

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL DOUTORADO

MARCIA SANTOS DA SILVA

**A processualidade do Design Estratégico facilitando
a criação e sustentação do Valor Social**

Porto Alegre

2025

MARCIA SANTOS DA SILVA

**A processualidade do Design Estratégico facilitando
a criação e sustentação do Valor Social**

Defesa apresentada como requisito final para obtenção do título de Doutor em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Severo Borba

Porto Alegre

2025

S586p

Silva, Marcia Santos da.

A processualidade do design estratégico facilitando a criação e sustentação do valor social / Marcia Santos da Silva. – 2025.

235 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2025.

“Orientador: Prof. Dr. Gustavo Severo Borba”.

1. Design estratégico. 2. Inovação social. 3. Soluções habilitantes. 4. Teoria. 5. Valor social. I. Título.

CDU 7.05

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)



ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 02/2025

DEFESA Nº 26

Ao vigésimo dia do mês de março de dois mil e vinte e cinco, às 16h, realizou-se integralmente de modo online através de web conferência, a sessão de Arguição Pública da Tese “**A processualidade do Design Estratégico facilitando a criação e sustentação do Valor Social**” apresentada pela aluna **Marcia Santos da Silva**, do Programa de Pós-Graduação em Design, Nível Doutorado, à Comissão Examinadora constituída pelos professores doutores Gustavo Severo de Borba (Orientador), Filipe Campelo Xavier da Costa (Avaliador Interno), Bruno Anicet Bittencourt (Avaliador Externo), Chiara Del Gaudio (Avaliadora Externa) e Manuela Agostini (Avaliadora Externa). Desenvolvidos os trabalhos e registrados os resultados nas Planilhas de Avaliação, a Comissão atribuiu a aluna, o parecer Aprovado.

A emissão do Diploma está condicionada à entrega da versão final da Tese.

Ocorreu alteração do título?

(X) Não

() Sim

.....
.....
.....
.....

Responsável pela presidência da banca:

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao PPG Design e seu corpo docente, especialmente ao meu orientador Gustavo Borba, por estes anos de aprendizado. À professora Debora Barauna pela presença e apoio nas diversas atividades desta pesquisa, bem como por embarcar na ideia da criação do grupo de práticas INOVADE.

Expresso meu agradecimento também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), uma vez que esta pesquisa foi realizada com recursos do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior (PROSUC).

Minha gratidão aos colegas que disponibilizaram seu tempo para participar das atividades colaborativas desenvolvidas nesta tese, em especial às minhas queridas doutoras: Carolina Chaves (minha turma do doutorado que vai seguir para a Vida), Marcia Diehl e Carmem Pinto, por tantas trocas incríveis e apoio incondicional. Aos Educadores do Bem, Gabrielle, Rafael e Tatiana, que vieram do Mestrado para a Vida.

Por fim, agradeço à minha família, com destaque para minha mãe, que sempre me incentivou a buscar meus sonhos, e aos queridos amigos Susana Burger e Lucídio Ferreira, pela parceria em todos os momentos e por me estimularem a seguir em frente, apesar das dificuldades.

Muito obrigada!

RESUMO

O contexto contemporâneo, marcado por desafios globais complexos e padrões de produção e consumo insustentáveis, exige soluções alternativas em nível local. A cocriação de soluções habilitantes que estimulam a parceria entre diferentes agentes sociais surge como uma abordagem promissora para impulsionar iniciativas de inovação social. No entanto, essas iniciativas enfrentam restrições em estabelecer conexões e parcerias entre diversos interesses, restringindo seu potencial transformador. A dificuldade em criar e manter o Valor Social de forma consistente e inspiradora, apesar dos esforços para otimizar recursos, expandir capacidades e estimular o engajamento, configura a lacuna de pesquisa que esta tese explora. O objetivo desta pesquisa é propor um protótipo de solução habilitante, a partir do Design Estratégico, para facilitar a criação e sustentação de Valor Social em iniciativas de inovação social. A metodologia adotada é qualitativa e exploratória, buscando aprofundar a compreensão do fenômeno estudado e contribuir com insights sobre conceitos existentes e emergentes. O percurso da pesquisa se estrutura nas capacidades do design reveladas por cinco movimentos inspirados na Teoria U, distribuídos em: (1) aprofundar a compreensão sobre Valor Social em iniciativas de inovação social – VER: Co-iniciar, Co-sentir; (2) entender a processualidade da criação e sustentação do Valor Social – PREVER: Co-presenciar; e (3) prototipar a estrutura de uma solução habilitante – FAZER VER: Co-criar e Co-desenvolver. A análise dos dados coletados foi interpretativista, com o movimento Co-sentir utilizando elementos da metodologia Gioia. O campo da pesquisa foi definido por pesquisa documental sobre iniciativas sociais na pandemia de COVID-19, em especial as Guardiãs do Jardim Lapena, que se destacaram pela sua autogestão, horizontalidade e foco no empoderamento de mulheres em situação de vulnerabilidade, tendo diversas características que a identificam como uma inovação social. Os resultados revelaram que o Valor Social se configura como um conjunto de processos dinâmicos que envolvem a combinação estratégica de recursos, insumos e relações colaborativas para remover obstáculos sociais e promover mudanças significativas para o bem-estar. Os processos e características do Valor Social podem ser categorizados em três dimensões interconectadas: relacional, inovadora e sustentável. Os resultados mais recorrentes identificados incluem inovação social, empoderamento social, inclusão social e economia compartilhada. Com isso, a pesquisa entrega indicativos de métricas, a partir da teoria e da prática, contribuindo para vencer o desafio do monitoramento e avaliação do Valor Social. A pesquisa destaca a importância da mobilização social como essencial para a criação e sustentação do Valor Social, exigindo cuidado, sensibilidade e a implementação de cinco movimentos-chave: mapear pontos críticos, conectar micro-redes e lideranças, divulgar e sensibilizar, qualificar os atores envolvidos e visibilizar. Foram prototipados dois artefatos práticos: um toolkit físico com cartas conceituais e sobre projetos, e um espaço digital (site) inspirado na Jornada do Valor Social. A Jornada do Valor Social, proposta neste estudo, apresenta-se como um percurso para reflexão sobre etapas centrais do desenvolvimento da inovação social. A pesquisa contribui para a identificação de três perfis de atores principais e enfatiza o papel do orquestrador no engajamento dos participantes. Ao demonstrar que o empoderamento dos beneficiários é um resultado tangível do Valor Social, a pesquisa demonstra efetivamente como a participação ativa em processos de cocriação fortalece a capacidade das pessoas e comunidades de agir sobre suas próprias vidas. A solução habilitante desenvolvida possui o potencial de impactar positivamente a forma como organizações e indivíduos abordam desafios sociais complexos, além de facilitar a criação e sustentação de Valor Social.

ABSTRACT

The contemporary context, marked by complex global challenges and unsustainable production and consumption patterns, demands alternative solutions at the local level. The co-creation of enabling solutions that foster partnerships among diverse social actors emerges as a promising approach to drive social innovation initiatives. However, these initiatives face constraints in establishing connections and partnerships among diverse interests, limiting their transformative potential. The difficulty in creating and maintaining Social Value consistently and inspiringly, despite efforts to optimize resources, expand capacities, and stimulate engagement, constitutes the research gap this thesis explores. This research aims to propose a prototype of an enabling solution based on Strategic Design to facilitate the creation and maintenance of Social Value in social innovation initiatives. The methodology adopted is qualitative and exploratory, seeking to deepen the understanding of the studied phenomenon and contribute insights on existing and emerging concepts. The research path is structured around design capabilities revealed by five movements inspired by Theory U: Co-initiating, Co-feeling, Co-presencing, Co-creating, and Co-developing. The research developed in three main stages: (1) deepening the understanding of Social Value in social innovation initiatives; (2) understanding the processuality of the creation and maintenance of Social Value; and (3) prototyping the structure of an enabling solution. The analysis of the collected data was interpretative, with the Co-feeling movement using elements of Gioia methodology. The research field was defined by documentary research on social initiatives during the COVID-19 pandemic, especially the Guardians of Jardim Lapena, recognized for their self-management, horizontality, and focus on the empowerment of women in vulnerable situations, embodying characteristics of social innovation. The results reveal that Social Value is configured as a set of dynamic processes involving the strategic combination of resources, inputs, and collaborative relationships to overcome social obstacles and promote significant changes for well-being. The processes and characteristics of Social Value can be categorized into three interconnected dimensions: relational, innovative, and sustainable. The most recurrent results identified include social innovation, social empowerment, social inclusion, and shared economy. The research delivers metrics indicators from theory and practice, addressing the challenge of monitoring and evaluating Social Value. It highlights the importance of social mobilization for creating and maintaining Social Value, requiring care, sensitivity, and the implementation of five key movements: mapping critical points, connecting micro-networks and leaderships, publicizing and raising awareness, qualifying the actors involved, and making visible. Two practical artifacts were prototyped: a physical toolkit with conceptual and project cards, and a digital space (website) inspired by the Social Value Journey. The Social Value Journey proposed in this study is presented as a path for reflection on central stages of social innovation development. The research contributes to identifying three main actor profiles and emphasizes the role of the orchestrator in engaging participants. Demonstrating that the empowerment of beneficiaries is a tangible result of Social Value, the research shows how active participation in co-creation processes strengthens the capacity of people and communities to act on their own lives. The enabling solution developed has the potential to positively impact how organizations and individuals approach complex social challenges, in addition to facilitating the creation and maintenance of Social Value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Revisão Narrativa de Literatura desenvolvido.....	22
Figura 2: Elementos da Inovação Social.	28
Figura 3: Quatro Ordens do Design.....	37
Figura 4: Representação das transformações do Design.	42
Figura 5: Conexões Teoria U e Design Estratégico.	52
Figura 6: Percurso metodológico.....	53
Figura 7: Movimento Co-iniciar.....	56
Figura 8: Mapa conceitual da categorização que emergiu da RSL sobre Valor Social..	59
Figura 9: Limites Jardim Lapena.....	77
Figura 10: Movimento Co-sentir.	80
Figura 11: Síntese análise das entrevistas.....	84
Figura 12: Movimento Co-presenciar.presenciar.	99
Figura 13: Proposta de mapa para orientar as reflexões.....	102
Figura 14: WS Lideranças.	103
Figura 15: Grupo WS Lideranças.....	103
Figura 16: Percurso metodológico de cocriação de iniciativas sociais	104
Figura 17: Conexões dos elementos que emergiram do campo nos movimentos Co- iniciar, Cosentir e Co-presenciar.	108
Figura 18: Movimento Co-criar.....	110
Figura 19: Imagem do Quadro síntese da articulação entre arcabouço teórico e conhecimento que emergiu do campo.	112
Figura 20: Miro elaborado para o WS Gigamapping.	113
Figura 21: Registro dos participantes do WS Gigamapping.	114
Figura 22: Exemplos de cartas prototipadas.....	117
Figura 23: Movimento Co-Desenvolver.....	118
Figura 24: WS prototipação.....	121
Figura 25: Grupo WS prototipação.	121
Figura 26: Fluxograma site.....	125
Figura 27: Página inicial.....	126
Figura 28: Página sobre Valor Social.....	127
Figura 29: Página sobre a ferramenta.	127
Figura 30: Página sobre o processo.	128
Figura 31: Subpágina do processo – Por quê.	128
Figura 32: Subpágina do processo – Como.....	129
Figura 33: Subpágina do processo – O quê.....	129
Figura 34: Página recursos.	130
Figura 35: Movimentos metodológicos e objetivos específicos.....	138
Figura 36: Percurso para facilitar a criação e sustentação de Valor Social.	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Valores das Relações.....	19
Quadro 2: Temas e autores – Revisão Narrativa de Literatura.....	22
Quadro 3: Agrupamento de definições sobre inovação social.	27
Quadro 4: Diretrizes para a prototipação de uma solução habilitante.	46
Quadro 5: Testes de qualidade da pesquisa social.....	54
Quadro 6: Percepções sobre Valor Social constante em artigos analisados.....	59
Quadro 7: Elementos do Valor Social constante em artigos analisados.	61
Quadro 8: Processos do Valor Social constante em artigos analisados.....	64
Quadro 9: Resultados do Valor Social constante em artigos analisados.	68
Quadro 10: Desafios do Valor Social constante em artigos analisados.	70
Quadro 11: Iniciativas mapeadas na Desk Research.	74
Quadro 12: Apresentação perfil entrevistadas.....	81
Quadro 13: Quadro síntese das categorias que emergiram nas entrevistas.	85
Quadro 14: Reconhecimento teórico.	95
Quadro 15: Indicativos de monitoramento e avaliação que emergiram do campo.	96
Quadro 16: Framework conceitual.	123
Quadro 17: Validação das diretrizes e níveis de estruturação.	135
Quadro 18: Resumo dos resultados.	138

1.	INTRODUÇÃO	11
2.1.	Objetivo geral	14
2.2.	Objetivos específicos	14
2.3.	Justificativa	15
2.4.	Contexto pesquisado	17
2.	A ORIGEM DESTA TESE	18
3.	INOVAÇÃO SOCIAL	23
3.1	Valor Social	31
4.	DESIGN ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES DO DESIGN	34
4.1.	Evolução do design na perspectiva social	37
4.2.	Evolução do olhar estratégico do design	40
4.3.	Soluções habilitantes	43
4.4.	Capacidades do Design Estratégico para tornar o pensamento visível	47
5.	O DESIGN ESTRATÉGICO COMO METODOLOGIA	53
5.1.	VER	55
5.1.1.	<i>Revisão sistemática</i>	56
5.1.2.	<i>Desk Research</i>	73
5.1.3.	<i>Entrevistas e roda de conversas</i>	80
5.1.4.	<i>Análise dos resultados</i>	83
5.1.5.	<i>Discussão dos resultados</i>	94
5.2.	PREVER	98
5.2.1.	<i>WS Lideranças sociais</i>	99
5.2.2.	<i>Análise dos resultados</i>	105
5.2.3.	<i>Discussão dos resultados</i>	108
5.3.	FAZER VER	110
5.3.1.	<i>WS Gigamapping</i>	111
5.3.2.	<i>Workshop de prototipação</i>	118
5.3.3.	<i>Artefato</i>	125
5.3.4.	<i>Análise dos resultados</i>	130
5.3.5.	<i>Discussão dos resultados</i>	133
6.	CONSIDERAÇÕES	142
7.	APÊNDICES	160
	Apêndice A – Roteiros semiestruturados entrevistas e workshops	160
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)	170
	Apêndice C – Protocolo 6Ws (CALLAHAN, 2014; XIE, 2017)	171
	Apêndice D – Mapeamento de iniciativas no contexto da pandemia COVID 19	174
	Apêndice E – Anterioridade WS Lideranças sociais	191
	Apêndice F – Posterioridade WS Lideranças sociais	191
	Apêndice G – Quadro Síntese da articulação entre arcabouço teórico e conhecimento que emergiu do campo.	192
	Apêndice H – Protótipo cartas conceituais e de ferramentas de projeto	200
	Apêndice I – Anterioridade WS prototipação	211
	Apêndice J – Roteiros de perguntas inspiradoras	212
	Apêndice K – Telas site Jornada do Valor Social	226

1. INTRODUÇÃO

Diante da crescente insustentabilidade do modelo socioeconômico vigente (ALTANTSETSEG, 2020), as pessoas têm sido pressionadas a repensar o que verdadeiramente gera valor. Esse cenário impulsiona diversas iniciativas, com diferentes graus de organização, que buscam promover mudanças (HOWALDT et al., 2016). Ideias como compartilhamento (PIVETTA; SCHERER, DE SOUZA SOARES, 2022), convivência (HOOKS, 2021), cuidado (DE LA BELLACASA, 2012), recursos comunitários (MANZINI; MERONI, 2012) e autonomia (KOTHARI, 2021) inspiram questionamentos sobre a distribuição desigual de poder, a supervalorização da ciência e tecnologia em detrimento de aspectos culturais, espirituais e éticos, a centralidade do valor econômico e as estruturas neoliberais, evidenciando a importância de uma abordagem mais ampla e integrada para a geração de Valor Social (TREU; SCHMELZER; BURKHART, 2020).

Nesta tese, consolida-se o conceito de Valor Social como o conjunto de processos que envolvem a combinação de recursos, insumos e relações colaborativas, buscando remover obstáculos sociais para promover mudanças que contribuam para o bem-estar das pessoas e da sociedade (CAVAZOS-ARROYO, 2020; COURTNEY, 2018; DIXIT; MOID, 2022; KHAN, 2021; LASHITEW et al., 2022; KATSAMAKAS; MILIARESIS; PAVLOV, 2022; VON JACOBI et al., 2023). Suas características e processos que podem ser compreendidos nas dimensões relacional, inovadora e sustentável, tem como resultados potenciais a inovação social (HOWALDT et al., 2016), o empoderamento social (COURTNEY, 2018), a inclusão social (KASSIM; HABIB, 2020) e a economia compartilhada (DIXIT; MOID, 2022).

Na perspectiva de iniciativas que buscam gerar Valor Social, com vistas à transformar a realidade social, como cooperativas, redes de economia solidária e projetos de agricultura urbana, entre outras (MOULAERT; AILENEI, 2005; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), percebe-se que diferentes grupos, comunidades e cidades estão unindo forças para desenvolver soluções inovadoras, combinando diferentes capacidades e conhecimentos, com o objetivo de gerar Valor Social, promover mudanças nas práticas sociais e construir comunidades mais justas e sustentáveis (CAJAIBA-SANTANA, 2013; HOWALDT et al., 2016).

Desde a década de 1970, pesquisadores procuram compreender a inovação social,

produzindo diferentes definições que não oferecem uma visão completa do processo. Taylor (1970) pondera sobre as invenções sociais, a partir de novas formas de atuar nas comunidades. Crozier e Friedberg (1993) contribuem para a discussão sobre experiências de criação coletiva e novas práticas sociais. Jiménez Escobar e Morales Gutiérrez (2011) destacam a importância da intersectorialidade na inovação social, ponto também enfatizado por Howaldt et al. (2016), que refletem sobre a interatividade dos atores. Mais recentemente, PEL et al. (2020) estudam novas práticas, novas formas de se organizar sob uma perspectiva relacional.

Neste contexto, o Design Estratégico contribui significativamente para a compreensão e o aprimoramento do processo de inovação social, uma vez que sua natureza processual se conecta à criação e produção de dispositivos sociotécnicos, com potencial de transformar as sociedades em que estão inseridos, gerando Valor Social (FREIRE, 2017). A atuação do designer estratégico favorece a participação e o empoderamento dos envolvidos, compartilhando a responsabilidade e gerando um sentido de pertencimento, pois os atores são essenciais para criar soluções valiosas e legítimas para o coletivo (MERONI, 2008). Para promover conexões e um ambiente acolhedor à diversidade, os designers utilizam suas habilidades técnicas e um repertório diverso que viabilizam a colaboração e a construção de respostas em um ecossistema criativo. Essas respostas podem ser disseminadas amplamente, contribuindo para a transformação social (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2017).

Neste sentido, Ouden (2012) destaca que a centralidade da inovação social reside na criação de valor que ocorre quando a solução construída colaborativamente é reconhecida e legitimada como um benefício coletivo. A autora enfatiza que “os desafios sociais que enfrentamos atualmente não são problemas isolados que podem ser resolvidos por soluções únicas, vendidas como produtos ‘normais’. Precisamos mudar o comportamento de tantas pessoas quanto possível para causar um impacto” (OUDEN, 2012, p. 5). Para que isso aconteça, o valor é gerado a partir das relações sociais e precisa promover o bem-estar, o pertencimento, o engajamento e a reciprocidade entre os atores de um ecossistema.

A crescente complexidade dos desafios globais, como as mudanças climáticas, a desigualdade social e a escassez de recursos, decorrente de padrões de produção e consumo insustentáveis e da ineficiência das respostas tradicionais, tanto do mercado

quanto do Estado, tem impulsionado a busca por novas alternativas locais para as demandas (AGOSTINI et al., 2017; NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Nesta perspectiva, Manzini (2008) aponta a cocriação de soluções habilitantes, que são estratégias e ações que fomentam a colaboração entre diversos atores sociais, visando a melhoria de um determinado território. Elas atuam como catalisadores de inovações sociais, tornando os ambientes mais propícios ao convívio e à participação comunitária (JÉGOU; MANZINI, 2008).

A adesão das pessoas a iniciativas de inovação social é motivada por uma diversidade de fatores e objetivos interconectados (SANTOS, 2012). A geração de Valor Social, em um contexto coletivo, emerge como um dos principais motivadores (HOWALDT et al., 2016; LE BER e BRANZEI, 2010). Essa dinâmica de criação coletiva, como destacam Crozier e Friedberg (1993), envolve um processo de aprendizado contínuo, experimentação e construção de novas práticas sociais, o que, por sua vez, impulsiona o desenvolvimento de habilidades cognitivas e organizacionais nos atores envolvidos.

Cloutier (2003) destaca a importância de observar o impacto das relações, visto que elas são cruciais para sustentar a criação de valor ao longo do processo de desenvolvimento da inovação social. Cabe salientar que níveis mais elevados de engajamento no processo de colaboração propiciam ganhos mais significativos, tanto em benefícios individuais quanto em Valor Social promovido pela constelação de atores (HOWALDT et al., 2016; LE BER; BRANZEI, 2010).

Muitas iniciativas de inovação social enfrentam dificuldades em estabelecer pontes e alianças entre os diversos interesses envolvidos, o que limita a sua capacidade de alcançar os objetivos e promover mudanças sociais duradouras (SANTOS, 2012). A criação de vínculos fortes e duradouros entre os atores é um desafio fundamental para o sucesso dessas iniciativas, exigindo um ambiente de diálogo aberto e respeitoso, que valorize a diversidade e a potência criativa (DEL GAUDIO, 2017).

A lacuna que foi o foco desta pesquisa é a dificuldade que muitas iniciativas de inovação social enfrentam ao percorrer o caminho da criação e sustentabilidade de Valor Social de forma consistente e inspiradora (FOROUDI, 2021; HOWALDT et al., 2016; LE BER; BRANZEI, 2010). Essas iniciativas buscam otimizar os ativos existentes, ampliar as capacidades e fomentar o engajamento, o diálogo, a colaboração e a

criatividade para lidar com cenários de incerteza, além de difundir suas ideias (HOWALDT et al., 2016; LE BER; BRANZEI, 2010; SANTOS, 2012; SILVA, 2020).

Ao longo da trajetória desta pesquisadora, foi evidente a escassez de conhecimentos e ferramentas para facilitar a mobilização e a colaboração dos atores envolvidos em iniciativas de inovação social. Essa falta de recursos limita a capacidade de promover o engajamento e a ampla participação, impedindo que todos os atores se beneficiem dos resultados da colaboração (SILVA, 2020).

A partir do exposto, esta tese se concentrou na importância de aprofundar o estudo sobre iniciativas de inovação social, a partir da perspectiva do Design Estratégico, buscando compreender a processualidade de criação e sustentação do Valor Social. Desta forma, o questionamento que orientou esta pesquisa foi: Como, a partir da abordagem do Design Estratégico, pode-se contribuir para facilitar o processo de criação e sustentação de Valor Social em iniciativas de inovação social?

O percurso metodológico desta tese foi embasado nas capacidades do design – Ver, Prever e Fazer ver (ZURLO, 2010), reveladas pelos movimento da Teoria U - Co-iniciar, Co-sentir, Co-presenciar, Co-criar e Co-desenvolver (SCHARMER, 2020), norteados pelos objetivos que visam responder ao problema identificado, que são:

1.1. Objetivo geral

Propor um protótipo de solução habilitante para facilitar o processo de criação e sustentação de Valor Social em iniciativas de inovação social, a partir da abordagem do Design Estratégico.

1.2. Objetivos específicos

- a) Aprofundar a compreensão sobre Valor Social em iniciativas de inovação social (VER);
- b) Compreender a processualidade da criação e sustentação de Valor Social (PREVER);
- c) Desenvolver solução habilitante por meio de atividades de cocriação e prototipagem (FAZER VER).

1.3. Justificativa

A relevância desta pesquisa envolve a necessidade de aprofundamento dos estudos sobre inovação social no Brasil, especialmente no que se refere à processualidade da criação e à sustentação de Valor Social, em conexão com o campo do design. As relações entre atores são vistas como pilares das iniciativas. A colaboração é central e a difusão afeta a escalabilidade da inovação. Assim, é vital ampliar o conhecimento sobre esses processos. No entanto, ainda são poucos estudos que buscam compreender e apoiar os movimentos e práticas que envolvem relações colaborativas para a criação de Valor Social (LE BER; BRANZEI, 2010; HOWALDT *et al.*, 2016, FOROUDI *et al.*, 2021).

Os resultados da dissertação de mestrado, defendida por esta pesquisadora em junho de 2020, evidenciaram como ocorre o compartilhamento do conhecimento em uma iniciativa de inovação social. Também foram identificados os ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998), sendo agrupados a partir do Valor das Relações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Uma das contribuições teóricas da dissertação foi a criação da dimensão do Coletivo, característica de iniciativas de inovação social (SILVA, 2020).

A partir destes achados, identificou-se que os ganhos relacionais são relevantes para habilitar a iniciativa para criar Valor Social, necessários para a transformação do contexto em que se inserem (HOWALDT *et al.*, 2016; SILVA, 2020). Deste modo, entende-se que pesquisar o processo de criação e sustentação do Valor Social, descrevendo e integrando suas dimensões, poderá trazer uma contribuição teórica significativa para o conhecimento sobre inovação social.

Além disso, ao longo de mais de 25 anos de prática profissional desta pesquisadora, envolvendo iniciativas comunitárias e de inovação social ¹, foi possível perceber a importância de fortalecer continuamente as relações entre os atores participantes nas iniciativas, de forma a gerar processos significativos de cocriação de respostas às demandas sociais, com profunda vinculação ao contexto e práticas de dialógicas e democráticas, como debatido por Howaldt *et al.* (2016), Moulaert *et al.* (2005); Mulgan (2006) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).

Atuando em diversas comunidades e regiões, percebeu-se que a disseminação de ideias e soluções não é intrínseca aos processos de inovação social. Ela ocorre de forma

¹ Atividades de fortalecimento institucional junto a organizações do Terceiro Setor, construção de projetos coletivos em comunidades e facilitação para a criação e fortalecimento de redes intersetoriais em vários estados brasileiros, com fundos decorrentes do Investimento Social Privado e institutos e fundações empresariais e setor público.

restrita e depende da iniciativa individual de algum dos participantes. Isso reduz o potencial de escalabilidade e a sustentação do Valor Social criado.

Esta pesquisa contribui para a sociedade propondo um artefato que facilita a criação e a sustentação de Valor Social de forma acessível. Ele promove a autonomia e o protagonismo das pessoas na construção coletiva de soluções para demandas locais. A entrega de um conjunto robusto de conhecimentos e recursos é resultante da convergência entre pesquisas acadêmicas sobre Valor Social e a experiência cotidiana de lideranças periféricas em seus territórios.

A contribuição socioambiental é feita ao disponibilizar uma solução que auxilia designers e não designers na cocriação de respostas locais que abrangem diversas áreas como a ambiental, a social, a cultural, o empreendedorismo e outras. Um repertório de recursos, conceituais e práticos, é oferecido para ser combinado e recombinação de várias maneiras. Isso contribui para a sustentabilidade de iniciativas de inovação social, favorecendo a escalabilidade. Para Manzini (2008, p. 1), “[...] as soluções inovadoras resultaram de iniciativas de pessoas que inventaram colaborativamente novas formas de viver e produzir e que foram capazes de aprimorá-las, resolvendo problemas específicos e, ao mesmo tempo, dando passos concretos em direção à sustentabilidade.”

Por fim, na perspectiva da contribuição teórica, tem-se uma contribuição potencial para a teoria do Design Estratégico, por meio da articulação teórica dos conceitos de ativação das relações e codesign (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016) e disseminação de ideias (FUENTEFRÍA, 2021; MICHELIN; FRANZATO; DEL GAUDIO, 2016) em um único processo. Desta forma, é desenvolvida uma visão de conjunto, menos fragmentada, dado que o enfoque não é uma atividade ou projeto, mas sua processualidade revelada pelo Design Estratégico, que tem como culminância a geração de Valor Social de forma sustentável ao longo do tempo.

Também, na perspectiva de monitoramento e avaliação da criação e sustentação do valor social, contribui-se para o fornecimento de subsídios práticos por meio de conceitos evidenciados na pesquisa de campo, bem como dos que emergiram da revisão teórica e foram sistematizados e inseridos no contexto da Jornada do Valor Social proposta por esta tese. Esses indicativos apoiam a mensuração da criação e sustentação do valor social, contribuindo para a otimização de estratégias que possibilitam a geração de impacto social.

Além disso, a prototipação desta solução habilitante reverbera na reflexão de Krucken (2017) que aponta:

“a necessidade de espaços de experimentação, que envolvam, por exemplo, o desenvolvimento e a aplicação de ferramentas inovadoras para o design de soluções colaborativas; de novos modelos de negócio e de projeto; de novas formas de aprendizado pela experiência; de interação entre diversos atores; e de desenvolvimento” (Krucken, 2017, p. 333).

Também, ao trazer inspirações da Teoria U (SCHARMER, 2020a) para a metodologia de pesquisa em Design Estratégico, ampliou-se o leque de possibilidades e meios para revelar as capacidades do Design (ZURLO, 2010) na pesquisa acadêmica, fomentando a ação reflexiva, possibilitando diferentes espaços de agir e de pensar, com estímulos intencionais que orientam a ação de forma flexível e aberta.

1.4. Contexto pesquisado

O campo foi escolhido a partir de uma pesquisa secundária sobre iniciativas sociais que surgiram no contexto da pandemia de COVID-19. Foram analisadas trinta e duas iniciativas, estabelecidas a partir de 2020, em resposta à pandemia de COVID-19. A pesquisa abrangeu diversos estados e diferentes aspectos, como tipo de ação, recursos envolvidos e estratégias utilizadas.

O enfrentamento da crise sanitária mundial demandou que, nas comunidades, especialmente as mais vulneráveis, diversas pessoas e grupos se unissem para encarar os desafios locais, colaborando para encontrar soluções. A pandemia intensificou a necessidade de mobilização social, exigindo que as lideranças comunitárias equilibrassem ações de emergência com suas pautas de longa data, fortalecessem suas redes e buscassem formas de utilizar a tecnologia de maneira inclusiva (SILVA, CHAVES; RODRIGUES, 2021).

Todas as mobilizações coletivas obtiveram resultados significativos, mas a iniciativa das Guardiãs do Jardim Lapena, na Zona Leste de São Paulo, se destacou. Ela inovou socialmente com autogestão e horizontalidade, contrapondo-se à governança centralizada. Focou não apenas no apoio material, como as demais, mas também na intenção de engajar mulheres.

A iniciativa das Guardiãs buscou fortalecer os vínculos comunitários por meio do cuidado. Além disso, tem o propósito de empoderar mulheres em situação de vulnerabilidade. Isso foi feito por meio da escuta, do diálogo, de formações e, sobretudo, da prática diária de cuidado pessoal e mútuo. Ainda, destacou-se pela sua escalabilidade, uma vez que iniciou com sete mulheres e, ao final de 2020, contava com aproximadamente cento e vinte participantes. Em 2022, esse número ultrapassou duzentas e, em 2023, chegou próximo a trezentas mulheres.

2. A ORIGEM DESTA TESE

Esta tese origina-se dos resultados da dissertação de mestrado, na qual foram identificados os ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998), revelados pelo valor das relações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), que habilitam a iniciativa para a criação de Valor Social. A pesquisa aqui proposta aprofunda o estudo sobre os processos colaborativos em uma iniciativa de inovação social.

Para entender como o valor social é criado e mantido neste estudo, é importante conectar o Design Estratégico à ideia de valor nas relações entre as pessoas. Esse valor surge da interação entre diferentes fatores que levam à criação e à captura de valor nessas relações, formando algo único (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Além disso, ao compartilhar recursos, as relações podem gerar benefícios exclusivos (FACCIN; BORTOLASO; BALESTRIN, 2016). Ou seja, os benefícios que as pessoas obtêm através dessas relações não poderiam ser alcançados individualmente ou em outras situações.

É importante destacar que, embora a Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018) geralmente se concentre em benefícios econômicos nas relações, a ideia de 'ganhos' também pode ser aplicada ao contexto social. Isso porque esses ganhos podem ajudar a criar um valor social único e promover as mudanças que buscamos. Além disso, esses ganhos podem ser tanto financeiros quanto não financeiros (TESCARI; BRITO, 2018) e podem ser classificados de acordo com diferentes dimensões do valor das relações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

Considerando o objetivo de promover mudanças na sociedade, as ideias de Biggemann e Buttle (2012) complementam as pesquisas de Dyer e Singh (1998) sobre os benefícios das relações. Os autores destacam que as relações trazem valor ao longo do tempo e podem ser divididas em quatro tipos: pessoal, financeiro, de conhecimento e estratégico. Silva (2020) acrescenta a essa discussão a importância do valor coletivo, típico de inovações que beneficiam a sociedade. Quadro 1 detalha as características do valor das relações.

Quadro 1: Valores das Relações

Valores das relações	Descrição
Pessoal	Atores dispostos a ajudar uns aos outros e compartilhar experiências positivas, legitimidade e aceitação das ações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).
Financeiro	Mais receitas, menos despesas, conjunção de recursos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).
Estratégico	Conexão social e ampliação das redes de relacionamentos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; SILVA; BITENCOURT, 2016).
Conhecimento	Geração de novas ideias, aumento no potencial de inovação (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), construção de capacidades, habilidades e competências, aprendizagem colaborativa (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017).
Coletivo (SILVA, 2020)	Propósito, visão de mundo em comum, identidade compartilhada (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITENCOURT, 2016); engajamento, interações sociais, relacionamentos e contatos entre os atores da rede de inovação para a construção de soluções conjuntas, participação em atividades de um grupo social (SILVA; BITENCOURT, 2016); empoderamento, capacidade necessária para se assumir o controle de suas circunstâncias, exercer o poder e alcançar seus próprios objetivos maximizando a qualidade de vida de todos (SILVA; BITENCOURT, 2016).

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe salientar que o valor que as pessoas atribuem às coisas nem sempre é óbvio. Afinal, as relações entre as pessoas são complexas e influenciadas por diversos fatores. O momento histórico, a cultura, as relações entre as pessoas envolvidas e as expectativas para o futuro são apenas alguns exemplos. Além disso, o que as pessoas valorizam pode mudar com o tempo, à medida que a situação e as formas de colaboração entre elas evoluem (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

A partir dos achados da pesquisa da dissertação, identificou-se que os ganhos relacionais são relevantes para habilitar a iniciativa a criar Valor Social, necessários para a transformação do contexto em que se inserem (HOWALDT *et al.*, 2016; SILVA, 2020). Assim, entende-se que a pesquisa do processo de criação e sustentação do Valor Social é o próximo passo. Isso envolve descrever e integrar as dimensões dos processos colaborativos para aprofundar o conhecimento sobre inovação social.

Além disso, durante mais de 25 anos de vivência profissional, a pesquisadora

percebeu a importância de fortalecer continuamente as relações entre os atores das iniciativas. Isso gera processos significativos de cocriação de respostas às demandas sociais, com profunda vinculação ao contexto e envolvendo práticas dialógicas e democráticas (HOWALDT *et al.*, 2016, MOULAERT *et al.*, 2005; MULGAN, 2006; MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Contudo, ficou claro que a disseminação de ideias e soluções não é inerente aos processos de inovação social. Ela ocorre de forma restrita e depende da iniciativa individual de participantes, limitando a expansão e sustentação do Valor Social gerado.

O contexto pandêmico durante o qual esta tese foi desenvolvida também é um aspecto relevante desta pesquisa. A pandemia de COVID-19 irrompeu no cenário global, impondo desafios sem precedentes. No Brasil, entre 2020 e 2021, a crise sanitária se entrelaçou com a profunda desigualdade social, exigindo respostas imediatas e criativas. Diante dos vazios institucionais e da fragilidade do sistema de saúde, a sociedade civil se mobilizou em um movimento de solidariedade sem precedentes.

Este período crítico desnudou as fragilidades sociais do país, expondo milhões de pessoas à fome, à insegurança alimentar e à falta de acesso a serviços básicos. A necessidade de ações urgentes despertou o senso de responsabilidade social em diversos setores da sociedade. Redes de apoio mútuo e ações de voluntariado floresceram: vizinhos se uniram, grupos se organizaram para distribuir alimentos e itens essenciais, e profissionais ofereceram seus serviços gratuitamente. Essa mobilização demonstra o potencial transformador da solidariedade em enfrentar desafios complexos.

As iniciativas sociais revelaram um enorme potencial transformador. A mobilização da sociedade civil demonstra a capacidade de auto-organização e a força da solidariedade. A criatividade e a inovação marcaram as ações, com o uso de ferramentas digitais para ampliar o alcance e a eficiência das iniciativas. No entanto, desafios persistiram. A dependência de doações e do trabalho voluntário limita as ações, especialmente em comunidades mais vulneráveis.

Nesse sentido, campanhas de conscientização sobre a COVID-19 foram cruciais para disseminar informações sobre prevenção e sintomas. A utilização das mídias sociais ampliou o alcance dessas mensagens, mas também gerou o desafio de combater a desinformação e as fake news. A adesão às medidas preventivas variou consideravelmente, evidenciando a necessidade de ações mais personalizadas e eficazes.

A pandemia serviu como um holofote sobre as desigualdades estruturais da sociedade brasileira. A falta de acesso à saúde, educação, moradia e renda fica ainda mais

evidente durante a crise. Essa realidade gerou debates sobre a necessidade de políticas públicas mais abrangentes e eficazes para reduzir as disparidades sociais.

Pode-se observar que as iniciativas sociais durante a pandemia de COVID-19 são exemplos da capacidade de mobilização e do espírito solidário da sociedade brasileira. No entanto, também revelaram a necessidade de ações mais abrangentes e sustentáveis para enfrentar os desafios futuros. A colaboração entre os setores público, privado e a sociedade civil mostrou-se como fundamental para construir um futuro mais justo, resiliente e equitativo.

Ouden (2012) reflete que “os desafios sociais que enfrentamos atualmente não são problemas isolados que podem ser resolvidos por soluções únicas, vendidas como produtos ‘normais’. Precisamos mudar o comportamento de tantas pessoas o quanto possível para causar um impacto” (OUDEN, 2012, p. 5). Para isso acontecer, o valor gerado a partir das relações sociais precisa promover o bem-estar, pertencimento, engajamento e reciprocidade entre os atores envolvidos.

A partir destas reflexões, buscou-se propor um protótipo de solução habilitante para facilitar o processo de criação e sustentação de Valor Social em iniciativas de inovação social, a partir da abordagem do Design Estratégico. Freire (2017) argumenta que a dinâmica do Design Estratégico se conecta à criação e produção de dispositivos sociotécnicos, os quais possuem o potencial de transformar as sociedades em que estão inseridas, gerando Valor Social.

Para isso, optou-se por iniciar a pesquisa com uma revisão narrativa da literatura, pois permite a construção de uma contextualização para o problema sem utilizar critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura. Esta técnica propõe estabelecer relações com produções anteriores, identificando abordagens recorrentes e apontando novas, “fornecendo o estado da arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada” (NORONHA; FERREIRA, 2000, p. 191). A figura 1 representa o processo realizado:

Figura 1: Processo de Revisão Narrativa de Literatura desenvolvido.



Fonte: Elaborado pela autora.

A base teórica desta tese, contemplou referências sobre Inovação Social com um olhar voltado para suas características e a compreensão da percepção sobre processos colaborativos, que envolvem a ativação das relações, coprojetação e disseminação de ideia e o Valor Social gerados nas iniciativas de inovação social.

Também buscou-se subsídios sobre Design Estratégico, iniciando com uma retomada da evolução do design, especialmente na percepção aplicada à área social e estratégia e destaque para as soluções habilitantes. Um especial enfoque foi dado às capacidades do design com a proposição uma nova forma de revelá-las na pesquisa por meio da Teoria U, sendo esta aproximação teórica a base da metodologia desta tese.

O Quadro 2 apresenta sucintamente os temas e autores que compuseram a Revisão Narrativa de Literatura.

Quadro 2: Temas e autores – Revisão Narrativa de Literatura.

Temas	Autores
Inovação social	AGOSTINI <i>et al.</i> , 2017; BIGNETTI, 2011; BITENCOURT, 2022; BOUCHARD, 2012; CAJAIBA-SANTANA, 2013; CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; CROZIER E FRIEDBERG, 1993; JIMÉNEZ ESCOBAR; GUTIÉRREZ, 2011; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; GRIMM <i>et al.</i> , 2013; HOWALDT <i>et al.</i> , 2016; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; HULGÅRD; FERRARINI, 2010; LE BER E BRANZEI, 2010; MAČIULIENĖ; SKARŽAUSKIENĖ, 2016; MANZINI, 2015; MERONI, 2008; MOORE; RIDDELL; VOCISANO, 2015; MOULAERT <i>et al.</i> , 2005, 2014; MULGAN, 2006, 2012; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2012; NICHOLLS; MURDOCK, 2012; PEL <i>et al.</i> , 2020; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; RODRIGUES, 2006; TAYLOR, 1970; WINDRUM <i>et al.</i> , 2016.

Valor Social	ALTANTSETSEG, 2020; AUERSWALD, 2009; CHELL <i>et al.</i> , 2016; CORNFORTH, 2014; CLOUTIER, 2003; CROZIER; FRIEDBERG, 1993; FREEMAN; MARTIN; PARMAR, 2007; FRIEDMAN, 1962; GRIMM <i>et al.</i> , 2013; HOWALDT <i>et al.</i> , 2016; HOOVER, 2003; KATRE; SALIPANTE, 2012; KOKKO, 2018; KIRZNER, 1985; KORHONEN, 2013; KROEGER; WEBER, 2014; LAUTERMANN, 2013; LE BER; BRANZEI, 2010; MARRIS, 1964; MCLELLAN; SAYERS, 1990; NUSSBAUM, 2004; OUDEN, 2012; PEL, <i>et al.</i> , 2020 SINKOVICS, 2015.
Evolução do Design	BICKNELL; MCQUINTON, 1976; BUCHANAN, 1992, 2001, 2015, 2019; PAPANNEK, 1972;
Design na perspectiva social	CANTÙ, 2012; CASTELLS, 2007; COUTO, 1992; DE ARAUJO, 2017; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2017; KRUCKEN, 2017; MANZINI, 2008, 2015; MARGOLIN E MARGOLIN, 2004; RIZZO; DESERTI; COBANLI, 2018; SERPA; CIPPOLA, 2016.
Design na perspectiva estratégica	CELASCHI; DESERTI, 2007; FREIRE, <i>et al.</i> , 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; MANZINI; 1999, 2008; MERONI, 2008; OUDEN, 2012; SANDERS, STAPPERS, 2008; ZURLO, 2010.
Soluções habitantes	ANTONI; REINECKE; FOTAKI, 2020; CANTÙ, 2015; DE LA BELLACASA, 2017; FREIRE; OLIVEIRA, 2017; JÉGOU; GIRARDI; LIBERMAN, 2008; JÉGOU; MANZINI, 2008; HOOKS, 2021; MANZINI, 2008, 2015; MANZINI; MENICHINELLI, 2021; MERONI; SANGIORGI, 2011; SHYMKO; QUENTAL; NAVARRO MENA, 2022.
Capacidades do Design e Teoria U	CALIA, 2018; CHLOPCZIK, 2014; COWART, 2020; DE SOUZA; DE SÃO PEDRO FILHO, 2022; DE SÃO PEDRO FILHO, 2022; MAURI, 1996; Heller, 2019; KÜHL, 2020; LUHMANN, 1975; MANZINI, 2017; MERONI, 2008; PILLAY, 2014; PRESENCING, 2022; SCHWEIKERT; MEISSNER; WOLF, 2014; SCHARMER, 2020a; SCALETSKY; PARODE, 2008; VAN DER WESTHUIZEN, 2017; ZURLO, 2010.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir serão apresentados a fundamentação teórica que orientou a pesquisa desta tese.

3. INOVAÇÃO SOCIAL

As demandas sociais têm se tornado ainda mais complexas ao longo do tempo, além da desigualdade percebida em diversos lugares do mundo. As crises socioeconômicas e ondas de migração resultantes das mudanças climáticas são desafios a serem enfrentados. Situações políticas em vários países também demandam soluções coletivas e sustentáveis (HOWALDT *et al.*, 2016; MOULAERT *et al.*, 2014; MULGAN, 2006).

Cresce o consenso de que a inovação social é essencial para enfrentar os desafios atuais e futuros da sociedade. Mais do que o impacto positivo gerado por atividades humanas sustentáveis, a inovação social visa promover transformações por meio da mudança de práticas sociais e culturais (GRIMM *et al.*, 2013, HOWALDT *et al.*, 2016, PEL *et al.*, 2020).

No Brasil, considerando suas características geográficas, como a grande extensão territorial e o contexto histórico, marcado por longos períodos de ditadura e políticas sociais assistencialistas que evitavam intervir diretamente nas verdadeiras causas da pobreza, há um quadro de profunda desigualdade (AGOSTINI *et al.*, 2017, HULGÅRD; FERRARINI, 2010).

Este cenário gera desafios complexos que requerem soluções. A pesquisa sobre desigualdade no Brasil, realizada anualmente pela Oxfam Brasil (www.oxfam.org.br), apresentou o cenário nacional em 2021 e trouxe algumas percepções sobre o contexto social brasileiro. Um dos pontos se refere à equidade, “quase nove em cada dez pessoas acreditam que não é possível progresso sem redução de desigualdades” (BRASIL, 2022, p.7), mas “quase dois terços dos brasileiros acreditam que o Brasil não reduzirá desigualdades em um futuro próximo” (BRASIL, 2022, p.9).

Ainda segundo o relatório, de acordo com dados do IBGE referentes a 2020, aproximadamente 12 milhões de brasileiros (5,7% da população) viviam na extrema pobreza no país, sobrevivendo com uma renda per capita de apenas R\$ 155 por mês. Este valor está no limite da miséria, segundo o critério base do Banco Mundial. (BRASIL, 2022).

Outro indicador é que “Aproximadamente 51 milhões de brasileiros (24,1% da população) viviam em condição de pobreza, com uma renda per capita de cerca de R\$ 450 por mês, em 2020, de acordo com marco de rendimento utilizado pelo Banco Mundial” (BRASIL, 2022, p. 11). Em 2017, eram 16 milhões de pessoas nesta situação (BRASIL, 2017, p. 12), o que equivale a um aumento de mais de 300% de pessoas no limiar da pobreza. Vale notar que os percentuais da população vivendo em situação de miséria e pobreza tiveram queda em 2020, na comparação com 2019, impactados pelo pagamento do auxílio emergencial a partir de abril de 2020.

Devemos refletir sobre a desigualdade multidimensional, que ultrapassa a renda. Isto inclui barreiras de acesso a direitos constitucionais como saúde, educação e segurança, a violência contra mulheres e crianças, discriminação por raça, orientação e identidade de gênero, entre outros.

As 10 pessoas mais ricas do mundo são homens e, em setembro de 2022, têm seis vezes mais riqueza do que os 3,1 bilhões mais pobres. No Brasil, as 20 pessoas mais ricas do país acumulam mais recursos do que o total da soma dos recursos de 128 milhões de brasileiros (60% da população) (BRASIL, 2022).

As questões ligadas às mudanças climáticas também impactam na desigualdade. O 1% da população mais rica do planeta emite mais do que o dobro de CO₂ comparado aos 50% mais pobres, intensificando as alterações no clima e impactando a desigualdade. Para 65% dos brasileiros, a distância entre os mais ricos e mais pobres no país deve aumentar nos próximos anos devido às mudanças climáticas, que estão sendo causadas pelo aquecimento global (BRASIL, 2022).

Neste contexto urgente e complexo, as inovações sociais são fundamentais para fomentar mudanças nas práticas sociais, ampliando a justiça social e reduzindo as desigualdades. O conjunto diverso de respostas construídas e promovidas por inovações sociais chama a atenção de pesquisadores para compreender os aspectos envolvidos e sua dinâmica. Na literatura, estas iniciativas têm sido apresentadas como um processo que apresenta etapas relacionadas tanto à geração de ideias quanto à expansão (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016).

Devido à diversidade e ao dinamismo das ações, a inovação social não tem um conceito único:

- Moulart *et al.* (2014) e Mulgan (2012) entendem a inovação social em decorrência da recombinação de práticas sociais, sejam em contextos ou atividades, que buscam atender problemas ou necessidades sociais.
- Bouchard (2012, p. 51) aponta que a inovação social “Consiste em uma rede com a participação de atores do setor público, iniciativa privada e sociedade civil com objetivos complementares, construindo a coesão social, alterando as relações e propondo novas orientações culturais”.
- Cajaiba-Santana (2013) destaca que as inovações sociais são imateriais, centradas na construção de ativos, manifestando-se mediante mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções, resultando em novas práticas da sociedade e mudanças no contexto social em que estas ações acontecem por meio da criação de novas instituições e novos sistemas sociais.

Mais que buscar um conceito entende-se que é importante perceber aspectos que possam ajudar a caracterizar as inovações sociais, por exemplo: a ampla participação dos atores (HOWALDT *et al.*, 2016; HULGÅRD; FERRARINI, 2010), a intencionalidade da

transformação social (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018), a melhoria de condição e qualidade de vida de um grupo ou da sociedade (BOUCHARD, 2012; LUBELCOVÁ, 2012; MOULAERT *et al.*, 2005; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2012), entre outros.

Cabe destacar que no reconhecimento das iniciativas de inovação social, as relações colaborativas entre as pessoas são tidas como centrais, sendo um fator que sustenta as práticas da inovação social (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; HULGÅRD; FERRARINI, 2010; MOULAERT *et al.*, 2005; MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), assim como, a cocriação, visto que envolve a interação entre os indivíduos comprometidos com a busca de soluções para as demandas sociais. (GRIMM *et al.*, 2013; HOWALDT *et al.*, 2016; MAČIULIENĖ; SKARŽAUSKIENĖ, 2016; WINDRUM *et al.*, 2016).

No Quadro 3, apresentado a seguir, serão detalhados conceitos de diversos autores que, com o passar do tempo, contribuíram para a maior compreensão da importância dos atores nas iniciativas de inovação social.

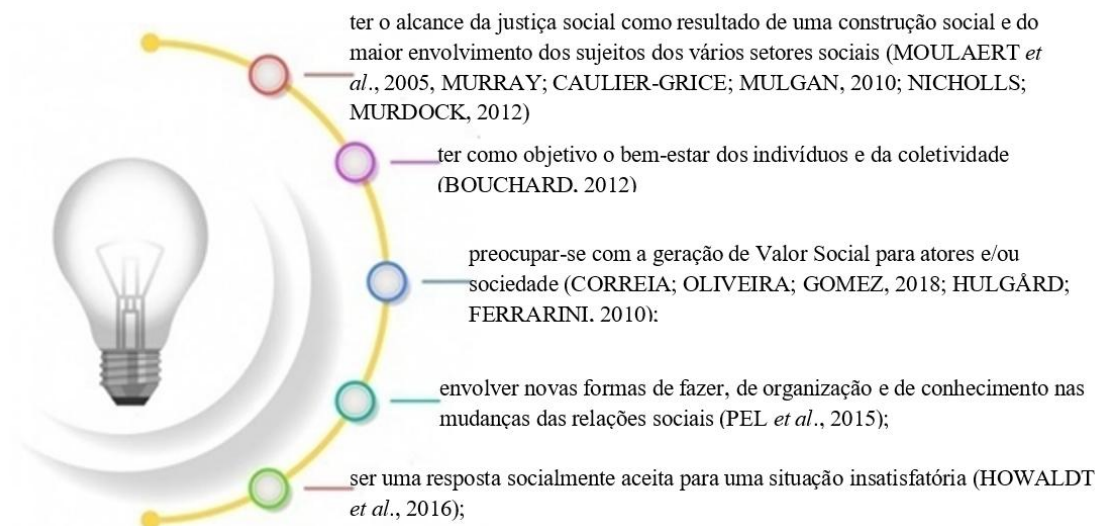
Quadro 3: Agrupamento de definições sobre inovação social.

Definições sobre inovação social	Autores
Resultado da busca de respostas às necessidades sociais, introduzindo “ novas formas de fazer as coisas ”, novas invenções sociais .	Taylor (1970)
A inovação social pode ser interpretada como um processo de criação coletiva em que os membros de uma determinada unidade coletiva aprendem, inventam e estabelecem novas regras para o jogo social da colaboração e do conflito ou, em uma palavra, uma nova prática social e, neste processo, adquirem as habilidades cognitivas, racionais e organizacionais necessárias.	Crozier e Friedberg (1993)
Nova forma de fazer as coisas , a partir da interação entre diferentes atores , diferentes experiências e a troca de papéis sociais.	Rodrigues (2006)
É o conjunto de atividades e serviços inovadores que tem como objetivo satisfazer uma necessidade social e que são desenvolvidas e difundidas por meio de organizações cujos propósitos primários são sociais.	Mulgan (2006)
Soluções para problemas sociais que sejam mais efetivas, eficientes, sustentáveis ou justas do que as existentes , de modo que o valor criado seja direcionado, principalmente, à sociedade como um todo.	Phills, Deiglmeier e Miller (2008)
Nova combinação e/ou nova configuração de práticas sociais , em determinadas áreas de atuação ou contextos sociais, com o objetivo de melhor satisfazer ou atender às necessidades e aos problemas sociais.	Howaldt e Schwarz (2010)
Resultado de um processo de aprendizado coletivo que oferece novas soluções para satisfazer demandas e necessidades sociais.	Bignetti (2011)
Criação de novas soluções colaborativas , que envolve os setores público, privado e sociedade civil, em prol da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e dão origem a um “quarto setor”, voltado para inovação social.	Jiménez Escobar e Morales Gutiérrez (2011)
Constitui-se de novas ideias e novas estruturas em um processo de reorganização do contexto de normas do bem público, de justiça e de equidade, socialmente construídas .	Nicholls e Murdock (2012)
A inovação social é retratada como resultado das trocas de conhecimento e recursos por atores mobilizados por meio de atividades de legitimação.	Cajaiba-Santana (2013)
A inovação social é uma nova combinação ou figuração de práticas nas áreas da ação social, estimulado por determinados atores ou constelações de atores com o objetivo de melhor lidar com as necessidades e problemas do que é possível, utilizando as práticas existentes. Uma inovação é, portanto, social, na medida em que ela varia ação social e é socialmente aceita e difundida na sociedade (seja em toda a sociedade, partes maiores dela, ou apenas em determinadas subáreas sociais).	Howaldt <i>et al.</i> (2016)
A inovação social preocupa-se com a geração de Valor Social a partir das interações dos atores sociais e sociedade . Apresenta-se como uma nova resposta para uma situação insatisfatória e tem como objetivo o bem-estar dos indivíduos e das coletividades através da satisfação de necessidades como saúde, educação, trabalho, lazer, transportes e turismo.	Correia, Oliveira e Gomez (2018)
Mudança nas relações e práticas sociais existentes , envolvendo novas formas de fazer, organizar, conhecer e resolver os problemas.	Avelino <i>et al.</i> (2019)
As inovações sociais compreendem novas formas de fazer (práticas, tecnologias, compromissos materiais), organizar (regras, tomada de decisão, modos de governança), enquadrar (significado, visões, imaginários, compromissos discursivos) e conhecer (recursos cognitivos, competência, aprendizagem, avaliação) em uma perspectiva relacional.	Pel, Bonno <i>et al.</i> (2020)
Práticas que visam satisfazer necessidades humanas negligenciadas, baseadas em ações coletivas e relações sociais mais estreitas ; gerando, potencialmente, transformações sociopolíticas.	Galego <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Elaborado pela autora.

Entende-se que não há necessidade de uma única conceituação sobre inovação social, devido às suas características tão diversas e dinâmicas, mas a partir do Quadro acima e das reflexões anteriores, pode-se destacar alguns elementos convergentes quanto à sua finalidade que orientarão esta tese, como apresentado na figura 2:

Figura 2: Elementos da Inovação Social.



Fonte: Elaborado pela autora.

Uma das características mais marcantes da inovação social é a ampla participação, envolvendo uma diversidade de atores, com seus conhecimentos e experiências em um processo colaborativo. Este processo é simples, exigindo escuta atenta e diálogo aberto. Requer resiliência diante de conflitos e antagonismos, além de engajamento para construir respostas socialmente reconhecidas. Também envolve o compromisso de gerar ganhos relacionais entre os envolvidos.

Assim, na concepção das **relações**, as pesquisas realizadas por Le Ber e Branzei (2010) focaram na importância de compreender como os parceiros se relacionam em uma rede intersetorial, uma vez que a cocriação do Valor Social, é repleto de diferenças e dificuldades, considerando os objetivos individuais dos atores. Le Ber e Branzei (2010, p. 168), conclui que “[...] sabemos muito pouco sobre como os parceiros podem promover e manter um forte apego relacional diante da diferença, adversidade e pressão externa”. Posteriormente, o projeto SI-Drive identificou diversas funções e papéis dos atores nas iniciativas, mas destaca a importância de compreender a natureza da colaboração na inovação social, com mais pesquisas sobre as etapas colaborativas, processos de parceria e resultados de colaboração (HOWALDT *et al.*, 2016).

Entende-se que ao longo de uma iniciativa de inovação social são necessárias

estratégias voltadas para a construção da confiança, vínculos fortes e intensa colaboração entre os atores são fundamentais para que a transformação social produza impacto e perdure gerando mudanças nas relações (BIGNETTI, 2011), nas condições sociais (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018), nas estruturas de governança, maior coletividade e empoderamento das pessoas. (HOWALDT *et al.*, 2016). Para isso é importante entender quais são as diferentes relações entre atores que precisam ser estabelecidas no intuito de promover a inovação social (BITENCOURT, 2022).

A **coprojetação** se destaca como um processo intencional de colaboração que visa a promoção de novas práticas sociais e a geração de transformações positivas nos contextos em que são inseridas. Conforme Cajaíba-Santana (2014), a inovação social não se limita a artefatos técnicos, mas se manifesta como novas práticas sociais que se institucionalizam. A coprojetação de estratégias para a mudança nas relações sociais e, conseqüentemente, nos processos de transformação estrutural, é um aspecto central desse tipo de inovação, desafiando paradigmas existentes.

Manzini (2015) complementa essa perspectiva, ao enfatizar que as oportunidades para a inovação social residem na capacidade das pessoas e não apenas em seus problemas. As habilidades dos sujeitos envolvidos são fundamentais para alcançar resultados benéficos e reconhecidos pela coletividade. A coprojetação, nesse sentido, valoriza a participação ativa de todos os atores envolvidos, promovendo um processo de cocriação que considera as diversas perspectivas e conhecimentos.

A **disseminação de ideias** de inovação social entre diferentes territórios representa um desafio significativo. Esse processo é impulsionado, sobretudo, pelas habilidades e capacidades desenvolvidas pelos indivíduos durante a cocriação e implementação de soluções para demandas sociais. Ao participarem de diversas vivências em contextos variados, esses sujeitos compartilham seus conhecimentos e experiências, ampliando seus saberes e gerando novos aprendizados. Essa dinâmica de troca mútua é fundamental para a sustentabilidade do Valor Social gerado pelas iniciativas e deve ser considerada como parte central de qualquer estratégia de inovação social.

Por outro lado, um dos questionamentos, tanto teórico, quanto prático, sobre a inovação social é como evidenciar a transformação decorrente do valor gerado. O potencial de beneficiar mais pessoas e comunidades que se apropriam de uma ideia e a reconfiguram a partir da sua realidade é uma evidência do impacto positivo gerado (HOWALDT *et al.*, 2016; MULGAN, 2012). Este processo de replicação é um dos tipos de escalabilidade reconhecidos pela literatura sobre inovação social.

As pesquisas neste tema apresentam uma tipologia com três estratégias para ampliar o alcance (MOORE; RIDDELL; VOCISANO, 2015), que são:

- Scaling Up – que permeia as influências das iniciativas nas mudanças que afetam o ambiente institucional, leis, normas e políticas;
- Scaling Deep – abrange as mudanças internas que impactam as pessoas envolvidas, transformações nas relações, cultura e valores, bem como o compartilhamento de conhecimento que geram novos conhecimentos decorrentes desta combinação peculiar; e
- Scaling Out – que atravessa a apropriação de ideias e processos em outros contextos e territórios, permitindo que um maior número de pessoas se beneficie das transformações das práticas sociais.

Entende-se que as estratégias de escala se reforçam mutuamente. No entanto, os efeitos de cada uma podem ser mais significativos dependendo do objetivo da iniciativa de inovação social em curso.

Como pesquisadora e profissional da área, a autora desta tese destaca a importância de desmistificar a inovação social como algo raro, idiossincrático de alguns grupos específicos, centrado em um ator focal ou que ocorre em um espaço geográfico específico (LE BER; BRANZEI, 2010; SANTOS, 2012). A recombinação de práticas sociais e a criação de novas respostas para demandas da sociedade podem ser orquestradas por qualquer grupo ou comunidade, desde que conectem as pessoas com suas potencialidades e aspirações. Mais do que a solução de um problema, a inovação social tem o potencial de transformar vidas e estimular que o bem-estar coletivo seja priorizado e legítimo.

Além disso, a diversidade de atores que precisam ser necessariamente envolvidos para acontecer a criação e sustentação de valor é importante, mas não é um caminho fácil, uma vez que demanda intenção de criar vínculos fortes e respeitosos. São necessários espaços verdadeiramente democráticos para a expressão e a escuta. Também é preciso um empenho genuíno para tornar as ideias tangíveis: errando, acertando, aprendendo e compartilhando conhecimento.

Esta pesquisadora percebe que uma fragilidade no processo de inovação social é o acesso a meios apropriados. Métodos, ferramentas e atitudes devem ser reconfigurados pelas pessoas para construir respostas a partir de sua realidade e recursos. Isso requer a articulação estratégica de diferentes objetivos e expectativas dos atores em uma iniciativa de inovação social.

Este projeto de tese pretende aprofundar a compreensão dos processos de criação de valor nas inovações sociais. Busca fomentar reflexões e identificar estratégias para facilitar a ativação das relações, a coprojetação e a disseminação de ideias de forma integrada, além de inspirar um percurso de construção de propósito, acolhendo incertezas e diversos contextos.

Entende-se que o processo precisa ser participativo, oferecendo a diversos atores um espaço para compartilhar conhecimento, resolver conflitos e obter ganhos individuais. Tudo isso enquanto colabora na construção de soluções socialmente relevantes para as necessidades da população do território.

Esta tese foi orientada pela compreensão de que a *inovação social é um processo que se baseia na mobilização de uma constelação de atores que fazem parte de um grupo ou comunidade. Estes atores diversos têm a intencionalidade de colaborar na construção de respostas para demandas ou oportunidades que viabilizam mudanças, gerando novas práticas sociais por meio da cocriação de Valor Social, promovendo bem-estar para o coletivo. A disseminação e a sustentação do impacto positivo desse valor ao longo do tempo contribuem para a transformação social, que é fortemente influenciada pelo contexto* (BIGNETTI, 2011; HOWALD *et al.*, 2016; MANZINI, 2015; MERONI, 2008; MOULAERT *et al.*, 2014;).

Os resultados desta tese dialogam com as indicações de pesquisas futuras apontadas por Bitencourt (2022), que ressaltam a necessidade de pensar sistemicamente as iniciativas de inovação social com vistas a reduzir os resultados pontuais ou impactos localizados e de curto prazo.

3.1. Valor Social

Nas últimas décadas, a sociedade tem percebido a insustentabilidade do sistema hegemônico vigente (ALTANTSETSEG, 2020). Nesse contexto, surgem diferentes compreensões e perspectivas sobre o que gera valor para a sociedade (HOWALDT *et al.*, 2016). Tais iniciativas, com maior ou menor grau de articulação global, estão lentamente impulsionando a mudança.

Inspirados em conceitos como compartilhamento, convivialidade, cuidado, recursos comunitários e autonomia, movimentos como o Decrescimento (NELSON; SCHNEIDER, 2018) e o Pluriverso (FITZGERALD, 2022; KAUL, 2022; KOTHARI, 2021; SKLAIR, 2021) buscam uma compreensão mais profunda das raízes estruturais dos problemas sociais atuais (pobreza, crises ambientais, entre outros), bem como respostas

para questões de governança global. Entre essas estão a desigualdade de poder, o desequilíbrio na valorização da ciência e tecnologia em relação às questões culturais, espirituais e éticas, a centralidade do valor econômico e as arquiteturas neoliberais (TREU; SCHMELZER; BURKHART, 2020).

Em um cenário de mudança, cabe lembrar a afirmação de Ouden (2012, p.26) de que “A palavra valor é muito usada frequentemente, mas certamente não significa o mesmo para todos em todos os contextos”. No contexto capitalista dominante, o valor é entendido de forma fragmentada, com diversas perspectivas enfatizando diferentes aspectos.

O valor, para economia, em diferentes períodos, foi focado: na disputa de classes, onde os grupos opostos de trabalho e capital lutam pelos recursos dos ativos produtivos (MCLELLAN; SAYERS, 1990); no governo que mantém os poderes produtivos do capitalismo sob controle e equilibra o caos (HOOVER, 2003); no investidor como o principal motor do crescimento econômico (FRIEDMAN, 1962); nos gestores que têm o crescimento e a produtividade como principais objetivos e restrições para suas ações (MARRIS, 1964); no empreendedor percebido como a força vital do capitalismo, que forma e determina o fenômeno econômico (KIRZNER, 1985).

Nos últimos anos, uma perspectiva econômica inovadora tem ganhado destaque, a qual coloca as partes interessadas no centro da criação de valor. Essa perspectiva enfatiza a importância da cooperação entre os indivíduos, de forma a promover relacionamentos sustentáveis e criar valor para todos. E para isso acontecer, alguns princípios são necessários (FREEMAN; MARTIN; PARMAR, 2007):

- Cooperação: Entender o valor como um fenômeno social, que depende da interação entre os indivíduos;
- Engajamento: reconhecer que um grande elenco de partes interessadas é necessário para sustentar a criação de valor;
- Responsabilidade: respeito aos acordos e compromissos assumidos;
- Complexidade: os seres humanos são sujeitos complexos, capazes de agir a partir de muitos valores e pontos de vista diferentes;
- Criação contínua: trabalhar com outras pessoas pode ser uma motivação para criar outras fontes de valor;
- Competição emergente: nem toda interação é um jogo de soma zero e nem toda interação tem uma solução ganha-ganha. Deve-se fazer o melhor para que o valor criado beneficie a todos.

Recentemente, uma nova geração de empresas tem surgido, com modelos de negócios híbridos que buscam a sustentabilidade econômica alinhada com os objetivos de sustentabilidade social e ambiental desde a concepção do empreendimento (AUERSWALD, 2009). Esses modelos, como os negócios sociais e os de impacto socioambiental, são percebidos como respostas mais efetivas às demandas da sociedade, pois centram suas estratégias e decisões estratégicas na resposta às necessidades coletivas (AUERSWALD, 2009).

O foco nas necessidades humanas pode ser entendido como uma forma efetiva de resolver os problemas socioambientais, que exige forte cooperação e contribui para o bem de todas as pessoas. O valor gerado por esses modelos é cocriado para os diferentes níveis (individual, organizacional e social), fomentando mudanças positivas na vida dos indivíduos, grupos, comunidades e da sociedade em geral (KROEGER; WEBER, 2014). Desta forma, o bem-estar das pessoas está intimamente relacionado ao bem-estar das organizações que dependem de seus membros e partes interessadas externas para potencializar recursos (NUSSBAUM, 2004).

A diferença mais marcante entre os empreendimentos sociais e as empresas convencionais é a perspectiva de valor. Os negócios sociais priorizam a equidade, não apenas a eficiência, e envolvem os beneficiários na construção da estratégia do negócio. Isso permite uma resposta mais concreta às demandas da sociedade e a viabilidade de mercado (CHELL *et al.*, 2016; CORNFORTH, 2014; KATRE; SALIPANTE, 2012; KOKKO, 2018; KORHONEN, 2013; LAUTERMANN, 2013). Em alguns casos, os empreendedores sociais podem agir diretamente para aprimorar as capacidades humanas, aumentar a liberdade ou construir níveis de confiança (SINKOVICS, 2015).

As iniciativas de inovação social que têm a intencionalidade de gerar valor coletivo, mesmo que a adesão dos atores ocorra por diversos motivos e objetivos complementares. Envolvem um processo de criação coletiva no qual os participantes aprendem, inventam e estabelecem novas regras para o jogo da colaboração e do conflito (CROZIER; FRIEDBERG, 1993), ou seja, uma nova prática social (HOWALDT *et al.*, 2016). Nesse processo, os atores adquirem habilidades cognitivas, relacionais e organizacionais (CLOUTIER, 2003).

É importante observar que a criação de valor na inovação social depende da qualidade das relações entre os atores envolvidos. Níveis mais elevados de engajamento no processo de colaboração propiciam ganhos mais significativos, tanto para os

indivíduos quanto para a sociedade (HOWALDT *et al.*, 2016; LE BER; BRANZEI, 2010).

Uma questão sensível quando se fala em valor é a criação de diferentes níveis de valor. Segundo Ouden (2012), cada um com suas próprias características e implicações:

- Para os sujeitos, o valor está relacionado à experiência proporcionada pela inovação. Essa experiência deve ser tão prazerosa que promova uma mudança de comportamento, gerando o desejo de continuar usufruindo da inovação.
- Para as organizações, o valor está relacionado à sustentabilidade. A proposta de valor deve assegurar a sustentabilidade e a contínua geração de valor para a organização.
- Para o ecossistema, o valor está relacionado a coevolução. A proposta de valor deve promover o equilíbrio dinâmico entre os diferentes atores envolvidos na inovação, de forma que todos possam se beneficiar dela.
- Para a sociedade, o valor está relacionado à transformação social. A proposta de valor deve mirar na melhoria da qualidade de vida e no bem-estar das pessoas globalmente.

Assim, os movimentos de transformação mencionados revelam a potência da inovação social para promover a mudança, por meio da mudança de práticas sociais e culturais (GRIMM *et al.*, 2013, HOWALDT *et al.*, 2016, PEL, *et al.*, 2020). Um maior aprofundamento teórico sobre o tema Valor Social será apresentado na análise da Revisão Sistemática de Literatura, na seção da Metodologia desta tese.

4. DESIGN ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES DO DESIGN

O Design Estratégico (DE) é uma abordagem que lida com as incertezas e foca no processo para desenvolver respostas para os problemas multifacetados da sociedade atual. Para tanto, desenvolve propostas que suportam e aprimoram a forma como organizações (grupos, instituições, empresas, comunidades e coletivos) se posicionam e operam no mundo e em seu meio social (FREIRE, *et al.*, 2015).

Um processo de DE deve ser sensível e orientado à estratégia. Constituindo-se na valorização da abertura ao diálogo e em diferentes modos de participação, reconhecendo as potencialidades das agências entre os atores, o social e a técnica, o físico e o digital. Não há intenção de suprimir as partes, mas de refletir e inventar para além da soma delas,

considerando os agentes distintos envolvidos em uma construção social que ao buscar transformar uma realidade, também se transformam durante o processo (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; CELASCHI; DESERTI, 2007).

Logo, o DE opera cocriando um percurso que propicia alcançar a transformação desejada por meio dos recursos disponíveis, considerando o desenho de cenários que permitam imaginar futuros. Estes cenários constituem-se como projeções que lidam com a não previsibilidade, além de resultarem em uma situação mais clara e direções estratégicas (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; ZURLO, 2010).

A década de 1970 representou um marco na história do design, caracterizada por uma profunda ressignificação de suas funções e propósitos. Autores como Victor Papanek, em sua obra seminal "Design for the Real World" (PAPANEK, 1972), desafiaram a visão tradicional do design como ferramenta para atender aos desejos do mercado, propondo uma alternativa focada nas reais necessidades das pessoas e na sustentabilidade do planeta.

Papanek criticava duramente a contribuição do design para a insustentabilidade global, defendendo uma proposta desafiadora, interdisciplinar e socialmente responsável. Segundo ele, o design deveria se tornar um meio de mudança, interrompendo a produção de objetos mal projetados e sem utilidade real, e promovendo a justiça social e a inclusão. Essa visão inovadora inspirou uma geração de designers a repensar seu papel na sociedade, buscando soluções para os grandes desafios da época, como a crescente desigualdade social e a degradação ambiental (PAPANEK, 1972).

Em 1976, o Simpósio "Design for Need: The Social Contribution of Design", realizado no Royal College of Art em Londres, reuniu designers, profissionais e estudantes, para discutir o papel do design na resolução de problemas da sociedade. O evento consolidou a crítica à neutralidade do design, reconhecendo seu potencial como uma ferramenta de transformação social. As reflexões compartilhadas no simpósio fortaleceram a ideia de que o design precisa estar politicamente engajado e comprometido com a promoção da justiça social, valorizando materiais, saberes e culturas locais (BICKNELL; MCQUINTON, 1976).

Richard Buchanan, em seu modelo das Quatro Ordens do Design (BUCHANAN, 1992, 2001, 2015, 2019), oferece uma estrutura para entender a evolução da prática do design ao longo do século XX e XXI. As quatro ordens refletem a crescente complexidade das relações sociais e os desafios que os designers enfrentam em cada contexto. A primeira ordem se concentra na comunicação visual e na informação, a segunda nos

produtos e na experiência do usuário, a terceira nos serviços e processos, e a quarta no design de ambientes e sistemas.

O modelo de Buchanan demonstra como o design se expandiu de uma disciplina focada na estética e na comunicação para uma área abrangente que lida com a criação de soluções para problemas complexos em diferentes escalas. O design de quarta ordem busca compreender como os sistemas complexos funcionam, quais estratégias, ideias e valores centrais os mantêm partes independentes que juntas se tornam um todo interdependente. Buchanan reflete que:

A relação de ação individual e realização coletiva é um dos sinais do design de quarta ordem. O pensamento no design de quarta ordem surge por meio de um processo dialético de indivíduos trabalhando juntos para descobrir e expressar um valor compartilhado por uma organização, uma comunidade ou uma cultura (BUCHANAN, 2019, p. 17).

A quarta ordem, em particular, destaca a importância do design centrado no ser humano, da participação das partes interessadas e da resolução de problemas "perversos" que afetam as comunidades e sistemas humanos.

Assim, a década de 1970 foi um período de grande transformação para o design, marcado por uma crescente consciência social e ambiental. A partir da crítica à insustentabilidade e à falta de engajamento social, o design se reinventou como uma ferramenta poderosa para promover mudanças positivas no mundo. As Quatro Ordens do Design (Figura 3) oferecem um panorama dessa evolução, evidenciando a sua amplitude e sua relevância no mundo contemporâneo.

Observa-se a migração do design de uma lógica mercadológica focada no indivíduo (primeira e segunda ordens) para uma perspectiva sistêmica na quarta ordem, que reconhece a complexa rede de relações e a natureza ambígua dos problemas. As críticas de Papanek à insustentabilidade e à apatia social na década de 70 ressoam na quarta ordem, que busca soluções para os desafios contemporâneos. O Simpósio "Design for Need" reforçou a necessidade de um design politicamente engajado e comprometido com a justiça social, valores que se consolidam na quarta ordem.

Figura 3: Quatro Ordens do Design.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Buchanan (1992, 2001, 2015, 2019).

Embora as ordens de Buchanan apresentem uma progressão linear, seus limites são permeáveis. Uma quinta ordem poderá surgir quando os princípios da quarta ordem violarem as aspirações e valores dos indivíduos, exigindo a reinvenção desses princípios e a descoberta de novos valores e expressões. Esta pesquisa se situa na quarta ordem, mas aponta para um futuro em que o design avança na visão da inovação social. Propõe-se um ambiente agonístico, criativo e colaborativo que valoriza a agência de diversos atores para a criação de Valor Social.

4.1. Evolução do design na perspectiva social

É importante destacar que o design é social, pois molda e atende às demandas humanas, mas tem historicamente sido mais associado aos meios de produção e ao sistema econômico. Segundo De Araujo (2016), as diversas abordagens que surgem nas últimas décadas podem decorrer da percepção do design como ato de designar, projetar e configurar relacionadas a um contexto, por isso, é um conceito em constante evolução.

Isso pode justificar a criação frequente de novos termos, onde a palavra design é combinada com outras, como “ecodesign”, “design sustentável e participativo”. Inclui também “design emocional”, “design de território” e o “design estratégico”. Adiciona-se ainda o “design inclusivo” e “design social”, entre outros. Design não apenas envolve

muitas variáveis, mas também requer o entendimento do "o que", "quando", "onde", "quem" e "como" de sua prática. (DE ARAUJO, 2016).

O Design Social surge como uma abordagem transformadora visando à inclusão e ao aprimoramento da qualidade de vida de indivíduos em vulnerabilidade. Couto (1992) o define como um processo de trocas sociais, com participação efetiva dos indivíduos em todas as etapas do projeto. Essa participação garante soluções apropriadas e em consonância com as necessidades da população, aumentando a aceitação dos resultados.

Castells (2007) reforça essa redefinição do design, que envolve forma, função, processos e valores, com ênfase na função social. Margolin e Margolin (2004) refletem sobre aspectos significativos em relação aos métodos e ferramentas para o Design Social, incluindo:

- Percepções do público e agência dos designers;
- Economia das intervenções sociais;
- Valor do design na melhoria da vida das populações carentes;
- Entrega de produtos e serviços socialmente responsáveis;
- Compreensão da recepção de tais produtos e serviços por populações em vulnerabilidade.

Evoluindo nesta transformação do Design, Manzini (2015) propõe um aprofundamento na reflexão sobre o fazer dos designers: ir além do design socialmente responsável visando atender a demanda de inclusão. Assim, o Design para Inovação Social (DIS) emerge como uma força transformadora, transcendendo a perspectiva da responsabilidade social e buscando soluções para os desafios contemporâneos. Ezio Manzini (2015) define o DIS como "tudo o que o design especializado pode fazer para ativar, sustentar e orientar processos de mudança social na direção da sustentabilidade".

Ao contrário de abordagens tradicionais centradas no mercado, o DIS reconhece a natureza dinâmica e contextualizada das demandas sociais (RIZZO; DESERTI; COBANLI, 2018). Isso exige respostas flexíveis e construídas coletivamente, por meio de processos abertos e colaborativos que acolhem a diversidade e integram diferentes áreas do conhecimento para impulsionar a transformação social tem como características centrais (MANZINI, 2008; SERPA; CIPPOLA, 2016):

- Colaboração: A base do DIS é a colaboração entre designers, comunidades, organizações e redes projetuais na criação conjunta de soluções e garante que as soluções sejam adequadas às necessidades e realidades dos diferentes grupos envolvidos.

- **Flexibilidade:** As soluções de DIS são adaptáveis às diferentes realidades e contextos sociais. Isso é essencial à sua efetividade e relevância em diferentes comunidades e situações.
- **Sustentabilidade:** O DIS busca soluções que contribuam para o bem-estar social e ambiental, levando em consideração os impactos ao longo do ciclo de vida das soluções.
- **Empoderamento:** O DIS visa empoderar as comunidades a serem agentes de mudança em seus próprios territórios, fornecendo ferramentas e conhecimento para identificar problemas, desenvolver soluções e implementar mudanças.

Desta forma, o DIS busca atender às necessidades de grupos em maior vulnerabilidade, promovendo a inclusão e a justiça social. Também gera soluções criativas e inovadoras para problemas sociais complexos. Isso contribui para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Além disso, propõe soluções ambientalmente responsáveis e socialmente justas, construindo um futuro mais sustentável. Em suas estratégias, busca capacitar as comunidades a tomar as rédeas de seu próprio desenvolvimento, promovendo a autonomia e o desenvolvimento local (MANZINI, 2008, 2015).

Neste contexto, o designer atua como um facilitador e mediador no processo de DIS, cujas principais responsabilidades incluem:

- **Imergir no contexto:** Compreender profundamente a realidade e as relações sociais do local onde o projeto será realizado. Isso é essencial para desenvolver soluções relevantes e adequadas às necessidades da comunidade (CANTÙ, 2012).
- **Cocriar soluções:** Trabalhar em conjunto com a comunidade para gerar respostas relevantes e adequadas às suas necessidades. Isso significa ouvir diferentes perspectivas, coletar informações e feedbacks, e trabalhar em conjunto para desenvolver soluções que atendam às necessidades de todos os envolvidos (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2017).
- **Criar visões:** Utilizar a criatividade para inspirar novas formas de pensar e agir por meio da construção de cenários. Isso pode ajudar a comunidade a imaginar um futuro melhor e a se mobilizar para alcançar esse futuro (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2017).
- **Prototipar ideias:** Utilizar a prototipagem para dar forma concreta às ideias

e facilitar a experimentação e o aprendizado. Isso permite que a comunidade teste as soluções antes de serem implementadas, o que ajuda a identificar problemas e fazer melhorias (KRUCKEN, 2017; SERPA; CIPPOLLA, 2016).

- Fornecer instrumentos: Para simplificar a interação e a participação na cocriação, é necessário fornecer instrumentos de diversos tipos, como comunicação, planejamento e avaliação (KRUCKEN, 2017; SERPA; CIPPOLLA, 2016).

Por fim, salienta-se que as abordagens do Design Social e do Design para Inovação Social têm diferenças, mesmo que um tanto difusa pela sobreposição em alguns aspectos. O Design Social tende à visão mais orientada à inclusão de pessoas em alguma situação de maior vulnerabilidade, promovendo, pois, transformações sociais. O Design para Inovação Social tende a envolver iniciativas voltadas para a sociedade de forma mais ampla, incluindo demandas socialmente delicadas decorrentes dos efeitos de diversas crises sociais, ambientais ou econômicas (MANZINI, 2015).

4.2. Evolução do olhar estratégico do design

Em paralelo, por volta dos anos 2000, o Design Estratégico desponta com um olhar para a difícil compreensão desta sociedade que precisa avançar em estratégias para enfrentar uma diversidade de demandas e desafios. O DE traz um enfoque sistêmico, flexível e adaptativo, aberto às incertezas, voltado para processos e estratégias que buscam perceber futuros desejados e construir colaborativamente o percurso para alcançá-los.

Dessa forma, os estudos do DE têm como propósito desenvolver e refinar habilidades técnicas e estruturas sociais que estimulem e guiem processos de transformação. Esses processos se baseiam em análises do presente e projeções de futuro, resultando em ações e projetos que visam promover mudanças significativas para as próximas gerações (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; SANDERS, STAPPERS, 2008).

O DE acolhe uma variedade de expressões e promove diálogo entre atores de setores sociais. Isso inclui o setor público, iniciativa privada, sociedade civil, universidades e comunidades. Assim, fomenta-se resultados com valor reconhecido por todos. Segundo o Zurlo (2010), a estratégia é um processo coletivo de criação de sentidos, sendo o Design capaz de promover a integração das diferentes contribuições de múltiplos

atores, independente do espaço que ocupam no grupo, estimulando uma visão criativa, de forma a engajá-los nos processos colaborativos para a construção de resposta às demandas.

Ezio Manzini (1999) conceituou o DE como uma ação projetual com o objetivo de promover a aproximação das intenções da empresa com seu cliente e outras partes interessadas em um processo de cocriação de valor, ou seja, um sistema produto-serviço inovador que muda sensivelmente a relação empresa, mercado e sociedade.

Depois de uma década de pesquisas Manzini (2008) aprofunda a reflexão sobre o DE a partir de sua dimensão ecossistêmica, que busca perceber além do que está posto superficialmente ou evidente, procura pelos sinais menos visíveis e até mesmo imprevisíveis, nessa instabilidade, desenvolve a capacidade de leitura dos diferentes fluxos entre ecossistemas, com uma postura dialógica, envolvendo diversas disciplinas, com a intencionalidade de inovar e criar valor.

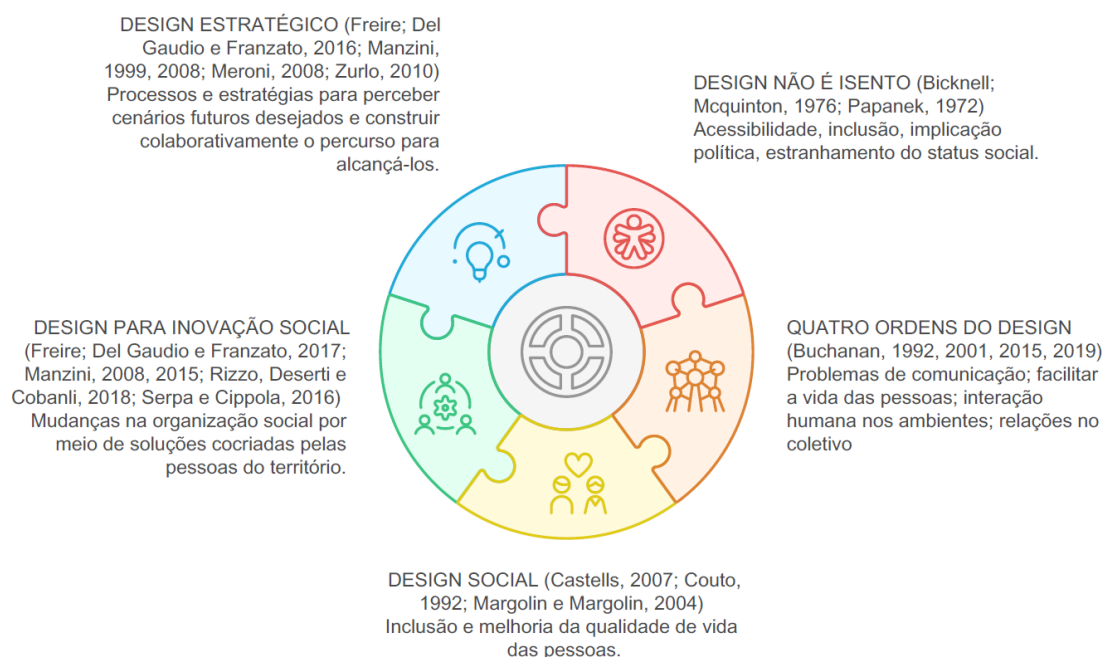
O que chama a atenção ~~que~~ com o passar do tempo e com o aprofundamento das pesquisas é o entendimento dos autores sobre o DE, que reverbera a consciência de sua processualidade, se desenvolve no contexto de múltiplas relações, envolvendo diferentes sujeitos, de forma criativa e colaborativa, interagindo em ações projetuais e organizacionais, em direção à inovação, criando novos significados e conhecimentos.

Cabe destacar que o DE é reconhecido por ser fundamentalmente participativo e implicar no envolvimento sistêmico de diferentes disciplinas, tecnologias, ambientes, conhecimentos e experiências dos atores envolvidos em seus processos (MERONI, 2008). Estas características tornam o DE dialógico e interativo, pois se relaciona com diversas áreas do conhecimento, e transformador, devido à sua capacidade inovadora (Manzini, 2008).

Embora compartilhe muitas semelhanças com o Design Social e o Design para Inovação Social, o DE se destaca por reforçar e expandir essas perspectivas por uma prática voltada para a transformação social, desenvolvendo processos que aumentam capacidades e habilidades para facilitar as mudanças necessárias.

A Figura 4 sintetiza as reflexões apresentadas sobre a transformação do design, especialmente no enfoque social.

Figura 4: Representação das transformações do Design.



Fonte: Elaborado pela autora.

Entende-se nesta tese que o DE pode promover a compreensão estratégica de como uma comunidade funciona, os movimentos de colaboração entre os atores e a cocriação sistemática com potencial de gerar processos de mudanças com potencial de sucesso. A estratégia, neste projeto de tese, é vista como um processo coletivo de construção de sentido e valor. Por meio de relações, concebe-se um sistema com crenças e valores para lidar com o ambiente externo e incertezas. Desenvolvem-se diferenciais que suportam e aprimoram como o grupo, seja comunidade ou organização, posiciona-se na sociedade ao longo do tempo (MERONI, 2008; OUDEN, 2012; ZURLO, 2010).

Desta forma, nesta tese, trabalha-se com a perspectiva do Design Estratégico como *uma abordagem projetual, teórico-metodológica, que lida com incertezas e busca solucionar problemas complexos da sociedade. Focado na cocriação e na participação colaborativa, o DE valoriza o diálogo entre diferentes atores, visando transformar realidades específicas. Utilizando cenários futuros para guiar estratégias adaptativas, o DE promove a inovação e a criação de valor, desenvolvendo capacidades técnicas e sociotécnicas que facilitam mudanças significativas e desejadas para o futuro* (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; MANZINI, 2008, 2015; MERONI, 2008; ZURLO, 2010).

Com base no exposto, o DE, com sua abordagem aberta e características, pode ser o elemento teórico chave na criação e sustentação de Valor Social. Esse valor origina-se

em processos colaborativos para a transformação social. Tais processos são compostos pela ativação das relações entre os atores, colaboração para projetar soluções e disseminação de ideias e inovações.

Ao olharmos para as potencialidades de um território ou grupo sob essa perspectiva, buscamos soluções que promovam a sustentabilidade social, econômica e ambiental. Essa abordagem valoriza a sustentabilidade cultural, assegurando o reconhecimento e a legitimidade das respostas desenvolvidas ao longo do tempo.

Pesquisas de DE geraram um corpo significativo de conhecimento sobre as iniciativas de inovação social e o papel fundamental dos sujeitos envolvidos nos processos. A colaboração entre diferentes atores é um dos pilares dessa abordagem, que busca soluções criativas e sustentáveis para os desafios sociais.

Destaca-se que estes aspectos reforçam que as inovações sociais são impulsionadas por estratégias que promovem mudanças comportamentais que geralmente emergem de processos de baixo para cima. Além disso, o DE possibilita identificar sinais das transformações necessárias para a sociedade e investigar os aspectos dos processos que podem fomentar a mudança, de modo a usá-los como fonte de inspiração e competência em projetar cenários futuros (MANZINI, 2015; MERONI, 2008).

4.3. Soluções habilitantes

Atualmente, enfrentamos a diversificação e o aprofundamento dos problemas e oportunidades nas relações sociais. Há uma urgente necessidade de transformações socioambientais e culturais para um mundo mais justo e inclusivo. Portanto, é fundamental que as iniciativas para a mudança nas práticas sociais sejam acessíveis e participativas. Além disso, essas iniciativas devem estar abertas aos saberes múltiplos, explícitos ou tácitos, dos atores do ecossistema de cada território.

Neste sentido, Manzini (2008) reflete sobre as soluções habilitantes que podem ser compreendidas como estratégias e atividades que viabilizam e incentivam a colaboração, engajando os atores dos vários setores sociais e da própria comunidade nas ações que buscam melhorias no território onde vivem. Segundo o autor, as soluções habilitantes “[...] mostram-se apropriadas para favorecer inovações sociais nas comunidades criativas, tornando-as ambientes mais adequados ao convívio social.” (MANZINI, 2008, p. 83).

Outras pesquisas também refletem este conceito e contribuem para sua maior compreensão:

- Jégou e Manzini (2008) apontam algumas características são a eficácia que envolve a produção de resultados decorrentes da colaboração necessária nas iniciativas desenvolvidas; acessibilidade que corresponde à facilitação do envolvimento dos atores nos processos, mediada por instrumentos, tecnologias, infraestruturas e estratégias adequadas a este fim; atratividade é o fomento intencional ao engajamento dos indivíduos, por meio de mecanismos que viabilizem a participação; e a replicação que estimula a disseminação das ideias em outros contextos.
- Jégou, Girardi e Liberman (2008) destacam que as soluções habilitantes têm o desafio de promover ações de melhoria do território, mas sem perder de vista as qualidades ou características ancestrais do lugar.
- Meroni e Sangiorgi (2011) percebem as soluções habilitantes no sentido de respostas técnicas e/ou artefatos com potência para habilitar os participantes à colaboração, de forma a construir respostas adequadas ao contexto e anseios da comunidade.
- Para Cantù (2012) as soluções habilitantes são sistemas que propiciam espaços e instrumentos cognitivos, técnicos e organizacionais adequados para que os atores possam alcançar propósitos comuns.
- Freire e Oliveira (2017) definem soluções habilitantes como:

[...] soluções habilitantes são estratégias para estimular membros de determinada comunidade a cooperarem para alcançar resultados que favoreçam o bem-estar comum por meio das capacidades das pessoas, sejam elas existentes ou a desenvolver. As soluções habilitantes criadas precisam ser autossustentáveis, de modo que funcionem sem a presença do designer nessa comunidade (FREIRE; OLIVEIRA, 2017. p. 125).

Freire e Oliveira (2017) discutem, ainda, soluções habilitantes enfatizando: o uso de habilidades locais para transformar práticas sociais; a colaboração como força motriz para mudanças comunitárias; o potencial de empreendimentos baseados em redes locais de atores produtivos; a promoção da colaboração e protagonismo comunitário; o emprego de técnicas e tecnologias acessíveis; e o fortalecimento do capital humano, social e econômico. Atribuem, também, que para que a transformação das práticas aconteça, por intermédio de soluções habilitantes, o processo de estruturação destas envolve quatro níveis:

- 1) os atores se reconheçam como uma comunidade a partir de seus interesses comuns;
- 2) sejam desenvolvidas capacidades e habilidades que promovam sociabilidade,

colaboração, criatividade, comunicação e partilha de conhecimento;

- 3) que a comunidade avance em sua autonomia para a criação de soluções, independente de atores externos para a mediação dos processos; e
- 4) que as soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis.

Manzini (2015) identifica meios pelos quais as soluções habilitantes podem ser facilitadas ou sustentadas:

- *Espaços flexíveis* que podem ser ocupados por diferentes coletivos e estimulam a partilha de recursos;
- *Serviços logísticos* para dar suporte e fluidez às trocas nas cadeias produtivas locais;
- *Agências para cidadania* que potencializam novas iniciativas e fortalecem as já existentes, estimulando o compartilhamento de conhecimento e a disseminação das ideias;
- *Serviços de informação* que podem ter o papel de mentorias ou assessorias para otimizar os processos;
- *Kit de ferramentas e metodologia replicáveis* que potencializam a coprojetação e a conexão entre os atores, para a construção coletiva de respostas, podendo ser estratégias, produtos ou serviços.

Manzini (2015), aponta que os kits de ferramentas e metodologias replicáveis democratizam o processo de design, permitindo que pessoas com diferentes origens, experiências e conhecimentos, participem ativamente da criação de soluções. Ao fornecer um espaço comum de trabalho e ferramentas acessíveis, esses kits promovem a colaboração entre diversos atores, fomentando a construção coletiva de soluções inovadoras e sustentáveis. Sua adaptabilidade os torna versáteis para diversas realidades, garantindo que as soluções desenvolvidas sejam relevantes e contextualmente adequadas, alinhadas com as necessidades específicas de cada comunidade.

- *Plataformas digitais* visam conectar pessoas e facilitar a colaboração. Procedimentos como sistemas de pagamentos, inteligentes de reservas e pedidos, e tecnologias de rastreamento simplificam as trocas. Alguns exemplos de soluções habilitantes que utilizam a plataforma digital como meio: Team Fighting Diabetes Meetup Group (<http://www.fightingdiabetes.org>); DIY – Development, Impact and You – NESTA (<https://diytoolkit.org>); HDC – Human-Centered Design Toolkit – IDEO (<https://www.ideo.com/post/design-kit>); Activmob

(<http://activmob.org>).

Manzini e Menichinelli (2021) consideram as plataformas não apenas como um conjunto de tecnologias, inovações ou modelos de negócios, mas destacam seu potencial de viabilizar redes colaborativas distribuídas. Podem ampliar as discussões, que geralmente são apoiadas exclusivamente pela tecnologia, envolvendo atividades físicas e virtuais. Também tendem a ser um espaço potencial para propor estratégias regenerativas, baseadas na reconstrução da relação entre os seres humanos e os lugares onde vivem, tornando as comunidades híbridas e resilientes.

O desafio é coprojetar plataformas que apoiem atividades voltadas para que as comunidades se tornem híbridas, sem desestruturar o tecido social, mas fortalecendo-o, promovendo as relações das pessoas e comunidades com seus territórios. É o que Manzini e Menichinelli (2021) definem como tecnologias de substituição, que recriam ou reforçam as conexões entre pessoas e lugares físicos em espaços digitais.

Diante do exposto, estruturou-se um modelo inspirado as diretrizes descritas por Manzini e Menichinelli (2021) combinado com os níveis de estruturação das soluções habilitantes propostos por Freire e Oliveira (2017) para orientar a prototipação de um artefato que pode ser físico, digital ou híbrido, voltado para a facilitação do processo de criação e sustentação de Valor Social em iniciativas coletivas, como apresentado no Quadro 4:

Quadro 4: Diretrizes para a prototipação de uma solução habilitante.

Diretrizes	Descrição das diretrizes	Níveis de estruturação
Fomentar a resiliência	Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente com iniciativas que valorizem as diversidades locais e as conectem globalmente.	1 - Os atores se reconheçam como uma comunidade
	Compreender a diversidade de usos das infraestruturas existentes no território em variados momentos da vida comunitária.	1 - Os atores se reconheçam como uma comunidade
	Potencializar a multiplicidade de ocupações e flexibilidade de usos das infraestruturas do território.	2 - Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades

Fomentar a diversidade e ampla participação	Conscientizar sobre a existência de uma pluralidade de visões de mundo locais e estimular as conexões das micro redes locais.	1 - Os atores se reconheçam como uma comunidade
	Promover o empoderamento da comunidade utilizando uma plataforma aberta, democrática, acessível.	3 - Autonomia para criação de soluções
Estimular a transformação das práticas sociais	Potencializar a construção coletiva de soluções locais e novas infraestruturas nas comunidades.	4 - Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis
	Instigar a reflexão coletiva e registro das evidências do impacto social gerado	4 - Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Manzini e Menichinelli (2021) e Freire e Oliveira (2017).

4.4. Capacidades do Design Estratégico para tornar o pensamento visível

Zurlo (2010) apresenta o Design Estratégico (DE) como uma evolução natural da cultura de projeto, que transcende a mera criação de objetos para se tornar um instrumento de diálogo e transformação. Ao instigar um processo dialógico entre todos os participantes envolvidos, o DE promove um movimento transdisciplinar que emerge da inteligência coletiva, conforme apontado por Mauri (1996).

Nesse contexto, o designer assume um papel fundamental como facilitador e mediador, atuando em um ambiente altamente dinâmico e complexo. Suas habilidades de escuta ativa e imaginativa são cruciais para potencializar as trocas e articular as diversas subjetividades presentes no processo. Em vez de buscar soluções prontas e padronizadas, o designer estratégico valoriza a construção colaborativa de soluções inovadoras que gerem significado e impacto.

A busca por "tornar visível o pensamento" (MAURI, 1996) é um traço distintivo do DE. Essa capacidade de Ver, Prever e Fazer ver se traduz em uma abordagem profunda e crítica da realidade, que permite antecipar cenários futuros e construir visões compartilhadas. Ao utilizar ferramentas e métodos do design, o designer estratégico torna tangíveis os conceitos abstratos, facilitando a comunicação e a tomada de decisões.

Ao "Ver", o designer estratégico mergulha profundamente nos fenômenos, desvelando aspectos complexos que passam muitas vezes despercebidos, compreendendo as interações entre os elementos de um sistema, identificando as necessidades latentes dos usuários e estabelecendo conexões inesperadas entre informações, gerando assim insights para a construção de soluções inovadoras.

Ao exercer a capacidade de Prever, o designer estratégico se envolve na análise de tendências sociais, tecnológicas, econômicas e ambientais, construindo múltiplos cenários que consideram diversos fatores. Essa prática identifica riscos e oportunidades em cada cenário. Isso possibilita propor estratégias e ações proativas para lidar com diferentes possibilidades. Garante assim, uma visão holística e adaptativa para o futuro da organização.

Por fim, ao Fazer Ver, o designer estratégico transforma o abstrato em concreto, utilizando ferramentas visuais e narrativas para comunicar de forma clara e inspiradora as visões de futuro. Essa capacidade envolve:

- a visualização do intangível, por meio de representações visuais que tornam palpáveis as ideias mais abstratas;
- a construção de narrativas que envolvem e motivam as pessoas;
- a criação de protótipos que permitem testar e validar as ideias; e
- a utilização de diversas linguagens e formatos para alcançar diferentes públicos e contextos, garantindo assim uma comunicação eficaz e impactante.

A interrelação entre as capacidades de Ver, Prever e Fazer Ver, no DE, gera um ciclo potente de inovação e transformação, impulsionando a identificação de novas oportunidades de negócio, desenvolver soluções inovadoras e mobilizar equipes para a ação. Ao desvendar as necessidades dos usuários e antecipar as tendências (Ver), o designer combina essa compreensão profunda com a capacidade de visualizar o futuro (Prever), resultando em soluções criativas e eficazes. Por fim, ao comunicar essas ideias de forma clara e inspiradora (Fazer Ver), as pessoas são mobilizadas e estimuladas ao engajamento, tornando as visões de futuro uma realidade.

Na perspectiva de revelar as capacidades apontadas por Zurlo (2010) nesta tese, foram utilizadas inspirações em movimento da Teoria U, proposta pelo professor C. Otto Scharmer². A Teoria U é apresentada como uma estrutura para aprender, liderar, inovar e

² C. Otto Scharmer é professor sênior do MIT e cofundador do Presencing Institute.

gerar mudanças profundas nos sistemas. Tem como ponto central a evolução do egocentrismo para o ecocentrismo, como definido pelo autor:

[...] para vincular novamente as partes e o todo, possibilitando que o sistema sinta e veja a si mesmo. Quando isso acontece, a consciência coletiva começa a mudar de uma consciência egossistêmica para uma consciência ecossistêmica — de uma visão compartimentada para uma visão sistêmica. (Scharmer, 2020a, p. 11).

Há mais de duas décadas a Teoria U vem sendo desenvolvida e aprimorada, baseada na tradição de pesquisa-ação do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), integrando diversos métodos, abordagens e movimentos:

[...] integra os seguintes métodos e linhagens para colocar as mudanças em prática: pesquisa-ação e aprendizagem organizacional na tradição de Peter Senge, Ed Schein, Donald Schön, Chris Argyris e Kurt Lewin; design thinking na perspectiva de Tim Brown e Dave Kelly; mindfulness (atenção plena) da cognição e fenomenologia na visão de Francisco Varela, Jon Kabat-Zinn, Tanja Singer, Arthur Zajonc e David Bohm; movimentos da sociedade civil na entendimento de Martin Luther King Jr., Nelson Mandela, Mahatma Gandhi e outros que estão mobilizando mudanças em seus contextos locais (Scharmer, 2020, p. 08).

Em 2006, foi fundado por Otto Scharmer e parceiros do MIT, o Institute Presencing (<https://www.u-school.org/>), para aprofundar e consolidar a proposição da Teoria U enquanto uma tecnologia social voltada para a transformação de sistemas, por meio do apoio a indivíduos, organizações e redes intersetoriais para promover mudanças em seus contextos.

O Instituto desenvolveu uma plataforma (u-school) destinada à capacitação, pesquisa e laboratório para vivências práticas abordando os problemas sociais e ambientais vividos na atualidade, além de apoiar diversas organizações para cocriarem processos focados na mudança nos comportamentos e práticas das equipes e partes interessadas, de forma a alcançar seu maior potencial futuro (PRESENCING, 2022).

Diferentes perfis de organizações do setor público, da iniciativa privada, da sociedade civil e das universidades já utilizaram a Teoria U para criação e implementação de iniciativas. Alguns exemplos: Universidade de Lucerna, na Suíça, com a criação do CreaLab (SCHWEIKERT; MEISSNER; WOLF, 2014), Nações Unidas – PNUD na dinâmica de implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (Scharmer, 2020a), Google, Oxfam, Schumacher College (PRESENCING, 2022). No Brasil, organizações como Natura, Ashoka, Sistema B, entre outras (PRESENCING, 2022), já implementaram a metodologia.

Por outro lado, no ambiente acadêmico, algumas manifestações críticas à Teoria U surgiram, especialmente a partir de autores das Ciências Sociais, questionando aspectos

filosóficos dos fundamentos da Teoria U (HELLER, 2019), percepções de que esta pode ser mais uma moda gerencial, seguindo o exemplo da Reengenharia ou PDCA (Plan-Do-Check-Act), apenas agregando elementos espirituais, com um discurso poético de mudança (KÜHL, 2020).

Entende-se que, quanto às referências filosóficas, cada autor traz sua visão de mundo ao interpretar abordagens teóricas seminais, a partir das características da área a qual se concentra. Assim, não havendo distorções intencionais, como foi assegurado por Heller (2019), compreende-se que esse diálogo fortalece a construção do conhecimento e aprofunda a consistência da proposição teórica.

No que se refere às críticas de Kühl (2020), estas são baseadas na comparação da Teoria U com a Teoria dos Sistemas Sociais (LUHMANN, 1975). Apesar de ambas partirem de uma base comum que é a Teoria Geral dos Sistemas (BERTALANFFY, 1968), seguem por caminhos diferentes, a Teoria U coloca as pessoas no centro do processo de transformação e a Teoria dos Sistemas Sociais reflete sobre a sociedade, suas relações sistêmicas, em especial a comunicação, prescindindo do olhar específico ao indivíduo.

O que se percebe na prática, até o momento, é que a Teoria U tem se fortalecido ao longo de duas décadas, a partir dos aprendizados da diversidade de aplicações em diferentes setores sociais, o que contrapõe a ideia de efemeridade ou modismo.

Destacam-se algumas pesquisas aplicadas utilizam inspirações da Teoria U na construção metodológica, com referências recorrentes à importância de um processo mais aberto, dialógico, focado na pessoa e suas relações em contextos marcados pela complexidade social.

Na área de gestão de pessoas e liderança a Teoria U vem sendo apropriada nos estudos sobre práticas de percepção de sentido, propósito e valorização do trabalho (CALIA, 2018); processos envolvidos na criação de espaços de aprendizagem (PILLAY, 2014); desenvolvimento de lideranças (CHLOPCZIK, 2014); orientação empreendedora para jovens de territórios vulneráveis (VAN DER WESTHUIZEN, 2017).

Outras áreas também têm lançado mão da Teoria U como inspiração metodológica: economia criativa (DE SÃO PEDRO FILHO, 2022); território e gestão pública (DE SOUZA; DE SÃO PEDRO FILHO, 2022); estudos sobre cenários futuros (COWART, 2020), entre outros.

Nesta tese, não se teve a intenção de apropriação integral da matriz, práticas e ferramentas propostas por Scharmer, mas trazer para o espaço da pesquisa em design,

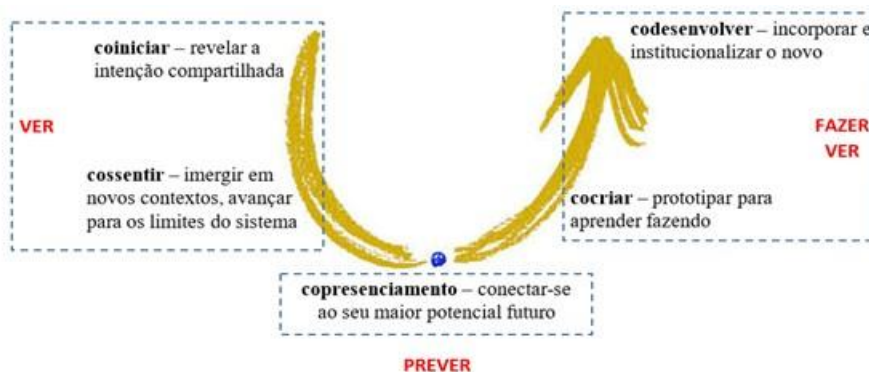
inspirações a partir dos movimentos metodológicos propostos nesta teoria. Scharmer entende que “a Teoria U é três coisas: (1) uma estrutura, (2) um método e (3) um movimento”. (SCHARMER, 2020a, p. 153). O percurso metodológico busca inovar a partir do futuro e envolve um processo com cinco movimentos:

- Co-iniciar – revelar a intenção compartilhada. Escutar é a chave.
- Co-sentir – imergir em novos contextos que são importantes para a situação e que não são familiares, avançar para os limites do sistema.
- Co-presenciamento – conectar-se ao seu maior potencial futuro (estabelecendo a conexão vertical), mudando o foco para o futuro emergente;
- Co-criar – prototipar para aprender fazendo (trazendo o novo à realidade).
- Co-desenvolver – incorporar e institucionalizar o novo (evoluindo o ecossistema maior). Dimensionar o novo ao mesmo tempo que impulsiona o crescimento e a evolução para gerar impacto coletivo.

Entende-se que estes movimentos reverberam no objetivo desta pesquisa e na processualidade do DE, central no conjunto teórico desta tese. O DE, enquanto uma proposta teórico-metodológica baseia-se nos processos para a construção de estratégias para a mudança (MAURI, 1996; MERONI, 2008).

Desta maneira, ao propor a utilização de um método que “concentra-se em como indivíduos, grupos e organizações podem sentir e realizar seu maior potencial futuro” (SCHARMER, 2020a, p. 33), entende-se que essa aproximação é bastante profícua, especialmente em relação à produção de artefatos a partir das características do modo de fazer design, combinando capacidades humanas: senso crítico (reconhecer a necessidade de mudança, olhar as coisas e saber o que não pode ou não deveria ser dessa forma), a criatividade (capacidade de imaginar o que ainda não existe) e o senso prático (identificar maneiras de fazer as coisas acontecerem) (MANZINI, 2017).

Figura 5: Conexões Teoria U e Design Estratégico.



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Scharmer (2020^a) e Zurlo (2010).

A figura 5, demonstra a sinergia entre os movimentos da Teoria U e as capacidades do design apresentadas por Zurlo (2010), o qual aponta que o DE parte da cultura de projeto para estabelecer um processo dialógico entre os atores envolvidos, assim como a Teoria U que se concentra nas relações, promovendo o diálogo e cocriação (SCHARMER, 2020b).

Em outra perspectiva, Mauri (1996) traz o entendimento da construção da estratégia como um movimento transdisciplinar que advém do coletivo. Neste contexto, o designer como componente desta coletividade, em um ambiente altamente dinâmico, lança mão de suas habilidades para promover a escuta atenta e imaginativa, potencializar as trocas, articular subjetividades envolvidas no processo e tende a não se encantar com a solução óbvia ou única, fomentando a construção efetiva de soluções que criem efeitos de sentido (MERONI, 2008; SCALETSKY; PARODE, 2008).

O DE busca tornar visível o pensamento (MAURI, 1996), por meio das capacidades de: Ver - ler os fenômenos de forma aprofundada, Prever - a partir do que é visto, antecipar criticamente futuros, e Fazer ver - tornar visíveis cenários futuros (ZURLO, 2010).

Por fim, destaca-se que Meroni (2008) e Scaletsky e Parode (2008) apontam que o DE vai além da mera criação de produtos ou serviços. Ele se configura como uma ferramenta para a inovação e a transformação de negócios, organizações e sistemas sociais. Ao promover a cocriação e o envolvimento de todos os atores envolvidos, o DE contribui para a construção de soluções mais sustentáveis, resilientes e alinhadas com as necessidades e aspirações da sociedade.

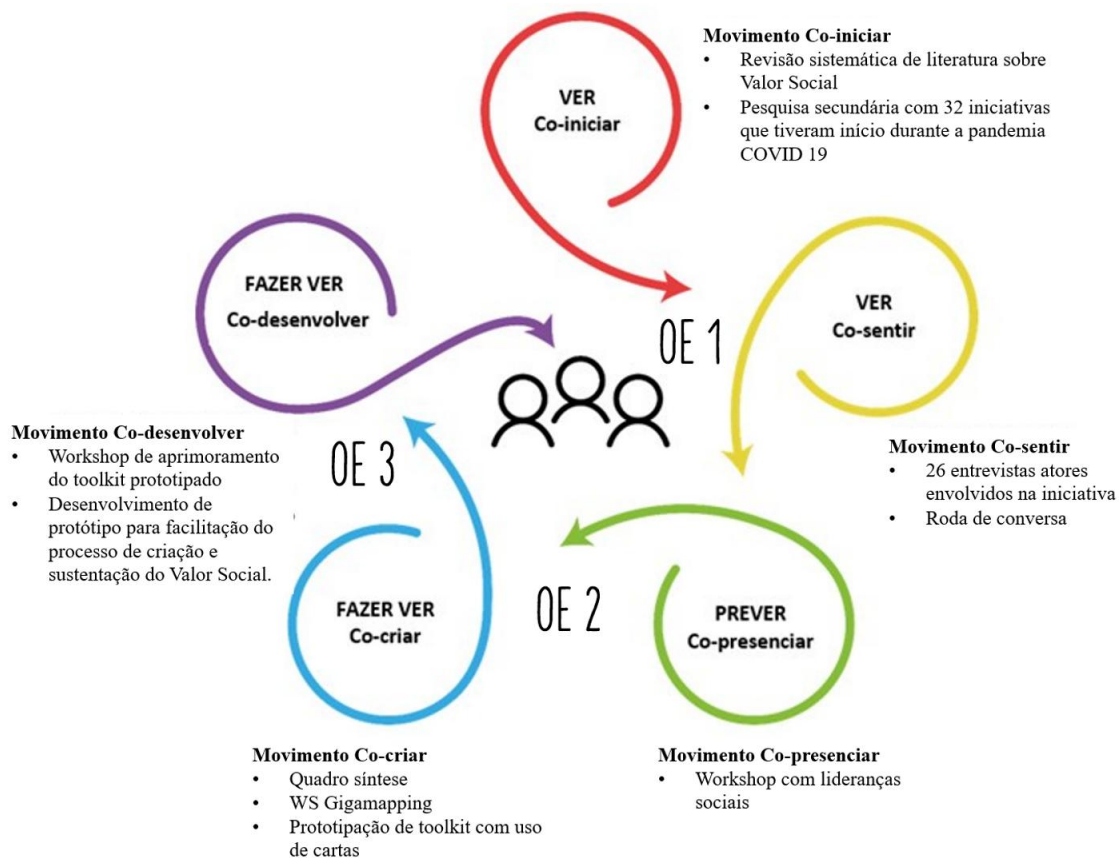
5. O DESIGN ESTRATÉGICO COMO METODOLOGIA

Este projeto de tese adotou uma abordagem qualitativa e exploratória. Essa estratégia permite uma maior proximidade com o problema e um melhor entendimento do fenômeno estudado. Buscou-se contribuir com *insights* sobre conceitos existentes ou emergentes, para compreender o contexto e os processos envolvidos na criação e sustentação de Valor Social (FLICK, 2004; YIN, 2015).

No que se refere à metodologia, houve a intencionalidade de construir um percurso de pesquisa em design caracterizado pela ação reflexiva, possibilitando diferentes espaços de agir e pensar. Isso considerando que o design é "um sistema cultural que atua sobre contextos materiais e cognitivos, sobre as formas de pensamento e sobre comportamentos coletivos, sobre as formas das cidades, do ambiente e de todas as outras realidades sociais" (ZINGALE, 2016, p. 26).

A Figura 6 representa graficamente o percurso metodológico percorrido nesta tese:

Figura 6: Percurso metodológico.



Fonte: Elaborado pela autora, inspirado na Teoria U (SCHARME, 2020a).

Nesta pesquisa, foram utilizadas as inspirações dos movimentos da Teoria U (SCHARME, 2020a) como meio de revelar as capacidades de Ver, Prever e Fazer ver (ZURLO, 2010), na perspectiva de estímulos intencionais que orientaram a ação de forma flexível e aberta. O propósito foi evoluir enquanto se aprendia com a vivência, envolvendo diversos atores, conhecimentos explícitos ou tácitos, em uma construção fluida com o potencial de gerar novas situações e saberes.

Para garantir o rigor da pesquisa desenvolvida, foram utilizados três testes, que têm sido usados comumente para estabelecer a qualidade de qualquer pesquisa social aplicada (YIN, 2015), conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5: Testes de qualidade da pesquisa social.

Testes	Táticas	Evidências
Validade do constructo	• Múltiplas fontes de evidências	Entrevistas semiestruturadas: com atores da iniciativa social (26) com critérios de seleção plurais.
		Roda de conversa: com atores da iniciativa social (08) para validação dos achados na análise das entrevistas.
		Workshops: <ul style="list-style-type: none"> • Com lideranças de outros territórios para ampliar as percepções a partir de realidades diversas; • Com especialistas para aplicar os conhecimentos que emergiram do campo na prototipação de um artefato.
		Confrontação com a teoria: articulação dos achados que emergiram da revisão sistemática de literatura com os achados provenientes do campo.
Validade interna	• Triangulação de dados	Entrevistas, roda de conversas, workshops e revisão sistemática de literatura.
Confiabilidade	• Encadeamento de evidências	Uso de protocolo de pesquisa.
		Uso de roteiros semiestruturados para entrevistas e workshops (APÊNDICE A).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2015).

O projeto da tese foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa³. Os participantes preencheram o Termo de Livre Consentimento Esclarecido (TCLE) onde constam os objetivos da pesquisa (APÊNDICE B). Os riscos eventuais decorrentes da participação eram mínimos. Existia uma chance mínima de algum tópico discutido durante a entrevista ou workshop evocar memórias de momentos de ansiedade provenientes do período pandêmico, ou outras experiências.

A pesquisadora estava habilitada a realizar o apoio necessário nesses casos. As atividades não causaram qualquer interferência negativa em relação aos participantes. Os dados coletados durante a pesquisa foram tratados de forma confidencial. Os resultados foram apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, os nomes não aparecerão nos resultados publicados.

A seguir serão apresentadas, todas as ações desenvolvidas no âmbito do percurso metodológico desta tese. Estas foram detalhadas, analisadas no contexto da capacidade de design (ZURLO, 2010) que orientou sua execução e na sequência foi realizada a discussão dos resultados. Cabe retomar o objetivo geral desta tese que foi propor um protótipo de solução habilitante para facilitar o processo de criação e sustentação de Valor Social em iniciativas de inovação social, a partir da abordagem do Design Estratégico.

Para alcançar este objetivo, buscou-se: (1) aprofundar a compreensão sobre Valor Social em iniciativas de inovação social - VER; (2) compreender a processualidade da criação e sustentação de Valor Social - PREVER; e (3) prototipar a estrutura de uma solução habilitante voltada para a facilitação de processos coletivos de criação e sustentação de Valor Social - FAZER VER.

5.1. VER

A capacidade de "VER" do designer estratégico, como descrito por Zurlo (2010), permite uma imersão profunda nos fenômenos, revelando nuances e interações complexas que muitas vezes passam despercebidas. Essa habilidade possibilita a identificação das necessidades latentes dos sujeitos, a conexão de informações aparentemente desconexas e, conseqüentemente, a geração de ideias que podem impulsionar a criação de soluções inovadoras. Nesta tese, a capacidade de VER se revela por meio de dois movimentos inspirados na Teoria U (SCHARMER, 2020a): o Co-iniciar e o Co-sentir.

³ CAAE n.º 62673722.0.0000.5344, parecer 5.720.052.

O movimento de **Co-iniciar** (Figura 7) demandou um engajamento intencional com o arcabouço teórico, especialmente no que diz respeito ao conceito de Valor Social. Essa imersão teórica visou compreender a fundo as diferentes perspectivas sobre o tema e identificar as contribuições que poderiam ser feitas para o campo de estudo.

O movimento de **Co-sentir** teve a intencionalidade de acolher a partilha de conhecimentos e vivências das pessoas envolvidas na iniciativa, percebendo os conceitos e pontos significativos que emergem do campo e que serão fundamentais para os próximos movimentos da pesquisa.

Figura 7: Movimento Co-iniciar..



Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.1. Revisão sistemática

A pesquisa, iniciada a partir da experiência profissional da autora e da dissertação de mestrado sobre inovação social, demandou o aprofundamento sobre o Design Estratégico (DE). Para situar a pesquisa nesse novo campo, foi realizada uma imersão teórica envolvendo as disciplinas, orientação e discussões com professores.

Como mencionado anteriormente, a revisão narrativa foi escolhida como ponto de partida desta tese, por permitir uma exploração mais livre e aprofundada da literatura, facilitando a construção de um contexto para o problema de pesquisa. Essa abordagem, ao estabelecer relações com estudos anteriores e identificar novas perspectivas, contribuiu para a delimitação do objetivo geral e a identificação de temas centrais. Ao explorar a

literatura de forma mais livre e aprofundada, foi possível identificar correntes teóricas, os debates mais relevantes e a lacuna de conhecimento que norteou a formulação do problema de pesquisa (NORONHA; FERREIRA, 2000).

Para aprofundar a compreensão sobre Valor Social, especialmente, em iniciativas de inovação social, onde está situado o campo da pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática integrativa de literatura (CALLAHAN, 2014; TORRACO, 2016) sobre Valor Social. Buscou-se compreender além do conceito, seus elementos constituintes, desafios e potenciais resultados.

Foram encontradas na literatura, revisões sistemáticas sobre o tema inovação social, mas não sobre Valor Social propriamente dito. Por ser um tema emergente, reconhece-se a importância de realizar uma revisão de literatura de forma a mapear o desenvolvimento deste campo de pesquisa, discutindo os elementos que emergem da literatura.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o Valor Social, foi utilizada a Revisão Integrativa de Literatura (PAUL; CRIADO, 2020). Essa abordagem permite debater o fenômeno, ampliar o conhecimento e identificar oportunidades às pesquisas futuras (TORREACO, 2016). O recorte da pesquisa é a resposta às questões específicas (TORREACO, 2016) sobre o fenômeno Valor Social, relacionado ao campo da inovação social. Busca-se compreender os seus elementos, desafios e resultados.

Para apresentar o processo da pesquisa, foi utilizado o protocolo 6W (CALLAHAN, 2014; XIE, 2017). Essa abordagem responde às seguintes questões: quem, quando, onde, como, o quê e por quê (APÊNDICE C). A pesquisa nas bases de dados foi realizada em 2023 e foram selecionados artigos publicados nos últimos dez anos. Foram pesquisados os temas: “valor social” (tema central), “inovação social” (fenômeno) e “design estratégico” (lente teórica) nas bases de dados Web of Science (WoS) e Scopus (SCP). Foram utilizados os seguintes filtros:

- período: 2014 – 2023;
- tipo de documento: artigos revisados por pares;
- idioma: qualquer idioma;
- áreas: WoS - Ciências sociais, Ecologia e ciências ambientais, Economia, finanças e negócios, Serviço social e problemas sociais; SCP - Ciências Sociais, Negócios, gestão e contabilidade, Economia e finanças e Ciências ambientais.

Foram realizadas as seguintes etapas de pesquisa: (1) busca de revisões sistemáticas anteriores; (2) busca com combinações de sintaxes envolvendo os três conceitos centrais. Após a aplicação dos filtros, foram selecionados trinta e sete artigos, os quais foram lidos na íntegra. Destes, (1) dezessete artigos abordavam o tema “valor social” de forma consistente; (2) dezesseis artigos citavam o termo “valor social” sem aprofundar; e (3) quatro artigos eram documentos sem acesso livre, tendo sido solicitados aos autores, sem retorno até a conclusão da revisão. Tendo em vista o objetivo desta pesquisa, que busca aprofundar a compreensão sobre o Valor Social, o detalhamento de seus elementos, desafios e resultados, os artigos que não abordaram o tema com a devida profundidade foram excluídos.

Partindo da opção metodológica por uma revisão integrativa (TORRACO, 2016), a análise dos dados concentrou-se no detalhamento dos achados vinculados ao conceito central “Valor Social”. Todas as codificações deste componente foram reanalisadas e emergiram cinco codificações específicas, sistematizadas da seguinte forma:

Compreensão sobre Valor Social:

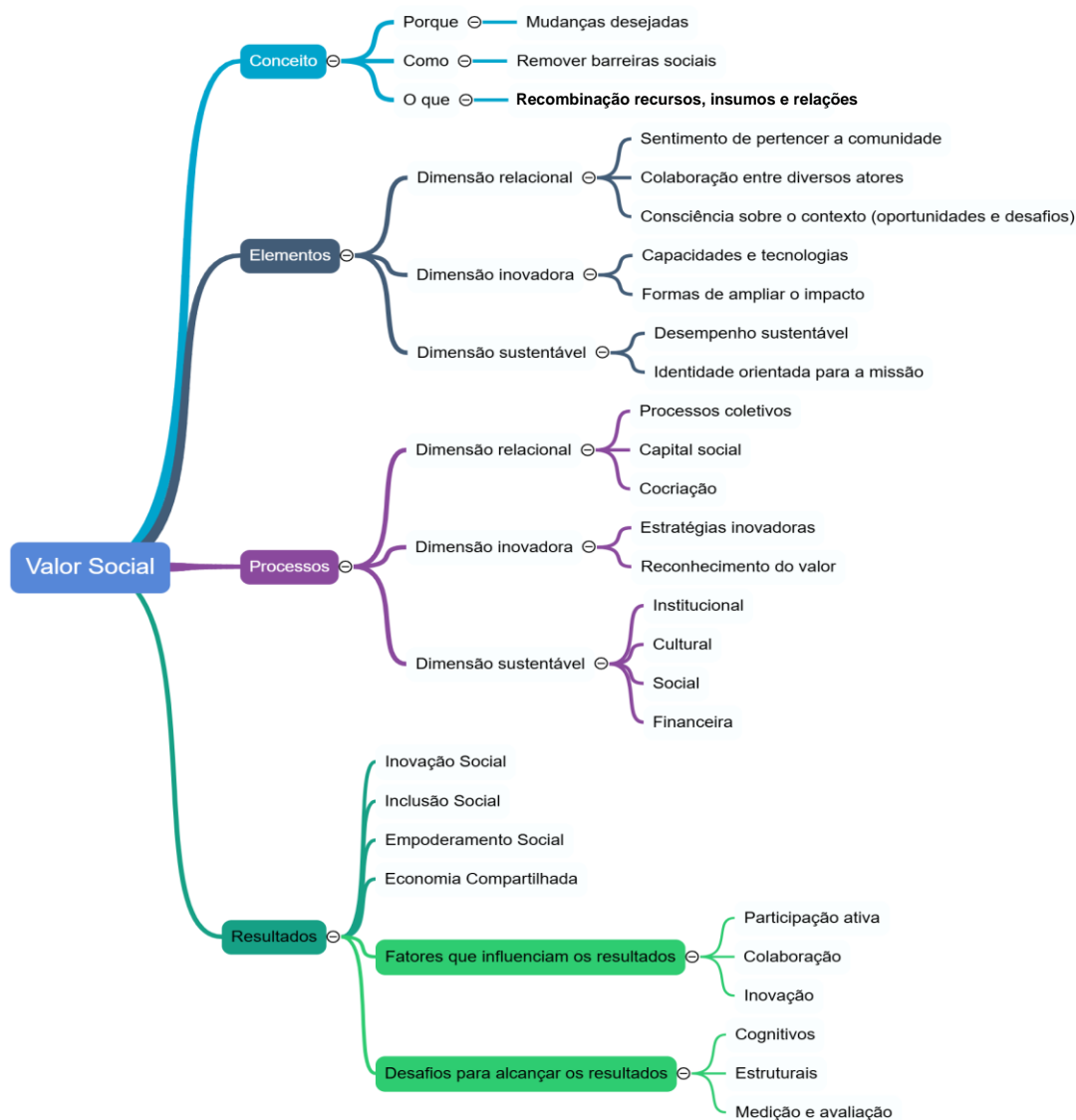
- O quê;
- Por quê;
- Como;
- Elementos;
- Desafio

Para garantir a qualidade da revisão de literatura realizada, buscou-se atender às características apontadas por Callahan (2014) como imprescindíveis para o rigor deste método de pesquisa:

- **Concisão:** focar uma pergunta de pesquisa específica;
- **Clareza:** transparência nos processos de pesquisa e seleção de dados;
- **Reflexão crítica:** sistematização contextual do campo pesquisado;
- **Análise crítica:** avaliação e articulação dos conhecimentos entregues pelas pesquisas analisadas;
- **Consistente:** síntese das argumentações que emergem da análise;
- **Contributiva:** recomendações de uma agenda de pesquisas futuras

A Figura 8 apresenta um mapa conceitual que sistematiza os achados da revisão realizada:

Figura 8: Mapa conceitual da categorização que emergiu da RSL sobre Valor Social.



Fonte: Elaborado pela autora.

As pesquisas analisadas apresentam uma série de percepções sobre a criação de Valor Social conforme apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6: Percepções sobre Valor Social constante em artigos analisados.

Autores	Valor Social
Cavazos-Arroyo, Judith (2020)	O Valor Social é criado quando recursos, insumos, processos ou políticas se combinam para gerar melhorias na vida das pessoas ou na sociedade em geral. A criação de Valor Social pode ser realizada através de estratégias inovadoras que envolvem a combinação de recursos e a exploração de oportunidades para

	estimular a mudança social, a satisfação das necessidades sociais e o desenvolvimento de bens e serviços sociais.
Courtney, Paul (2018)	Valor Social é uma maneira de pensar sobre como recursos escassos são alocados e usados.
Dixit, Shailja; Moid, Sana. (2022)	Valor Social é determinado pela novidade e adequação de uma contribuição para a vida humana e social. Tem pouco a ver com a criação de riqueza, mas sim com a satisfação de necessidades básicas e duradouras. Valor Social significa principalmente o bem-estar das pessoas e comunidades, construído sobre um conjunto de valores básicos. um processo que resulta na criação de algo de valor para a sociedade. A criação de Valor Social inclui comportamento altruísta e virtuoso e promoção de propósitos sociais. O Valor Social é resultado de uma atividade que visa criar inclusão social e sustentabilidade. É uma intervenção que cria mudanças positivas, ou seja, Valor Social, para o bem-estar subjetivo e a satisfação com a vida.
Katsamakos, Evangelos; Miliareisis, Kostapanos; Pavlov, Oleg V. (2022)	O Valor Social refere-se aos resultados benéficos para a comunidade em geral para aliviar os problemas sociais.
Khan, Samar Hayat. (2021)	A criação de Valor Social pode ser descrita como o resultado do empreendedorismo social que cria impactos de curto, médio ou longo prazo e traz resultados na forma de mudança social, ao mesmo tempo que resolve as questões e problemas sociais e satisfaz as necessidades.
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Definimos criação de Valor Social como abordagens lideradas pelas empresas para melhorar o bem-estar socioeconómico das comunidades da balança de pagamentos de uma forma economicamente viável.
Von Jacobi, Nadia et al. (2023)	O Valor Social é criado através da remoção de obstáculos sociais e permitindo que as pessoas escolham por si próprias de acordo com seus valores.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Valor Social é um **conceito** complexo que pode ser definido de diferentes maneiras, mas que, em geral, refere-se aos benefícios que uma atividade ou iniciativa proporciona à sociedade. Esses benefícios podem ser de natureza material, como o fornecimento de bens e serviços essenciais, ou imaterial, como o fomento da inclusão social ou a promoção da sustentabilidade.

As percepções dos autores apresentadas acima convergem em alguns pontos importantes. Em primeiro lugar, todas elas enfatizam que o Valor Social é criado a partir

da combinação de recursos, insumos e processos. Em outras palavras, o Valor Social não é algo que existe de forma isolada, mas é o resultado da interação de diversos elementos.

Em segundo lugar, as diferentes percepções concordam que o Valor Social está relacionado ao bem-estar das pessoas e à sociedade. É criado quando uma iniciativa contribui para melhorar a vida das pessoas, seja de forma individual ou coletiva.

Em terceiro lugar, os autores reconhecem que a criação de Valor Social pode ser realizada por diferentes atores, incluindo indivíduos, organizações, empresas e governos, envolvendo relações colaborativas.

Com base nessas constatações, pode-se definir o **Valor Social como o conjunto de processos que envolvem a combinação de recursos, insumos e relações colaborativas que buscam remover obstáculos sociais para promover mudanças que contribuem para o bem-estar das pessoas e da sociedade.**

Em relação aos **elementos** que caracterizam ou constituem o Valor Social, o Quadro 7 sintetiza o apontamento dos autores:

Quadro 7: Elementos do Valor Social constante em artigos analisados.

Autores	Elementos
Canestrino, Rossella. et al. (2019)	Intimidade com o contexto local; e o sentimento de pertença à comunidade
Canestrino, Rossella. et al. (2019)	Esforço conjunto de vários atores ligados por fortes relações de amizade e compartilhando o mesmo entusiasmo e vontade de mudar as coisas
Canestrino, Rossella. et al. (2019)	Consciência da riqueza local; consciência dos desafios a serem enfrentados; e a consciência das competências individuais e habilidades de aprendizagem surgem com a colaboração
Canestrino, Rossella. et al. (2019)	Orquestrador de uma rede capaz de fomentar o conhecimento e a difusão cultural, através de: encorajar as populações locais na prossecução de um objetivo comum; reforço da comunidade local; e providenciar apoio material e emocional
Cavazos-Arroyo, Judith (2020)	Criação de Valor Social interno e externo
Cavazos-Arroyo, Judith (2020)	O Valor Social é subjetivo, mutável e dinâmico

Cavazos-Arroyo, Judith (2020)	A criação de Valor Social requer inovação, proatividade e comportamentos de gestão de risco associados à missão social
De Silva, Muthu; Wright, Mike. (2019)	Co-identificação entre os atores sociais
De Silva, Muthu; Wright, Mike. (2019)	Proeminência que envolve o Valor Social direto ou indireto)
De Silva, Muthu; Wright, Mike. (2019)	Inovação que gera o desenvolvimento de tecnologia ou desenvolvimento de capacidades
De Silva, Muthu; Wright, Mike. (2019)	Alcance que beneficia um grupo focado ou mais amplo
Dixit, Shailja; Moid, Sana. (2022)	Natural; financeiro; político e institucional; capital humano; colaboração e envolvimento das partes interessadas; e o desenvolvimento de relacionamentos
Kassim, Erne Suzila; Habib, Md. Mamun. (2020)	Propriedade compartilhada, a independência financeira, a autossustentação e a aliança estratégica
Khan, Samar Hayat. et al. (2021)	Mobilização de recursos relacionais
Khan, Samar Hayat. et al. (2021)	Componente relacional do capital social
Khan, Samar Hayat. et al. (2021)	Disseminação e partilha de conhecimento e informação entre as partes interessadas das redes para o aumento das capacidades inovadoras
Khan, Samar Hayat. et al. (2021)	Desempenho sustentável
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Identidade orientada para a missão
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Acessibilidade, disponibilidade, aceitabilidade e conscientização
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Processo iterativo que envolve múltiplos ciclos de aprendizagem

Nandan, Monica; Singh, Archana; Mandayam, Gokul. (2019)	A inovação, os comportamentos proativos e a gestão de riscos
Nandan, Monica; Singh, Archana; Mandayam, Gokul. (2019)	Alianças intersetoriais que trazem recursos complementares e abordam desafios de uma forma que não seria possível para qualquer entidade única
Nandan, Monica; Singh, Archana; Mandayam, Gokul. (2019)	Parcerias criativas
von Jacobi, Nadia et al. (2023)	Baseado na reciprocidade produz solidariedade, capital relacional e valores compartilhados
von Jacobi, Nadia et al. (2023)	As relações baseadas na reciprocidade, na horizontalidade e na solidariedade

Fonte: Elaborado pela autora.

Os elementos que caracterizam o Valor Social podem ser sintetizados em três dimensões: relacional, inovadora e sustentável.

A **dimensão relacional** está relacionada à capacidade dos indivíduos e coletivos de gerar Valor Social por meio de relações fortes e colaborativas com diferentes atores envolvidos. Essa dimensão é marcada por elementos como:

- **Intimidade com o contexto local e sentimento de pertença à comunidade:** Os atores que criam Valor Social estão profundamente inseridos no contexto local, conhecem as necessidades da comunidade e compartilham seus valores.
- **Esforço conjunto de vários atores:** A criação de Valor Social é um processo colaborativo, que envolve a participação de diferentes atores sociais, cada um com suas próprias contribuições.
- **Consciência da riqueza local e dos desafios a serem enfrentados:** Os atores estão cientes das potencialidades e das fragilidades do contexto local, e trabalham para superar os desafios e promover o desenvolvimento da comunidade.

A **dimensão inovadora** está relacionada à capacidade de gerar Valor Social por meio de novas ideias e soluções. Essa dimensão é marcada por elementos como:

- **Inovação que gera o desenvolvimento de tecnologia ou desenvolvimento de capacidades:** Os atores estão constantemente buscando novas formas de resolver problemas e melhorar a vida das pessoas, aprimorando suas capacidades e habilidades, assim como gerando novas tecnologias produtivas, digitais ou sociais.
- **Alcance que beneficia um grupo focado ou mais amplo:** Os atores buscam impactar um número significativo de pessoas, seja de forma direta ou indireta.

A **dimensão sustentável** está relacionada à capacidade de gerar Valor Social de forma que o benefício social se perpetue ao longo do tempo. Essa dimensão é marcada por elementos como:

- **Desempenho sustentável:** As iniciativas precisam ser sustentáveis em termos financeiros, políticos, institucionais, culturais e sociais.
- **Identidade orientada para a missão:** Os indivíduos e coletivos envolvidos na criação de Valor Social têm uma identidade forte e clara, que está alinhada com sua missão social.

Os elementos que caracterizam o Valor Social estão interligados e se reforçam mutuamente. Por exemplo, a dimensão relacional é essencial para a inovação, pois permite que as organizações se beneficiem do conhecimento e das experiências de diferentes atores participantes. A inovação, portanto, é essencial para a sustentabilidade, pois permite que se encontrem novas formas de gerar Valor Social de forma eficiente e eficaz.

Na perspectiva dos **processos** para a criação de Valor Social, o Quadro 8 indica as percepções dos autores:

Quadro 8: Processos do Valor Social constante em artigos analisados.

Autores	Processos
Canestrino, Rossella. et al. (2019)	A existência de uma forte “identidade de sentido” proveniente da intimidade com o contexto local, que unem os membros da equipa; o “Entusiasmo e vontade de mudar as coisas”, bem como a presença de um “visionário” capaz de responder às necessidades locais, reforçando a colaboração entre as pessoas (comunidade) e incentivando a prossecução de um objetivo comum

Cavazos-Arroyo, Judith (2020)	Estratégias inovadoras que envolvem a combinação de recursos e a exploração de oportunidades para estimular a mudança social
Courtney, Paul (2018)	Existe uma relação simbiótica entre a inovação social e o Valor Social. Por um lado, a inovação cria Valor Social – seja diretamente por meio de programas e projetos ou indiretamente por meio dos processos de mudança por meio dessa entrega e sua participação. Por outro lado, o reconhecimento desse valor, por sua vez, passa pela mudança de comportamento e pela necessidade de inovar.
De Silva, Muthu; Wright, Mike. (2019)	As iniciativas de cocriação podem gerar Valor Social direto (a quem se destina a mudança social) ou indireto (quem se envolve no processo).
De Silva, Muthu; Wright, Mike. (2019)	A colaboração de formas inovadoras e criativas, reunindo diferentes valores sociais promove que diversos atores, com acesso a variados recursos, que possuem múltiplos conhecimentos e habilidades e diferentes experiências e características empreendedoras, possam utilizar essas diferenças de forma empreendedora para integrar mecanismos sociais e de mercado para gerar valores sociais e empresariais.
Kassim, Erne Suzila; Habib, Md. Mamun. (2020)	O Valor Social começa primeiro com as inovações intersociais entre os diversos atores envolvidos, desenvolvendo a “cultura do nós”. A 'cultura do nós' permite uma maior valorização que promove entregas únicas. Em seguida, à medida que a inovação social leva em consideração os valores entre os grupos, os benefícios são repartidos por todos os atores.
Katsamakos, Evangelos; Miliareisis, Kostapanos; Pavlov, Oleg V. (2022)	Uma plataforma para o bem-comum maximiza o Valor Social ao reunir múltiplas partes interessadas (voluntários, empresas, organizações sem fins lucrativos e outras instituições) possibilitadas pelas tecnologias digitais
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	O capital social pode proporcionar um mecanismo de governança mais eficaz em contextos com forte coesão social, enquanto as novas tecnologias, como as TIC, tornam-se importantes onde as infraestruturas físicas estão pouco desenvolvidas.
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Iniciativas de pequena escala podem levar a um envolvimento mais intensivo e sustentado com questões sociais se permitirem a mudança organizacional, permitindo a fusão de valores, práticas e normas.
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Iniciativas experimentais que levam a ganhos financeiros significativos e ao reconhecimento do impacto social podem iniciar uma mudança transformadora em direção a uma identidade orientada para a missão.

Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	A experimentação em pequena escala pode, portanto, provocar o “aprender fazendo” e até mesmo fornecer um ponto de viragem para a formação de novas identidades através da aprendizagem de “quem somos” como coletivo.
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Quando os motivos primordiais se cristalizam em identidades orientadas para a missão, o “compromisso” inicial com as questões sociais transforma-se em esforços “consistentes” que sustentam o envolvimento social.
von Jacobi, Nadia et al. (2023)	Sistemas de troca organizados coletivamente podem promover o Valor Social: o poder coativo (Folett,1941) emergir da influência mútua entre os participantes remove obstáculos sociais, principalmente através da criação e difusão de novos conhecimentos.
von Jacobi, Nadia et al. (2023)	Processos coletivos, além da iniciativa individual, são veículos críticos para alcançar Valor Social.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem analisados os processos também se articulam nas dimensões acima identificadas (relacional, inovadora e sustentável).

Os processos da dimensão relacional envolvem a capacidade de trabalhar em conjunto, a colaboração entre diversos atores sociais. Essa dimensão é essencial para a criação de Valor Social, pois permite que se mobilizem recursos e conhecimentos de diferentes fontes.

Os aspectos que caracterizam a **dimensão relacional** da criação de Valor Social são:

- **Processos coletivos:** Envolve a participação de diferentes atores sociais. Esses podem incluir organizações sociais, empresas, governos, comunidades e indivíduos.
- **Capital social:** É o conjunto de recursos sociais, como confiança, redes e normas, que facilitam a cooperação entre os indivíduos. Os indivíduos e coletivos que criam Valor Social podem se beneficiar do capital social ao construir parcerias e promover a colaboração.
- **Cocriação:** É um processo de colaboração entre diferentes atores sociais para a geração de novas ideias e soluções. Essa abordagem pode ser eficaz para a criação de Valor Social, pois permite que os atores

envolvidos entendam as necessidades das pessoas e desenvolvam respostas que sejam relevantes e eficazes.

Os aspectos que caracterizam a **dimensão inovadora** da criação de Valor Social são:

- **Estratégias inovadoras:** Focam na busca constantemente por novas formas de resolver problemas e melhorar a vida das pessoas. Essas estratégias podem envolver a combinação de recursos, a exploração de oportunidades ou a criação de novas tecnologias.
- **Inovação social:** Envolve o processo de identificação e implementação de novas respostas para problemas e oportunidades sociais. Essa inovação pode ser de natureza tecnológica, organizacional, cultural ou social.
- **Reconhecimento do valor:** É essencial para a sustentabilidade da inovação social. Os atores sociais precisam comunicar e demonstrar as mudanças geradas por meio de suas atividades para garantir o apoio de financiadores, parceiros e da sociedade em geral.

Os aspectos que caracterizam a **dimensão sustentável** da criação de Valor Social são:

- **Sustentabilidade institucional:** Permeia a intencionalidade de manter e ampliar a atuação e a mudança gerada, buscando estratégias para o escalonamento das respostas desenvolvidas.
- **Sustentabilidade cultural:** Voltada para o fortalecimento do senso de lugar, dos relacionamentos e conexões para construção coletiva de visões de mundo.
- **Sustentabilidade social:** Demanda o apoio da sociedade, assim como o reconhecimento do Valor Social gerado.
- **Sustentabilidade financeira:** Foca na garantia da continuidade das atividades, dinamização das infraestruturas e suporte para as dinâmicas relacionais.

A criação de Valor Social eficaz e sustentável depende da articulação dos processos nas diferentes dimensões, trabalhando de forma sensível a inovação, colaboração e sustentabilidade. A combinam dessas três dimensões fortalecem e potencializam as iniciativas voltadas para o bem-estar da sociedade.

No que se refere aos **resultados** da criação de Valor Social, o Quadro 9 apresenta as considerações dos autores:

Quadro 9: Resultados do Valor Social constante em artigos analisados.

Autores	Resultados
Courtney, Paul (2018)	Aumentar os níveis de participação comunitária e voluntária, e o empoderamento dos envolvidos como uma variedade de problemas sociais, econômicos e ambientais locais podem ser mais facilmente abordados à medida que as comunidades se esforçam para contribuir para a mudança de paradigma.
Courtney, Paul (2018)	Processos de inovação social, promovendo a participação comunitária e a democratização e contribuindo para o empoderamento de grupos excluídos e desfavorecidos, alicerçam-no com oportunidades de criação de Valor Social, não só para as comunidades beneficiárias, mas também para as pessoas e organizações envolvidas.
Dixit, Shailja; Moid, Sana. (2022)	Os empreendedores sociais criaram Valor Social ao impactar os beneficiários das seguintes formas: aumentando os seus níveis de consciência sobre questões-chave, criando ambientes capacitadores para eles, garantindo que as suas necessidades socioeconômicas fossem satisfeitas e mudando percepções, atitudes e comportamentos, e até mesmo normas.
Khan, Samar Hayat. et al. (2021)	Os recursos relacionais permitem às empresas, independentemente da natureza e da dimensão, realinhar e reorganizar as suas relações de forma mais eficaz e rápida, a fim de resolver os problemas sociais, econômicos e ambientais
Khan, Samar Hayat. et al. (2021)	As empresas sociais elaboram essencialmente os seus modelos de negócio que funcionam como uma ponte entre o desempenho sustentável e a criação de Valor Social das empresas sociais. O capital social facilita aos empreendedores sociais o estabelecimento de relacionamentos e Valor Social, melhorando a cooperação entre funcionários, governo e comunidade local e usuários-alvo.
Kassim, Erne Suzila; Habib, Md. Mamun. (2020)	As análises oferecem quatro valores sociais principais, que começam com inovações intersociais, economia partilhada, inclusão social e, finalmente, empoderamento social.

Kassim, Erne Suzila; Habib, Md. Mamun. (2020)	Com o empoderamento econômico, permite ainda uma maior inclusão social. Este estado é crucial para os grupos menos favorecidos, pois as capacidades econômicas permitem-lhes ter maior acesso à educação, serem mais saudáveis e obter melhor acesso ao emprego, que são a base fundamental do desenvolvimento comunitário.
Kassim, Erne Suzila; Habib, Md. Mamun. (2020)	Com o melhor acesso através da inclusão social, a comunidade terá maior autonomia e confiança, como estado que é conhecido como empoderamento social. Este é também o estado em que a comunidade menos afortunada poderá subir na hierarquia da mobilidade social. Propriedade partilhada, independência financeira, autossustentabilidade e aliança estratégica são as chaves que apoiam a cadeia de Valor Social em toda a linha que cobre muitos aspectos do bem-estar social.
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Há uma mudança de ênfase no sentido da cocriação de valor com os beneficiários e, particularmente, no desenvolvimento das suas capacidades.
von Jacobi, Nadia et al. (2023)	Os designs organizacionais específicos são relevantes para promover o empoderamento e a criação de Valor Social, tais como a coprodução e a horizontalidade nos processos de tomada de decisão, e a partilha coletiva de responsabilidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados mais recorrentes da criação de Valor Social podem ser sintetizados em quatro perspectivas principais:

- **Inovação social:** A criação de novas soluções para problemas sociais, econômicos e ambientais pode ser um caminho para a remoção das barreiras sociais que limitam e excluem determinados grupos ou maiorias minorizadas (SANTOS, 2020). Quando as pessoas são envolvidas na identificação e implementação de respostas para os problemas que enfrentam ou para aproveitar oportunidades, elas se tornam mais conscientes de seus direitos e de sua capacidade de ação. Isso pode levar a um aumento na participação comunitária e na democratização.
- **Empoderamento social:** É o aumento da autonomia e da capacidade de ação das pessoas e comunidades. Ele pode ser alcançado por meio de processos de cocriação de valor. Estes envolvem a participação ativa dos atores sociais e desenvolve novas habilidades e conhecimentos, fomentando a tomada de decisões e a implementação de ações de forma independente.

- **Inclusão social:** É o acesso equânime a oportunidades e recursos para todas as pessoas. Ela pode ser promovida por políticas públicas e iniciativas coletivas contra discriminação e desigualdade. Isso garante acesso universal à educação, saúde e outros serviços públicos. Também promove igualdade de oportunidades no trabalho e na sociedade.
- **Economia compartilhada:** É a adoção de modelos de negócio que promovem a cooperação e a partilha de recursos, com potencial de contribuir para o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades. Além de ajudar a reduzir o consumo de recursos, gerar empregos e promover a inclusão econômica, é uma tendência crescente que tem o potencial de transformar a forma como vivemos e consumimos.

Esses resultados podem ser alcançados por meio de uma combinação de **fatores**, incluindo:

- **Participação ativa dos beneficiários:** As pessoas e comunidades afetadas por problemas sociais devem ser envolvidas na identificação e implementação de soluções.
- **Colaboração entre diferentes atores:** Organizações sociais, empresas, governos e indivíduos podem trabalhar juntos para gerar um impacto social mais amplo.
- **Inovação:** A busca por novas respostas é essencial para resolver problemas sociais complexos e aproveitar oportunidades.

Por fim, no Quadro 10, destacam-se os **desafios** para a criação de valor identificados pelos autores:

Quadro 10: Desafios do Valor Social constante em artigos analisados.

Autores	Desafios
Ciccarino, Irene D.M; Rodrigues, Susana C. S. F.; Da Silva, Jorge F. (2022)	Os efeitos sociais criados por diferentes iniciativas não podem ser diretamente comparados.
De Silva, Muthu; Wright, Mike. (2019)	É importante desenvolver competências empreendedoras e aproveitar as diferenças e a interdependência entre empreendedores como um caminho para a geração simultânea de Valor Social e empresarial através da cocriação.

Dixit, Shailja; Moid, Sana. (2022)	O Valor Social é muito evasivo em comparação com o valor econômico, pois faltam abordagens objetivas para medir os seus resultados. A subjetividade no resultado social limita a medição objetiva do Valor Social, uma vez que é provável que situações e eventos mudem no processo.
Dixit, Shailja; Moid, Sana. (2022)	Um desafio fundamental subjacente à utilização do conceito de Valor Social. Ou seja, afirmações como “resolver problemas sociais” e “satisfazer necessidades sociais” pressupõem uma compreensão comum e objetiva de quais são esses problemas/necessidades e quando podem ser declarados como satisfeitos.
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	As barreiras cognitivas são predominantes em parte porque a educação empresarial convencional não equipa os futuros gestores com estratégias para a criação de Valor Social
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Fatores estruturais relacionados às características da empresa, como tamanho, propriedade e estruturas de governança, poderiam ter um efeito importante nos processos e resultados de criação de Valor Social
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	O tamanho e a estrutura do mercado são outro fator importante nos esforços de criação de Valor Social. A presença de fontes alternativas de financiamento que possam financiar investimentos de impacto, provenientes de organizações de desenvolvimento ou de investidores privados, pode determinar a eficácia dos esforços de integração da cadeia de valor
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	Ênfase crescente na avaliação e mitigação dos efeitos indiretos não intencionais, ou externalidades, que são frequentemente negligenciados pelos profissionais devido à dificuldade de os avaliar definitivamente.
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	A multidimensionalidade do Valor Social também torna difícil avaliar o desempenho utilizando um indicador único e objetivo que se aplique a todos os sectores econômicos.
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	A forte ênfase nos resultados econômicos, em detrimento dos normativos (como a autossuficiência, a justiça social e a coesão social), pode afetar a base ética e o desempenho dos processos e resultados de criação de Valor Social
Lashitew, Addisu A. et al. (2022)	É provável que diferentes capacidades se tornem importantes para o avanço do Valor Social, dependendo do ambiente organizacional interno e externo.

Nandan, Monica; Singh, Archana; Mandayam, Gokul. (2019)	A operacionalização e a medição da criação de Valor Social continuam a ser um desafio.
---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar de algumas das percepções sobre os **desafios** focarem prioritariamente no campo empreendedorismo social, estas se aplicam plenamente em outras iniciativas com ou sem finalidade lucrativa voltada para a criação **de Valor Social** devido à intencionalidade de gerar **Valor Social** e mudanças sociais. Os principais desafios identificados na literatura podem ser agrupados em três categorias:

- **Desafios cognitivos:** Referem-se à falta de compreensão e conscientização sobre a importância da criação de Valor Social. Esses desafios são predominantes em parte pela limitada formação dos atores para elaborar estratégias inovadoras voltadas para mudança social. A multidimensionalidade dos problemas e oportunidades demandam a orquestração de habilidades e capacidades variadas.
- **Desafios estruturais:** as características das iniciativas, como tamanho, propriedade e estruturas de governança, podem ter um efeito importante nos processos e resultados de criação de Valor Social. Os atores sociais envolvidos na criação de valor trazem diversas contribuições e têm variados objetivos ao se engajar no processo.
- **Desafios de medição e avaliação:** referem-se à dificuldade de medir e avaliar o Valor Social criado nas iniciativas. O Valor Social é multidimensional e não pode ser facilmente quantificado. Além disso, os efeitos sociais criados por uma iniciativa podem ser indiretos e de longo prazo, o que dificulta sua avaliação. O reconhecimento dos diferentes valores das relações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012) e a busca da equidade nos ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998) são indicativos importantes para mensurar o alcance do propósito estabelecido coletivamente.

A revisão sistemática de literatura, com a perspectiva integrativa (PAUL; CRIADO, 2020; TORRACO, 2016), permitiu aprofundar a compreensão sobre Valor Social, especialmente, em iniciativas de inovação social, avançando na proposição de uma definição de Valor Social como o conjunto de processos que envolvem a combinação

de recursos, insumos e relações colaborativas que buscam remover obstáculos sociais para promover mudanças que contribuem para o bem-estar das pessoas e da sociedade. Estes subsídios foram essenciais para os movimentos seguintes da pesquisa.

A análise de dados teve o seguinte percurso:

- Pesquisa nos bancos de dados, conforme descrito no Protocolo 6Ws (CALLAHAN, 2014; XIE, 2017);
- Categorização temática considerando os 37 artigos selecionados para leitura completa, utilizando o Atlas TI. Emergiram 5 codificações específicas: O que; Por quê; Como; Elementos; Desafios.
- Síntese narrativa que discutiu e integrou os resultados dos diferentes estudos;
- Construção de um mapa conceitual para facilitar a visualização dos achados da revisão sistemática.

A categorização que emergiu da revisão sistemática foi fundamental para orientar a conexão entre a teoria e os dados do campo, de forma a subsidiar a prototipação da solução habilitante.

5.1.2. Desk Research

A Desk Research constitui um método de investigação que envolve a coleta e análise de dados secundários, como artigos científicos, relatórios e estatísticas. No Design Estratégico, essa abordagem é fundamental para compreender o contexto, identificar oportunidades e construir indicadores de perfis ou peculiaridades (CELASCHI; DESERTI, 2007, SCALETSKY, 2016). Para tanto, a Desk Research envolve a definição do objetivo, a identificação e seleção de fontes, a coleta sistemática de dados, a análise comparativa das informações e a elaboração de um relatório.

A pesquisa utilizou os seguintes critérios de seleção:

- Objetivo: Identificar e mapear iniciativas sociais que surgiram como resposta à pandemia de COVID-19;
- Abrangência: A pesquisa abrangeu todo o território nacional;
- Área de atuação: Não houve restrição quanto à área de atuação das iniciativas;
- Fontes: Plataforma de pesquisa acadêmica Mapa Colaborativo (www.mapacolaborativo.org.br) e no buscador Google, selecionando

notícias em sites de jornais e organizações reconhecidas pela qualidade da informação divulgada;

- Informações a serem coletadas: A natureza da iniciativa; a entidade responsável por sua promoção; o local de atuação; a estratégia utilizada; o período de execução; os canais de contato; e, quando disponível, informações sobre o financiamento da iniciativa.

Foram pesquisadas trinta e duas iniciativas que tiveram início a partir de 2020, em resposta às demandas da pandemia de COVID-19. A pesquisa buscou contemplar diversas regiões geográficas, variados perfis de ação, diferentes montantes de recursos e estratégias de ação, entre outros aspectos. O Quadro 11 apresenta um breve resumo das iniciativas:

Quadro 11: Iniciativas mapeadas na Desk Research.

Iniciativa	Estado	Área
Mães da Favela - CUFA	Nacional	Social
HC com Vida – Hospital HC	SP	Saúde
Fundo das Nações Unidas para a Infância	Nacional	Social
G10 das Favelas no apoio às comunidades	RJ/SP	Social/ Saúde
G10 contra o Corona - G10 das Favelas	RJ	Social/ Saúde
Enfrentamento ao genocídio COVID19 - UNEAFRO	Nacional	Social/ Saúde
Ação Contra o Corona + Natal Sem Fome + Brasil Sem Fome – ONG Ação da Cidadania	Nacional	Social
Alimentação & COVID - Comitê Gaúcho de Emergência no Combate à Fome	RS	Social
Amparaí - ONG Misturaí	RS	Social
Fundo de Amparo ao Combate à Fome para Mulheres em Porto Alegre - Coletivo de Mulheres	RS	Social
Fundo Emergencial para a Saúde – Coronavirus Brasil - IDIS, BSocial e - Movimento Bem Maior	Nacional	Social
Movimento Família apoia Família Benfeitoria	Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro e São Paulo	Social
Povos indígenas - Articulação de Povos Indígenas do Brasil	Região Norte	Social/ Saúde

Não espalhe o vírus, #Espalhe Solidariedade - ONG Habitat para a Humanidade Brasil	Nordeste, centro-oeste e sudeste	Social
Lab Periferia Sustentável - Instituto Favela da Paz	SP	Saúde
Rio contra o Corona - União Rio	RJ	Social/ Saúde
SOS Favela - Viva Rio, Firjan SESI, SESI Cidadania	RJ	Social
Fundo para Equidade Racial - Fundo Baobá	Nacional	Saúde
Covid-19: Políticas Públicas e as Respostas da Sociedade, da Rede de Políticas Públicas & Sociedade - Instituto Ethos / USP	SP	Saúde
Lute Como Quem Cuida - Movimento Sem Teto do Centro (MSTC) e o Movimento Sem Terra (MST)	SP	Social
Sopa das Manas - Coletivo de mulheres	SP	Social
Movimento Água no Feijão - Chef Telma Shiraishi com o apoio de ONGs e lideranças da comunidade japonesa.	SP	Social
Nós e as escolas - Atados	SP	Social
Por uma quarentena mais justa - TETO	São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, Paraná e Pernambuco	Social
Lar dos Pequenos Heróis - Estudantes de Publicidade e Propaganda na ESPM de Porto Alegre	RS	Social
Ação no território - Instituto Nova União da Arte	SP	Social/ Saúde
Ação no território - Ocupação Cultural Mateus Santos e o Movimento Cultural de Ermelino Matarazzo	SP	Social/ Saúde
Ação no território - Ação Solidária Adventista	SP	Social
Rede Solidária - Movimento de Luta nos Bairros, Vilas e Favelas	Nacional	Social
Ação no território - Associação de Mulheres Luta pra Valer	SP	Social/ Saúde
Ação no território - Associação Semente	SP	Social
Ação no território - Associação Unidos do bem do Jardim Romano	SP	Social
Guardiães do Jardim Lapena - informal	SP	Social/ Saúde

Fonte: Elaborado pela autora.

Um quadro com mais detalhes sobre cada iniciativa mapeada encontra-se no Apêndice D desta tese.

De modo geral, as características mais evidentes das iniciativas mapeadas foram o foco na captação de recursos para distribuição de materiais de higiene, máscaras e álcool em gel, bem como alimentos. Isso se deve ao fato de muitas famílias que já viviam em situação de vulnerabilidade terem sua condição agravada pela paralisação ou encerramento das atividades produtivas durante os primeiros meses da pandemia. Em momentos de grave crise humanitária ou sanitária, como foi o caso, iniciativas de assistência são cruciais. No entanto, destacamos a oportunidade de fortalecer os vínculos comunitários e redes intersetoriais nesses momentos sensíveis da vida em sociedade.

Além disso, processos de captação de recursos para doação de equipamentos e materiais essenciais para hospitais, como EPIs e oxigênio, mobilizaram grupos e captaram montantes significativos. Contudo, essas iniciativas, em sua maioria, apresentaram um caráter pontual, sem uma perspectiva de continuidade. Entre as trinta e duas iniciativas mapeadas, somente duas se destacaram por sua abordagem local e comunitária: 'Presidentes de Rua – G10 das Favelas' (RJ) e 'Guardiãs do Jardim Lapena' (SP). Estabeleceram um vínculo estreito com os moradores e um monitoramento detalhado de suas necessidades, demonstraram a importância do cuidado para o sucesso da mobilização.

A iniciativa no Jardim Lapena, fruto da mobilização espontânea das mulheres da comunidade, destacou-se por sua natureza informal e autogestionada. Mesmo sem sede ou CNPJ, adotaram práticas sociocráticas e horizontais, promovendo a participação ativa e equitativa de todas as envolvidas. Além do apoio material, o grupo priorizou o fortalecimento dos vínculos comunitários por meio do cuidado, buscando empoderar mulheres em situação de vulnerabilidade. Por meio da escuta, do diálogo, de formações e da prática cotidiana do cuidado, a iniciativa proporcionou um espaço seguro para o desenvolvimento pessoal e coletivo.

Outro fator que destaca a iniciativa das Guardiãs foi sua capacidade de expansão e sustentabilidade. A mobilização, que teve início com um grupo de 7 mulheres, cresceu significativamente, alcançando cerca de 210 participantes em julho de 2022. Essa expansão foi possível graças ao estabelecimento de parcerias estratégicas com equipamentos públicos, como escolas, Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e Unidades de Pronto Atendimento (UPA), além de parcerias com a sociedade

civil, como a Fundação Tide Setubal e associações de moradores. A doação de materiais de higiene por empresas também foi fundamental para o sucesso da iniciativa.

Desta forma, a iniciativa das Guardiãs foi selecionada como campo de pesquisa, uma vez que suas peculiaridades reverberam nas características de uma inovação social, que são:

- ter o alcance da justiça social como resultado de uma construção social e do maior envolvimento dos sujeitos dos vários setores sociais (MOULAERT *et al.*, 2005; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; NICHOLLS; MURDOCK, 2012);
- ter como objetivo o bem-estar dos indivíduos e da coletividade (BOUCHARD, 2012);
- preocupar-se com a geração de Valor Social para atores e/ou sociedade (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HULGÅRD; FERRARINI, 2010);
- envolver novas formas de fazer, de organização e de conhecimento nas mudanças das relações sociais (PEL *et al.*, 2015);
- ser uma resposta socialmente aceita para uma situação insatisfatória (HOWALDT *et al.*, 2016).

A iniciativa Guardiãs, desenvolvida no Jardim Lapena, localizado no distrito de São Miguel Paulista (Zona Leste de São Paulo), atua em um território periférico com alto grau de vulnerabilidade social.

Figura 9: Limites Jardim Lapena.



Fonte: Fundação Tide Setubal, 2019.

O acesso ao bairro é dificultado pela presença de muros industriais (SABESP e Nitro Química), do Viaduto Jacu-Pêssego e da linha férrea da CPTM, que o isola do restante do distrito, conforme ilustra a Figura 9. Após anos de luta, foram realizadas melhorias no acesso através da linha férrea.

A proximidade com plantas industriais atraiu os primeiros moradores para a região na década de 1960. A demanda por moradia, superior à oferta dos loteamentos, gerou uma ocupação desordenada e desigual. O território está informalmente dividido em três áreas:

- Alto Lapena: Caracterizado pelos primeiros loteamentos, com infraestrutura e urbanização mais desenvolvidas.
- Médio Lapena: Ocupado pelos espaços remanescentes, com infraestrutura precária, por familiares e agregados dos primeiros moradores dos loteamentos.
- Baixo Lapena: Localizado próximo a cursos d'água e áreas de proteção, abriga populações de maior vulnerabilidade socioeconômica em moradias precárias, com saneamento básico limitado e frequentes alagamentos. Nessa área, há também maior concentração do tráfico de drogas.

Após uma onda de ocupações entre 2010 e 2015, a população mais que dobrou. Diante desse cenário, diversas iniciativas de apoio ao território foram desenvolvidas, com destaque para o engajamento comunitário e o protagonismo dos moradores em programas de planejamento de longo prazo, como o Plano de Bairro (FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL, 2019).

Assim, em decorrência da pandemia de COVID-19, que afetou mais fortemente as populações que já viviam em condições de escassez de higiene, saúde, habitação e renda, entre outras, foi criada a iniciativa Guardiãs em março de 2020. Iniciada com um grupo de 7 mulheres, ao final de 2020, contava com aproximadamente 120 participantes. Em 2022, esse número ultrapassou 200 e, em 2023, chegou próximo a 300 mulheres, abrangendo as três divisões do território (alto, médio e baixo Lapena).

Elas têm o compromisso de cuidar das famílias de suas ruas, identificando suas demandas e conectando-as aos equipamentos e serviços públicos. As guardiãs também mobilizam e distribuem doações, priorizando as famílias mais vulneráveis. O coletivo, que funciona de forma informal, utiliza dois grupos de WhatsApp como ponto de contato para mapear as demandas do território, organizar a mobilização e implementar as ações.

Conta com o apoio de parceiros da iniciativa privada, do setor público e da sociedade civil organizada.

Embora, em um primeiro momento, a iniciativa possa parecer um projeto assistencialista em resposta a uma emergência social, ao longo do tempo, ela desenvolveu diferenciais importantes. Entre eles, o protagonismo feminino e o empoderamento das mulheres por outras mulheres que vivem em situações semelhantes, de forma bastante intuitiva.

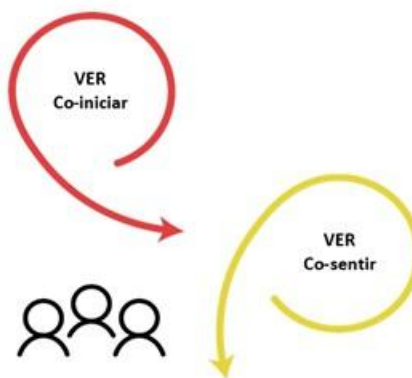
Por intermédio do cuidado mútuo, as Guardiãs se envolvem em um processo contínuo de aprendizado e compartilhamento de conhecimentos. Nesse percurso, desenvolvem habilidades essenciais como cidadania, defesa de direitos e empreendedorismo, sempre em consonância com os princípios da psicologia comunitária. Essa troca de saberes, rica e singular em cada contexto, contribui para o fortalecimento do tecido social local e impulsiona o desenvolvimento individual.

Em um território marcado por um profundo vazio institucional, onde políticas públicas são escassas ou inadequadas, este grupo de mulheres protagoniza uma transformação social significativa. Ao se apropriar do espaço, elas enxergam não a falta, mas a abundância de possibilidades. Com criatividade e inovação social, mesmo que de forma intuitiva, essas mulheres reinventam suas práticas cotidianas e reconfiguram o tecido social local.

Pessoas historicamente marginalizadas por sua identidade, orientação sexual, religião ou outros fatores de discriminação encontram nesses grupos um espaço de acolhimento e fortalecimento. Essa rede de apoio, construída a partir das próprias experiências, irradia para além do grupo, impactando famílias e comunidades.

No **movimento Co-sentir** (Figura 10), onde buscou-se escutar as participantes da iniciativa Guardiãs, a aproximação da pesquisadora com o grupo foi mediada por um representante da Fundação Tide Setubal, uma das parcerias que apoiam as Guardiãs. Esse apoio inclui o fornecimento de contatos para formações e doações, a disponibilização de espaço físico quando necessário e, eventualmente, pequenos aportes financeiros para logística.

Figura 10: Movimento Co-sentir.



Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.3. Entrevistas e roda de conversas

Para compreender o processo de criação de Valor Social nesta iniciativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (YIN, 2015) com as Guardiãs. A seleção das participantes buscou garantir a maior diversidade possível, considerando critérios como tempo de participação, idade, religião, orientação e identidade sexual, localização geográfica e estrutura familiar. Além disso, foram entrevistados parceiros das Guardiãs, provenientes dos setores privado, público e da sociedade civil, bem como pessoas de outras comunidades que conheciam o grupo.

Foi organizada uma primeira estrutura de roteiro (APÊNDICE A), a qual cruzava os elementos dos processos colaborativos (ativação das relações, coprojetoção e a disseminação de ideias), bem como o valor das relações (pessoal, estratégico, financeiro, de conhecimento e coletivo). Em seguida, realizou-se um teste piloto do roteiro, o qual permitiu identificar questões redundantes e a necessidade de revisão (APÊNDICE A), uma vez que o instrumento se mostrou excessivamente extenso. No período entre dezembro/2021 e fevereiro/2022, foram realizadas 26 entrevistas, sendo 21 com as Guardiãs. A fim de garantir a maior diversidade possível entre as participantes, foram considerados os seguintes critérios:

- tempo de participação na iniciativa Guardiãs (mulheres que participam a mais tempo e a menos tempo na iniciativa);

- idade variadas;
- diversidade de opção religiosa;
- representatividade em termos de orientação e identidade sexual;
- localização no território (alto, médio e baixo Lapena); e
- estrutura familiar (famílias monoparentais; famílias matrimoniais e/ou informais; mulheres solteiras).

Também foram realizadas 5 entrevistas com parceiros, com os seguintes critérios:

- estar localizado no território;
- representatividade dos setores sociais (setor público, iniciativa privada e sociedade civil).

O Quadro 12 apresenta uma breve descrição das entrevistadas (os) e a duração das entrevistas.

Quadro 12: Apresentação perfil entrevistadas.

Participantes	Perfil	Tempo na iniciativa⁴	Duração entrevista
Entrevistada 1	25 anos, Haitiana nasceu em Porto Príncipe, está há 7 anos no Brasil. Tem filha e marido no Brasil. Papel: participante	1 mês	30:22
Entrevistada 2	30 anos, casada, dois filhos. Papel: Liderança	18 meses	01:06:22
Entrevistada 3	50 anos, trabalha com aula de reforço, possui magistério. Papel: participante	4 meses	33:41
Entrevistada 4	19 anos, cursa administração, não tem filho e não é casada. Papel: Liderança	Fundadora	48:56
Entrevistada 5	36 anos, 3 filhos, separada, autônoma. Papel: participante	7 meses	34:37
Entrevistada 6	19 anos, casada, sem filhos, cursa gestão empresarial. Papel: participante	Fundadora	40:32
Entrevistada 7	22 anos, cabeleleira, solteira, desempregada, mãe de 3 filhos, voltou a cursar o ensino médio, bissexual. Papel: participante	10 meses	01:04:25

⁴ Tempo que participava na iniciativa em relação a data que foi realizada a entrevista.

Entrevistada 8	30 anos, casada, dois filhos. Papel: participante	12 meses	50:37
Entrevistada 9	22 anos, casada, uma filha e desempregada. Papel: participante	12 meses	25:38
Entrevistada 10	26 anos, ensino médio, um filho de 6 anos, trabalho com a Bolsa do Povo (Escola Pedro Moreira) Papel: Liderança	12 meses	01:02:35
Entrevistada 11	52 anos, pedagoga formada. Papel: Liderança	Fundadora	01:22:15
Entrevistada 12	41 anos, duas filhas, casada, empresadora de artesanado. Papel: Liderança	12 meses	01:00:26
Entrevistada 13	41 anos, casada, 7 filhos, desempregada. Papel: Liderança	12 meses	01:09:46
Entrevistada 14	67 anos Papel: participante	15 meses	01:06:51
Entrevistada 15	52 anos, cabeleleira, casada, 2 filhos. Papel: Liderança	Fundadora	01:05:54
Entrevistada 16	15 anos, sem filhos, estuda e não trabalha. Papel: participante	1 mês	39:52
Entrevistada 17	45 anos, divorciada, 3 filho e 1 neta, nordestina da Paraíba. Papel: participante	18 meses	01:06:10
Entrevistada 18	44 anos, casada, duas filhas. Papel: participante	3 meses	48:01
Entrevistada 19	27 anos, cabeleleira, casada, 1 filho. Papel: Liderança	Fundadora	01:10:48
Entrevistada 20	41 anos, solteira, 4 filhos. Papel: participante	12 meses	31:38
Entrevistada 21	43 anos, trabalha em uma marcenaria, Papel: Liderança	Fundadora	01:02:33
Entrevistada 22	57 anos, Formada em Serviço Social e Direito, representante da SMADS Papel: Setor público - Prefeitura	Parceira	01:08:46
Entrevistada 23	Formada em Pedagogia, representante ONG Secon e CMEI Jd. Lapena 1 Papel: Setor público - Escola	Parceira	01:04:35

Entrevistada 24	Formada em Psicologia, com pós em psicopedagogia. Representante rede de ensino Marista União Papel: Sociedade civil	Parceira	49:51
Entrevistado 25	45 anos, ensino médio, representante da Sociedade amigos do Jardim Lapena. Papel: Sociedade civil	Parceiro	19:00
Entrevistada 26	24 anos, formada em arquitetura. Representante da empresa doadora. Papel: Iniciativa privada	Parceira	38:55

Fonte: Elaborado pela autora.

Para validar os achados, a partir das entrevistas, realizou-se uma roda de conversa (DE ARAÚJO *et al.*, 2013) com um grupo menor de mulheres, especialmente lideranças, para apresentar as análises e coletar o feedback sobre o conteúdo produzido.

O encontro, com duração de quatro horas, contou com a participação de oito integrantes do grupo. Teve o objetivo de promover um debate mais aprofundado. O material com a síntese dos resultados da pesquisa para as Guardiãs foi enviado previamente. Solicitamos que elas compartilhassem esse material com todo o grupo e que trouxessem as impressões para o encontro. Além de qualificar a análise das entrevistas, buscamos com essa atividade oferecer uma primeira devolutiva às participantes sobre os resultados da pesquisa.

5.1.4. Análise dos resultados

Para a análise das entrevistas foi utilizada a metodologia GIOIA (GIOIA, 2011, 2021). É uma abordagem estruturada para a análise de dados qualitativos, especialmente em administração e áreas afins. Utiliza um processo iterativo que combina indução e dedução, permitindo que os dados guiem a análise enquanto aplicam teorias existentes para refinar a compreensão. Os resultados são narrativas detalhadas que explicam processos dinâmicos e evolutivos ao longo do tempo.

Nesse movimento da pesquisa, buscou-se compreender os aspectos envolvidos na criação e sustentação de Valor Social. Para isso, foram trabalhados quatro movimentos de análise, considerando sete entrevistas em cada etapa dos três primeiros e cinco entrevistas no último (parceiros).

No primeiro movimento, o levantamento dos eventos foi totalmente aberto, sem regras formais, identificando conceitos. No segundo movimento, examinamos a

recorrência dos conceitos e novas ocorrências. No terceiro movimento de análise, a partir de um novo conjunto de entrevistas, foram definidas as categorias.

Um quarto movimento de análise se deu com as entrevistas dos parceiros, a partir das quais buscou-se validar as categorias ou ampliar aspectos que emergiram na percepção das Guardiãs entrevistadas. Finalizou-se com a análise das conexões dos achados que emergiram do campo com os pilares teóricos que embasaram o roteiro de entrevista, conforme apresentado na Figura 11. Destaca-se que o movimento de circularidade ocorreu ao longo do processo até a saturação teórica, a partir dos dados trabalhados.

Figura 11: Síntese análise das entrevistas.



Fonte: Elaborado pela autoria.

A base teórica utilizada nesta tese para os pontos teóricos contemplados na análise foram:

- **Processos colaborativos:**
 - Relações:** BIGNETTI, 2011; CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; DEL GAUDIO, 2017; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; HOWALDT *et al.*, 2016; LE BER, BRANZEI, 2010.
 - Coprojetoção:** CAJAIBA-SANTANA, 2014; CELASCHI; CELI, 2015; DEL GAUDIO; FRANZATO; DE OLIVEIRA, 2018; FRANZATO *et al.*, 2012; MANZINI, 2015; MERONI, 2008.
 - Disseminação de ideias:** FREIRE *et al.*, 2020; FUENTEFRIA, 2021; HOWALDT *et al.*, 2016.
- **Valor das relações:** BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BIT
- ENCOURT, 2016; SILVA, 2020;

- **Valor Social:** CANESTRINO, *et al.*, 2019; CAVAZOS-ARROYO, 2020; DE SILVA; WRIGHT, 2019; DIXIT; MOID, 2022; KASSIM; HABIB, 2020; KHAN, *et al.*, 2021; LASHITEW, *et al.*, 2022; NANDAN; SINGH, 2019; VON JACOBI, *et al.*, 2023.

A integração metodológica, realizada na apresentação dos resultados das entrevistas desta tese, permitiu uma análise robusta e detalhada, potencializou a construção de conhecimento a partir da realidade dos participantes, gerando insights relevantes para a pesquisa, bem como favoreceu um foco maior na síntese dos resultados, como apresentado no Quadro 13:

Quadro 13: Quadro síntese das categorias que emergiram nas entrevistas.

Categorias	Processos colaborativos	Valor das relações	Valor Social
Cuidado como meio de empoderamento e como resultado do empoderamento: indivíduo/grupo (escuta e diálogo, pertencimento, oportunidades) e com a comunidade (impacto real na vida das pessoas do território)	Relações Coprojetação Disseminação	Pessoal, Coletivo Estratégico Conhecimento Financeiro	Dimensão relacional Dimensão inovadora Dimensão Sustentável
Papéis dos atores: orquestração, liderança, participantes	Relações	Coletivo	Dimensão relacional Dimensão Sustentável
Resiliência: a convivência em um meio diverso que estimula a repensar e posicionamentos e crenças no contato diário, gera maior sensibilidade para apoiar e atender a comunidade, autoconhecimento e o reconhecimento do território acontecem pela vivência cotidiana da diversidade	Coprojetação	Conhecimento	Dimensão Sustentável
Aspectos estratégicos: vínculos de confiança, diversidade de atores (origens e culturas), comprometimento com o território	Relações	Coletivo	Dimensão relacional Dimensão Sustentável
Inspirações sociocráticas: autogestão baseada na liderança fluida, a partir do reconhecimento da experiência e vivência pelo grupo; orquestração afetiva e amorosa na construção coletiva do processo; governança descentralizada; comunicação inclusiva,	Relações	Pessoal, Coletivo	Dimensão relacional Dimensão inovadora Dimensão Sustentável

acolhedora, democrática e acessível a todas			
Gestão de conflitos: escuta, valorização, amorosidade e assertividade	Relações	Pessoal, Coletivo	Dimensão relacional
Dinâmicas de fortalecimento de laços no coletivo: atividades e ferramentas que caracterizam e valorizam o grupo; escuta ativa, conversa assertiva e amorosa, autonomia e reconhecimento do valor de sua participação	Relações	Pessoal, Coletivo	Dimensão inovadora Dimensão Sustentável
DNA do grupo: intencionalidade em formar um grupo que com posicionamento claro em relação aos problemas do território, seja questões culturais, de gênero, entre outras	Relações	Pessoal, Coletivo	Dimensão relacional Dimensão Sustentável
Processos de formação e replicação do conhecimento: desenvolvimento de habilidade e capacidades	Relações	Pessoal, Coletivo	Dimensão inovadora
Equilíbrio entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito: envolve a não burocratização excessiva, mas o registro simples e eficiente de processos e práticas significativos para o grupo e para reforçar a criação de valor, especialmente focando na compreensão de como o processo de transformação social acontece.	Disseminação	Conhecimento	Dimensão inovadora
Colaboração e intencionalidade na troca de saberes: a inteligência individual torna-se coletiva quando cada pessoa, dentro das particularidades de sua vida e de sua visão de mundo, compartilha os seus saberes com o outro	Disseminação	Conhecimento	Dimensão inovadora
Potência de contribuição de cada ator da rede: reconhecimento da entrega que cada ator da rede pode fazer, comprometimento com o coletivo e com o território, sem juízo de valor entre tangível ou intangível, tácito ou explícito, financeiro ou não	Relações	Estratégico	Dimensão relacional Dimensão inovadora
Acolhimento e autonomia: abertura e meios para que todas as pessoas envolvidas possam compartilhar seus olhares e conhecimentos em relação ao território	Disseminação	Pessoal	Dimensão relacional Dimensão Sustentável

<p>Ampla participação: ser aberto para quem quiser engajar na iniciativa, mas ser especialmente acolhedor com as pessoas do território que são diretamente impactadas pelas ações</p>	Relações	Estratégico	Dimensão relacional Dimensão inovadora Dimensão relacional
<p>Crítérios claros para orientar a ação: a clareza e a transparência das decisões são importantes para os atores envolvidos diretamente na ação, para as pessoas do território que se beneficiam dos resultados e para os parceiros que entregam suas potencialidades na rede na cocriação de soluções; traz credibilidade e alinhamento ao propósito</p>	Relações	Estratégico	Dimensão Sustentável
<p>Combate aos vazios institucionais: reconhecer as responsabilidades e potências dos setores sociais buscando a convergência de ações para amenizar ou solucionar demandas do território e fortalecendo as políticas públicas por meio de debates consistentes e capacitações e formação política</p>	Coprojetação	Financeiro, Conhecimento, Estratégico	Dimensão inovadora Dimensão Sustentável
<p>Ganhos das relações: valores que cada indivíduo se apropria devido à vivência coletiva na iniciativa, aprendizados, habilidade e competências que não seriam possíveis de serem obtidos individualmente, e geram o empoderamento, mudanças de comportamento e melhoria nas relações pessoais, familiares, profissionais e sociais, que reverberam no âmbito individual, familiar, comunitário e profissional.</p>	Disseminação	Pessoal, Conhecimento, Financeiro	Dimensão relacional Dimensão inovadora Dimensão Sustentável

Fonte: Elaborado pela autora.

As Guardiãs percebem o **cuidado** como um aspecto central na sua participação na iniciativa, manifestando-o no serviço à comunidade e na ajuda individual. Esse cuidado é motivado por experiências pessoais, como ter vivenciado necessidades, desejar retribuir, superar seus próprios desafios e desenvolver uma liderança social. Formações em iniciativas como o Plano de Bairro ampliam a consciência do impacto social e do poder do coletivo. Outros fatores de engajamento incluem crescimento individual, desenvolvimento emocional, apoio mútuo, sentimento de pertencimento ao território, impacto direto na comunidade, trabalho voluntário e retorno espiritual.

Pensando no futuro, as Guardiãs continuam a destacar o cuidado, focando na ajuda material e emocional, por meio de orientações, informações e escuta. Elas vislumbram potencializar outras mulheres, melhorar o território e se tornarem uma referência na comunidade. Um ponto importante das entrevistas é a relação entre cuidado e empoderamento. As participantes veem o cuidado como um meio para o empoderamento, enquanto as lideranças o veem como resultado do empoderamento. A formação e a participação em outras iniciativas sociais desenvolvem habilidades e capacidades, tornando o cuidado um instrumento para transformar a realidade e promover ações coletivas.

No que se refere aos **papéis**, buscou-se compreender a participação das mulheres, investigando quem as convidou, por que aceitaram o convite e suas motivações para permanecerem engajadas. A pesquisa também explorou as percepções das participantes sobre o futuro da iniciativa. Além disso, o estudo identificou perfis de personas que possam inspirar outros processos de recrutamento e engajamento, identificando três personas no processo de mobilização do grupo das Guardiãs.

A "**orquestradora**" é central nas iniciativas comunitárias, com vivências em práticas colaborativas, profundo conhecimento do território e proximidade com a comunidade. Ela é crucial na mediação de conflitos, construção de estratégias e processos internos do grupo. As "**lideranças**" são mulheres com habilidades de comunicação, articulação e mobilização, orientando novas participantes e repassando formações recebidas. A maioria são mulheres engajadas desde o início das Guardiãs. As "**participantes**" são mulheres da comunidade, diversificadas em idade, religiosidade, orientação e identidade sexual, que se engajaram por convite ou interesse.

A mobilização das Guardiãs evoluiu de uma ação de entrega de produtos de higiene para uma iniciativa focada na sororidade feminina, fortalecimento dos vínculos comunitários e **empoderamento pelo cuidado**. O crescimento ocorreu pela união de micro redes baseadas em afinidades, solidariedade e compromisso mútuo. Algumas mulheres foram mobilizadas por terem sido beneficiadas pelas atividades ou necessitarem de apoio, incentivadas por amigas ou familiares. Houve também a intencionalidade de convidar pessoas com perfis específicos para atuar em determinados grupos, como os imigrantes haitianos. A iniciativa transforma a realidade comunitária por meio do cuidado, promovendo o protagonismo individual em vivências coletivas.

A análise da iniciativa Guardiãs no que se refere aos **aspectos estratégicos** evidencia uma organização orgânica e horizontal, com características **sociocráticas** e

liderança fluida. A estrutura baseia-se no reconhecimento das experiências e vivências de cada participante, promovendo um espaço democrático que valoriza a participação feminina e o empoderamento pelo cuidado. A orquestradora atua de forma assertiva e amorosa, orientando o grupo quando necessário, mas permitindo um processo coletivo e acolhedor que gera pertencimento e propósito.

A descentralização da governança, devido ao aumento de participantes e à distribuição geográfica, levou à identificação de membros com mais experiência para orientação e acompanhamento, concentrando-se em temas importantes. Foram escolhidas três lideranças para a representação do grupo, com funções adaptadas à natureza informal da iniciativa. As práticas de comunicação incluem meios digitais e presenciais, sendo o contato pessoal valorizado pelas participantes.

Mesmo as novas integrantes encontram espaço para expressar-se, serem **acolhidas** e aprender com as demais, podendo contribuir com sugestões e ideias. As decisões sobre ações seguem características sociocráticas, com uma liderança orientando o grupo e promovendo a união e o autoconhecimento. A **gestão de conflitos** também adota uma abordagem coletiva e assertiva.

A **diversidade** do grupo é um dos seus pontos fortes, enriquecendo o trabalho e fortalecendo a capacidade de apoiar outras mulheres na comunidade. A convivência com diferentes origens e experiências desenvolve um olhar crítico e sensível sobre as desigualdades locais, especialmente as de gênero. A iniciativa é aberta a todas as mulheres da comunidade, com diferentes vocações e necessidades sustentando a diversidade do grupo.

Essa característica de valorizar a diversidade estimula a retomada de projetos pessoais, como retorno aos estudos, empreendedorismo e relações mais equilibradas na família. As participantes destacam a importância da dinâmica democrática que permite a **participação ativa** e promove acolhimento e integração, com o uso de ferramentas como grupos de WhatsApp e reuniões.

Mesmo com a evolução do grupo, a importância da orquestradora permanece, evidenciando a crescente autonomia e apropriação dos processos pelas participantes. As experiências no grupo geram aprendizados que as Guardiãs levam para suas vidas familiares e sociais. O empoderamento alcançado, alicerçado na **resiliência**, por meio da compreensão de si e do outro e do reconhecimento comunitário, impacta diretamente a vida pessoal das mulheres. Melhorou suas relações familiares e proporcionou uma convivência mais equilibrada e saudável. A vivência desses processos de **fortalecimento**

de laços no coletivo, traduzida nesta rede de cuidado e proteção, dá às mulheres mais segurança para buscar o protagonismo em suas relações.

A iniciativa Guardiãs destaca-se por seu **DNA de grupo** formado intencionalmente por mulheres, fundamentada no cotidiano de uma comunidade marcada por machismo e violência. A sororidade é central, facilitando apoio, orientação e mobilização para ação, especialmente devido às experiências compartilhadas das participantes. O **empoderamento** é potencializado pela prática e pelo exemplo, com as Guardiãs dando voz às mulheres invisibilizadas pela sociedade patriarcal e construindo redes de apoio que desafiam normas opressivas.

A composição exclusivamente feminina do grupo, incluindo mulheres trans, promove liberdade, confiança e abertura, embora desafios como fofocas e sobrecarga sejam comumente enfrentados. A conciliação entre vida pessoal, profissional e participação na iniciativa também é relevante. Nas discussões sobre gênero, debateu-se a possibilidade de fomentar uma masculinidade positiva por intermédio das relações de troca. Desta forma, os homens seriam estimulados a expressarem emoções e lidar com conflitos de forma não violenta, estabelecendo relações mais saudáveis e igualitárias com seus parceiros e parceiras. Essas ações podem ser promovidas de forma direta ou indireta, em parceria com serviços de saúde, escolas, entre outros.

As Guardiãs trabalham principalmente com **conhecimento** tácito, adquirido pela experiência e convivência. Para sustentabilidade e aprendizado contínuo, é estratégico equilibrar esse conhecimento com o explícito, mais formal e fácil de compartilhar. A sistematização do conhecimento explícito pode auxiliar em decisões futuras e parcerias. É sugerido mapear participantes, parcerias, a história da iniciativa e transformações na comunidade com ferramentas acessíveis a todas.

Relatos indicam uma lacuna no gerenciamento dos registros de conhecimento, com expectativas de que a liderança tome a iniciativa. O compartilhamento de conhecimento e geração de novas ideias fortalecem o grupo. Um espírito de colaboração e a intenção de compartilhar saberes são fundamentais. Também a perspectiva da difusão de conhecimento seria potencializada com uma maior explicitação do conhecimento.

Para isso, entende-se que seja necessário um processo de curadoria do conhecimento, o organizando e preservando, por meio de atividades da organização. A **disseminação de ideias** sobre a iniciativa Guardiãs é feita por mídias digitais, entrevistas e apresentações, inspirando a replicação em outros territórios. Seu compartilhamento é

vital para a inovação social, e os aprendizados pessoais resultantes das iniciativas coletivas geram empoderamento, mudanças de comportamento e melhoram as relações.

A iniciativa Guardiãs tem um forte potencial de desenvolvimento em **parcerias**, promovendo ainda mais a atuação do grupo. Atualmente, há pouca clareza entre as participantes sobre os processos de parcerias, e mesmo as lideranças não atuam proativamente. A orquestradora é a principal conexão com os parceiros, que reconhecem a importância das Guardiãs e confiam no grupo, percebendo os resultados na prática, apesar da falta de um processo sistemático de registro.

Os **ganhos** para os parceiros incluem: melhor conhecimento da realidade da comunidade; percepção da diversidade; entendimento das vulnerabilidades; eliminação de estereótipos; reconhecimento do potencial de articulação; capacidade de mobilização; criação de laços de confiança; e desenvolvimento de sensibilidade no trato com comunidades vulneráveis. A cocriação de soluções é limitada, com apoio sendo oferecido para solicitações já construídas pelo grupo.

O reconhecimento pelo trabalho pode impulsionar as Guardiãs a atuarem como mediadoras entre demandas comunitárias e serviços públicos, especialmente a partir das necessidades identificadas no Plano de Bairro. A prospecção de novos parceiros que compartilhem as estratégias do grupo pode trazer resultados significativos. Esse movimento colaborativo fortalece o senso de pertencimento e propósito, garantindo a sustentabilidade das ações e ampliando o impacto social dos projetos.

A **articulação intersetorial** oferece um espaço significativo para ressignificar a colaboração de parceiros e membros da comunidade na iniciativa das Guardiãs. O **vazio institucional** em áreas urbanas periféricas exige ações conjuntas para aprimorar os serviços públicos existentes e implementar novos conforme a demanda. Espaços de debate, como o Plano de Bairro do Jardim Lapena, são fundamentais para identificar prioridades, qualificar demandas e orientar parcerias, promovendo a participação cidadã e a luta por direitos. A vulnerabilidade no território, embora problemática, é vista como uma oportunidade para fortalecer a atuação das Guardiãs por meio da ação comunitária. Mulheres beneficiadas pelas ações entram para o grupo, combatendo a desesperança e desconfiança com a vontade de melhorar o território.

Para a iniciativa Guardiãs, ter **critérios claros** é fundamental para orientar as ações, trazendo credibilidade junto à comunidade e parceiros. A construção de parcerias enfrenta limitações do território e necessita da integração de uma rede intersetorial para solucionar demandas complexas. Entre os problemas ambientais estão a ocupação

irregular e o acesso ao saneamento básico. No âmbito social, enfrentam-se violência doméstica e tráfico de drogas. No econômico, é necessário garantir emprego, renda, empreendedorismo local e formação profissional.

Essa clareza dos critérios favorece a **ampla participação no reconhecimento das demandas**. Todas as participantes do grupo Guardiãs podem apresentar sugestões via WhatsApp ou reuniões, sendo acolhidas, debatidas e definidas pela liderança. Algumas participantes demonstraram **autonomia** e **protagonismo**, articulando respostas também para as necessidades não priorizadas. A participação em espaços coletivos, como reuniões do Plano de Bairro, fortalece a formação política e o acesso a informações. As Guardiãs destacaram aprendizados relacionados ao entorno e pessoais, contribuindo para o Valor Social da iniciativa. Alguns pontos destacados pelas entrevistadas:

Ganhos coletivos, estratégicos, conhecimento e financeiros:

- Maior compreensão do contexto e da importância da participação para transformar o território.
- Lidar melhor com as adversidades.
- Ser mais social, com maior facilidade de interagir com os outros.
- Ser mais sensível em relação ao outro, com um olhar amoroso e empático.
- Capacidade de escuta atenta.
- Não julgar em relação ao outro.
- Sentir-se mais fortalecida para fortalecer a comunidade.
- Acolher a diferença e a diversidade.
- Respeitar e ser respeitada.
- Ter mais iniciativa e visão crítica, com inteligência.
- Iniciativa e dinamismo para ir atrás dos direitos e melhorar de vida.
- Reconhecer o valor da palavra como ferramenta de empoderamento e autoestima.

Ganhos pessoais, estratégicos e conhecimento (individual):

- Maior capacidade de compreender, escutar e conversar com a família.
- Aprendizados que levaram a ser mais calma na interação com a família.
- Ter mais garra, autoconfiança, atitude e iniciativa na vida pessoal.
- Ser mais feliz com o que tem.
- Autoconhecimento, lidando melhor com as diferenças.
- Ser mais otimista.
- Mais confiante.

- Autoaceitação, menos sensível aos preconceitos de outras pessoas.
- Ser mais corajosa.
- Acreditar mais em si mesma.
- Aprender que lutar é uma coisa boa.
- Aprender a falar e a se posicionar criticamente.
- Desacomodar-se, correr atrás do que quer, não ficar esperando.
- Ser mais autônoma.
- Desenvolver novos interesses (artísticos, idiomas, empreendedorismo, etc.).
- Evolução cultural.
- Reconhecimento da família.
- Vencer a depressão e outros problemas pessoais.
- Menos dependente do marido.
- Sentir-se empoderada e valorizada.
- Aprendizados que geraram mudanças comportamentais e atitudinais.

Foi realizada uma **roda de conversa** (DE ARAÚJO *et al.*, 2013) para a validação dos pontos apresentados. As Guardiãs receberam o material com a síntese dos resultados e se dividiram em pequenos grupos para analisar e debater os achados da pesquisa. Cada grupo contou com uma responsável por anotar os apontamentos. Quase todas as participantes tiveram a oportunidade de se expressar e contribuir com seu olhar sobre os resultados. As representantes de cada grupo, participaram da roda de conversa e compartilharam as reflexões de seus grupos e, em geral, referendaram os resultados encontrados nas análises realizadas pela equipe de pesquisa.

A roda de conversa proporcionou importantes aprendizados para as Guardiãs. Elas reconheceram suas potencialidades e desafios, fortalecendo a autoconfiança e a coesão do grupo. A percepção do valor do trabalho das Guardiãs para a comunidade, a importância da auto-organização e da capilaridade no território, a mobilização por causas importantes e o espaço para discutir questões de gênero foram destacados como pontos cruciais para o fortalecimento do grupo.

Concluiu-se que a iniciativa possui uma potência que impacta e reverbera de forma consistente no território, apesar de seu curto período de existência. Por outro lado, percebe-se uma transformação intensa nas mulheres participantes, com um reconhecimento de seu potencial, valor e papel nos espaços que ocupam. Além disso, observa-se uma ressignificação das relações e um desejo crescente de engajamento com o propósito da iniciativa.

De modo geral, todas as práticas colaborativas em comunidades geram resultados importantes e contribuem para minimizar os vazios institucionais existentes, seja pela ausência ou insuficiência de serviços públicos no território. O diferencial marcante de uma inovação social, nesse contexto, é a capacidade de criar Valor Social, transformando o local e a sociedade. Isso possibilita gerar impactos positivos duradouros na vida das pessoas.

5.1.5. Discussão dos resultados

Considerando a inovação social como um processo colaborativo que envolve diversos atores, trabalhando em conjunto para criar soluções inovadoras para problemas sociais (BIGNETTI, 2011), e que essa colaboração promove novas práticas e gera Valor Social (HOWALD et al., 2016), fomentando o bem-estar da comunidade (MOULAERT et al., 2014), a sustentabilidade dessa inovação depende da capacidade de disseminar o impacto positivo e de se adaptar às mudanças do contexto social, contribuindo para uma transformação social mais profunda (MANZINI, 2015; MERONI, 2008). Diante disso, a compreensão do conceito de Valor Social foi fundamental.

Bitencourt (2022) levanta questionamentos relevantes para futuras pesquisas, como "sobre como maximizar os resultados e promover uma melhor identificação e interação entre os atores" e "quais etapas centrais poderiam caracterizar o desenvolvimento da inovação social" (BITENCOURT, 2022, p. 333). Os resultados analisados nesta seção contribuem para responder à primeira pergunta, uma vez que a criação de Valor Social emerge como característica central da inovação social (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HOWALDT, *et al.*, 2016; HULGÅRD; FERRARINI, 2010).

Este estudo oferece uma potencial orientação de percurso para iniciativas de inovação social. Ao sistematizar as dimensões do processo (O QUÊ), sugerir movimentos (COMO) e os resultados mais recorrentes do Valor Social, incluindo os fatores e desafios que os influenciam (POR QUÊ).

A análise das dimensões do Valor Social (características e processos), juntamente com os resultados mais recorrentes, possibilitou a articulação da teoria com a prática. Ao entender os fatores e desafios que influenciam esses resultados, aproximamos as contribuições teóricas dos conceitos que emergiram do campo, proporcionando uma visão mais completa e aplicada do tema. Essa análise, articulada com a perspectiva de Sinek

(2009), permitiu evoluir no objetivo de prototipar uma solução habilitante para facilitar o processo de criação e sustentação do Valor Social.

A revisão sistemática realizada permitiu reconhecer os processos colaborativos e seus elementos, analisados sob a perspectiva da inovação social e do Design Estratégico, como fundamentais nas dimensões de criação e sustentação do Valor Social, conforme o Quadro 14:

Quadro 14: Reconhecimento teórico.

Elementos dos processos colaborativos	Base teórica Design e Inovação Social	Literatura sobre Valor Social
Ativação das relações	BIGNETTI, 2011; CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; DEL GAUDIO, 2017; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; HOWALDT <i>et al.</i> , 2016; LE BER, BRANZEI, 2010.	CANESTRINO, ROSSELLA. <i>et al.</i> , 2019; CAVAZOS-ARROYO, JUDITH, 2020; KHAN, <i>et al.</i> , 2021; LASHITEW, <i>et al.</i> , 2022; VON JACOBI, <i>et al.</i> , 2023.
Coprojetação	CAJAIBA-SANTANA, 2014; CELASCHI; CELI, 2015; DEL GAUDIO; FRANZATO; DE OLIVEIRA, 2018; FRANZATO <i>et al.</i> , 2012; MANZINI, 2015; MERONI, 2008.	NANDAN; SINGH; MANDAYAM, 2019; DE SILVA; WRIGHT, 2019; DIXIT; MOID, 2022; KASSIM; HABIB, 2020; LASHITEW, <i>et al.</i> , 2022.
Disseminação de ideias	FREIRE <i>et al.</i> , 2020; FUENTEFRIA, 2021; HOWALDT <i>et al.</i> , 2016.	LASHITEW, <i>et al.</i> , 2022; MOORE; RIDDELL; VOCISANO, 2015

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro resultado decorrente dos movimentos de Co-iniciar e Co-sentir refere-se ao conceito de Valor das Relações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITENCOURT, 2016; SILVA, 2020), que reverberou no aprofundamento teórico sobre Valor Social. Esse resultado contribui com

subsídios para solucionar os desafios de monitoramento e avaliação (LASHITEW, *et al.*, 2022). É um achado que pode colaborar com a geração de indicativos confiáveis e evidências do processo de criação e sustentação de Valor Social, possibilitando, assim, gerar o impacto social desejado. Além disso, viabiliza a identificação das variáveis que evoluem ou emergem das mudanças ocorridas ao longo do tempo em cada uma das dimensões do Valor Social.

Nesta perspectiva de monitoramento e avaliação, tem-se ainda a consolidação de conceitos que emergiram do campo, relacionados às dimensões do Valor Social apresentadas, conforme apresentado no Quadro 15:

Quadro 15: Indicativos de monitoramento e avaliação que emergiram do campo.

Conceito	Descrição	Autores
<i>Autogestão</i>	É um modelo de organização em que os próprios membros assumem o controle das decisões e ações do grupo, promovendo a autonomia e a participação de todos. Com a tomada de decisão democrática e a cooperação entre os indivíduos, a autogestão busca construir relações sociais mais horizontais e equitativas. Essa forma de organização se caracteriza por responsabilidade compartilhada, atuação voluntária e valorização do coletivo, independentemente da área de atuação ou da estrutura organizacional.	ALBUQUERQUE, 2003; GONZALEZ, 2019.
<i>Cuidado</i>	Compreendido como central nas iniciativas sociais, desde a mobilização social até o alcance do impacto desejado, perpassando pelas dimensões, movimentos, resultados e os fatores e desafios que os influenciam. O cuidado é visto como um ato político e revolucionário capaz de transformar relações de poder e construir sociedades mais justas. Ao desafiar sistemas opressivos e promover a cura, o cuidado se torna um ato de resistência e afirmação da identidade. Destaca-se que o cuidado é um ato complexo que vai além de boas intenções. Ele envolve um processo de reconhecimento da necessidade do outro, a tomada de ação para atendê-la e a recepção desse cuidado por quem o recebe. É fundamental que o cuidado esteja alinhado com as necessidades reais do outro, e não com as percepções de quem cuida. No entanto, essa	DE LA BELLACASA, 2012; HOOKS, 2021; TRONTO, 1993.

	prática, inserida em relações sociais, pode gerar conflitos devido a questões de poder, cultura e identidade.	
<i>Diversidade</i>	Engloba as diferenças entre as pessoas em um determinado espaço. Ao reconhecer e valorizar essa diversidade, cria-se um ambiente onde cada indivíduo pode contribuir com seu potencial, e onde a diferença é vista como uma força inovadora e um elemento que torna único o processo de criação e sustentação do Valor Social, bem como as soluções que dele emergem. O termo “maiorias minorizadas”, cunhado por Richard Santos, destaca a paradoxal situação de grupos como negros, mulheres, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e imigrantes, que, apesar de serem a maioria da população, são marginalizados e têm seus direitos negados. Essa invisibilização sistemática impede o progresso social, econômico e cultural desses grupos, perpetuando desigualdades e injustiças.	BJÖRGVINSSON, EHN; HILLGREN, 2012; ROBERSON, 2019; SANTOS, 2020.
<i>Inspirações sociocráticas</i>	É um sistema de governança que valoriza a participação igualitária de todos os membros em resoluções coletivas. Em vez de hierarquias centralizadas, a sociocracia promove a liderança distribuída, incentivando a tomada de decisões em grupos menores e a busca por consensos que beneficiem a todos. A transparência, o feedback constante e a adaptabilidade são pilares desse modelo, que busca otimizar processos e promover a aprendizagem contínua. Partindo do princípio de que todos possuem conhecimento valioso e que a inteligência coletiva, quando devidamente acessada, pode gerar soluções mais eficazes e sustentáveis. A sociocracia busca criar espaços coletivos mais justos, democráticos e resilientes, onde cada indivíduo tem voz e as definições são orientadas pelo bem-comum.	EDENBURG, 1998; GONZALEZ, 2019.
<i>Orquestração</i>	É um processo de liderança que, sem exercer autoridade formal, guia e coordena um grupo de diversos atores, com diferentes saberes. Essa prática visa fomentar a colaboração e a criação de valor por meio da união de conhecimentos e recursos. Envolve a apropriação dos novos aprendizados e a manutenção da colaboração	DHANARAJ; PARKHE, 2006; FUNG; FUNG; WIND, 2007; HURMELINNA-LAUKKANEN;

	entre os participantes da rede. Demanda a habilidade de conduzir um grupo diverso em direção a um objetivo comum, promovendo a inovação e a geração de valor.	MÖLLER; NÄTTI, 2011 MINTZBERG, 1998.
<i>Práticas participativas e colaboração</i>	São vivências coletivas flexíveis e abertas, que visam fomentar a inovação e a colaboração. O foco está no processo em si, permitindo uma maior adaptação e dinamismo. Essas práticas geram espaços para relações fluidas e negociações, mas exigem uma mobilização prévia significativa e uma intencionalidade de manter os vínculos a longo prazo. A construção de confiança e respeito entre os participantes é fundamental para garantir uma resposta eficaz diante de novas demandas, pois as relações estabelecidas servem como base para futuras articulações. É importante a criação de redes relacionais sólidas para promover a inovação e a resolução de problemas complexos.	DEL GAUDIO, 2017; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011.

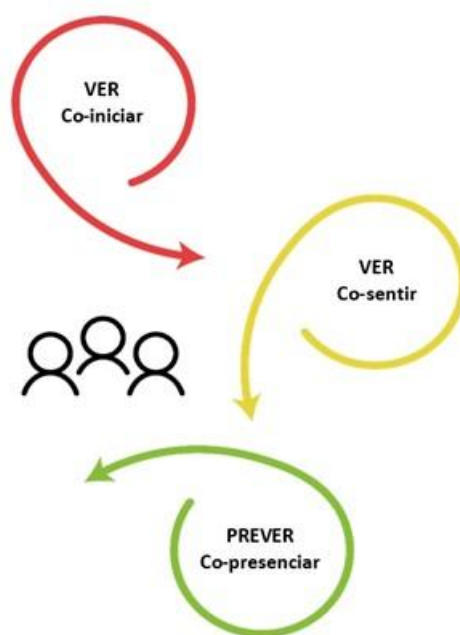
Fonte: Elaborado pela autora.

Compreende-se que o Valor Social se origina nas vivenciadas práticas participativas entre os diferentes atores, no compartilhamento de conhecimento e aprendizagens decorrentes das parcerias e da colaboração, na vivência de experiências de cocriação de respostas aos problemas ou oportunidades, desenvolvendo estratégias inovadoras ao recombinar recursos, insumos e 'aprender fazendo', por meio da experimentação, buscando remover os obstáculos sociais que limitam as mudanças desejadas.

5.2. PREVER

Ao antecipar criticamente futuros possíveis, a capacidade de PREVER (ZURLO, 2010) estimula a mobilização para a ação e a transformação social. Ao tornar visíveis os futuros desejáveis, potencializa o engajamento das pessoas na criação e sustentação do Valor Social. Na metodologia desta tese, essa capacidade se revela no movimento inspirado na Teoria U (SCHARMER, 2020a) do Co-presenciar (Figura 12), que amplia o potencial da pesquisa, permitindo a cocriação de soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios das comunidades.

Figura 12: Movimento Co-presenciar.presenciar.



Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.1. WS Lideranças sociais

O processo de desenvolvimento do workshop durou dois meses, dividido em três etapas distintas (Stuber, 2012). Essa metodologia, conforme Stuber (2012) e Halpern e Costa (2017), se destaca por sua natureza informal e temporária, reunindo participantes com diferentes perfis para trabalhar em conjunto na busca de soluções ou na exploração de novas oportunidades. Nesse contexto, o conhecimento é compartilhado de forma colaborativa, englobando tanto saberes práticos e intuitivos (tácitos) quanto informações explícitas e documentadas.

É importante ressaltar que esse processo de aprendizado e troca de ideias pode transcender os limites do foco da atividade, sendo moldado por fatores sociais, tecnológicos e culturais do ambiente em que os participantes estão inseridos.

O processo do workshop contemplou três momentos (Stuber, 2012):

- a) Anterioridade: preparação;
- b) Interioridade: realização; e
- c) Posterioridade: sistematização.

a) **Anterioridade**

Foram realizadas duas reuniões com os representantes da Fundação Tide Setubal, que apoiaram a mobilização das lideranças dos territórios. Houve, ainda, trocas por e-

mail e mensagens via WhatsApp para esclarecer a metodologia e o perfil desejado dos participantes. Além disso, foi compartilhado um material preparatório (APÊNDICE E) com um resumo dos achados no Movimento Co-sentir.

Considerando a importância da interação entre os participantes para a construção de uma visão compartilhada a partir de realidades diversas, estipulou-se a participação de até 12 pessoas. Foram convidadas pessoas com os seguintes perfis:

- 4 mulheres da iniciativa Guardiãs: lideranças e participantes, com variadas idades e diferentes localizações no território do Jardim Lapena, Zona Leste de SP;
- 4 lideranças de outras três comunidades da Zona Leste de SP: Jardim Novo Mundo, Parque Real e Diadema, as quais tiveram a mediação da FTS – Fundação Tide Setubal para integrarem a atividade;
- 4 representantes de movimentos voltados para periferias na Zona Leste de SP.

Foram mobilizados representantes dos territórios do entorno do Jardim Lapena, envolvidos na iniciativa 'Urbanismo Social', desenvolvida em parceria da Fundação com a Prefeitura de São Paulo. A intenção, com a participação dessas lideranças, foi fomentar a 'fertilização cruzada' de ideias e experiências, bem como 'semear' conhecimento a partir dos achados da pesquisa envolvendo a iniciativa das Guardiãs do Jardim Lapena. Essa oportunidade de formação e trocas entre as lideranças é considerada como uma segunda devolutiva desta pesquisa para a comunidade.

Antes do encontro, foi compartilhada uma síntese do movimento Co-sentir, acompanhado de perguntas inspiradoras para cada bloco. Tais questionamentos serviram como ponto de partida para as reflexões sobre cenários futuros durante o workshop. Os tópicos e perguntas que constavam no material prévio foram:

- A importância das relações – Como você percebe as relações nas iniciativas de sua comunidade? O que você acredita ser muito bacana e poderia inspirar outros territórios? O que você acha que outros territórios poderiam ajudar a melhorar nas relações em sua comunidade?
- A importância de fazer juntos (coprojetar) – Como você percebe os processos de fazer juntos em sua comunidade? Quais são as forças e os limites que marcam esses momentos?
- Compartilhar ideias e aprender com outros territórios – As iniciativas de sua comunidade buscam compartilhar ideias e práticas com outros territórios? Quais são os incentivos ou barreiras para que isso aconteça?

- Quando todos ganham – Você consegue perceber um ou mais desses valores nas iniciativas de seu território? O que pode ser feito ou já foi feito para ampliar esses ganhos e engajar mais pessoas e organizações?
- Outros pontos para reflexão – Autogestão, orquestração, inspirações sociocráticas, cuidado, práticas colaborativas e participativas – Perguntas: Como esses conceitos afetam ou estão presentes nas iniciativas de sua comunidade? Como potencializar esses aspectos?

A fim de proporcionar tempo suficiente para leitura e reflexão, o material de 7 páginas foi disponibilizado com duas semanas de antecedência, tanto em formato digital quanto físico.

b) Interioridade

Foi elaborado um roteiro para a atividade (APÊNDICE a). O encontro, com duração de 8 horas, foi pensado para promover um ambiente acolhedor e informal, incentivando a troca de experiências e ideias. Na parte da manhã, um espaço de conversa foi organizado em torno da mesa de café, estimulando um diálogo aberto e pouco estruturado sobre os temas apresentados previamente. As pessoas conectaram os conceitos debatidos com suas vivências, evidenciando a diversidade de contextos e a importância de cada realidade no processo de transformação social. Na parte da tarde, o foco foi a construção de uma proposta de percurso metodológico para mobilização social e fortalecimento de iniciativas em territórios periféricos.

A programação do encontro foi a seguinte:

Manhã: a partir dos subsídios da pesquisa sobre a iniciativa Guardiãs, houve um momento de ampliação para relatos dos representantes dos territórios.

- **Boas-vindas:** café, biscoito e frutas ficaram à disposição durante o encontro. Uma apresentação informal e um bate-papo integraram os participantes e os facilitadores.
- **Relatos:** apresentação dos achados do movimento Co-sentir.
- **Espaço aberto:** para as Guardiãs.
- **Espaço aberto:** para outros territórios.
- **Fechamento:** conexões e fechamento do movimento de reflexão.

Contamos com o apoio de um voluntário que atuou como observador durante a atividade. Ele realizou o registro dos pontos centrais em post-its, com o objetivo de montar, posteriormente, um painel com os apontamentos da

manhã. Essa ação tinha como propósito conectar as reflexões da manhã à dinâmica de construção de cenários que seria realizada à tarde.

Tarde: Construção de cenários futuros e desenvolvimento de um percurso metodológico para mobilização social em comunidades periféricas.

- **Retomada das atividades:** Com a apresentação dos painéis e orientação para a organização de grupos, sendo cada um representando um território, foi estruturado um painel utilizando post-its e papel pardo. A reflexão partiu da seguinte instrução: “*A partir das discussões da manhã, descrevam um percurso para criar e manter o Valor Social de uma nova iniciativa em sua comunidade.*”
- **Rodízio de ideias:** Os grupos, compostos por representantes dos território, parceiros e membros do movimento, refletiram a partir da realidade de seus contextos. Foram utilizados tabuleiros A4 com sugestões de reflexão (Figura 13):

Figura 13: Proposta de mapa para orientar as reflexões.



Fonte: Elaborado pela autora.

A atividade teve início com a apresentação do tabuleiro. Em seguida, houve um momento de diálogo para explorar as possíveis conexões entre os dados apresentados no painel com os apontamentos das atividades da manhã. Esse diálogo estimulou reflexões que conectaram as informações da manhã às etapas subsequentes do trabalho.

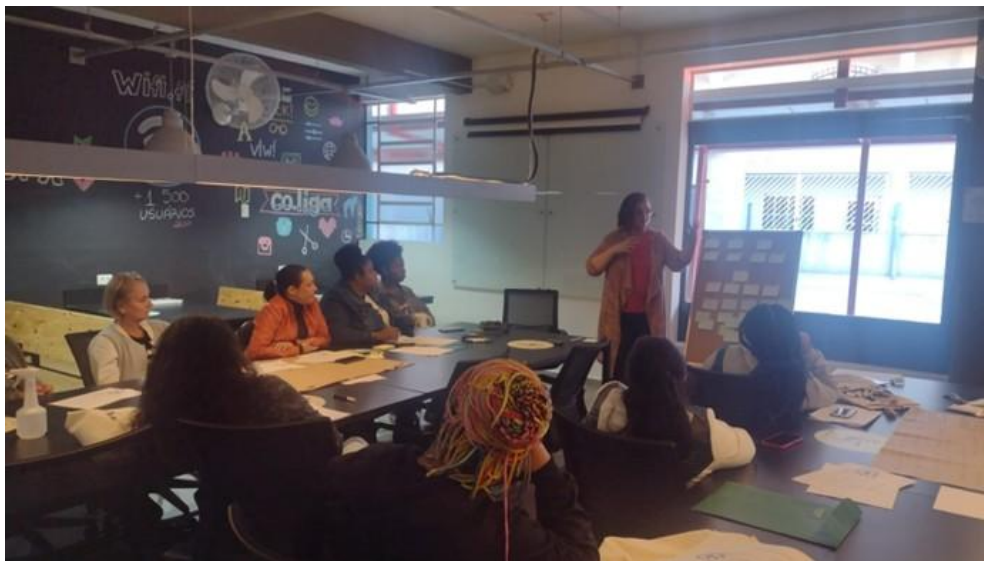
Posteriormente, ocorreu a produção colaborativa de um tabuleiro por grupo, com o apoio de facilitadores. A seguir, foi proposto um espaço para debates e

reflexões com todo o grupo, a fim de analisar as convergências, divergências, ideias e inspirações presentes nos mapas de cada território. A partir dessa análise, foi construído um único mapa coletivo, com o objetivo de projetar sua aplicação em territórios com características variadas.

- Encerramento e agradecimentos.

A Figuras 14 e 15, apresentam o registro do encontro:

Figura 14: WS Lideranças.



Fonte: Registro fotográfico.

Figura 15: Grupo WS Lideranças.



Fonte: Registro fotográfico.

c) **Posteridade**

Constitui-se do registro das reflexões do WS, junto a representação gráfica do percurso de mobilização construído coletivamente, consolidando um material de referência que poderá ser apropriado pelos participantes em outros espaços de reflexão nas suas comunidades.

Após o encontro, os debates geraram a atualização do documento da anterioridade, incluindo as contribuições que emergiram no workshop (APÊNDICE F), incluindo uma representação gráfica compartilhada com as participantes, conforme a figura 16.

Figura 16: Percurso metodológico de cocriação de iniciativas sociais



Fonte: Sistematização das reflexões do workshop.

Devido ao período pré-eleitoral, a resposta ao trabalho de mobilização da FTS junto aos outros territórios teve menos efetividade do que o esperado. Tivemos a participação de representantes do Jardim Vila Nova União e Jardim Noêmia (Itaim Paulista).

De qualquer forma, acredita-se que a reflexão acerca de inspirações de cunho metodológico foi válida, considerando que cada contexto tem suas peculiaridades que ficam muito evidentes nos relatos sobre o cotidiano de cada lugar. Mesmo com a ausência de representantes de movimentos periféricos, os membros da equipe da FTS presentes compartilharam ricas contribuições sobre suas vivências em outras iniciativas em São Paulo e outras localidades. Ao todo, participaram do encontro doze pessoas, sendo: 6 Guardiãs, 3 representantes de outros territórios e 3 membros da equipe da FTS.

Ainda como posterioridade, foi submetido um trabalho sobre o projeto desta tese e a iniciativa Guardiões no 8th International Forum of Design as a Process (<https://www.forumdesignprocess.org/dgdw22/>), promovido pela Universidade de Bolonha – Itália, o qual teve uma avaliação bastante positiva, tendo o artigo publicado em uma edição especial sobre o Fórum, na revista diid — Disegno Industriale Industrial Design, em 2023 (Doi: 10.30682/diiddsi23t2p).

5.2.2. Análise dos resultados

A primeira etapa do workshop proporcionou um ambiente acolhedor para que as participantes se apresentassem, compartilhassem suas trajetórias e suas conexões com iniciativas sociais em seus respectivos territórios. Esse momento de troca foi fundamental para a construção de vínculos, a criação de um espaço de confiança e o reconhecimento mútuo.

Na sequência, o foco se voltou para a discussão sobre os materiais previamente compartilhados. Ficou evidente que a mobilização social em territórios periféricos se fortalece por meio da colaboração e da participação ativa da comunidade em torno de problemas localmente identificados. A tangibilidade das demandas e a percepção dos benefícios pessoais foram apontadas como elementos cruciais para a mobilização e o engajamento.

A partir das falas das participantes, foi construído um painel que sistematizou as diferentes fases vivenciadas no processo de engajamento social. As fases "antes", "durante" e "depois" foram marcadas por palavras-chave que revelam uma profunda transformação na visão de mundo das participantes. A passagem de um estado de invisibilidade e fragilidade para um sentimento de empoderamento, união e protagonismo é evidente nos relatos, que celebram as lutas e as vitórias conquistadas tanto no âmbito pessoal quanto coletivo.

Ao longo do encontro, foram identificadas diversas "pistas" que podem orientar a construção de um percurso metodológico para a mobilização social em territórios periféricos. Entre elas, destacam-se a importância de:

- **Dar o exemplo:** inspirar outras pessoas por meio de ações concretas e positivas.
- **Buscar aliados estratégicos:** conectar-se com pessoas influentes na comunidade.
- **Tornar o processo prazeroso:** criar um ambiente positivo e motivador.
- **Persistir:** manter o foco e superar os desafios.
- **Analisar a realidade local:** conhecer o território e mapear as necessidades.

- **Trocar experiências:** promover a interação entre diferentes iniciativas.
- **Pensar em políticas públicas:** advogar por políticas que atendam as demandas da comunidade.

Na segunda etapa do workshop, no período da tarde, teve como objetivo principal estimular a reflexão sobre um possível percurso metodológico para mobilização social em territórios periféricos.

O grupo das Guardiãs do Jardim Lapena, com base em suas experiências, identificou as potências que sustentam as iniciativas sociais:

- Apoio de uma instituição do território com acolhimento, materiais, recursos e formações;
- Formações sobre políticas públicas;
- Conscientização, levar a informação para o território;
- Simplicidade das soluções encontradas pelo grupo;
- União, apoio, divisão de tarefas;
- Desenvolvimento de habilidades pessoais;
- Acolhimento da população e ser reconhecido por isso;
- Sentimento de pertencimento aquele lugar;
- Contato com a história de outras mulheres;
- Sentimento de evolução;
- Oportunidades de cursos e de outros conhecimentos decorrentes da rede estabelecida;
- Reconhecimento das situações de privação de direitos ou de violência de diversos tipos;
- Reconhecer as oportunidades que são próprias daquele lugar.

Também destacaram temas mobilizadores, como o lixo, a sustentabilidade e a vulnerabilidade das famílias e as histórias pessoais de transformação. Por outro lado, apontaram como pontos de atenção e possibilidades de fortalecimento para as iniciativas:

- Apoio psicológico para quem atua no campo, aprender a lidar com as histórias difíceis decorrentes da desigualdade social como a violência, por exemplo;
- Visitar outros territórios;
- Compreender outras culturas, como por exemplo, as migrantes de diferentes lugares do mundo.

Por fim, destacaram os marcos que foram importantes para a iniciativa Guardiãs:

- Contexto pandêmico;

- Ganhos das relações, todas ganham individualmente e coletivamente;
- Conhecer outras histórias;
- Observar o território em sua totalidade.

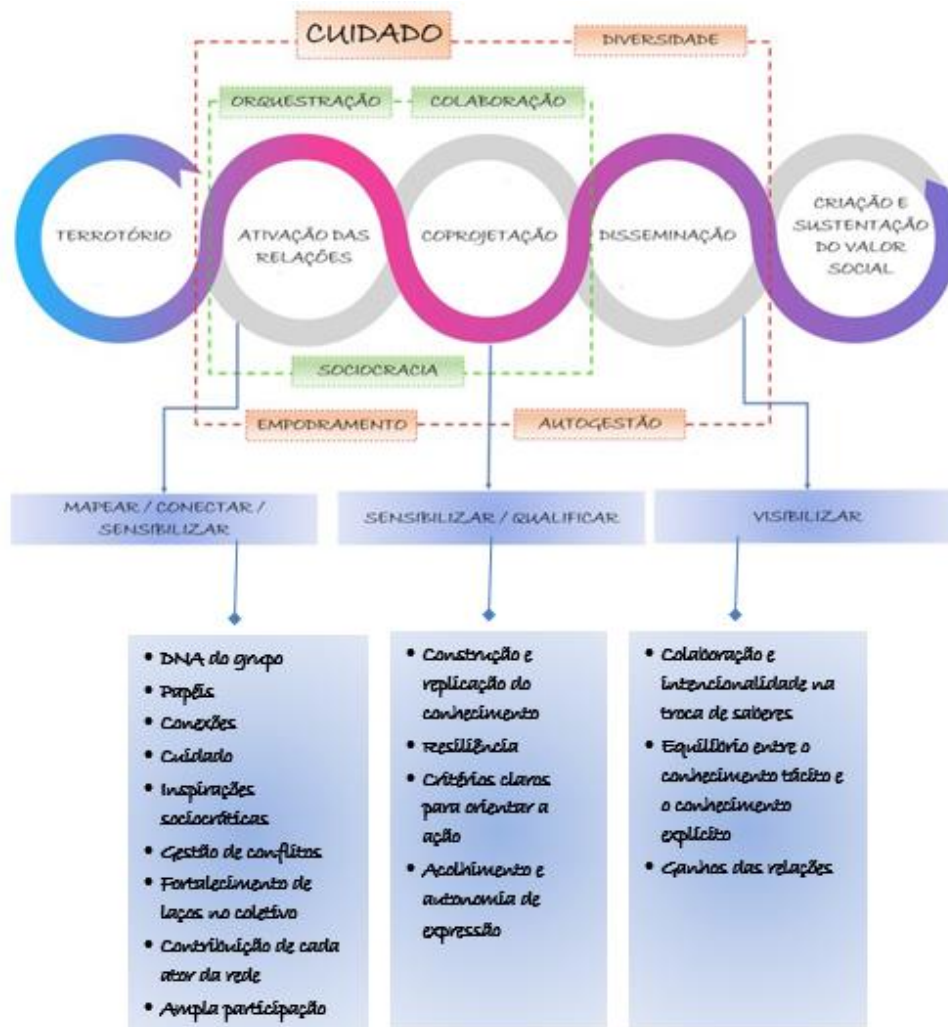
O outro grupo, formado por representantes de diferentes territórios, realizou um exercício prático, refletindo sobre os passos a serem seguidos em uma iniciativa de mobilização social.

A partir desse exercício, foi possível estabelecer conexões com as reflexões do grupo das Guardiãs, resultando na construção de um segundo painel que sistematizou os seguintes movimentos fundamentais:

- **Mapear os pontos críticos:** compreender os elos que unem a comunidade, por meio das histórias das pessoas que diariamente transformam a realidade local;
- **Conectar as micro redes e lideranças:** perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente de seu tamanho ou objetivo, sejam afetivas, produtivas ou outras. Essas micro redes são mobilizadas por lideranças atribuídas ou espontâneas. Esse movimento possibilita verificar as estruturas disponíveis no território e as formas que estas podem apoiar uma iniciativa. Além disso, as micro redes são fontes confiáveis das demandas do território, gerando oportunidades de atuação consistente e geração de Valor Social e transformação da realidade;
- **Divulgar e sensibilizar:** perceber o território em sua totalidade e envolver os diversos atores de forma a integrar as potências locais. Também, fomentar a intersetorialidade e viabilizar as estratégias necessárias para gerar o impacto desejado;
- **Qualificar os atores envolvidos:** promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores que atuam na iniciativa, apresentando temas variados e de interesse dos participantes, além de prepará-los para a ação. Devido às dificuldades encontradas em territórios periféricos, é essencial que as pessoas que atuam nessas áreas recebam apoio psicológico e formação para lidar com as questões complexas e dolorosas das pessoas atendidas;
- **Dar visibilidade:** comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organizou, como as pessoas podem aderir e participar e aspectos ligados à transparência das ações.

Este movimentos evidenciam a perspectiva de um percurso que pode inspirar outros grupos a evoluírem no desenvolvimento de suas estratégias e projetos, com vistas a responder as demandas e possibilitar as transformações desejadas.

Figura 17: Conexões dos elementos que emergiram do campo nos movimentos Co-iniciar, Co-sentir e Co-presenciar.



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 17 apresenta as conexões que emergiram nestes três primeiros movimentos metodológicos. Partindo da perspectiva do Design Estratégico, bem como da inovação social, entende-se que cada processo é situado e que haverá adequações ou apropriações ao contexto no os processos colaborativos acontecem.

5.2.3. Discussão dos resultados

Na perspectiva das iniciativas de inovação social, um desafio significativo apontado pelos pesquisadores é entender como os atores são mobilizados, como eles são

envolvidos e se articulam no processo de desenvolvimento de novas soluções para os desafios sociais (BITENCOURT, 2022; HOWALD; DOMANSKI; KALETKA, 2016). Para Bitencourt (2022), "[...] Para dar conta dessa complexidade (problemas) e pensar na inovação social de forma sistêmica, é preciso, também, refletir sobre uma sistemática de desenvolvimento dessas iniciativas, portanto, uma metodologia apropriada" (BITENCOURT, 2022, p. 333).

Por meio de parcerias, inclusive intersetoriais, as iniciativas sociais visam maximizar as competências dos envolvidos para gerar Valor Social (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; LE BER; BRANZEI, 2010). Embora a colaboração seja fundamental para a inovação social, alguns autores destacam que a diversidade de atores envolvidos pode gerar conflitos de interesse e dificultar a tomada de decisões conjuntas, atuando como um obstáculo para a implementação de novas soluções (BRICKSON, 2007; PLOWMAN *et al.*, 2007).

Ao desenvolver uma proposta de percurso com lideranças sociais, que envolveu a identificação de movimentos importantes para a mobilização social duradoura e efetiva, percebeu-se que o Valor Social ocorre independentemente de que o impacto venha a ser alcançado ou não. A vivência de processos colaborativos, com a ativação das relações, a coprojetação e a disseminação de ideias, bem como os ganhos das relações (pessoais, coletivos, de conhecimento, estratégico e financeiro), habilitam e impulsionam a geração do impacto positivo (CANESTRINO *et al.*, 2019; KHAN *et al.*, 2021).

Segundo Hardy, Phillips e Lawrence (2003), a colaboração entre diferentes atores dentro das organizações fortalece suas habilidades para enfrentar desafios sociais, uma vez que a união de recursos e saberes permite a criação de soluções mais eficazes para problemas complexos.

Além disso, todos os movimentos têm como premissa a ampla participação, buscando envolver uma diversidade de atores, especialmente os membros da comunidade. A partir do que faz sentido para aquele território ou grupo, focar em aspectos estratégicos, como: o reconhecimento do valor das conexões já existentes; a busca por respostas para demandas importantes para as pessoas que fazem parte da iniciativa; a comunicação e transparência; a capacitação dos atores engajados; e na visibilidade dos resultados obtidos.

Desta forma, é garantida a legitimidade da iniciativa, uma vez que “avança na busca de uma solução efetiva do problema, envolvendo a comunidade ativamente nas

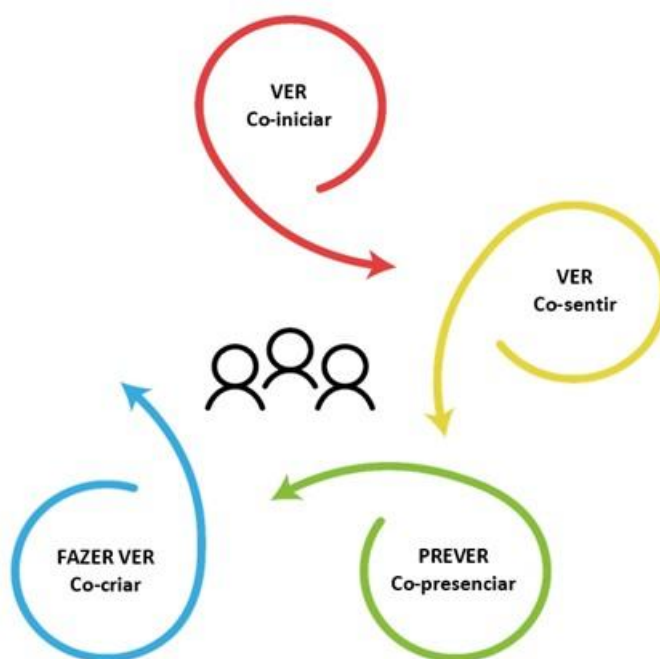
decisões e em cada etapa do processo construído coletivamente” (BITENCOURT, 2022, p. 332).

5.3. FAZER VER

A capacidade de Fazer Ver (ZURLO, 2010) consiste em tornar visíveis os futuros possíveis, comunicando-os de forma clara e impactante para mobilizar a ação e a transformação social. Na metodologia desta tese, essa capacidade se revela, inspirada nos movimentos Co-criar e Co-desenvolver da Teoria U (SCHARMER, 2020a).

O movimento **Co-criar** (Figura 18) culminou na exteriorização de ideias por meio de um protótipo, transformando-as em ações concretas. A construção do protótipo permitiu experimentar de forma interativa a articulação da teoria e da prática, cocriando um artefato que tornasse esse conhecimento acessível.

Figura 18: Movimento Co-criar.



Fonte: Elaborado pela autora.

O movimento **Co-desenvolver** (Figura 22) buscou evoluir na qualificação do artefato por meio de um processo de cocriação. Ao invés de simplesmente aprimorar um modelo existente, possibilitou-se abrir espaço para o novo emergir, conectando outras ideias, mesmo que aparentemente desconexas. Esse processo envolveu a escuta atenta dos sinais e a abertura para novas possibilidades. O protótipo, nesse contexto, não é apenas um produto, mas um catalisador para a transformação, impulsionando a evolução do

sistema maior e potencializando o acesso ao conhecimento e recursos para geração de Valor Social.

5.3.1. WS Gigamapping

Para dar conta do desafio de cocriar um protótipo de artefato com o objetivo de facilitar a criação e a sustentação de Valor Social, foi necessário estruturar uma primeira articulação entre a teoria levantada sobre o tema e o conhecimento que emergiu do campo. Para isso, foi desenvolvido um Quadro Síntese, onde foram estabelecidas conexões possíveis e significativas.

A partir dos elementos teóricos dos processos colaborativos (ativação das relações, coprojetação, disseminação de ideias) e do valor das relações que orientaram a pesquisa primária (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; FREIRE, DEL GAUDIO; FRANZATO, 2017; HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011; SANDERS; STAPPERS, 2008; SILVA, 2020), evoluiu-se em combinações com os dados que emergiram do campo, verificando assim, se os movimentos identificados no workshop com as lideranças estavam presentes em cada elemento teórico e na sequência, foram agregados outros elementos teóricos que permeiam as pesquisas sobre soluções habilitantes, premissas que asseguram o Valor Social dessas respostas cocriadas para os problemas ou oportunidades oriundos das comunidades.

A articulação entre teoria e dados, na pesquisa exploratória, não se limita à construção de conhecimento acadêmico. Ela serve como ponte entre o mundo acadêmico e a sociedade, tornando a pesquisa relevante para a resolução de problemas reais. Ao confrontar as teorias com a realidade empírica, pode-se contribuir para que as necessidades da sociedade sejam melhor percebidas e que as soluções propostas tragam inovações. Essa conexão entre a teoria e a prática contribui para a democratização do conhecimento e potencializa respostas intersetoriais mais justas e eficientes.

Além disso, a intencionalidade na troca de saberes durante a pesquisa acadêmica permite que o pesquisador trabalhe em conjunto com a comunidade, construindo o conhecimento e fortalecendo os laços entre a academia e a sociedade. O resultado desta articulação está representado na Figura 19. Devido ao volume de dados, a tabela detalhada encontra-se no APÊNDICE G:

Figura 19: Imagem do Quadro síntese da articulação entre arcabouço teórico e conhecimento que emergiu do campo.

VER		PREVER			FAZER VER			
CO-INICIAR (desatuação + RL + reapresentação de histórias COVID 19)		CO-SENTIR (sentimentos e ruído de conversa)			CO-PROSEGUINDO (MS)		CO-CRIAR	
ELEMENTOS DOS PROCESSOS COLABORATIVOS	Valor das relações	Conceito-chave	Elementos (análise interpretativa - Guia)	Movimentos (JWS GUARINI, 2022)	Descrição do movimento	Diversidade (MANZINI, MENCHESIELL 2021)	Níveis de reconhecimento (PERE, OLIVEIRA, 2017)	
Relações	Pesadelo (BROGEMANN, BUTTLE, 2012) Colômbio (PHILLIPS, ALEXANDER, 2012; DEL SAIVA, BITTENCOURT, 2018)	Inspirações sociocráticas (COMPTON, 2011; SONDZALE, 2018) Autogerência (SOMENZI, 2018) Práticas participativas e colaboração (PILLOREN, SERAFINI, 2011; PERE, DEL SAIVA, FRANZATO, 2018; DEL SAIVA, 2017)	Inspirações sociocráticas: autogerência baseada na liderança fluida, a partir do desenvolvimento de expertise e liderança pelo grupo; participação ativa e amorosa na construção coletiva do processo governança democrática; colaboração horizontal, sustentável, democrática e acessível a todos os presentes.	Conectar as mídias redes e lideranças	Perseverar e articular os conteúdos que já existem no território, independentemente de sua natureza ou objetivo.	Fomentar a resiliência	Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente com iniciativas que valorizam as diversidades locais e as conexões globais.	Os atores se reconhecem como uma comunidade
			Gestão de conflitos: mediação, negociação, autonomia e accountability.	Dar visibilidade	Comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organiza, como as pessoas podem aderir e participar.	Fomentar a diversidade e ampla participação	Concentrar sobre a existência de uma pluralidade de ruídos de mundo locais e estimular os conteúdos dos vários ruídos locais.	Os atores se reconhecem como uma comunidade
	Diagnósticos de fortalecimento de laços na coletivos: ferramentas que caracterizam e validam o grupo; busca ativa, consenso escrito e amoroso, autonomia e reconhecimento do valor de sua participação.	Divulgar e sensibilizar	Perseverar e trabalhar em sua totalidade, mostrar os diversos atores do ecossistema.	Estimular a transformação das práticas sociais	Promover a construção coletiva de soluções locais para infraestrutura nas comunidades.	Soluções construídas sejam eficazes, eficazes, acessíveis e replicáveis		
	Pesadelo (BROGEMANN, BUTTLE, 2012) Colômbio (PHILLIPS, ALEXANDER, 2012; DEL SAIVA, BITTENCOURT, 2018)	Empoderamento (SILVEIRA, ALDA, 2018; SALDANHA MARRINHO, SONDZALE, 2018)	DNA de grupo: interconectado para formar um grupo com um comprometimento claro em relação aos problemas do território; seja questões culturais, de gênero, entre outras.	Mapar os pontos críticos	Compreender os atores que vivem a comunidade, por meio das histórias das pessoas que diariamente transformam e moldam local.	Fomentar a resiliência	Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente com iniciativas que valorizam as diversidades locais e as conexões globais.	Os atores se reconhecem como uma comunidade
Estratégias	Pesadelo (BROGEMANN, BUTTLE, 2012) Colômbio (PHILLIPS, ALEXANDER, 2012; DEL SAIVA, BITTENCOURT, 2018)	Empoderamento (SILVEIRA, ALDA, 2018; SALDANHA MARRINHO, SONDZALE, 2018) Práticas participativas e colaboração (PILLOREN, SERAFINI, 2011; PERE, DEL SAIVA, FRANZATO, 2018; DEL SAIVA, 2017) Cuidado (FRANCO, 1993; DE LA BELLA-CASA, 2012)	Pontuação de contribuição de cada ator da rede: reconhecimento de entrega que cada ator dá sobre suas forças, comprometimento com o coletivo e com o território, sentido de valor sobre tangível ou intangível, tanto no impacto, quanto no valor.	Qualificar os atores envolvidos	Promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos.	Fomentar a resiliência	Promover a multiplicidade de vozes e habilidades de ruído de infraestrutura do território.	Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades
			Ampla participação: ser aberto para quem quiser engajar-se inicialmente, mas em rapidamente aprofundar com as pessoas do território que são diretamente impactadas pelas ações.	Conectar as mídias redes e lideranças	Perseverar e articular os conteúdos que já existem no território, independentemente de sua natureza ou objetivo.	Fomentar a diversidade e ampla participação	Concentrar sobre a existência de uma pluralidade de ruídos de mundo locais e estimular os conteúdos dos vários ruídos locais.	Os atores se reconhecem como uma comunidade
	Divulgar e sensibilizar	Perseverar e trabalhar em sua totalidade, mostrar os diversos atores do ecossistema.	Fomentar a diversidade e ampla participação	Promover o empoderamento da comunidade utilizando uma plataforma aberta, democrática, acessível.	Autonomia para criação de soluções			
	Estratégia (BROGEMANN, BUTTLE, 2012; PHILLIPS, ALEXANDER, 2012; DEL SAIVA, BITTENCOURT, 2018)	Diversidade (SOMENZI, 2018) Resiliência (PERE, 2017; ROBERTSON, 2018; PERE, 2017) Cuidado (FRANCO, 1993; DE LA BELLA-CASA, 2012)	Resiliência: a capacidade de lidar com o inesperado, gerando maior sustentabilidade para apoiar e conectar as comunidades, fortalecendo a capacidade e o reconhecimento do território: sustentáveis para enfrentar condições de diversidade.	Conectar as mídias redes e lideranças	Perseverar e articular os conteúdos que já existem no território, independentemente de sua natureza ou objetivo.	Fomentar a resiliência	Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente com iniciativas que valorizam as diversidades locais e as conexões globais.	Os atores se reconhecem como uma comunidade
Organização	Pesadelo (BROGEMANN, BUTTLE, 2012; PHILLIPS, ALEXANDER, 2012; DEL SAIVA, BITTENCOURT, 2018)	Autogerência (SOMENZI, 2018) Empoderamento (SILVEIRA, ALDA, 2018; SALDANHA MARRINHO, SONDZALE, 2018) Práticas participativas e colaboração (PILLOREN, SERAFINI, 2011; PERE, DEL SAIVA, FRANZATO, 2018; DEL SAIVA, 2017)	Críticas claras para orientar a ação: a clareza e a especificidade das direções são importantes para os atores envolvidos; direcionar as ações, para os problemas do território que se beneficiam dos resultados e para os parâmetros que integram suas competências na rede no território de soluções; ter credibilidade e legitimidade no território.	Divulgar e sensibilizar	Perseverar e trabalhar em sua totalidade, mostrar os diversos atores do ecossistema.	Estimular a transformação das práticas sociais	Promover a construção coletiva de soluções locais para infraestrutura nas comunidades.	Soluções construídas sejam eficazes, eficazes, acessíveis e replicáveis
			Combate aos vícios institucionais: reconhecer as responsabilidades e pontificar os atores locais buscando a multiplicidade de ações que é essencial no território; demarcar as responsabilidades e a formação de políticas públicas por meio de debates consistentes e espaços de formação política.	Qualificar os atores envolvidos	Promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos.	Fomentar a resiliência	Promover a multiplicidade de vozes e habilidades de ruído de infraestrutura do território.	Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades
	Financiaro (BROGEMANN, BUTTLE, 2012) Conhecimento (SILVEIRA, ALDA, 2018; SALDANHA MARRINHO, SONDZALE, 2018) Práticas participativas e colaboração (PILLOREN, SERAFINI, 2011; PERE, DEL SAIVA, BITTENCOURT, 2018)	Cuidado (FRANCO, 1993; DE LA BELLA-CASA, 2012) Empoderamento (SILVEIRA, ALDA, 2018; SALDANHA MARRINHO, SONDZALE, 2018)	Audiência e autonomia: abertura e espaço para os ruídos de pessoas envolvidas possam compartilhar suas ideias e conscientizar em relação ao território.	Mapar os pontos críticos	Compreender os atores que vivem a comunidade, por meio das histórias das pessoas que diariamente transformam e moldam local.	Fomentar a diversidade e ampla participação	Promover o empoderamento da comunidade utilizando uma plataforma aberta, democrática, acessível.	Autonomia para criação de soluções
	Conhecimento (BROGEMANN, BUTTLE, 2012; PHILLIPS, ALEXANDER, 2012; DEL SAIVA, BITTENCOURT, 2018)	Práticas participativas e colaboração (PILLOREN, SERAFINI, 2011; PERE, DEL SAIVA, FRANZATO, 2018; DEL SAIVA, 2017)	Colaboração e intencionalidade na troca de valores: a inteligência individual sempre se encontra quando todos possuem dentro das particularidades de sua rede e de sua rede de mundo, compartilhando as suas saberes com o mundo.	Divulgar e sensibilizar	Perseverar e trabalhar em sua totalidade, mostrar os diversos atores do ecossistema.	Fomentar a resiliência	Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente com iniciativas que valorizam as diversidades locais e as conexões globais.	Os atores se reconhecem como uma comunidade
Desempenho	Pesadelo (BROGEMANN, BUTTLE, 2012)	Inspirações sociocráticas (COMPTON, 2011; SONDZALE, 2018)	Equilíbrio entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito: envolver e não burocratizar processos, mas a regulação simples e eficiente de processos e práticas significativas para o grupo e para coletivos; a criação de valor, especialmente buscando na compreensão de como o processo de transformação social acontece.	Dar visibilidade	Comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organiza, como as pessoas podem aderir e participar.	Estimular a transformação das práticas sociais	Indagar a reflexão coletiva e registro das evidências de impacto social gerado.	Soluções construídas sejam eficazes, eficazes, acessíveis e replicáveis
			Empoderamento (SILVEIRA, ALDA, 2018; SALDANHA MARRINHO, SONDZALE, 2018) Práticas participativas e colaboração (PILLOREN, SERAFINI, 2011; PERE, DEL SAIVA, FRANZATO, 2018; DEL SAIVA, 2017) Cuidado (FRANCO, 1993; DE LA BELLA-CASA, 2012)	Sanchos das relações: valores que cada indivíduo se apropria dentro a cultura coletiva na iniciativa, aprendizados, habilidades e competências que não seriam possíveis de serem obtidos individualmente, e gerar o empoderamento pessoal; mudanças de comportamento e melhoria nos valores pessoais, familiares, profissionais e sociais, que melhoraram no âmbito pessoal, familiar, comunitário e profissional.	Qualificar os atores envolvidos	Promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos.	Fomentar a resiliência	Promover a multiplicidade de vozes e habilidades de ruído de infraestrutura do território.
	Financiaro (BROGEMANN, BUTTLE, 2012) Conhecimento (SILVEIRA, ALDA, 2018; SALDANHA MARRINHO, SONDZALE, 2018) Cuidado (FRANCO, 1993; DE LA BELLA-CASA, 2012)	Conectar as mídias redes e lideranças	Perseverar e articular os conteúdos que já existem no território, independentemente de sua natureza ou objetivo.	Fomentar a diversidade e ampla participação	Promover o empoderamento da comunidade utilizando uma plataforma aberta, democrática, acessível.	Autonomia para criação de soluções		
	Divulgar e sensibilizar	Perseverar e trabalhar em sua totalidade, mostrar os diversos atores do ecossistema.	Fomentar a diversidade e ampla participação	Concentrar sobre a existência de uma pluralidade de ruídos de mundo locais e estimular os conteúdos dos vários ruídos locais.	Os atores se reconhecem como uma comunidade			

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o Quadro Síntese consolidado, foi realizado um workshop (STUBER, 2012), utilizando a técnica de Gigamapping na facilitação do workshop, com o objetivo de evoluir na cocriação do artefato.

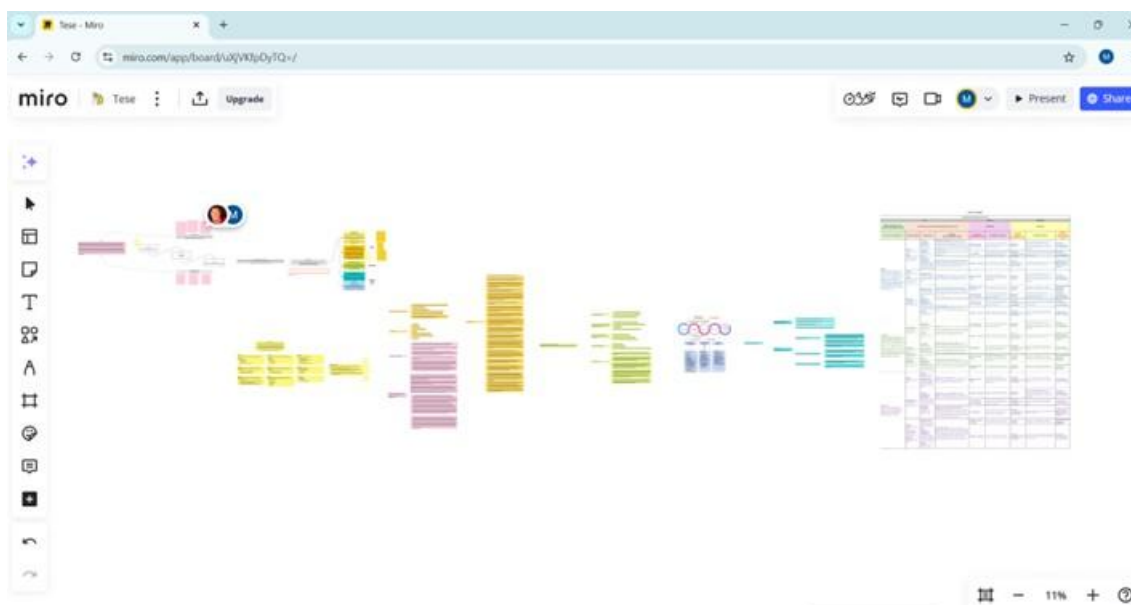
Optou-se pelo uso do Gigamapping (SEVALDSON, 2015) para orientar a atividade do workshop devido à sua capacidade de visualizar e conectar ideias complexas de forma intuitiva. Essa visualização facilita a compreensão compartilhada entre os participantes, promovendo um diálogo mais rico e colaborativo. Ao mapear as relações entre diferentes conceitos e ideias, o Gigamapping (DAVIDOVÁ, 2020) estimula a criação de novas conexões e a geração de soluções inovadoras.

Neste sentido, essa técnica permite priorizar ideias de forma clara e objetiva, auxiliando na tomada de decisões e na definição de próximos passos. Ao documentar o processo de cocriação, o Gigamapping (SEVALDSON, 2011) também serve como um registro visual que pode ser utilizado para comunicar os resultados do workshop e inspirar futuras iniciativas.

a) **anterioridade**

Foi elaborado um mapa na plataforma Miro com uma retrospectiva do processo de pesquisa da tese (Figura 20), desde sua origem a partir da dissertação desta pesquisadora, a escolha da lente teórica e a evolução para a escolha do método, passando por uma retrospectiva dos movimentos de pesquisa secundária e primária, até chegar ao Quadro Síntese.

Figura 20: Miro elaborado para o WS Gigamapping.



Fonte: Elaborado pela autora (https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=).

Foram convidadas oito pessoas com formação em Design Estratégico, e seis delas aceitaram o convite. Para estes participantes, foi enviado previamente o link deste espaço virtual (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>), acompanhado de um breve vídeo (<https://youtu.be/yWQpZ6EvFkw>) com a explicação do percurso de pesquisa, ilustrado com o mapa estruturado na plataforma Miro. Assim, as participantes poderiam esclarecer eventuais dúvidas e fazer suas anotações na própria plataforma.

b) interioridade

O encontro virtual, realizado por meio da plataforma Microsoft Teams, reuniu 4 participantes (Figura 21) para refletir sobre o andamento da pesquisa. Após uma síntese do percurso já percorrido, os presentes tiveram a oportunidade de esclarecer dúvidas e compartilhar ideias. A partir das trocas e debates, foram estabelecidas novas conexões e identificadas possibilidades para o desenvolvimento do projeto. Os apontamentos da Banca de Qualificação também foram revisitados, contribuindo para um debate ainda mais aprofundado e colaborativo.

Figura 21: Registro dos participantes do WS Gigamapping.



Fonte: WS Gigamapping – plataforma Teams.

Inicialmente concebido como um e-book ou cartilha, entendeu-se que o artefato em questão tem como objetivo democratizar o acesso ao conhecimento, tornando-o mais leve e simples de ser compreendido e utilizado. A ideia cocriada foi desenvolver um recurso que possa evoluir ao longo do tempo, adaptando-se a diferentes contextos e necessidades. A partir desse material básico, seria possível construir algum tipo de plataforma de aprendizagem, onde as pessoas seriam estimuladas a compartilhar suas

experiências e a construir soluções personalizadas. A longo prazo, esse conjunto de conhecimentos poderia se transformar em um livro.

Os participantes reafirmaram a importância de definir claramente o público-alvo da entrega. A pesquisadora reiterou a intenção de direcionar a entrega para lideranças e grupos de comunidades periféricas. Assim, a importância de facilitar o acesso dessas comunidades aos saberes gerado foi um ponto central da conversa, buscando garantir a obtenção do conhecimento produzido, visando facilitar o processo de criação e sustentação do Valor Social.

Avançando nessa direção, surgiu a ideia de uma “caixa de ferramentas” no formato de cartas, como uma forma de modular e disseminar o conhecimento. Outra possibilidade levantada foi a de focar em consultores que atuam no desenvolvimento comunitário, adotando uma lógica de Design de Serviços para capacitá-los para isso. Para tanto, seria necessário desenvolver uma jornada do usuário, compreendendo como esses “intérpretes” podem conduzir o compartilhamento do conhecimento nas comunidades.

Foi ratificada a possibilidade de que as pessoas interessadas no tema exerçam uma aplicação prática. Para isso, o grupo desenvolveu a ideia de um toolkit ou de um jogo com conteúdo que sirva como um espaço de exploração dos elementos envolvidos na criação e sustentação de Valor Social, no decorrer das etapas macro que orientam o processo, de modo a fazer sentido para os usuários. Apontaram que a proposição de um artefato físico em um tempo tão caracterizado pela digitalidade pode suscitar uma perspectiva crítica interessante.

Os participantes reforçaram o caminho a ser percorrido na materialização dessa ideia. A partir da definição do objetivo e do público-alvo, é preciso entender o que pode ser feito, qual o sentido dessa iniciativa e como ela pode ser concretizada.

Os passos projetuais rastreados no encontro foram:

- o quê e para quem;
- meio a ser usado para compartilhar o conhecimento;
- meio para ampliar a abrangência de acesso.

O encontro foi encerrado com agradecimentos pela participação e pelas contribuições de todos os participantes.

c) **posterioridade**

Após o workshop de Gigamapping, considerando as reflexões, indicativos e sugestões, foram realizadas pesquisas exploratórias em bases de dados sobre ferramentas que utilizam *flashcards* ou cartas com conteúdo de Design. Buscou-se, também, por

referências em sites de jogos e *toolkits*, bem como aprofundou-se a pesquisa sobre gamificação, a fim de obter um melhor entendimento sobre as possibilidades de dinâmicas de uso da ferramenta. Essas referências foram registradas na plataforma Miro, no mapa da tese utilizado durante o workshop de Gigamapping.

Em paralelo, refletiu-se sobre os passos projetuais:

- **o quê:** uma ferramenta para a facilitação do processo de criação e sustentação de Valor Social, que além de compartilhar conteúdo, proponha uma aplicação prática;
- **para quem:** lideranças comunitárias e consultores que atuam em comunidades periféricas;
- **meio a ser usado para compartilhar o conhecimento:** toolkit ou jogo de cartas físico com resumo dos conceitos gerados pela pesquisa;
- **meio para ampliar a abrangência de acesso:** desenvolvimento de uma *landing page* para ancorar o detalhamento do conteúdo das cartas e facilitar o acesso por meio de buscas com palavras-chave na internet.

A partir destas definições, foi desenvolvido o protótipo de cartas a partir do Quadro síntese com a articulação entre arcabouço teórico e conhecimento que emergiu do campo (APÊNDICE G). Os conteúdos foram agregados da seguinte forma:

- **Processos:** Ativação das relações, Coprojetação, Disseminação de ideias;
- **Valor das relações:** Pessoal, Coletivo, Estratégico, Conhecimento, Financeiro;
- **Movimentos:** Conectar, Dar visibilidade, Divulgar e sensibilizar, Mapear pontos críticos, Qualificar os atores;
- **Pilares:** Cuidado, Diversidade, Empoderamento, Autogestão;
- **Componentes:** Inspirações sociocráticas, Orquestração, Práticas participativas, Colaboração;
- **Elementos:** Gestão de conflitos, Dinâmicas de fortalecimento de laços no coletivo, DNA do grupo, Conexões, Percepção de papéis, Potência da contribuição de cada ator, Ampla participação, Resiliência, Critérios claros para a ação, Construção replicação do conhecimento, Combate aos vazios institucionais, Acolhimento e autonomia de expressão, Intencionalidade na troca de saberes, Equilíbrio entre o conhecimento tácito e explícito, Ganhos nas relações;

- **Diretrizes:** Fomentar a resiliência, Fomentar a diversidade e a ampla participação, Estimular a transformação das práticas sociais;
- **Transformações:** Atores se reconhecendo como uma comunidade, Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis, Autonomia para a criação de soluções, Sejam desenvolvidas habilidades e capacidades.

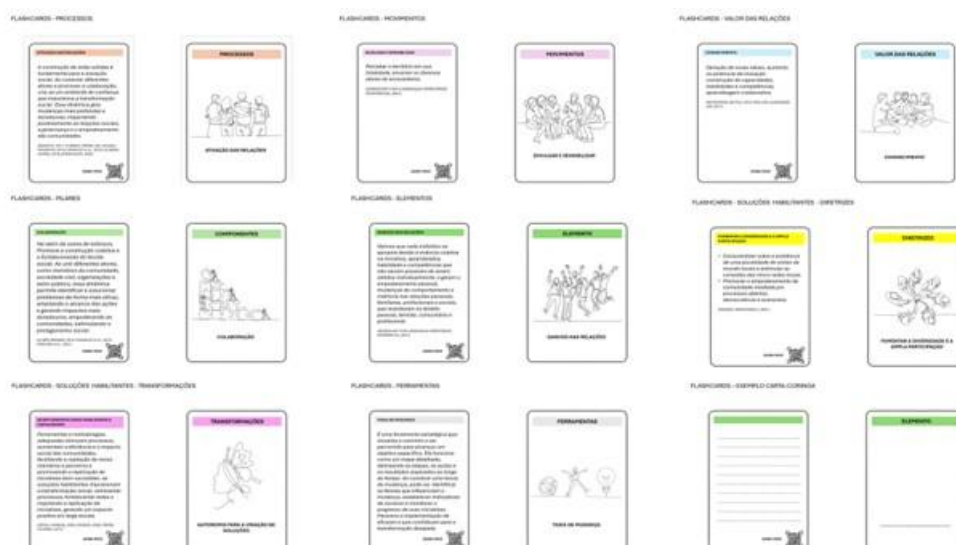
Também foram elaboradas cartas com conteúdo sobre ferramentas de cocriação, elaboração, gestão e avaliação de projetos:

- **Cocriação:** Brainstorming, Painel semântico, Árvores de problemas, 5 Porquês, Mapa de atores, Mapa de empatia, Narrativas do amanhã, Golden Circle e Teoria de mudança;
- **Elaboração:** Briefing, Matriz SWOT, Canvas de projetos sociais, Canvas de proposta de valor e Mapa mental;
- **Gestão:** Marco lógico, Matriz de riscos, Matriz RACI, Matriz 5W2H, *Roadmapping agile*, Matriz Eisenhower, Jornada do voluntário e Jornada do usuário;
- **Avaliação:** Matriz de avaliação e OKS.

No total, o protótipo original contou com 42 cartas conceituais, 24 cartas de ferramentas de projeto e 14 cartas-coringa, que poderiam ser preenchidas com a contribuição dos participantes da dinâmica, a partir de suas vivências (APÊNDICE H).

A Figura 22 apresenta exemplos das cartas desenvolvidas.

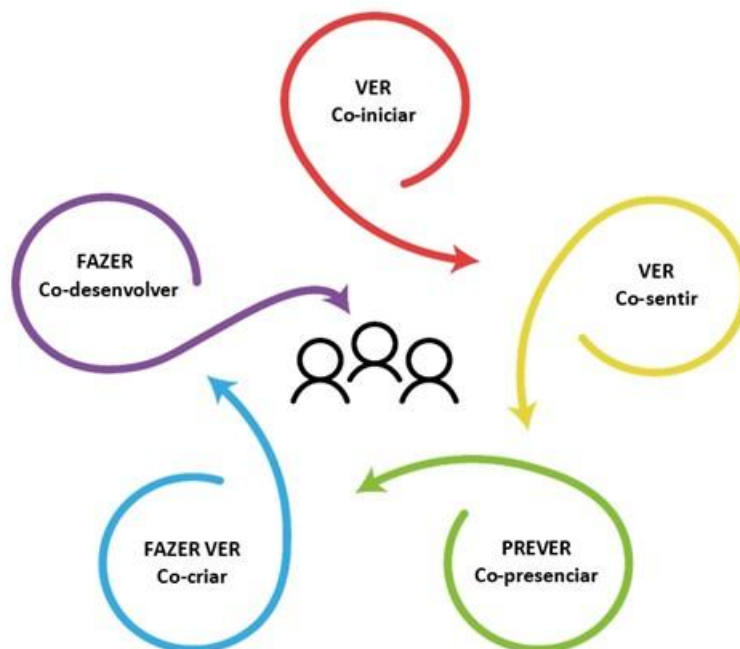
Figura 22: Exemplos de cartas prototipadas.



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do protótipo desenvolvido, evoluiu-se para o Movimento Co-Desenvolver (Figura 23), com o intuito de aprimorar o artefato, por meio de uma atividade colaborativa.

Figura 23: Movimento Co-Desenvolver.



Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.2. Workshop de prototipação

Para avançar nas questões relativas à operacionalização do toolkit, foi organizado um workshop (STUBER, 2012) com designers. O objetivo foi debater três pontos:

- Intenção: conceito, objetivos, perfil dos usuários e limitações.
- Mecânica: fluxo ou narrativa, regras ou orientações, progressão (com tabuleiro ou não), aleatoriedade, desafio, simulação de histórias próprias, recompensa, reconhecimento final e fechamento.
- Estética: meio (físico, híbrido ou digital), design gráfico (elementos alinhados com o público), linguagem (traduzir termos em inglês? Especificar mais)

a) anterioridade

Foram convidados colegas de mestrado e doutorado, bem como egressas do curso. Após a identificação do melhor horário para a realização do encontro, o convite foi enviado. Aqueles que confirmaram a presença receberam um documento (APÊNDICE I)

que situava a pesquisa, introduzia o tema do toolkit, apresentava as categorias e um exemplo de carta, além de expor o desafio proposto no workshop.

b) **interioridade**

Contando com a presença de dez participantes: 3 doutoras em Design, 1 mestra em Design, 5 mestrandos em Design e 1 especialista em comunicação e mídias sociais, o workshop tinha a seguinte programação:

- Boas-vindas e breve apresentação dos participantes;
- Retomada do material enviado (conceito da tese, percurso da pesquisa e expectativa em relação à ferramenta e ao público);
- Abertura de debate para o tipo (ou tipos) de aplicação(ões) que podem surgir com os flashcards, manuseio e compreensão das cartas;
- Escolha de uma proposta de aplicação para priorizar;
- Definição de:
 - ✓ Intenção
 - ✓ Mecânica
 - ✓ Estética
 - ✓ Outros
- Encerramento.

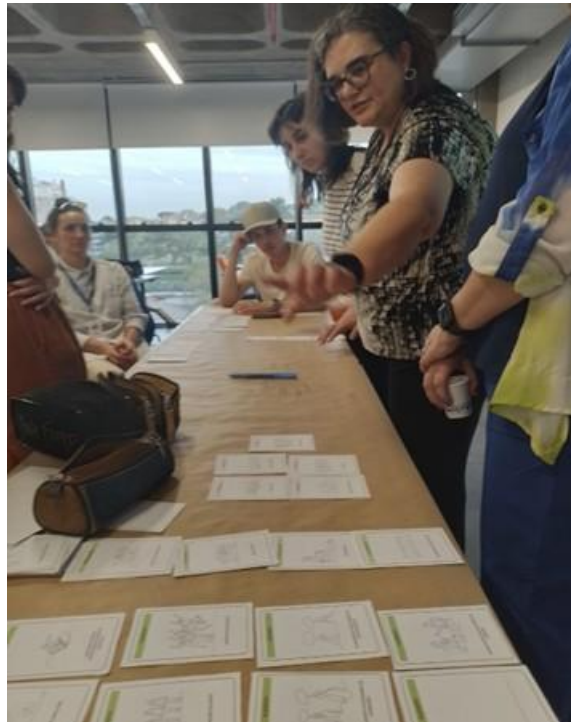
Os debates foram muito ricos e os seguintes pontos emergiram:

- Identificou-se a necessidade de elaborar um *framework* conceitual com os agrupamentos-chave (tipos de cartas), simplificando e até mesmo reduzindo o número de agrupamentos de cartas.
- Sugeriu-se a utilização de uma linguagem simbólica que pudesse ser adaptada pelos usuários.
- No manuseio das cartas, emergiu a proposta de utilizar a lógica do Golden Circle (SINEK, 2009) para orientar a estrutura do processo de criação e sustentação de Valor Social, alinhado com os elementos do processo colaborativo: ativação das relações, coprodução e disseminação de ideias.
- Foi sugerida a estruturação de um roteiro que pudesse ser compartilhado por WhatsApp, uma vez que essa é uma ferramenta utilizada pelo grupo. Essa ideia evoluiu para a proposta de uma versão online. A ideia é utilizar os recursos do WhatsApp para aplicar o conteúdo (enquetes, reações etc.);

- Surgiram dúvidas sobre como mensurar os dados (reações, etc.) para entender o resultado. Refletiu-se sobre a necessidade de um facilitador que proporá o uso e irá mensurar os resultados;
- Na *landing page*, além das regras, haveria as orientações de uso, dinâmicas de uso e os recursos, como, por exemplo, as reações;
- O desafio é transformar os grupos já existentes em comunidades;
- Pontos positivos: inovação com uma dinâmica articulada no WhatsApp, reinvenção estrutural do uso da linguagem para um *serious game*; amplo acesso; geração de outros tipos de arquivos síntese das conversas paralelas;
- Ponto negativo: a mistura dos comentários do grupo pode gerar confusão (alternativa: pensar em comunidades específicas para as atividades);
- Outro ponto de reflexão seria sobre como facilitar o engajamento do grupo e a continuidade ou seguimento do roteiro. Pode haver desafios na prática;
- Uma saída sugerida foi de criar um chatbot que orientaria o que pode ser feito, por meio de questionamentos sobre a demanda e estimularia, com mensagens, as perguntas e materiais que deveriam ser baixados. Após algum tempo, o chatbot retornaria com intervenções que trariam indicativos de mensuração e as respostas viriam para a *landing page*. O chatbot poderia estimular a olhar para os próximos processos. Exemplo: ao começar a trabalhar a ativação das relações, podem ser propostas para coprojetação e para a disseminação de ideias;
- Desenvolvimento de um fluxograma explorando as diferentes possibilidades de uso e as regras ou orientações.

Ao final do encontro, concluiu-se que a proposta envolveria a cocriação de uma ferramenta digital, integrada ao aplicativo WhatsApp. Esta plataforma é amplamente utilizada pelas Guardiãs e por diversos atores sociais para mobilizar e comunicar grupos envolvidos em diferentes causas. Levantou-se a ideia de usar *chatbots* para orientar os debates nas comunidades online, com base em roteiros de perguntas elaborados a partir dos resultados da pesquisa da tese. Um ponto ainda não elucidado no WS dizia respeito à culminância do uso da ferramenta, ou seja, como acessar e sistematizar os resultados dos debates, tornando-os úteis para o grupo usuário. As figuras 24 e 25 apresentam registros do encontro:

Figura 24: WS prototipação.



Fonte: Registro fotográfico.

Figura 25: Grupo WS prototipação.



Fonte: Registro fotográfico.

c) **posterioridade**

Após o workshop (WS), ao registrar e refletir sobre o conteúdo, alguns questionamentos surgiram, orientando os passos para a construção da proposta de ferramenta:

- A importância de manter a autonomia das pessoas na condução do uso e aprendizado dos conceitos e aplicações;
- A possibilidade de um *chatbot* como alternativa, caso seja de interesse da comunidade;
- A necessidade de um *framework* conceitual simplificado, retornando à revisão de literatura sobre Valor Social;
- A criação de roteiros a partir da intersecção da teoria com os *flashcards*;

A partir disso, foi revisitada a revisão sistemática de literatura sobre Valor Social e identificados agrupamentos de cartas. Partiu-se do *framework* do Golden Circle (SINEK, 2009), identificada no WS, para analisar o conceito de Valor Social: "**Valor Social é: O QUE? o conjunto de processos que envolvem a combinação de recursos, insumos e relações colaborativas COMO? buscam remover obstáculos sociais POR QUÊ? para promover mudanças que contribuem para o bem-estar das pessoas e da sociedade**".

O *framework* proposto por Sinek (2009) inverte a lógica tradicional de comunicação. O modelo propõe que as reflexões sobre iniciativas comecem pela definição do "porquê" de suas ações, ou seja, qual é o propósito que as motiva. Em seguida, devem responder à questão do "como", delineando as estratégias que serão empregadas para alcançar o propósito. Por fim, o "o quê" se refere às ações que promoverão os resultados desejados.

A partir disso, foram articuladas as categorias centrais que emergiram da pesquisa teórica com os *flashcards* que compunham o protótipo inicial, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16: Framework conceitual.

FLASHCARD: CUIDADO	PORQUE		COMO	O QUE	
	Promover mudanças que contribuem para o bem-estar das pessoas e da sociedade		Remover obstáculos sociais	Conjunto de processos que envolvem a combinação de recursos, insumos	
	RESULTADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Inovação social • Empoderamento social • Inclusão social • Economia compartilhada 	CARTAS: <ul style="list-style-type: none"> • Empoderamento • Atores se reconhecendo como uma comunidade • Autonomia para a criação de soluções • Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis • Habilidades e capacidades desenvolvidas • Ganhos das relações • Resiliência 	CARTAS: <ul style="list-style-type: none"> • Mapear os pontos críticos: Compreender os elos que unem a comunidade, por meio das histórias das pessoas que diariamente transformam a realidade local. • Divulgar e sensibilizar: Perceber o território em sua totalidade, envolver os diversos atores do ecossistema. • Conectar: Perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente de seu tamanho ou objetivo. • Qualificar os atores: Promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos. • Dar visibilidade: Comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organizou, como as pessoas podem aderir e participar. 	DIMENSÃO RELACIONAL: <ul style="list-style-type: none"> • Processos coletivos • Capital social • Cocriação 	CARTAS: <ul style="list-style-type: none"> • Ativação das relações • Diversidade • Colaboração • Práticas colaborativas • Intencionalidade na troca de saberes • Acolhimento e autonomia de expressão • Gestão de conflitos
	FATORES: <ul style="list-style-type: none"> • Participação ativa dos beneficiários • Colaboração entre os atores • Inovação – novas formas de fazer ou práticas sociais 	CARTAS: <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a diversidade e a participação • Fomentar a resiliência • Fomentar a transformação das práticas sociais 		DIMENSÃO INOVADORA: <ul style="list-style-type: none"> • Novas formas de resolver problemas • Novas formas de identificar e implementar decisões • Reconhecer o valor e demonstrar as mudanças 	CARTAS: <ul style="list-style-type: none"> • Coprojetação • Construção e replicação do conhecimento • Equilíbrio entre conhecimento tácito e explícito • Potência da contribuição de cada ator
	DESAFIOS: <i>Cognitivos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • orquestração de habilidades e capacidades <i>Estruturais:</i> <ul style="list-style-type: none"> • características e tamanho do grupo, • apropriação do conhecimento, 	CARTAS: <i>Desafios cognitivos</i> <ul style="list-style-type: none"> • Orquestração • Inspirações sociocráticas <i>Desafios estruturais</i> <ul style="list-style-type: none"> • Autogestão • Ampla participação 	FLASHCARDS: FERRAMENTAS DE PROJETO <ul style="list-style-type: none"> • Briefing • Brainstorming • Narrativas do Amanhã 	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL: <ul style="list-style-type: none"> • Financeiro • Institucional • Cultural • Social 	CARTAS: <ul style="list-style-type: none"> • Disseminação de ideias • DNA do Grupo • Critérios claros para a ação • Dinâmicas de fortalecimento de laços no coletivo

	<ul style="list-style-type: none"> • governança <p><i>Medição e avaliação:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Efeitos diretos e indiretos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de papéis • Combater os vazios institucionais <p><i>Desafio de avaliação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor pessoal • Valor coletivo • Valor do compartilhamento de conhecimento • Valor estratégico • Valor financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Painel Semântico • 5 Porquês • Golden Circle • Mapa mental • Mapa de Atores • Mapa de empatia • Jornada do usuário • Jornada do voluntário • Árvore de Problemas • Canvas de Projetos Sociais • Canvas de Proposta de Valor • Matriz SWOT • Teoria de Mudança • Marco Lógico • Matriz 5W2H • Roadmapping Agile • Matriz de Eisenhower • Matriz RACI • Mapa de Riscos • OKRS • Matriz de avaliação 		
--	---	--	---	--	--

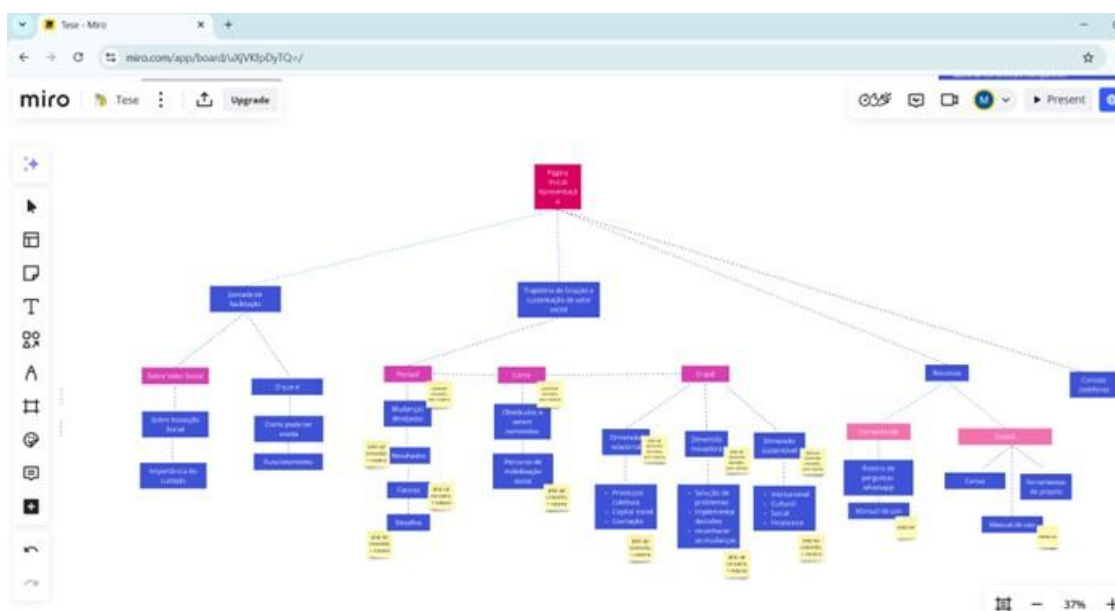
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir deste *framework*, foram elaborados os roteiros de perguntas (APÊNDICE J), considerando o conteúdo dos *flashcards*. Desse modo, estabeleceu-se uma conexão significativa entre os dois recursos, tornando-as complementares. Os usuários poderão utilizar somente os roteiros para facilitar debates presenciais ou online, ou ainda, poderão utilizar os *flashcards* como recurso de apoio para estimular a reflexão coletiva.

5.3.3. Artefato

Em seguida, foi desenvolvido o fluxograma da *landing page*, que, devido às funcionalidades propostas, evoluiu para um site completo. A Figura 26 apresenta a imagem do fluxo desenvolvido na plataforma Miro:

Figura 26: Fluxograma site.



Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Essencialmente, o protótipo do artefato terá duas camadas de uso interconectadas:

1. **Conhecimento:** espaços dedicados à apresentação dos conceitos emergentes da pesquisa, organizados em um percurso que pode ser explorado na íntegra ou por meio de pontos específicos;
2. **Recursos:** um espaço exclusivo para a criação de comunidades no WhatsApp, sob a curadoria desta pesquisadora. Isso permite que os grupos tenham autonomia para escolher os temas a serem debatidos, além de contar com o acompanhamento da evolução das discussões. A pesquisadora pode estimular o aprofundamento em tópicos específicos,

além de garantir o acesso ao conteúdo dos debates de todos os grupos, o que poderá gerar subsídios para o aprimoramento da pesquisa desta tese. O espaço “Caixa de Ferramentas” disponibiliza flashcards para download e impressão ou uso em dispositivos móveis. Divididos em conjuntos conceituais (alinhados aos roteiros) e ferramentas de projeto (cocriação, elaboração, gestão e avaliação), os *flashcards* são recursos importantes para a concretização das ideias.

A partir do fluxograma foram desenvolvidos esboços das páginas do site, apresentando uma ideia inicial para orientar o desenvolvimento do site, conforme as figuras abaixo:

Figura 27: Página inicial.



Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Figura 28: Página sobre Valor Social.



Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Figura 29: Página sobre a ferramenta.



Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Figura 30: Página sobre o processo.



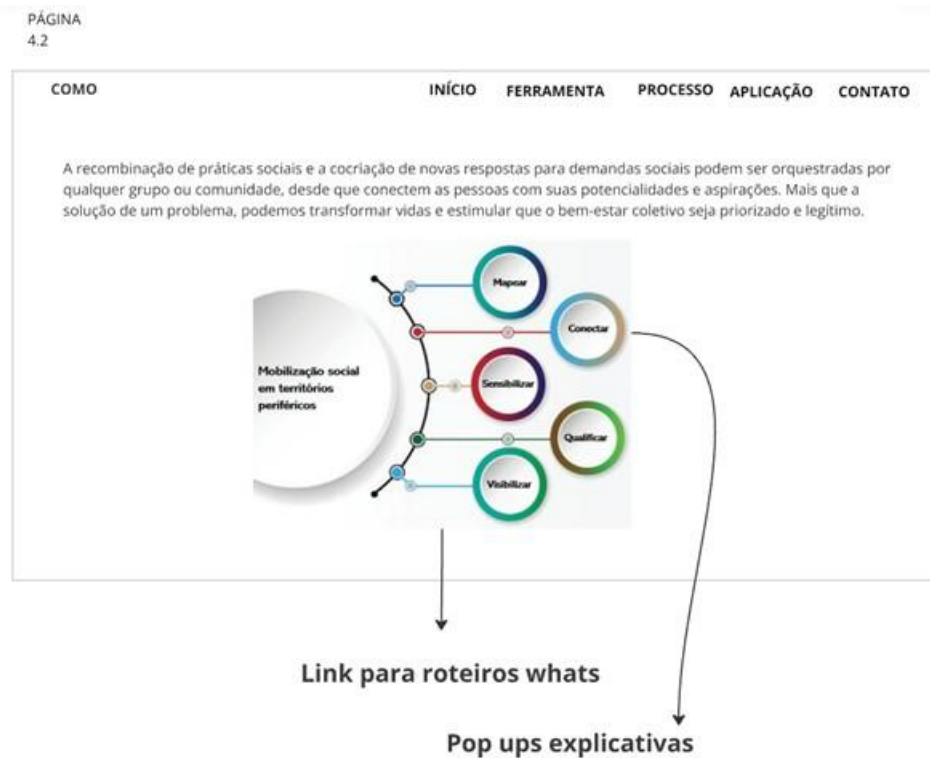
Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Figura 31: Subpágina do processo – Por quê.



Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Figura 32: Subpágina do processo – Como.



Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Figura 33: Subpágina do processo – O quê.



Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Figura 34: Página recursos.



Ver como disponibilizar conteúdo

Fonte: elaborado pela autora (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>).

Foi contratada uma designer gráfica, especializada em mídias sociais, para desenvolver o projeto do site, a partir do esboço elaborado. Os *flashcards* foram redesenhados para disponibilização em pacotes a partir do *framework* Golden Circle, para uso em celulares e para impressão. Em reuniões de cocriação do site foram debatidos vários aspectos que facilitariam o entendimento, adaptação do esboço mais baseado em conteúdo acadêmico para o formato digital, mais leve e fluido, configurado para a versão mobile (celular), entre outros. O site www.jornadadovalorsocial.com.br está ativo (APÊNDICE K), conta com um e-mail específico para contato (jornadadovalorsocial@gmail.com) e um número de celular cadastrado no WhatsApp Business para a criação e interação das comunidades virtuais.

5.3.4. Análise dos resultados

A evolução do protótipo inicial, originado do Quadro Síntese após o Workshop Gigamapping, até o desenvolvimento do artefato híbrido, que combinará uma parte digital (site e aplicação via WhatsApp) com os recursos da Caixa de Ferramentas (flashcards conceituais e de ferramentas de projeto), tem o potencial de facilitar os debates e a compreensão sobre Valor Social em encontros presenciais. Essa estratégia reflete a

inspiração no modo de ser e operar das Guardiãs, encontrando um equilíbrio delicado entre o fazer "mão na massa" e o cuidado com as pessoas e o processo.

O protótipo poderá promover a interação e a troca de ideias por meio de suporte com diferentes formatos, criando um ambiente inclusivo que favorecerá o diálogo. O uso do site e do aplicativo via WhatsApp pode simplificar o acesso à informação e à curadoria de conteúdo, enquanto nos encontros presenciais, o uso do *toolkit* poderá incentivar a participação ativa e o engajamento direto. Esse conjunto de conhecimento e recursos integrados permitirá que as discussões sobre Valor Social sejam mais profundas e abrangentes, fomentando um senso de comunidade e colaboração entre os grupos que utilizem a ferramenta.

A articulação da teoria com o conhecimento que emerge do campo, compondo um percurso que facilite a criação e a sustentação do Valor Social de forma simples e flexível, encontra consonância com a prática profissional desta pesquisadora. Em sua atuação em projetos coletivos em comunidades e no fortalecimento de redes intersetoriais, ela oferece meios para facilitar a reflexão sobre a ativação das relações, o trabalho colaborativo e o compartilhamento de ideias. Cada grupo, por meio de perguntas e com o uso das ferramentas ofertadas pela pesquisadora, percebe suas próprias oportunidades ou problemas e constrói suas próprias soluções e respostas de forma situada e sustentável.

Ao acessar perguntas estratégicas e ferramentas apropriadas, os grupos terão a autonomia de identificar e explorar suas próprias oportunidades e desafios. A utilização deste protótipo pode estimular a busca de soluções inovadoras e sustentáveis, fortalecendo os laços entre os membros da comunidade e criando um ambiente de apoio mútuo e desenvolvimento coletivo. A combinação de teoria e prática, alinhada com uma abordagem flexível e adaptativa, resultou em uma estrutura que potencializa a criação de Valor Social por caminhos variados.

Ao evoluir para um artefato híbrido possibilitou-se maior acesso de lideranças e grupos em áreas remotas, que, por limitações financeiras, têm menos oportunidades de receber recursos e capacitação. Além disso, uma comunidade virtual permitirá que as comunidades possam se expandir para além de seu território físico, incluindo pessoas com diferentes vivências e perspectivas, tornando a diversidade ainda mais presente na essência da criação de Valor Social.

A evolução para um artefato híbrido proporcionou maior flexibilidade no uso e adaptação do percurso e dos recursos às diversas realidades dos grupos que a acessarem. As pessoas terão autonomia para escolher o conteúdo que mais se adequa ao

desenvolvimento de suas iniciativas ou optar por toda a jornada, maximizando debates e reflexões. Além disso, a facilidade de acessar informações e recursos online pode complementar a dinâmica de encontros presenciais, potencializando uma experiência de aprendizado e colaboração mais completa e integrada.

A curadoria junto às comunidades de WhatsApp possibilitará a continuidade da pesquisa e o enriquecimento dos conceitos levantados nesta primeira versão da tese. Novos elementos poderão ser integrados para aprofundar o *framework* conceitual desenvolvido, e novas perguntas, somadas às existentes, serão reveladas pela escuta ativa dos *feedbacks* e sistematização dos aprendizados.

Ao integrar o WhatsApp ao protótipo, o artefato se torna mais acessível a lideranças e membros de comunidades com recursos limitados, ampliando seu alcance para regiões mais distantes, com difícil acesso. A familiaridade e o amplo acesso ao WhatsApp garantem que o conhecimento gerado pela pesquisa possa alcançar um público mais diversificado.

Sobre o uso de workshops como técnica de prototipação nos movimentos de Co-criar e Co-desenvolver do percurso metodológico de pesquisa, entende-se que foi uma opção acertada, uma vez que propiciou a geração de novas ideias e abordagens. Isso se deve à colaboração com especialistas que, embora tivessem compreensão da lente teórica, não tinham contato direto com o tema pesquisado e aportaram conhecimento de suas áreas e vivências pessoais. Ao se engajarem na dinâmica de cocriação, originada do encontro de conhecimentos gerados de formas tão diversas, um mais explícito (teórico) e outro mais tácito (dados do campo), foi possível chegar a novos *insights*.

Esses workshops foram ancorados no entendimento de que as inovações sociais decorrem das mudanças das práticas sociais, geradas com a remoção das barreiras que limitam o alcance da equidade e da justiça social. As dimensões envolvidas na intencionalidade de criar e sustentar o Valor Social incluem as capacidades e habilidades, recursos, conhecimentos variados, entre outros aspectos, que precisam estar presentes para garantir a sustentabilidade das transformações.

Nos workshops, os participantes ajudaram a identificar desafios e oportunidades. Esse mapeamento serviu como base para inspirar as ações que levaram à evolução da proposta. Esse processo não apenas gerou uma diversidade de ideias, mas também permitiu a exploração de oportunidades que não eram evidentes no conceito inicial, trazendo ainda mais sentido às reflexões do Workshop Gigamapping. As ideias foram

refinadas por meio da discussão e do *feedback* imediato, contribuindo significativamente para os avanços do protótipo.

5.3.5. Discussão dos resultados

Ao evoluir na cocriação de uma solução habilitante (MANZINI, 2015), ambientada em um espaço digital, na qual foi disponibilizada a proposta de Jornada do Valor Social, que inclui conteúdos e recursos, buscou-se que: (1) fossem replicáveis e (2) fomentassem a colaboração e a conexão entre os atores para a construção coletiva de respostas (MANZINI, 2015).

Manzini (2015) aponta que este tipo de solução habilitante democratiza o processo de design, permitindo que pessoas com diferentes origens, experiências e conhecimentos participem ativamente de sua criação. Ao fornecer um espaço comum de trabalho e ferramentas acessíveis que apoiem atividades voltadas para que as comunidades se tornem híbridas, sem desestruturar o tecido social, mas fortalecendo-o, promovendo as relações das pessoas e comunidades com seus territórios, fomentando a construção coletiva de soluções inovadoras e sustentáveis (DI FELICE, 2021; MANZINI; MENICHINELLI, 2021).

Apesar dos riscos que envolvem limitações quanto aos aspectos técnicos, habilidades de uso, acessibilidade aos dispositivos ou mesmo aos dados e a alfabetização digital restrita (ASAMOA, 2019; GROSSMAN *et al.*, 2018), buscou-se desenvolver um site com *layout* simples, textos com linguagem acessível e adaptável ao uso por meio de celular (versão *mobile*).

Para assegurar a relevância necessária em uma solução habilitante voltada para a facilitação do processo de criação e sustentação de Valor Social, a prototipação amparou-se em alguns valores centrais: o cuidado, na perspectiva de que todos têm o direito de viver bem e plenamente (HOOKS, 2021); inspirar reflexões que valorizem as relações e estratégias amparadas nos princípios do cuidado (ANTONI; REINECKE; FOTAKI, 2020; DE LA BELLACASA, 2017); responsabilidade e solidariedade coletiva por meio da colaboração e ampla participação (SHYMKO; QUENTAL; NAVARRO MENA, 2022).

Na elaboração da solução habilitante, buscou-se contemplar as diretrizes apontadas por Manzini e Menichinelli (2021) e fomentar a promoção dos níveis de estruturação propostos por Freire e Oliveira (2017). Para possibilitar a validação das diretrizes e níveis de estruturação, será utilizada a seguinte sistematização:

Diretrizes:

1. **Fomentar a resiliência:** Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente com iniciativas que valorizem as diversidades locais e as conectem globalmente; compreender a diversidade de usos das infraestruturas existentes no território em variados momentos da vida comunitária; e potencializar a multiplicidade de ocupações e flexibilidade de usos das infraestruturas do território.
2. **Fomentar a diversidade e ampla participação:** Conscientizar sobre a existência de uma pluralidade de visões de mundo locais e estimular as conexões das micro redes locais; e promover o empoderamento da comunidade mediada por plataforma aberta, democrática, acessível.
3. **Estimular a transformação das práticas sociais:** Potencializar a construção coletiva de soluções locais e novas infraestruturas nas comunidades; e instigar a reflexão coletiva e registro das evidências do impacto social gerado.

Níveis de estruturação

- a) Os atores se reconheçam como uma comunidade;
- b) Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades;
- c) Autonomia para criação de soluções;
- d) Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis.

As soluções habilitantes são ferramentas e mecanismos que facilitam a colaboração entre diversos atores em um determinado contexto, visando à construção de respostas inovadoras e adequadas às necessidades locais (JÉGOU; MANZINI, 2008). Essas soluções devem ser eficazes, acessíveis e atrativas, promovendo o engajamento e a participação de todos os envolvidos (CANTÙ, 2015; FREIRE; OLIVEIRA, 2017).

Ao mesmo tempo, é fundamental que respeitem as características e identidades dos territórios, evitando a homogeneização e a perda de suas peculiaridades (JÉGOU; GIRARDI; LIBERMAN, 2008). Deste modo, as soluções habilitantes atuam como catalisadores de processos de desenvolvimento local, estimulando a criação de espaços de cocriação e a construção de futuros mais sustentáveis (MERONI; SANGIORGI, 2011).

O Quadro 17 apresenta um resumo das funcionalidades do site indicando sua caracterização de acordo com as diretrizes.

Quadro 17: Validação das diretrizes e níveis de estruturação.

Estrutura site	Descrição	Diretrizes e níveis ⁵ de estruturação contemplados
Dados do protótipo	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio específico que pode ser trabalhado com otimização para mecanismos de busca. • E-mail similar ao domínio da empresa. • Número de celular exclusivo cadastrado no WhatsApp Business que disponibiliza integrações mais complexas, como fluxos de conversa personalizados, enquetes e pesquisas de satisfação, e notificações proativas. 	2, d
Página inicial	<p>Layout simples e inspirado em um mapa, inspirado na proposta da Jornada do Valor Social.</p> <p>As etapas do percurso são alinhadas com o <i>framework</i> do Golden Circle (Sinek, 2009) e desdobram-se nas dimensões do Valor Social, nos movimentos de mobilização social, nos resultados mais recorrentes e nos fatores e desafios que os influenciam.</p> <p>Culmina com o acesso aos recursos compostos pelo link para criação da comunidade de WhatsApp e a Caixa de ferramentas composta por: roteiro de perguntas inspiradoras, cartas conceituais, cartas sobre projetos e blog com publicação de conteúdo para aprofundamento dos conceitos apresentados nas cartas.</p>	2, 3, b, c, d

⁵ **Diretrizes:**

1. Fomentar a resiliência
2. Fomentar a diversidade e ampla participação
3. Estimular a transformação das práticas sociais

Níveis de estruturação

- a) Os atores se reconheçam como uma comunidade;
- b) Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades;
- c) Autonomia para criação de soluções;
- d) Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis.

Estrutura site	Descrição	Diretrizes e níveis ⁶ de estruturação contemplados
Subpágina “O que é a Jornada?”	<p>Explica a proposta da Jornada, apresenta os pilares centrais – Inovação Social, Valor Social e Cuidado – com links para conteúdo mais aprofundado.</p> <p>Apresenta o funcionamento da Jornada, destacando a possibilidade de uso híbrido, mesclando o conhecimento obtido com os conteúdos à aplicação dos recursos (roteiros e cartas) em práticas participativas presenciais.</p> <p>Por fim, destaca como a Jornada pode ser vivenciada de diferentes formas, reforçando sua flexibilidade e adaptabilidade aos interesses das pessoas que acessam o site.</p>	2, 3, b, c, d
Subpágina “O caminho”	<p>São apresentados os conteúdos sobre Valor Social, considerando o <i>framework</i> Golden Circle (Por quê? Como? O que?).</p> <p>Cada pergunta é acompanhada de uma breve explicação e conta com link para os roteiros de perguntas inspiradoras. Estes roteiros se originaram do <i>framework</i> conceitual desenvolvido após o workshop (WS) com designers. O framework articula as referências teóricas com as cartas conceituais e sobre ferramentas de projetos.</p> <p>Desta forma, possibilitou-se uma profunda sinergia no uso dos recursos, seja em atividades virtuais, como nos debates na comunidade do WhatsApp, seja em práticas participativas presenciais (workshops, rodas de conversas, entre outras).</p>	1, 2, 3, a, b, c, d

⁶ **Diretrizes:**

1. Fomentar a resiliência
2. Fomentar a diversidade e ampla participação
3. Estimular a transformação das práticas sociais

Níveis de estruturação

- a) Os atores se reconheçam como uma comunidade;
- b) Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades;
- c) Autonomia para criação de soluções;
- d) Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis.

Estrutura site	Descrição	Diretrizes e níveis⁷ de estruturação contemplados
Subpágina “Recursos”	Divide-se em duas partes: 1) Caixa de ferramentas, na qual se encontram os roteiros de perguntas inspiradoras, as cartas conceituais e cartas sobre ferramentas de projeto; 2) link para a criação da comunidade virtual por meio do WhatsApp. A proposta deste recurso é possibilitar a interação desta pesquisadora com grupos de comunidades de diversos locais, facilitando o processo de reflexão a partir dos roteiros e assessorando com uma curadoria de aprendizado. Por outro lado, os participantes das comunidades ficarão cientes de que os dados dos debates poderão servir de subsídios para o aprofundamento da pesquisa e melhorias dos roteiros, tendo a privacidade e o sigilo resguardados. Ainda, nesta subpágina, são disponibilizados conteúdos mais aprofundados sobre os conteúdos apresentados nas cartas.	1, 2, 3, a, b, c, d

Fonte: Elaborado pela autora.

As diretrizes (MANZINI; MENICHINELLI, 2021) e níveis de estruturação (FREIRE; OLIVEIRA, 2017) foram importantes para validar o propósito do protótipo desenvolvido. Tendo em vista a quantidade de subsídios teóricos gerados pela pesquisa foi necessário buscar meios de apresentá-los de forma simples, mas entregando o conhecimento gerado para que as comunidades e grupos que desejam articular ou aprimorar suas iniciativas locais possam se apropriar e utilizar da forma que acharem mais coerente e significativo para a sua realidade.

⁷ **Diretrizes:**

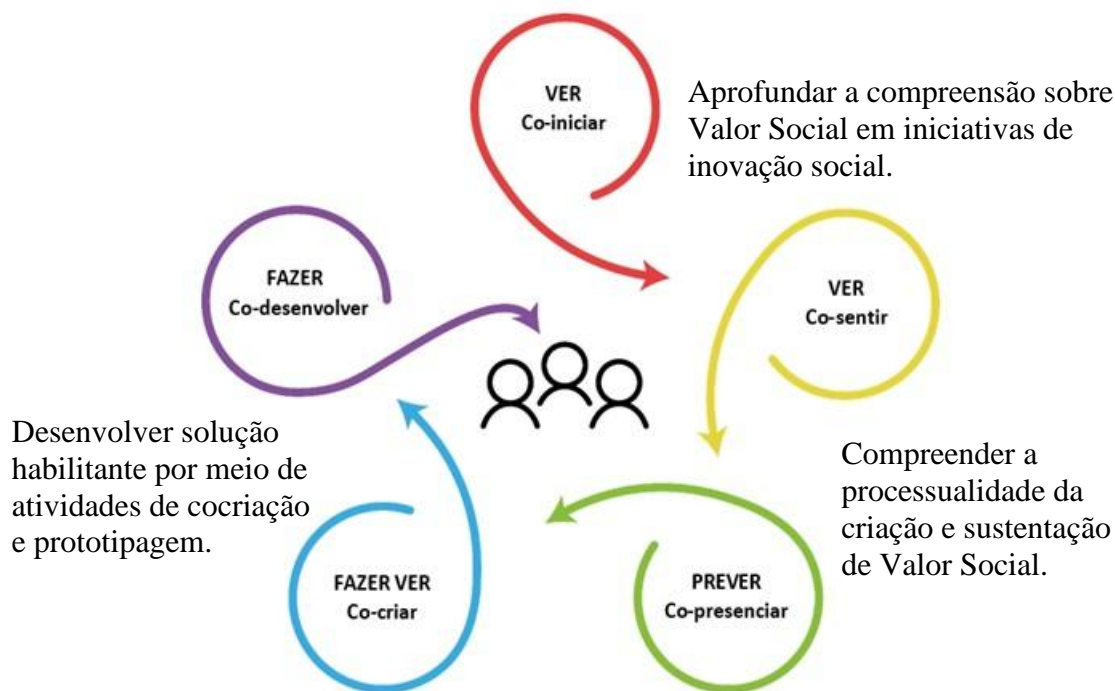
1. Fomentar a resiliência
2. Fomentar a diversidade e ampla participação
3. Estimular a transformação das práticas sociais

Níveis de estruturação

- a) Os atores se reconheçam como uma comunidade;
- b) Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades;
- c) Autonomia para criação de soluções;
- d) Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis.

Ao final dos cinco movimentos (Figura 35) que revelaram as capacidades do Design apontadas por Zurlo (2010), tem-se uma proposta de solução habilitante com potencial de facilitar a criação e sustentação de Valor Social.

Figura 35: Movimentos metodológicos e objetivos específicos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo em vista os movimentos realizados no percurso metodológico desta tese, o Quadro 18 apresenta um resumo dos resultados obtidos:

Quadro 18: Resumo dos resultados.

Objetivo específico	Resultados
<p>Descrição: Aprofundar a compreensão sobre Valor Social em iniciativas de inovação social - VER.</p> <p>Técnicas: pesquisa secundária (revisão sistemática de</p>	<p>Valor Social é o conjunto de processos que envolvem a combinação de recursos, insumos e relações colaborativas que buscam remover obstáculos sociais para promover mudanças que contribuem para o bem-estar das pessoas e da sociedade. Seus processos e elementos podem ser compreendidos por meio de três dimensões: relacional, inovadora e sustentável.</p> <p>Os resultados mais recorrentes são: inovação social, empoderamento social, inclusão social e economia compartilhada. Estes resultados são influenciados por fatores como colaboração, participação ativa e inovação, e</p>

<p>literatura); primária (campo exploratório).</p> <p>Movimentos: Co-iniciar e Co-sentir.</p>	<p>têm como possíveis desafios aspectos cognitivos, estruturais e de avaliação. O cuidado é um dos pilares da criação e sustentação do Valor Social e permeia todo o processo colaborativo.</p>
<p>Descrição: Compreender a processualidade da criação e sustentação de Valor Social - PREVER.</p> <p>Técnica: Workshop com lideranças sociais.</p> <p>Movimento: Co-presenciar.</p>	<p>A mobilização social é essencial no processo de criação e sustentação do Valor Social, demandando cuidado e sensibilidade. As lideranças sociais envolvidas na pesquisa identificaram cinco movimentos fundamentais para fomentar os processos colaborativos e os ganhos nas relações, que habilitam a criação e sustentação do Valor Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapear os pontos críticos: elos que unem a comunidade; • Conectar as micro redes e lideranças: conexões que já existem no território; • Divulgar e sensibilizar: perceber o território em sua totalidade, diversidade de atores e recursos; • Qualificar os atores envolvidos: desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos; e • Visibilizar: comunicação clara, simples e transparente.
<p>Descrição: Desenvolver solução habilitante por meio de atividades de cocriação e prototipagem - FAZER VER.</p> <p>Técnicas: Workshop com especialistas, Prototipação.</p> <p>Movimentos: Co-criar e Co-desenvolver.</p>	<p>A partir do Quadro síntese, que articulou as perspectivas teóricas e os dados que emergiram do campo, foram prototipados dois artefatos: (1) toolkit físico com cartas conceituais e sobre projetos; (2) espaço digital (site) inspirado no conceito de Jornada do Valor Social, no qual foram disponibilizados conteúdo a partir dos resultados da tese, e recursos como os roteiros de perguntas inspiradoras, o toolkit de cartas, bem como a possibilidade de criação de comunidades virtuais para aprofundar o conhecimento com curadoria especializada.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

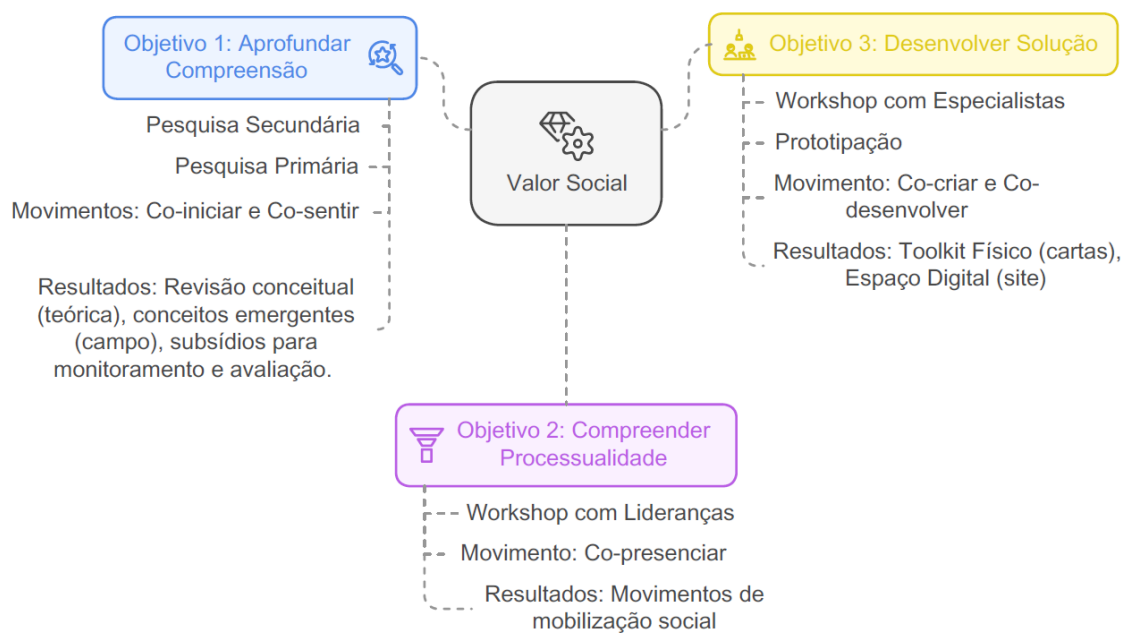
A solução habilitante prototipada caracteriza-se pela flexibilidade e adaptabilidade do uso, de acordo com as necessidades de cada indivíduo ou grupo que se propõe a utilizá-la. Com um perfil híbrido, mesclando de forma complementar recursos digitais de uso comum nas comunidades (website e WhatsApp) e físicos (cartas), esta solução habilitante potencializa a colaboração e a cocriação de ações significativas. Além disso, ela fomenta um processo de criação e sustentação de valor focado nas pessoas, no

cuidado com as relações no coletivo, na colaboração e nas inspirações que podem ser levadas para outros espaços e lugares.

Ao integrar elementos teóricos e práticos, o site proporciona uma orientação flexível e intuitiva, capaz de auxiliar os atores em seus debates e atividades para a criação ou evolução de iniciativas que possam promover os movimentos necessários para a transformação desejada (DI FELICE, 2021). Os roteiros e as cartas conceituais, aliados às sugestões de ferramentas de projeto, proporcionam um conjunto de recursos para que os grupos possam mobilizar e engajar os atores envolvidos, construindo soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios sociais (KRUCKEN, 2017).

Assim, apresenta-se na Figura 35, a representação gráfica do percurso da pesquisa desta tese:

Figura 36: Percurso para facilitar a criação e sustentação de Valor Social.



Fonte: Elaborado pela autora.

Além de facilitar o processo de criação e sustentação de Valor Social, a solução habilitante desenvolvida tem o potencial de impactar positivamente a forma como as organizações e os indivíduos abordam desafios sociais complexos. Ao democratizar o acesso a conhecimentos e recursos, o protótipo proposto contribui para a construção de processos mais colaborativos e engajados na busca por respostas inovadoras para problemas sociais.

Concluindo o diálogo com a pesquisa de Bitencourt (2022) na qual as indicações de pesquisas futuras foram apresentadas em uma série de questionamentos, os resultados

desta tese contribuem para responder a algumas delas.

No que se refere às *instâncias envolvidas na inovação social buscando sua compreensão sistêmica*, contribui-se com o aprofundamento da compreensão do Valor Social na perspectiva processual, com uma percepção teórica, lapidada pela prática, que demonstrou as dimensões relacional, inovadora e sustentável, bem como o conjunto de movimentos para a mobilização da constelação de atores que enriquece a inovação social em sua diversidade.

Contribui-se para a *compreensão das diferentes relações entre atores necessárias para promover a inovação social* em dois momentos:

- (i) ao compreender a dimensão relacional caracterizada por processos coletivos, capital social e cocriação; e
- (ii) ao propor um movimento de mobilização social que envolve conectar micro redes e lideranças, formais ou informais, para mapear e mobilizar as conexões existentes no território, fortalecendo iniciativas. Essas redes, além de serem fontes confiáveis das demandas locais, oferecem infraestrutura e apoio para a geração de valor social e transformação da realidade.

A Jornada do Valor Social pode apoiar a reflexão *sobre as etapas centrais que poderiam caracterizar o desenvolvimento da inovação social*, ao apresentar uma série de movimentos de mobilização social cocriados por lideranças sociais, que envolvem: a compreensão dos elos que unem aquele território; a conexão das micro redes que já existem no território, independentemente de seu tamanho ou objetivo, sejam afetivas, produtivas ou outras; o envolvimento de uma diversidade de atores, fomentando a intersectorialidade; a preparação dos atores para a ação, promovendo espaços de desenvolvimento e aprimoramento; e a comunicação e disseminação de ideias de forma clara, simples e efetiva.

Em relação ao *papel dos diferentes atores envolvidos*, emergiram três perfis: participantes, lideranças e orquestrador, sendo que este último busca engajar os participantes. Atuando de forma assertiva e amorosa, orientando o grupo quando necessário, mas permitindo um processo coletivo, marcado pela autonomia e acolhimento que gera pertencimento e propósito.

Os achados desta pesquisa apontam que o *empoderamento dos beneficiários da inovação social* é um dos resultados do Valor Social. Se dá pelo fortalecimento da capacidade das pessoas e comunidades de agir sobre suas próprias vidas. Por intermédio

da participação ativa em processos de cocriação, desenvolvem-se novas habilidades e conhecimentos, estimulando a tomada de decisões e a construção de um futuro mais justo.

Por fim, em relação às *metodologias mais apropriadas para mensurar as práticas de inovação social*, esta tese aponta a importância do Valor das Relações (pessoal, coletivo, estratégico, conhecimento e financeiro) como indicativos de mensuração para vencer o desafio do monitoramento e avaliação do Valor Social, bem como os conceitos que emergiram do campo como centrais para a criação e sustentação do Valor Social: autogestão, cuidado, diversidade, inspirações sociocráticas, orquestração, práticas participativas e colaboração.

6. CONSIDERAÇÕES

A presente pesquisa partiu do questionamento: “*Como, a partir da abordagem do Design Estratégico, pode-se contribuir para facilitar o processo de criação e sustentação de Valor Social em iniciativas de inovação social?*”. Evoluiu na compreensão do Design Estratégico (DE) como uma abordagem projetual, teórico-metodológica, que busca a inovação por meio de processos colaborativos que buscam a resolução de problemas complexos e multifacetados. Investigou-se como o DE poderia orientar o desenvolvimento de uma solução habilitante para facilitar que as iniciativas de inovação social percorram o caminho da criação e sustentabilidade de Valor Social de forma consistente e inspiradora.

Foi possível aprofundar a compreensão do Valor Social na perspectiva processual, revelando dimensões essenciais como relacional, inovadora e sustentável. Também foram detalhados os movimentos necessários para a mobilização da constelação de atores, valorizando a diversidade e a riqueza das interações sociais. A compreensão das diferentes relações entre atores foi significativamente enriquecida, destacando-se a importância dos processos coletivos, do capital social e da cocriação. Adicionalmente, a proposta de um movimento de mobilização social que conecta micro redes e lideranças mostra-se crucial para mapear e fortalecer as conexões existentes no território, oferecendo infraestrutura e apoio para a geração de valor social.

Além disso, a Jornada do Valor Social, apresentada nesta pesquisa, serve como uma inspiração para refletir sobre as etapas centrais do desenvolvimento da inovação social. Destaca-se a importância de compreender os elos que unem um território, conectar micro redes, envolver uma diversidade de atores e promover a intersectorialidade.

A pesquisa também identifica três perfis de atores principais: participantes,

lideranças e orquestrador, sendo este último fundamental para engajar os participantes de maneira assertiva e amorosa, promovendo um processo coletivo marcado pela autonomia e acolhimento.

Por meio da participação ativa em processos de cocriação, a pesquisa demonstra que o empoderamento dos beneficiários é um resultado tangível do Valor Social, fortalecendo a capacidade das pessoas e comunidades de agir sobre suas próprias vidas. Ao mesmo tempo, ressalta-se a importância do Valor das Relações como um indicador representativo para a mensuração e avaliação do impacto das práticas de inovação social, destacando conceitos como autogestão, cuidado, diversidade, orquestração e colaboração como centrais para a criação e sustentação de valor.

Ao utilizar as capacidades do design reveladas por movimentos inspirados na Teoria U, foi possível construir soluções replicáveis e flexíveis. Os roteiros de perguntas inspiradoras e as cartas conceituais permitem que as pessoas que acessem o protótipo se baseiem na Jornada do Valor Social para seu aprendizado ou para facilitar encontros coletivos, contando ainda com a possibilidade da curadoria especializada para apoiar o processo. Este estudo, ao explorar a aplicação do Design Estratégico na criação e sustentação de Valor Social, contribuiu significativamente para o corpo teórico existente, demonstrando como uma abordagem colaborativa e interdisciplinar pode ser eficaz na resolução de problemas sociais complexos.

A pesquisa teve como característica a valorização da abertura ao diálogo e à participação de diversos atores ao longo do processo. Com isso, os resultados contribuem para que as iniciativas percorram a jornada de criação e sustentação de Valor Social de forma efetiva, gerando impacto positivo. O acesso a conteúdos sobre os conceitos, dimensões, resultados e desafios do Valor Social, inspirado por movimentos de mobilização social, proporciona às pessoas envolvidas subsídios para refletirem sobre seu propósito, estratégias e ações.

O site da Jornada do Valor Social, também pode ser utilizado por consultores no desenvolvimento comunitário, graças aos recursos de livre acesso oferecidos. A disponibilização de recursos digitais e físicos, como roteiros, cartas conceituais, ferramentas de projetos e curadoria especializada, tem o potencial de facilitar a construção colaborativa de soluções, a valorização da diversidade de usos das infraestruturas locais e o fortalecimento das conexões entre as comunidades.

Outro aspecto desta pesquisa é a ênfase na inclusão e participação coletiva como catalisadores de mudanças sociais. Ao fomentar o envolvimento de diversos atores sociais

e valorizar o conhecimento local, esta abordagem demonstra que a inovação social não é apenas sobre tecnologia ou processos, mas também sobre pessoas e comunidades. Ao trazer a visão mais holística do Design Estratégico, amplia-se as possibilidades de gerar Valor Social, criando um ambiente propício para a cocriação de soluções que são verdadeiramente alinhadas com as necessidades e aspirações dos indivíduos envolvidos.

Apesar das contribuições, a pesquisa apresenta limitações. Um dos limites foi o contexto pandêmico no qual a pesquisa foi realizada, caracterizado por um recorte temporal específico com características peculiares. Esse contexto pode ter influenciado os resultados e, portanto, uma nova aplicação dos movimentos de Co-sentir e Co-presenciar em períodos não marcados por crises pode fornecer resultados complementares. Além disso, a pesquisa foi conduzida em um recorte territorial limitado, com referência a uma iniciativa social e participação de lideranças sociais geograficamente próximas. Este fator pode limitar a generalização dos resultados, embora a articulação dos dados com o arcabouço teórico e a evolução para uma solução habilitante visem minimizar esse impacto.

Para evoluir a pesquisa, percebe-se a oportunidade de implementar maiores níveis de automação no protótipo de solução habilitante, mantendo a autonomia dos usuários. Além disso, o aprimoramento do protótipo por meio de testes com grupos variados poderá trazer melhorias e novas propostas de conceitos, enriquecendo a compreensão das práticas relacionadas ao Valor Social, bem como o aprimoramento da apresentação do conteúdo, especialmente em relação à linguagem. A criação de comunidades via WhatsApp poderá gerar novos insights sobre o tema e instigar o aprofundamento do estudo. Comparar os resultados desta pesquisa com outras investigações sobre o assunto também poderá ampliar a compreensão sobre o tema.

Futuras pesquisas também poderão se debruçar sobre a análise do impacto a longo prazo do uso do protótipo nas iniciativas de inovação social. Avaliar como as comunidades se apropriam das ferramentas e dos recursos oferecidos, como o conhecimento gerado é utilizado para aprimorar as práticas locais e como o Valor Social é efetivamente criado e sustentado ao longo do tempo são questões cruciais para aprimorar a solução e garantir que ela continue relevante e útil para as comunidades.

Adicionalmente, é essencial considerar a realização de estudos longitudinais que acompanhem o desenvolvimento das iniciativas ao longo do tempo. Esta abordagem permitirá uma avaliação mais profunda do impacto duradouro das estratégias de Design Estratégico nas comunidades e possibilitará ajustes contínuos nas metodologias aplicadas.

A integração de novas tecnologias e a adaptação a diferentes contextos culturais e socioeconômicos também se apresentam como áreas promissoras para futuras investigações, expandindo o alcance e a relevância dos achados desta pesquisa.

Outra possibilidade de avanço na pesquisa envolve a perspectiva de compreender a criação e sustentação do Valor Social a partir de uma abordagem feminista, considerando o caso estudado, uma vez que a perspectiva do cuidado emergiu como um pilar da criação e sustentação de valor, que também é um tema central nas pesquisas que utilizam a lente do feminismo. Também o olhar sobre empoderamento e diversidade que permearam os conceitos que emergiram do campo e reverberam nas obras de diversas autoras feministas.

Ao oferecer conteúdos e recursos acessíveis, a pesquisa contribui para a democratização do conhecimento sobre inovação social, empoderando comunidades e incentivando a cocriação de soluções mais eficazes e sustentáveis. Os resultados indicam que o Design Estratégico, quando aliado a práticas colaborativas e à valorização do conhecimento local, pode ser um catalisador de transformações sociais positivas. Este estudo oferece um embasamento teórico e prático para aqueles que desejem contribuir com a construção de um mundo mais justo e sustentável, por meio da inovação social.

Portanto, esta pesquisa destaca a importância de um compromisso contínuo com a aprendizagem e a adaptação. Em um mundo em constante mudança, as ferramentas e métodos desenvolvidos precisam evoluir junto com as necessidades das comunidades. O Design Estratégico, com sua abordagem flexível e centrada nas pessoas, mostra-se bem posicionado para responder a esses desafios, fornecendo uma base sólida para a inovação social que busca não apenas resolver problemas imediatos, mas também construir um futuro mais inclusivo e resiliente.

Cabe finalmente reforçar que o Design estratégico apresenta caminhos possíveis de facilitação e sustentação do valor social através da sua compreensão metodológica e da capacidade de construção projetual, que nesta tese se concretiza no protótipo apresentado. Como abordagem de caráter sistêmico, o protótipo é percebido não como um final, mas como um espaço de exercício contínuo para aprimoramento e ampliação da capacidade de revelar valores sociais nas diferentes iniciativas de inovação em questão.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, Manuela Rösing *et al.* Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: guia para estudos futuros. **Brazilian Business Review**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 385-402, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1808-23862017000400385&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 17 ago. 2021.
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. “**Autogestão**”, Em A Outra Economia, ed. Antônio Cattani. Porto Alegre: Veraz Editores. 2003.
- ALTANTSETSEG, Purevdulam *et al.* Sustainable development of entrepreneurial orientation through social drivers. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 8816, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12218816>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- ANTONI, Anne; REINECKE, Juliane; FOTAKI, Marianna. Caring or not caring for coworkers? An empirical exploration of the dilemma of care allocation in the workplace. **Business Ethics Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 447-485, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/beq.2020.1>. Acesso em: 23 out. 2022.
- ASAMOAH, Kwame. E-governance in Africa's local governments: Do district assemblies in Ghana optimize the use of websites and social media?. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 85, n. 4, p. e12082, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/isd2.12082>. Acesso em: 15 out. 2022.
- AUERSWALD, Philip Edgar, Creating Social Value. **Stanford Social Innovation Review**, Spring 2009. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1376425>. Acesso em: 21 set. 2022.
- AVELINO, F. *et al.* Transformative social innovation and (dis) empowerment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 145, p. 195-206, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>. Acesso em: 15 out. 2022.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Grounded theory. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 117-117, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000400012>>. Última visita: 30 mai. 2021.
- BERTALANFFY, Ludwig **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis. Vozes, 1968.
- BICKNELL, Julian; MCQUISTON, Liz (Ed.). **Design for Need**, The Social Contribution of Design: An anthology of papers presented to the Symposium at the Royal College of Art, London, April 1976.
- BIGGEMANN, Sergio; BUTTLE, Francis. Intrinsic value of business-to-business relationships: an empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 65, n. 8, p. 1132-1138, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311002815>. Acesso em: 3 ago. 2021.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040. Acesso em: 30 mai. 2021.
- BITENCOURT, Claudia. **Desvendando a Inovação Social Casos de Ensino**. Erechim: Deviant, 2022.
- BJÖRGVINSSON, Erling; EHN, Pelle; HILLGREN, Per-Anders. Agonistic participatory design: working with marginalised social movements. **CoDesign**, v. 8, n.

2-3, p. 127-144, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15710882.2012.672577>. Acesso em: 18 abr. 2021.

BOUCHARD, Marie J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. **Service Business**, Berlin, v. 6, n. 1, p. 47-59, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-011-0123-9>. Acesso em: 07 ago. 2021.

BRASIL, Oxfam. **A desigualdade que nos une**. Oxfam Brasil, São Paulo, 25 set. 2017, p. 12. Disponível em: < https://d2v21prk53tg5m.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/08/relatorio_a_distancia_que_nos_une-1.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2021.

BRASIL, Oxfam. Nós e as desigualdades. Relatório da pesquisa de opinião Oxfam Brasil/**Datafolha**. Disponível em: www.oxfam.org.br, Set. 2022, p. 4. Disponível em: < <https://www.oxfam.org.br/download/14488/>>. Última visita: 20 out. 2022.

BRICKSON, Shelley L. Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 32, n. 3, p. 864-888, 2007. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2007.25275679>. Acesso em: 30 mai. 2021

BUCHANAN, Richard. Wicked problems in design thinking. **Design issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1511637>. Acesso em: 05 sep. 2022.

BUCHANAN, Richard. Design research and the new learning. **Design issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1511916>. Acesso em: 05 sep. 2022.

BUCHANAN, Richard. Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, 1 (1), 5–21. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>. Acesso em: 05 sep. 2022.

BUCHANAN, Richard. Surroundings and environments in fourth order design. **Design Issues**, v. 35, n. 1, p. 4-22, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1162/desi_a_00517. Acesso em: 05 sep. 2022.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Image construction in non-profit organizations: a discursive analysis. **Academy of Management Proceedings**, Baton Rouge, La., v. 2013, n. 1, p. 14406, 2013. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2013.14406abstract>. Acesso em: 7 ago. 2021.

CALLAHAN, Jamie L. Writing literature reviews: A reprise and update. **Human resource development review**, v. 13, n. 3, p. 271-275, 2014. <https://doi.org/10.1177/1534484314536705>. Acesso em: 02 mai, 2024.

CALIA, Rogerio C. *et al.* Mindfulness and Theory U for the professional sense of purpose. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018. Disponível em: <https://10.1590/1678-6971/eRAMG180021>. Acesso em: 20 out. 2022.

CANESTRINO, Rossella *et al.* Creating social value through entrepreneurship: the social business model of La Paranza. **Kybernetes**, v. 48, n. 10, p. 2190-2216, 2019. <https://doi.org/10.1108/K-03-2018-0135>. Acesso em: 02 mai, 2024.

- CANTÙ, Daria. Participatory Design of Scenarios for Future Service Implementation- The Case of Smart Campus Project: ICT based Services for Energy Efficiency. In: International Conference on Smart Grids and Green IT Systems. **SCITEPRESS**, 2014. p. 343-349. Disponível em: <https://www.scitepress.org/Papers/2014/49813/pdf/index.html>. Acesso em 14 out. 2022.
- CASTELLS, Manuel; ESPANHA, Rita. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas, 2007.
- CAVAZOS-ARROYO, Judith. An exploration of some effects of social innovation capability in social enterprises in Mexico. **Journal of technology management & innovation**, v. 15, n. 4, p. 63-70, 2020. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000400063>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- CELASCHI, Flaviano; CELI, Manuela. Advanced design as reframing practice: Ethical challenges and anticipation in design issues. **Futures**, v. 71, p. 159-167, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.12.010>. Acesso em 31 ago.2021.
- CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007.
- CEPELLOS, Vanessa M.; TONELLI, Maria J. Grounded Theory: Passo a passo e questões metodológicas na prática. **RAM.Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 5, 2020. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200130>>. Última visita: 30 mai. 2022.
- CHARMAZ, Kathy. Convite à Teoria Fundamentada. (Cap.1). In: **A construção da Teoria Fundamentada: guia prático para análise qualitativa** / Kathy Charmaz. Porto Alegre-Artmed, 2009.
- CHELL, Elizabeth *et al.* Social entrepreneurship and business ethics: Does social equal ethical?. **Journal of business ethics**, v. 133, n. 4, p. 619-625, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2439-6>. Acesso em: 21 set. 2022.
- CHLOPCZIK, Andrea. Magic moments: Otto Scharmer's Theory U and its implications for personal and organizational development. **Gestalt Theory**, v. 36, n. 3, p. 267-277, 2014. Disponível em: https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/8453/2/2014_Chlopczik_magic-moments-otto-scharmers-theory-u-and-its_Gestalt_Theory.pdf. Acesso em: 20 out. 2022.
- CICCARINO, Irene DM; RODRIGUES, Susana Cristina Serrano Fernandes; FERREIRA DA SILVA, Jorge. Social value appraisal: cutting the Gordian knot. **Innovation & Management Review**, 2022. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0143>, Acesso em: 12 qgo. 2023.
- CLOUTIER, Julie. Qu'est ce que l'innovation sociale? **Collection Études théoriques, Montreal**: Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, 2003. Disponível em: <http://base.socioeco.org/docs/et0314.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.
- CORNFORTH, Christopher. Understanding and combating mission drift in social enterprises. **Social enterprise journal**, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>. Acesso em: 21 set. 2022.
- CORREIA, Suzanne Erica Nobrega; OLIVEIRA, Veronica; GOMEZ, Carla Regina Pasa. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM: revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2018. Disponível em:

6971-ram-17-06-0102.pdf. Acesso em: 7 ago. 2021.

COURTNEY, Paul. Conceptualising social value for the third sector and developing methods for its assessment. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 29, p. 541-557, 2018. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9908-3>. Acesso em: 02 mai, 2024.

COUTO, Rita Maria de Souza. Reflexões sobre Design Social. In **Cadernos de Desenho Industrial**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, nov. 1992.

COWART, Adam. **Presencing: the theory U framework as foresight method**. The Knowledge Base of Futures Studies 2020, p. 98-108, 2020.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. Organizations as means and constraints of collective action. **Preprint series of the International Institute of Management**. Berlin: West Internationales Institut für Management und Verwaltung, 1993.

DAVIDOVÁ, Marie. Cocreative roles, agencies and relations in post-Anthropocene: The real life gigamaps and full-scale prototypes of SAAP. **Strategic Design Research Journal**, v. 13, n. 2, p. 185-212, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/sdrj.2020.132.06>.

DE ARAÚJO, Laura Filomena Santos *et al.* Diário de pesquisa e suas potencialidades na pesquisa qualitativa em saúde. **Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde/Brazilian Journal of Health Research**, 2013. Disponível em: <https://www.periodicos.ufes.br/rbps/article/download/6326/4660>. Acesso: 14 set. 2021.

DE ARAUJO, Renata Mattos Eyer. Um olhar sobre o design social e a prática do design em parceria. In. **Ecovisões projetuais**. Editora Edgard Blücher, 2016.

DE LA BELLACASA, Maria Puig. **Matters of care: Speculative ethics in more than human worlds**. U of Minnesota Press, 2017.

DE LA BELLACASA, Maria Puig. ‘Nothing comes without its world’: thinking with care. **The Sociological Review**, v. 60, n. 2, p. 197-216, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2012.02070.x>. Acesso em: 03 set. 2021.

DE SÃO PEDRO FILHO, Flávio *et al.* Instrumentation of the Creative Economy Under the Theory U Concepts. **International Journal of Business Administration**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5430/ijba.v13n1p48>. Acesso em: 20 out. 2022.

DE SILVA, Muthu; WRIGHT, Mike. Entrepreneurial co-creation: societal impact through open innovation. **R&D Management**, v. 49, n. 3, p. 318-342, 2019. <https://doi.org/10.1111/radm.12362>. 02 mai. 2024.

DE SOUZA, Cláudio Maurício Simões; DE SÃO PEDRO FILHO, Flávio. Estudo de vazios urbanos no contexto Portovelhense com base na Teoria U Study of urban voids in Portovelhense context based on Theory U. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 8481-8509, 2022. Disponível em: <https://0.34117/bjdv8n2-006>. Disponível em: 20 out. 2022.

DEL GAUDIO, Chiara. Os desafios para o design no âmbito social e as perspectivas futuras: o conceito de infraestruturação e a redefinição do papel do designer. **Atuação do designer no âmbito social: entre potencialidades e limites**, Cap. 6, 65, v. 80, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318484329_Os_desafios_para_o_design_no_ambito_social_e_as_perspectivas_futuras_o_conceito_de_infraestruturacao_e_a_redefinicao_do_papel_do_designer Acesso em: 23 ago.2021.

- DEL GAUDIO, Chiara; FRANZATO, Carlo; DE OLIVEIRA, Alfredo Jefferson. Co-design for democratising and its risks for democracy. **CoDesign**, p. 1-18, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15710882.2018.1557693>. Acesso em: 03 set.2021.
- DHANARAJ, Charles; PARKHE, Arvind. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2006.21318923>. Acesso em: 03 set. 2021.
- DIXIT, Shailja; MOID, Sana. Social Innovation for Social Value Creation at Bottom of Pyramid. **International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2022. <https://doi.org/10.4018/IJSESD.288533>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- DI FELICE, Massimo. **A cidadania digital** (p. 144). Paulus Editora. 2021.
- DOMANSKI, Dimitri; HOWALDT, Jürgen; KALETKA, Christoph. A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context—on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. **European Planning Studies**, v. 28, n. 3, p. 454-474, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1639397>. Acesso em: 15 ago. 2021.
- DYER, Jeffrey H; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1998.1255632>. Acesso em: 7 jun. 2021.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2785>. Acesso em: 7 jun. 2021.
- EDENBURG, Gerdard. **Sociocracy: As social design**. Eduron. Delft Holanda. 1998.
- FACCIN, Kadígia; BORTOLASO, Ingridi; BALESTRIN, Alsones. A Visão Relacional de Políticas de Ciência e Tecnologia: o caso do Programa CI Brasil. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112016000100226&script=sci_arttext. Acesso em: 5 out.2021.
- FITZGERALD, Maggie. The Political and the Pluriverse: A (Dis) Associative Theory of Care. In: **Care and the Pluriverse**. Bristol University Press, 2022. p. 168-194.
- FLICK, Uwe. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2013.
- FOROUDI, Pantea *et al.* Intellectual evolution of social innovation: A bibliometric analysis and avenues for future research trends. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 446-465, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.026>. Acesso em: 01 set. 2021.
- FRANZATO, Carlo *et al.* Co-Design for New Relations in an Open, Interactive City. **Cumulus** 2012. Aalto University, Helsinki, Finland, 2012. Disponível em: <http://cumulushelsinki2012.aalto.fi/cumulushelsinki2012.org/wp-content/uploads/2012/05/Co-Design-for-New-Relations-in-an-Open-Interactive-City.pdf>. Acesso em: 23 jun.2020.
- FREEMAN, R. Edward; MARTIN, Kirsten; PARMAR, Bidhan. Stakeholder

- capitalism. **Journal of business ethics**, v. 74, n. 4, p. 303-314, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>. Acesso em: 16 set. 2021.
- FREIRE, Karine de Mello; DEL GAUDIO, Chiara; FRANZATO, Carlo. Strategies by design towards creative ecosystems of social innovation. **IFDP`16 - Systems & Design: Beyond Processes and Thinking**. Universitat Politècnica de València, Spain, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316609935_Strategies_by_design_towards_creative_ecosystems_of_social_innovation. Acesso em: 20 ago. 2021.
- FREIRE, Karine de Mello; DEL GAUDIO, Chiara; FRANZATO, Carlo. Design-Driven strategies for creative social innovation ecosystems. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 6, n. 16, p. 46-69, 2017. Disponível em: <http://stat.necat.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/4709>. Acesso em: 03 ago.2021.
- FREIRE, Karine; OLIVEIRA, Caio MM. Soluções habilitantes para formação de comunidades criativas: um caminho possível do design para inovação social. **Design e Inovação Social**. 1ed. São Paulo: Blucher, v. 1, p. 109-131, 2017. Disponível em: <https://openaccess.blucher.com.br/article-details/06-20516>. Acesso em: 23 set. 2022.
- FREIRE, Karine de Mello. **Design estratégico para inovação cultural e social**. São Paulo: Kazuá, 2015.
- FREIRE, Karine de Mello. Inovação social dirigida pelo design. In: **Ecovisões projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil**. [recurso eletrônico] São Paulo: Editora Edgar Blücher, 2017, p. 111 -124. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/53894022/Ecovisoes_projetuais.pdf#page=112>. Última visita: 30 mai. 2021.
- FREIRE, Karine *et al.* Design estratégico e seeding para promover processos ecossistêmicos de inovação social. O caso do laboratório de inovação social da Mercur. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación**. Ensayos, n. 83, p. 99-113, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi83.3733>. Acesso em: 20 ago. 2021.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom**. University of Chicago press, 1962.
- FUENTEFRIA, Luana Duarte. **Processos de design estratégico e seeding para a evolução das inovações sociais**. 2021. Acesso: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9757>. Acesso em: 23 ago. 2021.
- FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL. **Plano de Bairro Território Lapena: O bairro que temos e o bairro que queremos**. São Paulo: Fundação Tide Setubal, 2019. Disponível em: <https://fundacaotidesetubal.org.br/downloads/publicacoes/2979/plano-de-bairro-jardim-lapena>. Acesso em: 13 out. 2022.
- FUNG, Victor K.; FUNG, William K.; WIND, Yoram Jerry R. **Competing in a flat world: building enterprises for a borderless world**. Pearson Prentice Hall, 2007.
- GALEGO, D. *et al.* Social innovation & governance: a scoping review. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, p. 1-26, 2021.
- GONZALEZ, Jerry Koch; J. Rau, Ted. **Muitas Vozes Uma Canção** (p. 25). Editora Voo. 2019.
- GRIMM, Robert *et al.* Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. **Innovation: The European**

- Journal of Social Science Research**, Abingdon, Oxfordshire, v. 26, n. 4, p. 436-455, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13511610.2013.848163>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- GROSSMAN, Guy; PLATAS, Melina R.; RODDEN, Jonathan. Crowdsourcing accountability: ICT for service delivery. **World Development**, v. 112, p. 74-87, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.07.001>. Acesso em: 15 out. 2022.
- HARDY, Cynthia; PHILLIPS, Nelson; LAWRENCE, Thomas B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, Dhaka, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00342>. Acesso em: 14 jun. 2022.
- HALPERN, Marcelo; COSTA, Filipe. Workshop e o Design participativo: Uma perspectiva da colaboração designer-cliente. **CHAPON CADERNOS DE DESIGN/CENTRO DE ARTES/UFPEL**, v. 1, n. 1, 2018. Acesso: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/CDD/article/view/12698>. Acesso em: 07 ago. 2021.
- HELLER, Peter W. The philosophy of theory U: a critical examination. **Philosophy of Management**, v. 18, n. 1, p. 23-42, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40926-018-0087-0>. Acesso em: 14 jun. 2022.
- HILLGREN, Per-Anders; SERAVALLI, Anna; EMILSON, Anders. Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. **CoDesign**, v. 7, n. 3-4, p. 169-183, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15710882.2011.630474>. Acesso: 23 abr. 2021.
- HOOVER, Kenneth R. **Economics as ideology**: Keynes, Laski, Hayek, and the creation of contemporary politics. Rowman & Littlefield Publishers, 2003.
- HOWALDT, Jürgen *et al.* Mapping the world of social innovation. Key results of a comparative analysis of 1.005 Social Innovation Initiatives at a Glance. **SI Drive**, [s. l.], 2016. Disponível em: <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SIDRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. Social innovation: concepts, research fields and international trends. **Research Fields and International Trends**, Sozialforschungsstelle Dortmund ZWE der TU-Dortmund. Dortmund, 2010. Disponível em: http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf. Acesso em: 7 ago. 2021.
- HOOKS, Bell. **Tudo sobre o amor**: novas perspectivas. São Paulo: Elefante, 2021.
- HULGÅRD, Lars; FERRARINI, Adriane Vieira. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/691. Acesso em: 7 ago. 2021.
- HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia; MÖLLER, Kristian; NÄTTI, Satu. Innovation orchestration: Matching network types and orchestration profiles. In: **27th Industrial Marketing and Purchasing Conference (IMP)**, Glasgow, UK, 1-3 September, 2011. Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP), 2011. Disponível em: https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7684. Acesso: 03 set. 2022.

- JÉGOU, François; GIRARDI, Sara; LIBERMAN, Joelle. **Design for Social Innovation**. Sustainable Consumption and Production: Framework for Action, p. 67, 2008. Disponível em: http://www.score-network.org/files/24119_CF2_session_5.pdf#page=75. Acesso em: 13 out. 2022.
- JÉGOU, François; MANZINI, Ezio. **Collaborative services**. Social innovation and design for sustainability. Polidesign, 2008.
- JIMÉNEZ ESCOBAR, Julio; MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso Carlos. Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. CIRIECEspaña, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 73, p. 33-60, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17421160003.pdf>. Acesso em: 17 ago 2021.
- KASSIM, Erne Suzila; HABIB, Md Mamun. Social enterprise and creation of social value chain. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 9, n. 2, p. 205-10, 2020. <https://kmc.unirazak.edu.my/wp-content/uploads/2021/12/Social-Enterprise-and-Creation-of-Social-Value-Chain.pdf> Acesso em: ago. 7. 2023.
- KATRE, Aparna; SALIPANTE, Paul. Start-up social ventures: Blending fine-grained behaviors from two institutions for entrepreneurial success. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 967-994, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00536.x>. Acesso em: 21 set. 2022.
- KATSAMAKAS, Evangelos; MILIAREISIS, Kostapanos; PAVLOV, Oleg V. Digital platforms for the common good: Social innovation for active citizenship and ESG. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 639, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14020639>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- KAUL, Shivani *et al.* Alternatives to sustainable development: what can we learn from the pluriverse in practice?. **Sustainability Science**, v. 17, n. 4, p. 1149-1158, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01210-2>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- KHAN, Samar Hayat *et al.* Role of social capital and social value creation in augmenting sustainable performance of social enterprises: Moderating role of social innovation. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, v. 15, n. 1, p. 118-137, 2021. <https://doi.org/10419/233770>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- KIRZNER, Israel M. **Discovery and the capitalist process**. University of Chicago Press, 1985.
- KOKKO, Suvi. Social entrepreneurship: creating social value when bridging holes. **Social Enterprise Journal**, Vol. 14 No. 4, pp. 410-428, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0003>. Acesso em: 21 set. 2022.
- KORHONEN, Heidi. Organizational needs: A co-creation and human systems perspective. **JBM-Journal of Business Market Management**, v. 6, n. 4, p. 214-227, 2013. Disponível em: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-jbm-v6i4.657>. Acesso em: 21 set. 2022.
- KOTHARI, Ashish *et al.* **Pluriverso: dicionário do pós-desenvolvimento**. São Paulo: Editora Elefante, 2021.
- KROEGER, Arne; WEBER, Christiana. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 4, p. 513-540, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0344>. Acesso em: 21 set. 2022.

- KRUCKEN, Lia. *Ecovisões sobre Design e Território. Ecovisões projetuais: pesquisa em design e sustentabilidade no Brasil*. São Paulo: **Blucher**, 2017.
https://www.researchgate.net/profile/Lia_Krucken/publication/318486372_Ecovisoos_sobre_Design_e_Territorio/links/5a9ebda70f7e9badd99e63c1/Ecovisoos-sobre-Design-e-Territorio.pdf. Acesso em: 23 ago. 2021.
- KÜHL, Stefan. The blind spots in Theory U: The reconstruction of a (change-) management fashion. **Journal of Change Management**, v. 20, n. 4, p. 314-321, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1744883>. Acesso em: 14 jun. 2022.
- LASHITW, Addisu A. *et al.* Creating social value for the ‘base of the pyramid’: An integrative review and research agenda. **Journal of Business Ethics**, p. 1-22, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04710-2>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- LAUTERMANN, Christian. The ambiguities of (social) value creation: towards an extended understanding of entrepreneurial value creation for society. **Social Enterprise Journal**, Vol. 9 No. 2, pp. 184-202. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2013-0009>. Acesso em: 21 set. 2022.
- LE BER, Marlene J.; BRANZEI, Oana. (Re)forming strategic cross-sector partnerships: relational processes of social innovation. **Business & Society**, Chicago, v. 49, n. 1, p. 140-172, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650309345457>. Acesso em: 11 ago. 2021.
- LUBELCOVÁ, Gabriela. Social innovation in the context of modernization. **Sociológia, Bratislava**, v. 44, n. 3, p. 291-313, 2012. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=186313>. Acesso em: 21 ago. 2021.
- LUHMANN, Niklas. **Interaktion, organisation, gesellschaft**. In: *Soziologische Aufklärung 2*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, p. 9-20. 1975.
- MAČIULIENĖ, Monika; SKARŽAUSKIENĖ, Aelita. Evaluation of co-creation perspective in networked collaboration platforms. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 69, n. 11, p. 4826-4830, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316302016>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- MANZINI, Ezio. Strategic design for sustainability: towards a new mix of products and services. In: *Proceedings first international symposium on environmentally conscious design and inverse manufacturing*. **IEEE**, 1999. p. 434-437. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/747651>. Acesso em: 29 mai. 2021
- MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Editora E-papers, 2008.
- MANZINI, Ezio. **Design, When Everybody Designs**. Cambridge, MA: MIT Press, 2015.
- MANZINI, E. Design cultures and dialogic design, in: **Design Issues**, Cambridge, v. 32, n. 1. p. 52-59, 2016.
- MANZINI, Ezio. Designing coalitions: Design for social forms in a fluid world. **Strategic Design Research Journal**, v. 10, n. 2, p. 187-193, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/sdrj.2017.102.12>. Acesso em: 23 ago. 2021.
- MANZINI, Ezio; MENICHINELLI, Massimo. Platforms for re-localization. Communities and places in the post-pandemic hybrid spaces. **Strategic Design**

- Research Journal**, v. 14, n. 1, p. 351-360, 2021. Disponível em: <https://10.4013/sdrj.2021.141.29>. Acesso em 17 set. 2022.
- MANZINI, Ezio; MERONI, Anna. Emerging user demands for sustainable solutions, EMUDE. In: Design research now. Birkhäuser, 2012. p. 157-179. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-7643-8472-2_10. Acesso em 03 mai. 2021.
- MARGOLIN, Victor; MARGOLIN, Sylvia. Um modelo social de design: questões de prática e pesquisa. **Revista Design em Foco**, v. 1, n. 1, p. 43-48, 2004. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66110105>. Acesso em: 17 ago 2021.
- MARRIS, Robin. **The economic theory of "managerial" capitalism**. London: Macmillan, 1964.
- MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia**. Milano: Masson S.p.A, 1996.
- MCLELLAN, David; SAYERS, Sean. **Socialism and morality**. 1990.
- MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, 1 (1), July-December. 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567>. Acesso em: 22 ago 2021.
- MERONI, Anna; SANGIORGI, Daniela. **Design for services**. Gower Publishing, 2011.
- MICHELIN, Coral; FRANZATO, Carlo; DEL GAUDIO, Chiara. Sementes e seeding na rede: o metadesigner e as possibilidades de subversão para inovação social. In: **12º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN**. Anais... Belo Horizonte: Blucher. 2016.
- MINTZBERG, Henry. **Covert leadership**: Notes on managing professionals. Harvard business review, v. 76, p. 140-148, 1998.
- MOORE, Michele-Lee; RIDDELL, Darcy; VOCISANO, D. Scaling Out, Scaling up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it. **Technical Report in Journal of Corporate Citizenship**, 2015. Disponível em: https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/ScalingOut_Nov27A_AV_BrandedBleed.pdf. Acesso em: 23 out. 2022.
- MOULAERT, Frank; AILENEI, Oana. Social economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis from history to present. **Urban Studies**, Edinburgh, v. 42, n. 11, p. 2037-2053, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/00420980500279794>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- MOULAERT, Frank *et al.* **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2014.
- MULGAN, Geoff. **The process of social innovation. Innovations: technology, governance, globalization**, Cambridge, Mass., v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- MULGAN, Geoff. Social innovation theories: can theory catch up with practice? In: FRANZ, Hans-Werner; HOCHGERNER, Josef; HOWALDT, Jürgen (ed.). Challenge social innovation. Berlin: **Springer**, p. 19-42, 2012. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-32879-4_2. Acesso em: 7 ago.

2021.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: National Endowment for Science, Technology and the Art, 2010.

NANDAN, Monica; SINGH, Archana; MANDAYAM, Gokul. Social value creation and social innovation by human service professionals: Evidence from Missouri, USA. **Administrative Sciences**, v. 9, n. 4, p. 86, 2019. <https://doi.org/10.3390/admsci9040086>. Acesso em: 02 mai. 2024.

NELSON, Anita; SCHNEIDER, François (Ed.). **Housing for degrowth: Principles, models, challenges and opportunities**. 2018.

NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alex. **The nature of social innovation**. In: NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alex. Social (ed.). **Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. London: Palgrave Macmillan, 2012. p. 1-30.

NORONHA, Daisy Pires; FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto. **Revisões de literatura**. In: CAMPELLO, B. S.V. C.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

NUSSBAUM, Martha C. Beyond the social contract: capabilities and global justice. An Olaf Palme lecture, delivered in Oxford on 19 June 2003. **Oxford Development Studies**, v. 32, n. 1, p. 3-18, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1360081042000184093>. Acesso em: 21 set. 2022.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2016. Disponível em: <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>. Acesso em 12 jun.2021.

OUDEN, Elke Den. **Innovation design: Creating value for people, organizations and society**. Springer Science & Business Media, 2012.

PAPANEEK, Victor; FULLER, R. Buckminster. **Design for the real world**. London: Thames and Hudson, 1972.

PAUL, Justin; CRIADO, Alex Rialp. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>. Acesso em: 15 set.2021.

PEL, Bonno *et al.* Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. **Research Policy**, v. 49, n. 8, p. 104080, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>. Acesso em 12 ago. 2021.

PHILLIPS, Wendy; ALEXANDER, Elizabeth A.; LEE, Hazel. Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 156, n. 2, p. 315-331, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3608-1>. Acesso em: 11 out 2022.

PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008. Disponível em: <https://ssir.org/?ACT=219&lv=FtxhQng%2BG9d3Q2RDCz6q%2BHIIJbrkbpOlrFla1xxXDukuOgoVUXNPVsd5zBe%2B6EaFYyvFBaLpAL9CPznLlt5ZY8Y3wLIRJJPc%2BhrrtIFPImS40kWFNSzGYMxxD4IpZumIdnNFzjzLLIszFXE%2F2RNbU6bmU%2FzxET16oqMerMtWJY8%3D>. Acesso em: 28 ago. 2021.

PILLAY, Kriben. Learning, the whole and Theory U: reflections on creating a space for deep learning. **Problems and Perspectives in Management**, v. 12, n. 4, p. 340-346, 2014. Disponível em: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6154/PPM_2014_04_spec.issue_Pillay.pdf. Acesso em: 20 out. 2022.

PIVETTA, Natalia Pavanelo; SCHERER, Flavia Luciane; DE SOUZA SOARES, Soraya. Economia compartilhada: revisando o campo de estudo e refletindo sobre as possibilidades futuras. *Revista Pretexto*, v. 23, n. 3, 2022. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9027/4543>. Acesso em: 12 mar. 2024.

PLOWMAN, Donde Ashmos *et al.* Radical change accidentally: the emergence and amplification of small change. **Academy of Management Journal**, Ada, OH, v. 50, n. 3, p. 515-543, 2007. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2007.25525647>. Acesso em: 03 set. 2021

PRESENCING. Institute Presencing. **u-school for Transformation**. About. Disponível em: <https://www.u-school.org/u-school>. Acesso em: 02 mai. 2022.

RIZZO, Francesca; DESERTI, Alessandro; COBANLI, Onur Müstak. **From social design to design for social innovation**. 2018. Disponível em: https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1045611/262534/Atlas_of_Social_Innovation_Article.pdf. Acesso em: 03 set. 2021.

ROBERSON, Quinetta M. Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 6, p. 69-88, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>. Acesso em: 03 set. 2021.

RODRIGUES, Andréa Leite. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 43, p. 111-128, 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302007000400006&script=sci_arttext. Acesso em: 28 ago. 2021.

SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. **Codesign**, 2008, 4.1: 5-18. Acessível em: <https://www-tandfonline.ez/doi/full/10.1080/15710880701875068>. Acesso em: 23 abr. 2021.

SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos. **O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo**: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários. 2012. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3234>. Acesso em: 07 set. 2021.

SANTOS, Richard. **Maioria minorizada**: dispositivo analítico de racialidade (no prelo). Rio de Janeiro: Editora Telha, 2020.

SCALETISKY, Celso Carnos; PARODE, Fábio. Imagem e pesquisa Blue sky no design. **XIV Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. XII Congreso SIGraDi Cuba**, 2008. Disponível em: https://codecamp.com.br/artigos_cientificos/Imagem-pesquisa-Blue-sky-no-design.pdf. Acesso em: 18 ago. 2021.

SCHARMER, Otto. **O Essencial da Teoria U: Princípios e aplicações fundamentais**. Belo Horizonte, MG: Editora Voo; 1ª edição, 2020a.

SCHARMER, Otto. Social systems as if people mattered response to the Kühl critique

- of theory U. **Journal of Change Management**, v. 20, n. 4, p. 322-332, 2020b. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1744884>. Acesso em: 14 jun. 2022.
- SCHWEIKERT, Simone; MEISSNER, Jens O.; WOLF, Patricia. Applying Theory U: The Case of the Creative Living Lab. In: **Perspectives on Theory U: Insights from the field**. IGI global, 2014. p. 193-206.
- SEVALDSON, Birger. GIGA-Mapping: Visualisation for complexity and systems thinking in design. **Nordes**, n. 4, 2011. Disponível em: <http://nordes.org/opj/index.php/n13/article/view/104>, Acesso em: 14 abr. 2024.
- SEVALDSON, Birger. **Gigamaps**: Their role as bridging artefacts and a new Sense Sharing Mode. 2015. Disponível em: https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/2049/2/Sevaldson_Slides_2015.pdf, Acesso em: 14 abr. 2024.
- SERPA, Bibiana; CIPOLLA, Carla. Inovação Social e processos de cocriação para empoderamento da comunidade escolar. **Blucher**, v. 2, n. 9, p. 2143-2152, 2016. Disponível em: <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/ped2016/0183.pdf>. Acesso em: 23 ago.2021.
- SHYMKO, Yuliya; QENTAL, Camilla; NAVARRO MENA, Madeleine. Indignação and declaração corporal: Luta and activism in Brazil during the times of the pandemic. **Gender, Work & Organization**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gwao.12793>. Acesso em: 23 out, 2022.
- SILVA, Marcia Santos da. **Compartilhamento de conhecimento e ganhos relacionais em iniciativas de inovação social**: um estudo de caso sob a perspectiva da visão relacional. 2020. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9340>. Acesso em: 7 ago. 2021.
- SILVA, Silvio Bittencourt; BITENCOURT, Claudia Cristina. A orquestração de redes de inovação para o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs. Brasileiros: uma abordagem baseada em recursos. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2016, Porto Alegre, Anais eletrônicos [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/177>. Acesso em: 6 abr. 2021.
- SILVA, CHAVES; RODRIGUES. Práticas colaborativas no enfrentamento à pandemia COVID 19. SDS 2021 - **VIII Simpósio de Design Sustentável+ Sustainable Design Symposium**, p. 237 – 249, 2021. Disponível em DOI: 10.5380/8sds2021.art29.
- SINEK, Simon. **Start with why**: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin, 2009.
- SINKOVICS, Noemi *et al.* A reconceptualisation of social value creation as social constraint alleviation. **Critical perspectives on international business**, v. 11, n. 3/4, p. 340-363, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2014-0036>. Acesso em: 21 set. 2022.
- SKLAIR, Leslie. **Development, post-development, and the pluriverse**. Globalizations, p. 1-10, 2021.
- STUBER, Edgard Charles. **Inovação pelo design**: uma proposta para o processo de inovação através de workshops utilizando o design thinking e o design estratégico. 2012. Acesso: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3514>. Acesso em: Acesso em: 07 ago. 2021.

- TAYLOR, James B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Thousand Oaks, CA, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002188637000600104>. Acesso em: 26 ago 2021.
- TESCARI, Fábio Campos; BRITO, Luiz Artur Ledur. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 461-487, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/947/94758310008/94758310008.pdf>. Acesso em: 25 set. 2022.
- TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. **Human resource development review**, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- TREU, Nina; SCHMELZER, Matthias; BURKHART, Corinna. **Degrowth in movement (s): Exploring pathways for transformation**. John Hunt Publishing, 2020.
- TRONTO, Joan. **A political argument for an ethic of care**. In: Moral boundaries. Routledge New York, 1993.
- VAN DER WESTHUIZEN, T. Theory U and individual entrepreneurial orientation in developing youth entrepreneurship in South Africa. **Journal of Contemporary Management**, v. 14, n. 1, p. 531-553, 2017. Disponível em: <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC-94301931a>. Acesso em: 20 out. 2022.
- VON JACOBI, Nadia *et al.* Creating social value by empowering people: a social innovation perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 2023. <https://doi.org/10.1111/apce.12447>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- XIE, En; REDDY, K. S.; LIANG, Jie. Country-specific determinants of cross-border mergers and acquisitions: A comprehensive review and future research directions. **Journal of World Business**, v. 52, n. 2, p. 127-183, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.12.005>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- WINDRUM, Paul *et al.* The co-creation of multi-agent social innovations: a bridge between service and social innovation research. **European Journal of Innovation Management**, Bradford, v. 19, n. 2, p. 150-166, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-05-2015-0033/full/html>. Acesso em: 23 ago. 2021.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZINGALE, Salvatore. **Qual semiótica para o design? A via pragmatista ea construção de uma semiótica do projeto**. 2016.
- ZURLO, Francesco. Design Strategico, in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, **Opera XXI Secolo**, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010. Acesso: <https://re.public.polimi.it/handle/11311/664851>. Acesso em 15 jul. 2021.

7. APÊNDICES

Apêndice A – Roteiros semiestruturados entrevistas e workshops

Estrutura roteiro de entrevistas

Valor das relações	Descrição	Perguntas (gerais)	Dimensões da criação de valor
Pessoal	Atores dispostos a ajudar uns aos outros e compartilhar experiências positivas, legitimidade e aceitação das ações (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).	Como as pessoas aderem a iniciativa Guardiãs?	Relações
		Quais fatores que fazem as pessoas permanecerem vinculadas ao Guardiãs?	Relações
		Quais as percepções de futuro como Guardiã?	Relações
		Ocorre uma apropriação constante de ideias e referências das diversas pessoas envolvidas para construção da estratégia da ação. Se sim como acontece? Se não como poderia acontecer?	Disseminação
		Como são explorados os acontecimentos externos e a interação com o contexto para compreender formas de ampliar o impacto?	Disseminação
		Qual o impacto na iniciativa por ser pensada e realizada por mulheres?	Relações
		Quais os pontos positivos e desafios (individuais e coletivos) de uma iniciativa que tem em sua estratégia a inclusão somente de mulheres no grupo?	Relações
Como é o acolhimento das pessoas (homens e mulheres) atendidas por mulheres? Teria alguma diferença se homens também participassem?	Relações		

Financeira	Mais receitas, menos despesas, conjugação de recursos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).	Quais habilidades foram desenvolvidas até o momento por vivenciar a iniciativa? Como impactam em outros aspectos e espaços pessoais?	Disseminação
		Como acontece a mediação dos conflitos e apropriação do conhecimento decorrente desses momentos? Alguns dos aprendizados desta prática puderam ser incorporados na vida pessoal?	Relações
		Como acontece o alinhamento entre os envolvidos, considerando os diferentes papéis e o engajamento dos atores nas atividades de forma colaborativa e participativa?	Coprojetação
		Como uma iniciativa semelhante poderia acontecer em outras comunidades que não têm um parceiro como a FTS? Como poderiam se auto-organizar?	Disseminação
		Como potencializar iniciativas individuais e/ou coletivas que sejam desdobramentos do Guardiães voltadas para a melhoria das condições de trabalho e renda?	Disseminação
Estratégico	Conexão social e ampliação das redes de relacionamentos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; SILVA; BITENCOURT, 2016).	Quais os pontos fortes do território que influenciam a realização das ações do Guardiães? O que o território tem de potências e recursos que podem apoiar esse tipo de mobilização? E quais as fragilidades que limitam essas iniciativas?	Relações
		Quais as práticas que estimulam as relações e discussões produtivas entre os atores sociais envolvidos e o ecossistema local, de forma a continuamente adaptar as soluções às mudanças?	Relações
		Como são mediados eventuais conflitos e negociações para o envolvimento de participantes e partes interessadas em diversos níveis com uma visão de relações de longo prazo?	Relações
		Como os beneficiários são envolvidos no processo de construção de soluções?	Relações

		Como é construída a confiança entre os atores, essencial para alcançar mudança social?	Relações
		Como se dão os processos de fortalecimento das relações? Tem práticas específicas, um plano definido, mais formal, ou é mais informal, ...?	Relações
Conhecimento	Geração de novas ideias, aumento no potencial de inovação (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), construção de capacidades, habilidades e competências, aprendizagem colaborativa (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017).	Como ocorre a colaboração entre os atores com diversos talentos e o compartilhamento de conhecimentos?	Coprojetação
		Como ocorre a aprendizagem coletiva, considerando aspectos como a coleta de informações e criação de expertise possível de ser compartilhada?	Disseminação
		Quais as práticas de disseminação do conhecimento e como acontecem?	Disseminação
		Como ocorre o registro e o compartilhamento da evolução do conhecimento entre os atores envolvidos?	Disseminação
		Como é promovido o alinhamento e as trocas entre os atores envolvidos, considerando os diferentes papéis e o engajamento dos atores nas atividades de forma colaborativa e participativa?	Coprojetação
		Quais as práticas de abertura e acolhimento a pluralidade do grupo? Como acontecem?	Coprojetação
		Ser um grupo diverso gera recombinações de conhecimentos e novas ideias? Como isso acontece no dia a dia?	Coprojetação
Coletivo	Propósito, visão de mundo em comum, identidade compartilhada (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITENCOURT, 2016). Engajamento, interações sociais, relacionamentos e contatos entre os atores da rede de inovação para	Qual a história da iniciativa Guardiãs? Como começou e evoluiu?	Relações
		Qual o propósito da iniciativa e o que faz com que as Guardiãs se reconheçam e sejam reconhecidas como grupo?	Relações

<p>a construção de soluções conjuntas, participação em atividades de um grupo social (PROHASKA et al., 2012; SILVA; BITENCOURT, 2016). Empoderamento, capacidade necessária para se assumir o controle de suas circunstâncias, exercer o poder e alcançar seus próprios objetivos maximizando a qualidade de vida de todos. (SILVA; BITENCOURT, 2016).</p>	<p>Como se dá a organização interna do grupo? Como evoluiu ao longo do tempo? Poderia ser de outra forma? Como?</p>	Relações
	<p>Quais as práticas que geram um sentido de pertencimento ao projeto considerando aspectos como: inclusão, abertura ao novo, interatividade e transparência?</p>	Relações
	<p>Quais as práticas que visam fortalecer os vínculos entre os atores? Como acontecem?</p>	Relações
	<p>Existe uma intencionalidade no cuidado com a ampla participação e na escuta/diálogo das pessoas envolvidas na iniciativa de forma a que todas tenham voz e reconhecimento, mesmo que isso gere controvérsias? Como acontece?</p>	Relações

Dimensões da criação de valor	Características	Autores
Relações	<ul style="list-style-type: none"> • permitir a expressão de diferentes vozes e perspectivas, por vezes, conflitantes • promoção de práticas que gerem meios de mediar e refletir sobre as controvérsias • estimula as relações e discussões produtivas entre os atores sociais envolvidos, de forma a continuamente adaptar as soluções às mudanças • pode envolver conflito e negociação, desenvolvimento técnico direto, estratégias para o envolvimento de participantes e partes interessadas em diversos níveis organizacionais e políticos, bem como, diferentes espaços de poder • processo não acontece da forma linear e atemporal, ou seja, não tem início, desenvolvimento, fim, nem prazos específicos; • participação do usuário é tanto um meio quanto objetivo da mesma ação • permite que as partes interessadas interajam em uma base de longo prazo promove a criação de confiança entre os atores, essencial para alcançar mudança social 	<p>BIGNETTI, 2011; CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; DEL GAUDIO, 2017; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; HOWALDT et al., 2016; LE BER, BRANZEI, 2010.</p>

<p>Coprojeção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • princípio da colaboração e compartilhamento de conhecimentos e talento • gerar um sentido de pertencimento ao projeto algumas características são importantes: inclusão, abertura, interatividade e transparência • alinhamento entre os envolvidos, considerando os diferentes papéis e o engajamento dos atores nas atividades de forma colaborativa e participativa • abertura e acolhimento a pluralidade do grupo fortalece os vínculos entre os atores 	<p>CAJAIBA-SANTANA, 2014; CELASCHI; CELI, 2015; DEL GAUDIO; FRANZATO; DE OLIVEIRA, 2018; FRANZATO et al., 2012; MANZINI, 2015; MERONI, 2008.</p>
<p>Disseminação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • explora acontecimentos externos e a interação com o contexto para compreender formas de catalisar o impacto • apropriação constante de ideias e referências das diversas pessoas envolvidas para construção da estratégia da ação • aprendizagem coletiva, coleta de informações e criação de expertise possível de ser compartilhada • evolução do conhecimento compartilhamento do conhecimento 	<p>FREIRE et al., 2020; FUENTEFRÍA, 2021; HOWALDT et al., 2016.</p>

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO ENTREVISTAS (PÓS TESTE)

A INICIATIVA

1. Como você se tornou uma Guardiã? Alguém indicou? Quem? O que te faz continuar fazendo parte das Guardiãs?
2. Como você imagina seu futuro como Guardiã?
3. Por que a iniciativa Guardiãs existe? Conte o que você sabe sobre a história das Guardiãs? Como começou e evoluiu?
4. O que faz com que as Guardiãs se reconheçam e sejam reconhecidas como grupo? O que te faz sentir parte de tudo isso (atividades, camiseta, ...)?
5. Como se dá a organização interna do grupo? Como evoluiu ao longo do tempo? Existem momentos de escuta/diálogo, celebrações? Poderia ser de outra forma? Como?
6. Quando tem algum conflito como resolvem? O que você aprendeu com esses momentos? Alguns dos aprendizados dessas práticas foram importantes na vida pessoal?
7. Todas as guardiãs podem trazer ideias? Como essas ideias se concretizam? Se sim como acontece? Se não como poderia acontecer? Como lidam com as demandas dos parceiros (escola, UBS, ...)?
8. Por que é tão importante as Guardiãs ser pensado e realizado por mulheres? Quais os pontos positivos e desafios (individuais e coletivos) dessa opção?
9. Como é o acolhimento das pessoas (homens e mulheres) atendidas por mulheres? Teria alguma diferença se homens também participassem?

1.1. DIVERSIDADE

10. Você considera o grupo diverso? Quais as vantagens e desvantagens disso? Como lidam com essa pluralidade (religião, idade, orientação/identidade sexual, geográfico, formação, ...)?

1.2. HABILIDADES

11. Quais competências (habilidades - saber fazer coisas e conhecimentos) foram desenvolvidas até o momento por ser uma Guardiã? Como isso impactou na sua vida e da sua família?
12. Com o que você aprendeu nas Guardiãs você pode pensar em outras coisas que possa fazer sozinha ou com um grupo? Por exemplo, algo que gere renda? Quais outras?

2. O ECOSISTEMA

13. Quem são os parceiros e como participam das Guardiãs? Vocês podem contar com esses parceiros assim como eles contam com vocês? Existe um bom diálogo?
14. Como são mediados eventuais conflitos e negociações com os parceiros e a comunidade em diversos níveis, pensando nas relações de longo prazo?
15. Como é construída a confiança entre os parceiros e a comunidade? Como fortalecem as relações?
16. Como a população do território é envolvida no processo de construção de soluções?

3. APRENDIZAGEM

17. Como ocorre a colaboração entre as pessoas (Guardiãs, parceiros, equipe FTS) com diversos talentos e o compartilhamento de conhecimentos?
18. As Guardiãs têm aprendido muitas coisas durante esse tempo, como compartilham esses aprendizados/conhecimentos e com quem? Se fosse preciso fazer um desenho (mapa) disso como seria?

4. ESCALABILIDADE

19. Como uma iniciativa semelhante poderia acontecer em outras comunidades? Como poderiam se auto-organizar?
20. Quais os pontos fortes do território que influenciam a realização das ações do Guardiãs? O que o território tem de potências e recursos que podem apoiar esse tipo de mobilização? E quais as fragilidades que limitam essas iniciativas?

Link para as gravações:

<https://drive.google.com/drive/folders/1jM2s5nBcKVgPdFOwzBNmiWS1TZeTK81f?usp=sharing>

Link para tabela resumo da análise:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kxJKfngsF0b3uVJ7HMZ7_ysGn-2Bbwef/edit?usp=sharing&ouid=103265063297108474024&rtpof=true&sd=true

ROTEIRO WS LIDERANÇAS SOCIAIS

Local: Galpão FTS – Jardim Lapena- SP

Público previsto: representantes de 3 territórios (2 Jardim Novo Mundo, 2 Parque Real, 2 Diadema), representantes Guardiãs (até 6), representantes de movimentos (até 4), equipe FTS (5)

Movimentos da atividade:

Anterioridade (preparação)

Até 10 dias antes do encontro, será compartilhado um resumo do relatório de campo da pesquisa sobre a iniciativa Guardiãs, com perguntas inspiradoras a cada bloco. Essas perguntas serão a base para as reflexões de cenários futuros. Desta forma, os participantes terão tempo para refletir e se preparar para o encontro. Esse material poderá ser disponibilizado em formato digital ou físico (+/- 6 páginas).

Interioridade (realização)

O encontro será dividido em dois movimentos:

- Manhã: reflexão aberta a partir dos subsídios da pesquisa sobre a iniciativa Guardiãs e ampliação para relatos dos representantes dos territórios;
- Tarde: construção de cenários futuros desenvolvendo um percurso metodológico para a mobilização social em comunidades periféricas.

Os pilares da dinâmica serão: processos envolvidos na criação de valor social (relações, coprojecção e disseminação); ganhos relacionais (pessoal, estratégico, financeiro, conhecimento e coletivo).

Desenho do encontro:

9:00 – 9:30: Boas-vindas (café, biscoito e frutas que ficam à disposição durante o encontro)

Apresentação informal e integração entre os participantes e com os facilitadores.

9:30 – 10:00: Relatos pesquisa Guardiãs

10:00 – 10:30 – Espaço aberto para Guardiãs

10:30 – 11:30 – Espaço aberto outros territórios

11:30 – 12:30 – Conexões e fechamento do movimento de reflexão

ALMOÇO

(montagem painéis com apontamentos sobre a manhã conectando as reflexões com os pilares da dinâmica de construção de cenários - post-its/papel pardo)

14:00 – 14:30: - Retomada com a apresentação dos painéis e orientação do trabalho em grupos – Provocação: *A partir das reflexões da manhã, descrever o percurso para a mobilização e sustentação de uma nova iniciativa na comunidade.*

14:30 – 15:15 – Rodízio de ideias (4 grupos – 1 por território + representante equipe FTS + representante movimentos – representação gráfica do mapa da relações, post its

15:15 – 15:45: Apresentação e conexões

15:45 – 16:30: Produção do mapa conjunto, com apoio dos facilitadores (tarjetas na mesa)

16:30 – 17:00 – encerramento e agradecimentos

Posteridade (sistematização)

Produção gráfica de cada percurso de mobilização e do percurso conjunto para entrega aos participantes (digital ou física)

ROTEIRO WS GIGAMAPPING

Local: Plataforma Teams

Público previsto: oito pessoas com formação em Design Estratégico

Movimentos da atividade:

Anterioridade (preparação)

Elaboração de um mapa na plataforma Miro com uma retrospectiva do processo de pesquisa da tese (<https://miro.com/app/board/uXjVKfpDyTQ=/>),

Vídeo convite (<https://youtu.be/yWQpZ6EvFkw>)

Interioridade (realização)

Abertura: Boas-vindas e síntese do percurso já percorrido;

Espaço para perguntas: Esclarecer eventuais dúvidas e compartilhamento de ideias;

Cocriação: Estabelecer novas conexões e possibilidades de evolução;

Fechamento: síntese e agradecimentos.

Posteridade (sistematização)

Prototipação de solução habilitante a partir da ideação desenvolvida no WS.

ROTEIRO WS PROTIPAÇÃO

Local: UNISINOS – Porto Alegre/RS

Público previsto: dez pessoas com atuações profissionais variadas e formação em Design Estratégico (concluída ou em andamento)

Movimentos da atividade:

Anterioridade (preparação)

- Pesquisa para a identificação de melhor dia da semana e turno para a realização do WS;
- Até 5 dias antes do encontro, será compartilhado um documento com uma síntese da pesquisa, conceitos centrais e breve descrição do protótipo desenvolvido, bem como uma breve descrição do desafio do WS. Esse material poderá ser disponibilizado em formato digital (+/- 10 páginas).

Interioridade (realização)

- Boas-vindas e breve apresentação dos participantes – 10 min
- Retomada do material enviado (conceito da tese, percurso da pesquisa e expectativa em relação a ferramenta e público) – 10 min
- Abrir debate para o tipo (ou tipos) de ferramenta(s) que podem surgir com os flashcards – 30 min
- Escolher um para priorizar – 10 min
- Definir:
 - a) Intenção
 - Conceito
 - Objetivos
 - Perfil usuários e limitações
 - b) Mecânica
 - Fluxo, narrativa
 - Regras ou orientações, progressão, com tabuleiro ou não
 - Aleatoriedade (desafio, simulação de histórias próprias)
 - Recompensa, reconhecimento final, fechamento
 - c. Estética
 - Meio físico, híbrido ou digital
 - Design gráfico (elementos alinhados com o público)
 - Linguagem (traduzir termos em inglês?)
 - d. Outros
- Encerramento.

Posteridade (sistematização)

Melhoria do protótipo de solução habilitante a partir da ideação desenvolvida no WS.

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Comitê de Ética é responsável por assegurar os cuidados éticos da pesquisa com seres humanos.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título do Projeto: INOVAÇÃO SOCIAL EM ECOSISTEMAS CRIATIVOS: A processualidade do Design Estratégico fortalecendo a criação e sustentação do valor social

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa cujo objetivo é propor um quadro de referências, a partir do Design Estratégico, que subsidie a prototipação de uma solução habilitante, em formato de plataforma digital, para apoiar a autonomia e a criatividade dos atores de um ecossistema criativo, na construção de processos consistentes de criação e sustentação de valor em iniciativas de inovação social. Essa pesquisa é o projeto de pesquisa de doutorado do Programa de Pós-graduação de Design da UNISINOS da aluna Marcia Santos da Silva, orientada pelo professor Gustavo Severo de Borba.

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos nos quais você poderá ser envolvido são os seguintes: entrevista com duração aproximada de 1 hora e/ou workshop com duração aproximada de até 8 h, que pode ser dividido em dois turnos que podem acontecer no mesmo dia ou em datas diferentes e/ou roda de conversa com duração aproximada de 2hs. As atividades poderão ocorrer tanto na modalidade virtual, quanto presencial.

Os eventuais riscos decorrentes da participação na pesquisa são mínimos. Há uma pequena possibilidade de algum tema levantado durante a entrevista ou workshop possa gerar alguma lembrança de momentos de ansiedade decorrentes do período pandêmico ou outras vivências. Além disso, o workshop poderá gerar algum desconforto devido à sua duração. A pesquisadora estará habilitada a realizar o apoio necessário nesses casos, sendo que as atividades não causarão nenhum tipo de interferência negativa em relação aos participantes.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo em qualquer sentido.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, os nomes não aparecerão na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora Marcia Santos da Silva pelo telefone (51) 99686-4117.

A expressão de seu consentimento poderá ser feita por e-mail, para atividades on-line, ou seja, deve-se responder à mensagem de convite, com o TCLE anexado, dando ciência e concordância ou assinatura do presente Termo, em atividades presenciais.

Nome do participante

Assinatura do participante

Marcia Santos da Silva
Pesquisadora

CEP – UNISINOS
VERSÃO APROVADA
Em 25/10/2022

Apêndice C – Protocolo 6Ws (CALLAHAN, 2014; XIE, 2017)

Tabela 1 – Protocolo 6Ws (CALLAHAN, 2014; XIE, 2017)

Quem (who)

Os temas abordados nesta revisão foram: valor social, inovação social e design estratégico.

Quando (when)

A pesquisa nas bases de dados foi realizada em 2023, após a qualificação do projeto de tese. Foram selecionados artigos publicados nos últimos 10 anos (2014-2023).

Onde (where)

As bases de dados utilizadas foram a Web of Science (WoS) e o Scopus (SCP), considerando que estas duas bases indexam uma diversidade significativa de periódicos da área de Ciências Sociais Aplicadas. O acesso foi realizado via a plataforma Periódicos CAPES, mesmo que nem todos os artigos são de acesso aberto. Na seleção realizada, foram solicitados aos autores 4 artigos, mas não houve retorno até o final da pesquisa.

Como (whereby)

Inicialmente foi definida a pergunta da pesquisa (Como está organizado atualmente o corpo de pesquisa sobre a criação e sustentação de valor social em iniciativas de inovação social na perspectiva do Design Estratégico?) e identificados os conceitos centrais “valor social” (tema central) “inovação social” (fenômeno) e “design estratégico” (lente teórica).

Na sequência foi avaliado o interesse de pesquisa nestes três conceitos, individualmente, nas duas bases de dados, no período definido para a revisão (10 anos). Todos tiveram um corpo de pesquisa bastante significativo no período, sendo que o Design Estratégico foi o que teve menos documentos identificados, sendo na base WoS um total de 1.436 artigos e na SCP um total de 934 artigos.

Tendo a confirmação do interesse de pesquisa nestes conceitos individualmente, foram definidos os critérios de exclusão para a realização da pesquisa nas bases de dados:
Temporal: 2014 – 2023

Tipo de documento: artigo revisado por pares

Áreas: WoS - Ciências sociais, Ecologia e ciências ambientais, Economia, finanças e negócios, Serviço social e problemas sociais; SCP - Ciências Sociais, Negócios, gestão e contabilidade, Economia e finanças e Ciências ambientais.

Na sequência foram realizadas as seguintes etapas de pesquisa: 1 – Busca de revisões sistemáticas anteriores; 2 – Busca com combinações de sintaxes envolvendo os três conceitos centrais.

1 – Busca de revisões sistemáticas anteriores

A pesquisa foi limitada aos últimos 10 anos, nas bases SCP e WoS:

Sintaxe / Banco de dados	Documentos	Após critérios de exclusão	Para leitura após a filtragem por título, abstract e palavras-chave	Após leitura do abstract
Sintaxe "systematic review" AND "social value*":				
SCP	7.886	3.258	29	2
WoS	69	36	16	0
Sintaxe "systematic review" AND "social value*" AND "social innovation*":				
SCP	687	454	1	1*
WoS	0	0	0	0
Sintaxe "systematic review" AND "social value*" AND "social innovation*" AND "strategic design":				
SCP	0	0	0	0
WoS	0	0	0	0

* duplicado na sintaxe anterior

2 – Busca com combinações de sintaxes envolvendo os três conceitos centrais

Sintaxe / Banco de dados	Documentos	Após critérios de exclusão	Após filtragem por título, abstract e palavras-chave	Após leitura do abstract
Sintaxe "social innovation*" AND "social value*" AND "strategic design"				
SCP	12	8	0	0
WoS	0	0	0	0
Sintaxe "social value*" AND "social innovation*"				
SCP	2.560	1.571	101	33*
WoS	130	63	58**	2
Sintaxe "social value*" AND "strategic design"				
SCP	50	23	1***	1
WoS	1	0	0	0

*1 artigo duplicado na pesquisa Revisão Sistemática

** 52 artigos duplicados na pesquisa SCP

*** 1 artigo duplicados na pesquisa SCP sintaxe anterior

O quê (what)

Total de artigos selecionados para leitura completa: 37 artigos.

- Abordavam o tema “Valor Social” de forma consistente: 17 artigos
- Citavam o termo “Valor Social” sem aprofundar: 16 artigos:
- Documentos sem acesso livre e solicitados aos autores: 4 artigos (sem retorno até a conclusão da pesquisa).

Por que (way)

Percebeu-se ao longo da leitura completa dos artigos selecionados após a última filtragem que os termos “Valor Social” e “inovação social” são bastante utilizados em artigos envolvendo pesquisas sobre negócios ou empreendimentos sociais, mas sem maior aprofundamento dos conceitos. De modo geral, os autores utilizam estes termos para referir o espectro de impacto das iniciativas analisadas, sem deterem-se em detalhar os elementos envolvidos no processo.

Tendo em vista o objetivo desta pesquisa que busca aprofundar a compreensão sobre Valor Social o detalhamento de seus elementos, desafios e resultados são fundamentais os artigos que não abordaram mais profundamente o tema Valor Social foram excluídos.

Foi utilizado o software Atlas TI para auxiliar a codificação dos achados que emergiram da leitura dos artigos. Foram codificados 6 componentes, sendo:

- Estruturais do artigo (3): objetivo, método e resultados;
 - Conceitos centrais para a pesquisa (2): Valor Social e inovação social;
 - Conceitos acessórios (1): ligados ao campo, área ou outras abordagens específicas de cada artigo.
-

Apêndice D – Mapeamento de iniciativas no contexto da pandemia COVID 19

O mapeamento foi sistematizado em formato de tabela para facilitar a compreensão e a consulta. São respondidas as seguintes perguntas: **O quê?** - Nome da iniciativa; **Quem?** - Atores envolvidos; **Onde?** - Local onde ocorre; **Como?** - Descrição da prática; **Quando?** - Surgiu com a pandemia ou já existia.

O que:	Mães da Favela
Quem:	CUFA - Central Única das Favelas
Onde:	Nacional
Como:	Cestas básicas físicas com a doação de alimentos entregues às mulheres cadastradas e as cestas virtuais (Vale Mães) que transfere renda por meio de aplicativo, uma vez que a mulher define os gastos que será feito, sendo recorrente por dois meses.
Quando:	A partir de 2020
Link:	https://www.maesdafavela.com.br/
OBS.:	Tickets: 2020 R\$ 120,00; 2021 R\$ 100,00. -Números 2021 : 178.402 (Vale Mães); 89.201 (famílias); 3.574.599 (cestas físicas); Números 2020 : 121.900 (Vale Mães); 60.950 (famílias); 1.441.408 (cestas físicas);

O que:	HC COM VIDA – Campanha Alt-funding HC
Quem:	Fundação Faculdade de Medicina da USP / Hospital de Clínicas
Onde:	São Paulo
Como:	A instituição criou uma plataforma para recolher doações em projetos específicos: compra de máscaras e outros equipamentos de proteção, apoio a pesquisas sobre a Covid-19 e aquisição de respiradores artificiais, a partir de necessidade e demandas listadas pelo Departamento de Gerenciamento de Crise do HCFMUSP, voltadas às necessidades emergenciais da instituição relacionada ao combate à COVID-19.
Quando:	https://viralcure.org/c/hc

OBS.:	Valor arrecadado até 20/12: R\$ 31.805.666,00
--------------	---

O que:	Fundo das Nações Unidas para a Infância
Quem:	UNICEF
Onde:	Nacional
Como:	Doações para compra de itens de higiene pessoal, a serem distribuídos para crianças em situação de vulnerabilidade socioeconômica.
Quando:	1946 (a partir de 2020 com foco no combate à pandemia COVID 19)

O que:	Apoio as comunidades
Quem:	G10 das Favelas
Onde:	Paraisópolis, em São Paulo, e Rocinha, no Rio de Janeiro. A Favela da Maré, também na capital da carioca, tem sua própria campanha. A Cufa, por sua vez, está solicitando doações para favelas de todo o Brasil.
Como:	Criou vaquinhas online em prol de das maiores comunidades brasileiras. O objetivo da maioria destas iniciativas é comprar itens de higiene e executar ações de prevenção.
Quando:	2020
Link	https://www.esolidar.com/lander?lang=br/

O que:	G10 contra o Corona
Quem:	G10 das Favelas
Onde:	Paraisópolis - RJ
Como:	Presidentes de Rua - reúne atualmente 658 voluntários. Cada presidente é responsável por atender as famílias em todos os aspectos, principalmente no apoio à saúde e alimentação para 21 mil famílias da comunidade (http://canaltransformadores.com.br/inscricao/?redirect_to=http%3A%2F%2Fcanaltransformadores.com.br%2Finscricao-presidente-de-rua%2F). Adote um diarista - a plataforma Emprega Comunidade foi fundamental para conectar empresas e moradores de favelas do Brasil. A iniciativa apoia profissionais que foram dispensados de seus trabalhos devido ao novo coronavírus por meio da campanha “Adote uma Diarista”. O projeto atendeu 1.032 diaristas apadrinhadas na campanha em Paraisópolis, para receber R\$ 300,00 e cestas básicas ao longo de 3 meses. Em outros estados como Belo Horizonte (MG), Rio de Janeiro (RJ), São Luís (MA) e Brasília (DF), 700 mulheres foram adotadas pelo Adote uma Diarista. Costurando Sonhos - Costurando Sonhos Brasil fez com que os profissionais trabalhassem diretamente de suas casas produzindo máscaras que são distribuídas para moradores da periferia. Foram distribuídas para moradores de periferias 270 mil máscaras.
Quando:	2020/2021
Link:	https://g10favelas.com.br/
OBS.:	1.150.000 cestas básicas, 1.950.000 marmitas, 443.394 kits de higiene, 1.786.669 máscaras

O que:	Enfrentamento ao genocídio COVID19
Quem:	UNEAFFRO
Onde:	Nacional
Como:	Campanha para ajudar as famílias com cestas básicas e kits de higiene, e manteremos a ajuda financeira para despesas básicas de professorxs, estudantes e coordenadorxs de núcleos da Uneafro e movimentos parceiros que estão em extrema dificuldade neste momento. E continuaremos apoiando 11 quilombos em 6 estados brasileiros.
Quando:	2020/2021

Link:	https://www.vakinha.com.br/vaquinha/campanha-de-solidariedade-em-tempos-de-coronavirus
OBS.:	Arrecadação em 20/12 R\$ 626.310,21

O que:	Ação Contra o Corona + Natal Sem Fome + Brasil Sem Fome
Quem:	ONG Ação da Cidadania
Onde:	Nacional
Como:	Arrecada doações para fornecer alimentos para os mais atingidos pela crise econômica. Mais de 400 toneladas foram distribuídas.
Quando:	Desde 1993
Link:	https://www.acaodacidadania.org.br/formas-de-doar
OBS.:	Durante a pandemia R\$ 146 milhões arrecadados (50 mi em 2020);

O que:	Alimentação & COVID
Quem:	Comitê Gaúcho de Emergência no Combate à Fome
Onde:	Metropolitana de Porto Alegre e região Sul do RS

Como:	Articulação coordenada pelo Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentáveis do Rio Grande do Sul (CONSEA-RS), que reúne o Núcleo RS da Aliança pela Alimentação Adequada e Saudável, organizações da sociedade civil e de Estado, está realizando diversas ações no Estado do Rio do Sul em resposta à pandemia de Covid-19. Além da distribuição direta de alimentos, a criação de um plano de contingenciamento e monitoramento do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), a atuação do Comitê conseguiu reverter um decreto que impedia que agricultores familiares de fora da capital comercializassem produtos nas feiras de Porto Alegre durante a pandemia. Com o apoio e incidência do grupo, um novo decreto foi publicado, permitindo o trabalho dos produtores. Até o momento foram entregues 1.300 estas básicas para as famílias em situação de vulnerabilidade na região Metropolitana de Porto Alegre e região Sul do RS. Dentre as populações beneficiadas estão comunidades quilombolas, catadores e recicladores, povos tradicionais de matriz africana, migrantes, ciganos, ribeirinhos e indígenas. Ao todo já são mais de 20 toneladas de alimentos doados para quem precisa através da nossa campanha em parceria com a Ação da Cidadania, Cáritas RS e Comitê Popular em Defesa do Povo.
Quando:	2020
Link:	https://alimentacaosaudavel.org.br/categoria/campanhas/

O que:	Amparaí
Quem:	ONG Misturaí
Onde:	População de rua de 14 comunidades Porto Alegre
Como:	Criado em 20 de março de 2020, o Amparaí se constitui em uma frente de trabalho contra a fome e o desabastecimento em tempos de coronavírus. Com mais de 300 voluntários envolvidos ao longo desse período, o projeto contempla uma cadeia que vai desde a arrecadação de doações, passando pela preparação de quentinhas por cozinheiras, que produzem as refeições em suas casas, até o recolhimento e entrega ao público-alvo por motoristas e equipes de apoio. Todos atuam de forma voluntária. Além do atendimento com refeições, o projeto conta ainda com entrega de cestas básicas, máscaras, cobertores, agasalhos e itens de higiene.
Quando:	2020/2021
Link:	https://misturai.com/
OBS.:	182.490 quentinhas; 5.515 cestas básicas;

O que:	Fundo de Amparo ao Combate à Fome para Mulheres em Porto Alegre
Quem:	Coletivo de Mulheres
Onde:	Porto Alegre/RS
Como:	Vaquinha virtual para arrecadar recursos para uma rede de apoio e solidariedade para atender mulheres em situação de vulnerabilidade, neste momento de pandemia do Coronavírus (COVID-19) e enquanto perdurar seus efeitos.
Quando:	2019/2020
Link:	https://www.vakinha.com.br/vaquinha/fundo-de-amparo-ao-combate-a-fome-para-mulheres-em-porto-alegre
OBS.:	Arrecadação vaquinha R\$ 42.616,00

O que:	Fundo Emergencial para a Saúde – Coronavirus Brasil
Quem:	IDIS, BSocial e Movimento Bem Maior
Onde:	Nacional
Como:	Iniciativa de diversas organizações da sociedade civil para fornecer recursos financeiros às instituições na linha de frente do combate à Covid-19.
Quando:	2020
Link:	https://www.bsocial.com.br/causa/fundo-emergencial-para-a-saude-coronavirus-brasil
OBS.:	Doadores: 10.632; Valor captado: R\$ 40.700.000,00; Beneficiados: 59 Hospitais, 1 Centro de Pesquisa, 1 Organização Social

O que:	Movimento Família apoia Família
Quem:	Benfeitoria
Onde:	Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro e São paulo
Como:	Conectam diretamente quem pode ajudar com ONGS que precisam de apoio para levar insumos básicos às famílias desamparadas durante a pandemia. Curadoria: As ONGs que constam na plataforma sendo reconhecidas pelos curadores pela sua relevância. Todas foram indicadas por institutos e fundações parceiras.
Quando:	2020/2021
Link:	https://benfeitoria.com/canal/familias
OBS.:	R\$ 4.418.425 mobilizados

O que:	Povos indígenas
Quem:	Articulação de Povos Indígenas do Brasil
Onde:	Tribos região norte do Brasil
Como:	Arrecadação de recursos para adquirir alimentos, remédios e materiais de higiene para aldeias.
Quando:	2020
Link:	https://emergenciaindigena.apiboficial.org/

O que:	Não espalhe o vírus, #EspalheSolidariedade
---------------	--

Quem:	ONG Habitat para a Humanidade Brasil
Onde:	Nordeste, centro-oeste e sudeste
Como:	Arrecadar doações e levar comida, itens de higiene e água para 1.000 famílias de 20 comunidades onde a ONG atua.
Quando:	2020
Link:	https://www.catarse.me/espalhesolidariedade
OBS.:	Arrecadação vaquinha: R\$ 137.086

O que:	Rio contra o Corona
Quem:	União Rio
Onde:	Rio de Janeiro
Como:	Movimento voluntário da sociedade civil do Rio de Janeiro que reúne pessoas, empresas e organizações não governamentais com objetivo de preservar vidas. Atuando em duas frentes, levantamos as principais demandas na área de saúde e na área de apoio às comunidades vulneráveis para reduzir os impactos da pandemia da Covid-19. Práticas: Acompanhamento das iniciativas do Governo do Estado e da Prefeitura do Rio, trabalhando de forma integrada e em sintonia com as necessidades mais urgentes; múltiplas formas de captação de recursos para pequenos, médios ou grandes doadores, trabalhando de forma ética e transparente, dando visibilidade na aplicação dos recursos; Pesquisa técnica e orçamentária para aquisição de itens, realização das obras necessárias, entrega de doações, logística e administração geral com comprometimento na prestação de contas.
Quando:	2020/2021
Link:	https://www.movimentouniaorio.org/
OBS.:	Arrecadação de 01 a 11/21: R\$14.751.563,32; 203.197 cestas distribuídas; 237 comunidades atendidas; 812.788 pessoas beneficiadas; 36.000 testes de antígeno doados; 16.200 EPIs distribuídos; Arrecadação 2020: R\$83.736.923,13;

O que:	SOS Favela
Quem:	Viva Rio, Firjan SESI, SESI Cidadania
Onde:	Rio de Janeiro
Como:	Articulação de pequenos estabelecimentos locais em comunidades, onde famílias de baixa renda podem buscar cestas básicas, com itens de alimentação e higiene, no valor de R\$ 55 (2020) e R\$ 70 (2021). Os agentes do SESI Cidadania cadastram famílias em situação de vulnerabilidade social e mercadinhos locais.
Quando:	2020/2021
Link:	http://sosfavela.org.br/
OBS.:	Resultados 2020: 36.805 famílias; 99.408 cestas; 35 municípios; 450 comunidades;

O que:	Fundo para Equidade Racial
Quem:	Fundo Baobá
Onde:	Nacional
Como:	Lançamento de edital para apoiar financeiramente projetos de pessoas e organizações comprometidas com a equidade racial e que apresentem propostas de ações de prevenção ao coronavírus realizadas junto às comunidades periféricas e outros territórios de vulnerabilidade. As solicitações foram feitas através da plataforma, avaliadas em até 7 dias úteis, e os recursos creditados em até 5 dias úteis quando disponíveis. O limite para a transferência de recursos é de R\$ 2,5 mil por projeto e, no momento, a organização precisa de mais doações para dar continuidade à iniciativa.
Quando:	2020
Link:	https://baoba.org.br/edital-para-apoiar-pessoas-e-comunidades-no-combate-ao-coronavirus-ja-esta-aberto/

O que:	Covid-19: Políticas Públicas e as Respostas da Sociedade, da Rede de Políticas Públicas & Sociedade
Quem:	Instituto Ethos / USP
Onde:	São Paulo
Como:	A iniciativa de cientistas e pesquisadores, de universidades brasileiras e internacionais, teve o objetivo de produzir informação de qualidade através de boletins para orientar as políticas públicas e os esforços da sociedade no combate à Covid-19. As temáticas abordadas foram: distanciamento e quarentena; projeto qualitativo sobre as dificuldades de comunidades deprimidas; projeto para identificar as categorias essenciais de trabalho no Brasil e acompanhar a adaptabilidade ao trabalho remoto; malha de proteção social, com instrumentos, ferramentas e programas que já existiam, como o Bolsa Família, e que estão sendo criados, como o Renda Mínima Emergencial, auxiliam a população a amenizar o impacto negativo da pandemia.
Quando:	2020
Link:	http://www.iea.usp.br/pesquisa/nucleos-de-apoio-a-pesquisa/observatorio-inovacao-competitividade/boletins

O que:	Lute Como Quem Cuida
Quem:	Movimento Sem Teto do Centro (MSTC) e o Movimento Sem Terra (MST)
Onde:	São Paulo
Como:	Produção de quentinhas saudáveis e saborosas oferecidas à população em situação de rua e vulnerabilidade. Uma entidade do campo e outra da cidade, ambas agentes sociais que em comum sustentam a produção da vida. Em meio à crise sanitária, social e econômica, a solidariedade é um ato de resistência. Para alimentar uma pessoa, o principal gesto possível é “oferecer uma quentinha para o outro”. O trabalho é feito em cozinhas solidárias, como a da Ocupação 9 de Julho, em São Paulo. O valor de custo de cada quentinha é R\$ 10 e é possível doar uma ou quantas puder através do site oficial.
Quando:	2020
Link:	https://benfeitoria.com/lutecomoquemcuida
OBS.:	Arrecadação vaquinha R\$ 75.000,00

O que:	Sopa das Manas
Quem:	Coletivo de mulheres
Onde:	São Paulo
Como:	Um grupo de mulheres, cozinheiras, artistas, produtoras e ativistas, corações enormes, solidários e angustiados. Muita gente passando fome! O projeto começou com a ideia de distribuir sopa uma vez na semana, com a meta de 300. A palavra sopa tem a sua origem semântica no sânscrito sô (significa: bem) e em pô (significa: alimentar), ou seja, sopa significa “bem alimentar”. O consumo de sopa remonta à pré-história, existem registros que consideram a sopa como o prato mais antigo do mundo. A sopa é um alimento intemporal, atravessou séculos e civilizações, mantendo-se nos nossos dias com uma enorme importância social e nutricional. Num momento em que nada mais faz sentido à não ser a ajuda ao próximo, o grupo resolveu se unir para tentar dar um pouco de conforto através de pães e sopas calorosas e nutritivas. É possível colaborar com o sopão comprando uma rifa ou doando.
Quando:	2020
Link:	https://www.instagram.com/p/CCBvfvLHdHy/

O que:	Movimento Água no Feijão
Quem:	Chef Telma Shiraishi com o apoio de ONGs e lideranças da comunidade japonesa.
Onde:	Heliópolis - SP
Como:	A captação ocorre com empresas e também com pessoas físicas – inclusive estão recebendo doações também vindas do Japão. A primeira fase do projeto arrecadou R\$48 mil em uma semana, valor suficiente para a entrega de 200 refeições diárias, durante 30 dias, na comunidade de Heliópolis, na Zona Sul. A segunda fase do projeto já está em andamento. Além da entrega de 200 refeições diárias durante os meses de junho e julho, na mesma comunidade – totalizando 12 mil marmitas, o projeto está trabalhando na capacitação de cozinheiras e membros de Heliópolis para ativação também de cozinhas locais. A ideia é treinar e ensinar essas pessoas a fim de fortalecer ainda mais a comunidade.

Quando:	2020/2021
Link:	https://www.aguanofeijao.org.br/
OBS.:	52.900 marmitas distribuídas

O que:	Nós e as escolas
Quem:	Atados
Onde:	São Paulo
Como:	campanha de arrecadação, junto com o @spcontraocoronavirus, para comprar cestas básicas para mais de 2889 famílias de estudantes da rede pública de São Paulo. O projeto tem o intuito de conectar voluntários, doadores e Escolas Públicas para que juntos possamos chegar nesses estudantes e famílias e garantir que tenham o básico para enfrentar essa crise. A cada R\$55 uma cesta básica é entregue na porta de um aluno da rede pública. São + de 15 escolas e + de 2.000 famílias de estudantes inscritas.
Quando:	2020
Link:	https://www.atados.com.br/noseasescolas
OBS.:	Arrecadou R\$14.115,00, através de 148 doadores, 766 cestas básicas entregues na porta da casa dos estudantes, em parceria com 8 escolas públicas de São Paulo e mais de 40 voluntários envolvidos.

O que:	Por uma quarentena mais justa
Quem:	TETO
Onde:	São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, Paraná e Pernambuco

Como:	Arrecadação para comprar cestas básicas, galões de água e preparar um kit de higiene, com água sanitária e detergente para distribuir, com a ajuda de lideranças comunitárias, às famílias que vivem nas comunidades que já trabalham e que seguem acompanhando.
Quando:	2020
Link:	https://teto.org.br/
OBS.:	Arrecadação vaquinha R\$ R\$ 525.819. R\$ 1.235.340 investidos em cestas básicas e kits de higiene diante da COVID-19

O que:	Lar dos Pequenos Heróis
Quem:	Estudantes de Publicidade e Propaganda na ESPM de Porto Alegre
Onde:	Porto Alegre
Como:	Ajuda para arrecadar fundos para o Abrigo João Paulo II. Com o surgimento da pandemia de Covid-19, eles viram as necessidades desse abrigo, que atualmente acolhe cerca de 220 crianças, aumentarem rapidamente, enquanto o número de doações só diminuía. Para engajar a sociedade a doar, eles criaram uma galeria de arte online, com desenhos feitos por algumas crianças do abrigo, e recriações desses desenhos feitas por artistas do país inteiro. A temática escolhida foi a de super-heróis, por estar muito presente no universo das crianças e adolescentes, criando assim uma forma de entretenimento lúdica e divertida. O tema foi proposto para as crianças como uma forma de reflexão, onde cada um tem a possibilidade de se desenhar com um superpoder para tornar o futuro melhor.
Quando:	2020
Link:	https://lardeherois.wixsite.com/lardeherois
OBS.:	A campanha já arrecadou mais de R\$ 11 mil reais e recebeu mais de 160 recriações dos 46 desenhos das crianças participantes.

O que:	Respostas comunitárias à pandemia COVID 19
---------------	--

Quem:	Instituto Nova União da Arte
Onde:	São Paulo
Como:	Arrecadação de alimento, Arrecadação de material de higiene, Arrecadação de material de limpeza, Doações para pessoas em situação vulnerável, Economia solidária
Quando:	2020/2021
Link:	https://www.novauniaodaarte.org/

O que:	Respostas comunitárias à pandemia COVID 19
Quem:	Ocupação Cultural Mateus Santos e o Movimento Cultural de Ermelino Matarazzo
Onde:	Jardim Belém - SP
Como:	Arrecadação de alimento, Arrecadação de máscaras caseiras, Arrecadação de material de higiene, Arrecadação de material de limpeza, Arrecadação de recursos financeiros, Arrecadação de roupas, Distribuição de alimentos, Distribuição de máscaras caseiras, Distribuição de material de limpeza, Distribuição de material de higiene, Doações para pessoas em situação vulnerável, Redes de apoio local
Quando:	2020/2021
Link:	https://www.facebook.com/ocupacaomateussantos/?rf=1843417305943647

O que:	Respostas comunitárias à pandemia COVID 19
Quem:	Ação Solidária Adventista
Onde:	Limoeiro- SP

Como:	Doações para pessoas em situação vulnerável, Distribuição de alimentos, Distribuição de material de higiene, Redes de apoio local
Quando:	2021/2021
Link:	-

O que:	Rede Solidária
Quem:	Movimento de Luta nos Bairros, Vilas e Favelas
Onde:	Nacional
Como:	Comprar produtos de limpeza e cestas básicas para famílias sem-teto que vivem em ocupações e nas periferias de cidades em diversos estados brasileiros.
Quando:	2020/2021
Link:	https://www.mlbbrazil.org/

O que:	Respostas comunitárias à pandemia COVID 19
Quem:	Associação de Mulheres Luta para Valer
Onde:	Vila Curuçá -SP
Como:	Doações para pessoas em situação vulnerável, Distribuição de alimentos, Distribuição de material de higiene, distr_ máscaras, Informações ajuda população vulnerável
Quando:	2020/2021
Link:	NOME DO CONTATO: Nisia Patricia da Silva - E-MAIL: nisiasilva@hotmail.com - CELULAR: 11978005522 - WHATSAPP: 11978005522

O que:	Respostas comunitárias à pandemia COVID 19
Quem:	Associação Semente
Onde:	Jardim São Martinho - SP
Como:	Doações para pessoas em situação vulnerável, Distribuição de alimentos, Distribuição de material de higiene, Redes de apoio local
Quando:	2020/2021
Link:	NOME DO CONTATO: Maria Iracema de Araújo - E-MAIL: assocsemente@hotmail.com - CELULAR: 11968210582 - WHATSAPP: 11968210582

O que:	Respostas comunitárias à pandemia COVID 19
Quem:	Associação Unidos do bem do Jardim Romano
Onde:	Jardim Romano - SP
Como:	Doações para pessoas em situação vulnerável, Distribuição de alimentos, Distribuição de material de higiene, distr_ máscaras, Redes de apoio local
Quando:	2020/2021
Link:	NOME DO CONTATO: Carmelita Mineiro - E-MAIL: carme.silva@bol.com.br - CELULAR: 11981796545 - WHATSAPP: 11981796545

O que:	Associação Unidos do bem do Jardim Romano
Quem:	Guardiães do Jardim Lapena

Onde:	Jardim Lapena - SP
Como:	O grupo foi formado em 2020, por moradoras do Jardim Lapena mobilizadas para proteger a população contra os efeitos da pandemia de Covid-19. No entanto, as integrantes seguem desenvolvendo uma série de iniciativas em favor do bem-estar da população do território.
Quando:	2020 até o momento
Link:	NOME DO CONTATO: Sra. Julinda

Apêndice E – Anterioridade WS Lideranças sociais.

Acesse o link: <https://drive.google.com/file/d/1mbyw4S0NCYZx112AAx-NM2dzivu4-Ckl/view?usp=sharing>

Apêndice F – Posterioridade WS Lideranças sociais.

Acesse o link: <https://drive.google.com/file/d/1m0z-cGGX0FtJMG4rcCjGwkZ3Ek0gKSoW/view?usp=sharing>

Apêndice G – Quadro Síntese da articulação entre arcabouço teórico e conhecimento que emergiu do campo.

VER		PREVER			FAZER VER			
CO-INICIAR (dissertação + RSL + mapa COVID 19)	CO-SENTIR (entrevistas e roda de conversa)			CO-PRESENCIAMENTO (WS)		CO-CRIAR		
	ELEMENTOS DOS PROCESSOS COLABORATIVOS	Valor das relações	Conceito-chave	Elementos (análise interpretativa - Gioia)	Movimentos (WS GUARDIÃS, 2022)	Descrição do movimento	Diretrizes (MANZINI, MENICHINELLI, 2021)	Descrição da diretriz
Relações FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011; BJÖRGVINSSON, EHN; HILLGREN, 2012; DEL GAUDIO, 2017; LE BER, BRANZEI, 2010; HOWALDT et al., 2016; BIGNETTI, 2011; CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018;	Pessoal (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012) Coletivo (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA; BITENCOURT, 2016)	Inspirações sociocráticas (COMTE, 1851; EDENBURG, 1998; GONZALEZ, 2019) Autogestão (GONZALEZ, 2019; ALBUQUERQUE, 2003) Práticas participativas e colaboração (HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011;	Inspirações sociocráticas: autogestão baseada na liderança fluida, a partir do reconhecimento da experiência e vivência pelo grupo; orquestração afetiva e amorosa na construção coletiva do processo; governança descentralizada; comunicação inclusiva, acolhedora, democrática e acessível a todas as pessoas	Conectar as micro redes e lideranças	Perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente e de seu tamanho ou objetivo	Fomentar a resiliência	Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente e com iniciativas que valorizem as diversidades locais e as conectem globalmente.	Os atores se reconheçam como uma comunidade

<p>BITENCOURT, 2022; CANESTRINO, ROSSELLA. et al., 2019; CAVAZOS-ARROYO, JUDITH, 2020; KHAN, SAMAR HAYAT. et al., 2021; LASHITEW, ADDISU A. et al., 2022; VON JACOBI, NADIA et al., 2023</p>		<p>FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; DEL GAUDIO, 2017)</p>	<p>Gestão de conflitos: escuta, valorização, amorosidade e assertividade</p>	<p>Dar visibilidade</p>	<p>Comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organizou, como as pessoas podem aderir e participar</p>	<p>Fomentar a diversidade e ampla participação</p>	<p>Conscientizar sobre a existência de uma pluralidade de visões de mundo locais e estimular as conexões das micro redes locais.</p>	<p>Os atores se reconheçam como uma comunidade</p>
			<p>Dinâmicas de fortalecimento de laços no coletivo: atividades e ferramentas que caracterizam e valorizam o grupo; escuta ativa, conversa assertiva e amorosa, autonomia e reconhecimento do valor de sua participação</p>	<p>Divulgar e sensibilizar</p>	<p>Perceber o território em sua totalidade, envolver os diversos atores do ecossistema</p>	<p>Estimular a transformação das práticas sociais</p>	<p>Potencializar a construção coletiva de soluções locais e novas infraestruturas nas comunidades.</p>	<p>Soluções construídas sejam eficientes, eficazes, atraentes e replicáveis</p>
	<p>Pessoal (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012) Coletivo (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA;</p>	<p>Empoderamento (SILVEIRA; ALDA, 2018; (SALDANHA MARINHO; SIGNORINI GONÇALVES, 2016)</p>	<p>DNA do grupo: intencionalidade em formar um grupo que com posicionamento claro em relação aos problemas do território, seja questões culturais, de gênero, entre outras</p>	<p>Mapear os pontos críticos</p>	<p>Compreender os elos que unem a comunidade, por meio das histórias das pessoas que diariamente transformam a realidade local</p>	<p>Fomentar a resiliência</p>	<p>Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalment</p>	<p>Os atores se reconheçam como uma comunidade</p>

	BITENCOURT, 2016)						e com iniciativas que valorizem as diversidades locais e as conectem globalmente.	
	Estratégico (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; SILVA; BITENCOURT, 2016)	Empoderamento (SILVEIRA; ALDA, 2018; (SALDANHA MARINHO; SIGNORINI GONÇALVES, 2016) Práticas participativas e colaboração (HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; DEL GAUDIO, 2017) Cuidado (Tronto, 1993; DE LA BELLACASA, 2012)	Potência de contribuição de cada ator da rede: reconhecimento da entrega que cada ator da rede pode fazer, comprometimento com o coletivo e com o território, sem juízo de valor entre tangível ou intangível, tácito ou explícito, financeiro ou não	Qualificar os atores envolvidos	Promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos	Fomentar a resiliência	Potencializar a multiplicidade de ocupações e flexibilidade de usos das infraestruturas do território.	Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades
				Conectar as micro redes e lideranças	Perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente e de seu tamanho ou objetivo	Fomentar a resiliência	Compreender a diversidade de usos das infraestruturas existentes no território em variados momentos da vida comunitária.	Os atores se reconheçam como uma comunidade
			Ampla participação: ser aberto para quem quiser engajar na iniciativa, mas ser especialmente acolhedor com as pessoas do território que são diretamente	Conectar as micro redes e lideranças	Perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente e de seu tamanho ou objetivo	Fomentar a diversidade e ampla participação	Conscientizar sobre a existência de uma pluralidade de visões de mundo locais e estimular as conexões das	Os atores se reconheçam como uma comunidade

			impactadas pelas ações				micro redes locais.	
				Divulgar e sensibilizar	Perceber o território em sua totalidade, envolver os diversos atores do ecossistema	Fomentar a diversidade e ampla participação	Promover o empoderamento da comunidade utilizando uma plataforma aberta, democrática, acessível.	Autonomia para criação de soluções
Coprojeção CHESBROUGH, 2003; RIZZO, 2009; DEL GAUDIO; FRANZATO; DE OLIVEIRA, 2018; DEL GAUDIO; FRANZATO; DE OLIVEIRA, 2018; FRANZATO et al., 2012; SANDERS; STAPPERS, 2008; CELASCHI; CELI, 2015; MANZINI, 2014; MERONI, 2007; . CAJAIBA-SANTANA, 2014; MANZINO, 2015; NANDAN,	Conhecimento (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017)	Diversidade (BJÖRGVINSSON, EHN; HILLGREN, 2012; ROBERSON, 2019; SANTOS, 2020) Cuidado (TRONTO, 1993; DE LA BELLACASA, 2012)	Resiliência: a convivência em um meio diverso que estimula a repensar e posicionamentos e crenças no contato diário, gera maior sensibilidade para apoiar e atender a comunidade, autoconhecimento e o reconhecimento do território acontecem pela vivência cotidiana da diversidade	Conectar as micro redes e lideranças	Perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente de seu tamanho ou objetivo	Fomentar a resiliência	Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente e com iniciativas que valorizem as diversidades locais e as conectem globalmente.	Os atores se reconheçam como uma comunidade
				Divulgar e sensibilizar	Perceber o território em sua totalidade, envolver os diversos atores do ecossistema	Estimular a transformação das práticas sociais	Potencializar a construção coletiva de soluções locais e novas	Soluções construídas sejam eficientes, eficazes,

<p>MONICA; SINGH, ARCHANA; MANDAYAM, GOKUL, 2019; DE SILVA, MUTHU; WRIGHT, MIKE., 2019; DIXIT, SHAILJA; MOID, SANA.;2022; KASSIM, ERNE SUZILA; HABIB, MD. MAMUN., 2020; LASHITEW, ADDISU A. et al., 2022;</p>	<p>Financeiro (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012) Conhecimento (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017) Estratégico (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; SILVA; BITENCOURT, 2016)</p>	<p>Autogestão (GONZALEZ, 2019; ALBUQUERQUE, 2003) Empoderamento (SILVEIRA; ALDA, 2018; (SALDANHA MARINHO; SIGNORINI GONÇALVES, 2016) Práticas participativas e colaboração (HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; DEL GAUDIO, 2017)</p>	<p>Critérios claros para orientar a ação: a clareza e a transparência das decisões são importantes para os atores envolvidos diretamente na ação, para as pessoas do território que se beneficiam dos resultados e para os parceiros que entregam suas potencialidades na rede na cocriação de soluções; traz credibilidade e alinhamento ao propósito</p> <p>Combate aos vazios institucionais: reconhecer as responsabilidades e potências dos setores sociais buscando a convergência de ações para amenizar ou</p>	<p>Dar visibilidade</p>	<p>Comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organizou, como as pessoas podem aderir e participar</p>	<p>Fomentar a diversidade e ampla participação</p>	<p>infraestruturas nas comunidades.</p> <p>Promover o empoderamento da comunidade utilizando uma plataforma aberta, democrática, acessível.</p>	<p>atraentes e replicáveis</p> <p>Autonomia para criação de soluções</p> <p>Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades</p>
---	--	--	--	--------------------------------	--	---	---	--

			solucionar demandas do território e fortalecendo as políticas públicas por meio de debates consistentes e capacitações e formação política	Qualificar os atores envolvidos	Promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos	Fomentar a resiliência	Potencializar a multiplicidade de ocupações e flexibilidade de usos das infraestruturas do território.	Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades
Disseminação FREIRE et al., 2020; FUENTEFRÍA, 2021; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; HOWALDT et al., 2016; MULGAN, 2012; MOORE; RIDDELL; VOCISANO, 2015; LASHITEW, ADDISU A. et al., 2022;	Pessoal (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012)	Cuidado (TRONTO, 1993; DE LA BELLACASA, 2012) Empoderamento (SILVEIRA; ALDA, 2018; (SALDANHA MARINHO; SIGNORINI GONÇALVES, 2016)	Acolhimento e autonomia: abertura e meios para que todas as pessoas envolvidas possam compartilhar seus olhares e conhecimentos em relação ao território	Mapear os pontos críticos	Compreender os elos que unem a comunidade, por meio das histórias das pessoas que diariamente transformam a realidade local	Fomentar a diversidade e ampla participação	Promover o empoderamento da comunidade utilizando uma plataforma aberta, democrática, acessível.	Autonomia para criação de soluções
	Conhecimento (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017)	Práticas participativas e colaboração (HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; DEL	Colaboração e intencionalidade na troca de saberes: a inteligência individual torna-se coletiva quando cada pessoa, dentro das particularidades de sua vida e de sua visão de mundo,	Divulgar e sensibilizar	Perceber o território em sua totalidade, envolver os diversos atores do ecossistema	Fomentar a resiliência	Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente e com iniciativas	Os atores se reconheçam como uma comunidade

		GAUDIO, 2017) Inspirações sociocráticas (COMTE, 1851; EDENBURG, 1998; GONZALEZ, 2019)	compartilha os seus saberes com o outro				que valorizem as diversidades locais e as conectem globalmente.	
				Conectar as micro redes e lideranças	Perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente de seu tamanho ou objetivo	Fomentar a diversidade e ampla participação	Promover o empoderamento da comunidade utilizando uma plataforma aberta, democrática, acessível.	Autonomia para criação de soluções
				Equilíbrio entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito: envolve a não burocratização excessiva, mas o registro simples e eficiente de processos e práticas significativos para o grupo e para reforçar a criação de valor, especialmente focando na compreensão de como o processo de transformação social acontece	Dar visibilidade	Comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organizou, como as pessoas podem aderir e participar	Estimular a transformação das práticas sociais	Instigar a reflexão coletiva e registro das evidências do impacto social gerado

		<p>Empoderamento (SILVEIRA; ALDA, 2018; (SALDANHA MARINHO; SIGNORINI GONÇALVES, 2016)</p> <p>Práticas participativas e colaboração (HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; DEL GAUDIO, 2017)</p> <p>Cuidado (TRONTO, 1993; DE LA BELLACASA, 2012)</p>	<p>Ganhos das relações: valores que cada indivíduo se apropria devido à vivência coletiva na iniciativa, aprendizados, habilidade e competências que não seriam possíveis de serem obtidos individualmente, e geram o empoderamento pessoal, mudanças de comportamento e melhoria nas relações pessoais, familiares, profissionais e sociais, que reverberam no âmbito pessoal, familiar, comunitário e profissional.</p>	<p>Qualificar os atores envolvidos</p>	<p>promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos</p>	<p>Fomentar a resiliência</p>	<p>Potencializar a multiplicidade de ocupações e flexibilidade de usos das infraestruturas do território.</p>	<p>Sejam desenvolvidas capacidades e habilidades</p>
	<p>Pessoal (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012)</p> <p>Conhecimento (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017)</p> <p>Financeiro (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012)</p>			<p>Divulgar e sensibilizar</p>	<p>Perceber o território em sua totalidade, envolver os diversos atores do ecossistema</p>	<p>Fomentar a diversidade e ampla participação</p>	<p>Conscientizar sobre a existência de uma pluralidade de visões de mundo locais e estimular as conexões das micro redes locais.</p>	<p>Os atores se reconheçam como uma comunidade</p>

Apêndice H – Protótipo cartas conceituais e de ferramentas de projeto

ÍNDICE DE CARTAS

O QUE (carta orientadora)

Dimensão relacional (carta orientadora)

- Ativação das relações
- Diversidade
- Colaboração
- Práticas participativas
- Intencionalidade na troca de saberes
- Acolhimento e autonomia de expressão
- Gestão de conflitos

Dimensão inovadora (carta orientadora)

- Coprojeção
- Construção/replicação do conhecimento
- Equilíbrio entre o conhecimento tácito e explícito
- Potência da contribuição de cada ator

Dimensão sustentável (carta orientadora)

- Disseminação de ideias
- DNA do grupo
- Critérios claros para a ação
- Dinâmicas de fortalecimento de laços no coletivo

Carta mestre (carta orientadora)

- Cuidado

COMO (carta orientadora)

Movimentos (carta orientadora)

- Conectar
- Dar visibilidade
- Divulgar e sensibilizar
- Mapear pontos críticos
- Qualificar os atores

Ferramentas (carta orientadora)

- Cocriação
- Elaboração do projeto
- Gestão
- Monitoramento e avaliação

POR QUÊ (carta orientadora)

Resultados (carta orientadora)

- Empoderamento
- Atores se reconhecendo como uma comunidade
- Autonomia para a criação de soluções
- Soluções construídas sejam eficiente, eficazes, atraentes e replicáveis
- Habilidades e capacidades desenvolvidas
- Ganhos nas relações
- Resiliência

Fatores que influenciam os resultados (carta orientadora)

- Fomentar a resiliência
- Fomentar a diversidade e a ampla participação
- Estimular a transformação das práticas sociais


Desafios para alcançar os resultados (carta orientadora)

- Orquestração
- Inspirações sociocráticas
- Autogestão
- Ampla participação
- Atribuição de papéis
- Combate aos vazios institucionais
- Valor Pessoal
- Valor Coletivo
- Valor Estratégico
- Valor do Conhecimento
- Valor Financeiro


CUIDADO

O cuidado é um processo dinâmico que envolve reconhecimento da necessidade do outro, definição da melhor forma de atender a essa necessidade, a ação de cuidar e o acolhimento por quem recebe. É um ato centrado no outro, mas com desafios como questões de poder e cultura. A legitimidade do cuidado está em atender a necessidade real do outro, conforme percebida por ele, e em ser aceita por quem recebe.

(TRONTO, 1993; DE LA BELLACASA, 2012)

SAIBA MAIS 

CARTA MESTRE




CUIDADO

O QUE

Envolvendo as dimensões relacional, inovadora e sustentável, por meio da promoção da:

- ativação das relações;
- coprojeção; e
- disseminação de ideias.

SAIBA MAIS 

O QUÊ



DIMENSÕES DA AÇÃO


O QUE

DIMENSÃO RELACIONAL


Envolve a capacidade de trabalhar em conjunto, a colaboração entre diversos atores sociais. Essa dimensão é essencial para a criação de valor social, pois permite que se mobilizem recursos e conhecimentos de diferentes fontes.

Aspectos característicos:

- Processos coletivos
- Capital social
- Cocriação

SAIBA MAIS 

O QUÊ




DIMENSÃO RELACIONAL

ATIVADAÇÃO DAS RELAÇÕES

A construção de redes sólidas é fundamental para a inovação social. Ao conectar diferentes atores e promover a colaboração, cria-se um ambiente de confiança que impulsiona a transformação social. Essa dinâmica gera mudanças mais profundas e duradouras, impactando positivamente as relações sociais, a governança e o empoderamento das comunidades.

(BIGNETTI, 2011; CORREIA; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; HOWALDT et al., 2016; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; BITENCOURT, 2022)

SAIBA MAIS 

DIMENSÃO RELACIONAL




ATIVADAÇÃO DAS RELAÇÕES

DIVERSIDADE

Valorizar as diferenças individuais é essencial para construir sociedades mais justas e inclusivas. O conceito de "maiorias minorizadas" revela como grupos historicamente marginalizados, mesmo sendo maioria em número, ainda enfrentam desigualdades. Ao entender essa dinâmica, podemos trabalhar para promover a equidade e o desenvolvimento de todos, garantindo que cada pessoa tenha a oportunidade de contribuir com suas singularidades.

(BÖRQVINGSSON, EHN; HILLGREN, 2012; ROBERSON, 2019; SANTOS, 2020)

SAIBA MAIS 

DIMENSÃO RELACIONAL




DIVERSIDADE

COLABORAÇÃO

Vai além da soma de esforços. Promove a construção coletiva e o fortalecimento do tecido social. Ao unir diferentes atores, como membros da comunidade, sociedade civil, organizações e setor público, essa dinâmica permite identificar e solucionar problemas de forma mais eficaz, ampliando o alcance das ações e gerando impactos mais duradouros, empoderando as comunidades, estimulando o protagonismo social.

(LE BER; BRANZEI, 2010; HOWALDT et al., 2016; FOROUDI et al., 2021)

SAIBA MAIS 

DIMENSÃO RELACIONAL




COLABORAÇÃO


ACOLHIMENTO E AUTONOMIA DE EXPRESSÃO

Abertura e meios para que todas as pessoas envolvidas possam compartilhar seus olhares e conhecimentos em relação ao território.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

DIMENSÃO RELACIONAL




ACOLHIMENTO E AUTONOMIA DE EXPRESSÃO


PRÁTICAS PARTICIPATIVAS

São processos que incentivam a construção de relações sólidas e a criação de soluções inovadoras para desafios complexos, nas quais se valorizam a flexibilidade, o diálogo e a experimentação, focando em construir um processo colaborativo em si, ativando a confiança mútua e a capacidade de lidar com diferentes perspectivas. Ao longo do tempo, essas práticas fortalecem os vínculos e tornam pessoas e organizações mais resilientes.

(HILLGREN; SERAVALLI; EMILSON, 2011; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016)

SAIBA MAIS 

DIMENSÃO RELACIONAL




PRÁTICAS PARTICIPATIVAS

INTENCIONALIDADE NA TROCA DE SABERES

A inteligência individual torna-se coletiva quando cada pessoa, dentro das particularidades de sua vida e de sua visão de mundo, compartilha os seus saberes com o outro.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

DIMENSÃO RELACIONAL




INTENCIONALIDADE NA TROCA DE SABERES

GESTÃO DE CONFLITOS

Ao promover o diálogo e a resolução pacífica de problemas, é possível fortalecer os laços comunitários, melhorar a qualidade de vida e construir um futuro mais justo para todos. Para isso é importante:

- Escuta
- Valorização
- Amorosidade
- Assertividade

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

DIMENSÃO RELACIONAL



GESTÃO DE CONFLITOS

.....

.....


.....

.....


.....

.....

.....

SAIBA MAIS 

DINÂMICA RELACIONAL



.....


O QUE

DIMENSÃO INOVADORA

Relacionada à capacidade de gerar novas ideias e respostas para os problemas e oportunidades sociais. Essa dimensão é essencial para a criação de valor social, pois permite que os indivíduos e coletivos se adaptem às mudanças e respondam às necessidades das pessoas.

Aspectos característicos:

















- Estratégias inovadoras
- Reconhecimento do valor

SAIBA MAIS 

O QUE




DIMENSÃO INOVADORA

<p>COPROJEÇÃO</p> <p>Abordagem colaborativa que busca transformar a sociedade por meio da criação conjunta de soluções inovadoras. Ao envolver diversos atores sociais, valoriza a diversidade de conhecimentos e promove a construção de um futuro mais justo e equitativo. Essa prática desafia modelos tradicionais, estimulando a criatividade e o diálogo, mas exige negociação e respeito às diferentes perspectivas para alcançar resultados significativos e duradouros.</p> <p>MANZINI, 2014; CELASCHI; CELL, 2015; DEL GAUDIO; FRANZATO; DE OLIVEIRA, 2018)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DIMENSÃO INOVADORA</p>  <p>COPROJEÇÃO</p>	<p>CONSTRUÇÃO E REPLICAÇÃO DO CONHECIMENTO</p> <p>Intrinsecamente ligadas ao desenvolvimento de habilidades e capacidades, são pilares para o progresso social, econômico e tecnológico, impulsionando a transformação e a resolução de desafios complexos.</p> <p>(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DIMENSÃO INOVADORA</p>  <p>INTENCIONALIDADE NA TROCA DE SABERES</p>
<p>EQUILÍBRIO ENTRE O CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO</p> <p>Envolve a não burocratização excessiva, mas o registro simples e eficiente de processos e práticas significativos para o grupo e para reforçar a criação de valor, especialmente focando na compreensão de como o processo de transformação social acontece</p> <p>(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DIMENSÃO INOVADORA</p>  <p>EQUILÍBRIO ENTRE O CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO</p>	<p>POTÊNCIA DA CONTRIBUIÇÃO DE CADA ATOR</p> <p>Reconhecimento da entrega que cada ator da rede pode fazer, comprometimento com o coletivo e com o território, sem juízo de valor entre tangível ou intangível, tácito ou explícito, financeiro ou não.</p> <p>(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DIMENSÃO INOVADORA</p>  <p>POTÊNCIA DA CONTRIBUIÇÃO DE CADA ATOR</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DINÂMICA INOVADORA</p>  <p>.....</p>	<p>O QUE</p> <p>DIMENSÃO SUSTENTÁVEL</p> <p>Referem-se à capacidade de gerar valor social de forma sustentável, ou seja, de forma que o benefício social se perpetue ao longo do tempo. Essa dimensão é essencial para a criação de transformações sociais potentes e significativas.</p> <p>Aspectos característicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade institucional • Sustentabilidade cultural • Sustentabilidade social • Sustentabilidade financeira <p>SAIBA MAIS </p>	<p>O QUÊ</p>  <p>DIMENSÃO SUSTENTÁVEL</p>
<p>DISSEMINAÇÃO DE IDEIAS</p> <p>A difusão de conhecimento é um processo colaborativo que impulsiona a inovação social. Ao compartilhar experiências e soluções para problemas comuns, indivíduos e grupos geram novos saberes e fortalecem comunidades. Essa troca de ideias, adaptável a diferentes contextos, estimula a cocriação e a autonomia, promovendo um futuro mais colaborativo e inovador. É uma dinâmica que valoriza a diversidade e as conexões entre diferentes atores e iniciativas.</p> <p>(FUENTEFERIA, 2021; FREIRE et al., 2020; HIGALDI et al., 2016; MULGAN, 2012)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DIMENSÃO SUSTENTÁVEL</p>  <p>DISSEMINAÇÃO DE IDEIAS</p>	<p>DNA DO GRUPO</p> <p>Intencionalidade em formar um grupo que com posicionamento claro em relação aos problemas do território, seja questões culturais, de gênero, entre outras.</p> <p>(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DIMENSÃO SUSTENTÁVEL</p>  <p>DNA DO GRUPO</p>


CRITÉRIOS CLAROS PARA A AÇÃO

A clareza e a transparência das decisões são importantes para os atores envolvidos diretamente na ação, para as pessoas do território que se beneficiam dos resultados e para os parceiros que entregam suas potencialidades na rede na cocriação de soluções; traz credibilidade e alinhamento ao propósito.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

DIMENSÃO SUSTENTÁVEL




CRITÉRIOS CLAROS PARA A AÇÃO

SAIBA MAIS 

DINÂMICAS DE FORTALECIMENTO DE LAÇOS NO COLETIVO

Atividades e ferramentas que caracterizam e valorizam o grupo; escuta ativa, conversa assertiva e amorosa, autonomia e reconhecimento do valor de sua participação.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

DINÂMICA SUSTENTÁVEL



DINÂMICAS DE FORTALECIMENTO DE LAÇOS NO COLETIVO

SAIBA MAIS 

.....


.....

.....


.....

.....


.....

SAIBA MAIS 

DINÂMICA SUSTENTÁVEL



.....

SAIBA MAIS 

COMO

MOVIMENTOS

Envolve os movimentos necessários para que sejam removidos os obstáculos sociais. Estes movimentos são fundamentais para a construção de iniciativas sociais potentes.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

COMO




MOVIMENTOS

SAIBA MAIS 

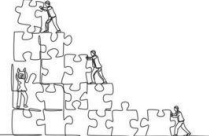
MAPEAR PONTOS CRÍTICOS

Compreender os elos que unem a comunidade, por meio das histórias das pessoas que diariamente transformam a realidade local.


(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

MOVIMENTOS




MAPEAR PONTOS CRÍTICOS

SAIBA MAIS 

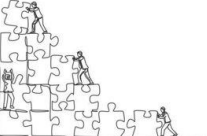
DAR VISIBILIDADE

Comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organizou, como as pessoas podem aderir e participar.


(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

MOVIMENTOS




DAR VISIBILIDADE

SAIBA MAIS 

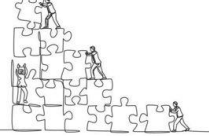
CONECTAR

Perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente de seu tamanho ou objetivo.


(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

MOVIMENTOS



CONECTAR

SAIBA MAIS 

DIVULGAR E SENSIBILIZAR

Perceber o território em sua totalidade, envolver os diversos atores do ecossistema.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

MOVIMENTOS




DIVULGAR E SENSIBILIZAR

SAIBA MAIS 

QUALIFICAR OS ATORES

Promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

MOVIMENTOS



QUALIFICAR OS ATORES

.....

.....

.....


.....

.....

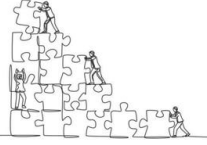
.....

.....

.....

SAIBA MAIS 

MOVIMENTOS



.....

POR QUÊ

RESULTADOS


São as mudanças que se deseja fazer para contribuir com o bem-estar das pessoas e da sociedade.

Fatores que influenciam:

- Participação ativa;
- Colaboração;
- Inovação.

Desafios:

- Cognitivos;
- Estruturais; e
- Avaliação.

SAIBA MAIS 

POR QUÊ




RESULTADOS

EMPODERAMENTO

É um processo transformador que equipa indivíduos e comunidades com as ferramentas necessárias para superar desafios e construir um futuro melhor ao promover o desenvolvimento de habilidades e a participação ativa. Fortalece a organização comunitária, o acesso a direitos e a geração de impacto social e econômico local. Assim, as periferias se tornam espaços de protagonismo, onde as pessoas constroem um futuro mais justo e igualitário.

(SALDANHA MARINHO; SIGNORINI GONÇALVES, 2016)

SAIBA MAIS 

RESULTADOS




EMPODERAMENTO

ATORES SE RECONHECENDO COMO UMA COMUNIDADE

A inovação social se torna um processo transformador quando comunidades se auto-organizam e cocriam soluções, com o apoio de ferramentas e metodologias adequadas, promovendo maior autonomia e sustentabilidade. As comunidades se transformam em espaços de experimentação e cocriação, onde soluções inovadoras surgem a partir das próprias necessidades locais, fortalecendo os laços sociais.

(JÉGOU; MANZINI, 2006; MANZINI, 2008; FREIRE; OLIVEIRA, 2017)

SAIBA MAIS 

RESULTADOS




ATORES SE RECONHECENDO COMO UMA COMUNIDADE

AUTONOMIA PARA A CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES

A autonomia comunitária reflete a capacidade de inovar, solucionar problemas e adaptar-se às mudanças, explorando os recursos disponíveis de forma estratégica. Essa conquista demonstra a maturidade da comunidade e seu potencial de transformação contínua. Envolve a capacidade de estabelecer parcerias e ampliar redes, fortalecendo o potencial de transformação da comunidade, demonstrando resiliência e capacidade de criar seu próprio futuro.

(JÉGOU; MANZINI, 2006; MANZINI, 2006; FREIRE; OLIVEIRA, 2017)

SAIBA MAIS 

RESULTADOS




AUTONOMIA PARA A CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES


SOLUÇÕES CONSTRUÍDAS SEJAM EFICIENTE, EFICAZES, ATRAENTES E REPLICÁVEIS

Soluções habilitantes vão além de oferecer recursos. Ao fomentar a interação, a colaboração e o empoderamento, elas transformam comunidades, gerando impactos positivos e duradouros. São ferramentas que capacitam as pessoas a encontrarem soluções inovadoras para seus desafios. Ao valorizar o conhecimento local e fortalecer as redes sociais, capacitam as comunidades a encontrarem soluções para seus próprios desafios.

(JÉGOU; MANZINI, 2006; MANZINI, 2008; FREIRE; OLIVEIRA, 2017)

SAIBA MAIS 

RESULTADOS




SOLUÇÕES CONSTRUÍDAS SEJAM EFICIENTE, EFICAZES, ATRAENTES E REPLICÁVEIS

HABILIDADES E CAPACIDADES DESENVOLVIDAS

Ferramentas e metodologias adequadas otimizam processos, aumentam a eficiência e o impacto social das comunidades, facilitando a captação de novos membros e parceiros e promovendo a replicação de iniciativas bem-sucedidas. As soluções habilitantes impulsionam a transformação social, otimizando processos, fortalecendo redes e inspirando a replicação de iniciativas, gerando um impacto positivo em larga escala.

(JÉGOU; MANZINI, 2006; MANZINI, 2008; FREIRE; OLIVEIRA, 2017)

SAIBA MAIS 

RESULTADOS




AUTONOMIA PARA A CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES

GANHOS NAS RELAÇÕES

Valores que cada indivíduo se apropria devido à vivência coletiva na iniciativa, aprendizados, habilidade e competências que não seriam possíveis de serem obtidos individualmente, e geram o empoderamento pessoal, mudanças de comportamento e melhoria nas relações pessoais, familiares, profissionais e sociais, que reverberam no âmbito pessoal, familiar, comunitário e profissional.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

RESULTADOS




GANHOS NAS RELAÇÕES


RESILIÊNCIA

A convivência em um meio diverso que estimula a repensar e posicionamentos e crenças no contato diário, gera maior sensibilidade para apoiar e atender a comunidade, autoconhecimento e o reconhecimento do território acontecem pela vivência cotidiana da diversidade.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

RESULTADOS



RESILIÊNCIA

.....


.....

.....


.....

.....

.....

SAIBA MAIS 

RESULTADOS



.....


POR QUÊ

FATORES QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS

Ao envolver os atores e unir forças com diferentes atores, é possível encontrar soluções criativas e personalizadas para os desafios sociais, gerando um impacto mais transformador.

Aspectos característicos:

- Participação ativa
- Colaboração
- Inovação

SAIBA MAIS 

POR QUÊ




FATORES QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS

FOMENTAR A DIVERSIDADE E A AMPLA PARTICIPAÇÃO

- Conscientizar sobre a existência de uma pluralidade de visões de mundo locais e estimular as conexões das micro redes locais.
- Promover o empoderamento da comunidade mediada por processos abertos, democráticos e acessíveis.

(MANZINI; MENICHINELLI, 2021)

SAIBA MAIS 

FATORES QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS




FOMENTAR A DIVERSIDADE E A AMPLA PARTICIPAÇÃO


FOMENTAR A RESILIÊNCIA

- Estimular visões de mundo locais, em vez de uma visão de mundo única global, conectando comunidades horizontalmente com iniciativas que valorizem as diversidades locais e as conectem globalmente.
- Compreender a diversidade de usos das infraestruturas existentes no território em variados momentos da vida comunitária.
- Potencializar a multiplicidade de ocupações e flexibilidade de usos das infraestruturas do território.

(MANZINI; MENICHINELLI, 2021)

SAIBA MAIS 

FATORES QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS




FOMENTAR A RESILIÊNCIA

ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS

- Potencializar a construção coletiva de soluções locais e novas infraestruturas nas comunidades.
- Instigar a reflexão coletiva e registro das evidências do impacto social gerado.

(MANZINI; MENICHINELLI, 2021)

SAIBA MAIS 

FATORES QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS



FOMENTAR A TRANSFORMAÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS


.....

.....


.....

.....









.....

SAIBA MAIS 

FATORES




.....

<p>POR QUÊ</p> <p>DESAFIOS PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS</p> <p>Para superar esses desafios da criação de valor social é essencial para promover o desenvolvimento social e construir um futuro mais justo e equitativo para todos.</p> <p>Aspecto característico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cognitivos; • Estruturais; • Avaliação. <p>SAIBA MAIS </p>	<p>POR QUÊ</p>  <p>DESAFIOS PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS</p>	<p>DESAFIOS</p> <p>COGNITIVOS</p> <p>Referem-se à falta de compreensão e conscientização sobre a importância da criação de valor social. A multidimensionalidade dos problemas e oportunidades sociais demandam a orquestração de habilidades e capacidades variadas.</p> <p>Aspecto característico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orquestração de habilidades e capacidades <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DESAFIOS</p>  <p>COGNITIVOS</p>
<p>ORQUESTRAÇÃO</p> <p>É a habilidade de liderar e coordenar grupos sem autoridade formal, conectando pessoas com diferentes especialidades para criar valor. É um processo colaborativo que envolve compartilhar conhecimento, construir relacionamentos e garantir a estabilidade da rede. A orquestração é fundamental para a inovação, pois permite que diversas partes trabalhem juntas para alcançar objetivos comuns.</p> <p>(DIAMARIA; PARIKH, 2006; HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NATTI, 2011)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DESAFIOS - COGNITIVOS</p>  <p>ORQUESTRAÇÃO</p>	<p>INSPIRAÇÕES SOCIOCÁRÁTICAS</p> <p>Auto-organização baseada na liderança fluida, a partir do reconhecimento da experiência e vivência pelo grupo; orquestração afetiva e amorosa na construção coletiva do processo; governança descentralizada; comunicação inclusiva, acolhedora, democrática e acessível a todas as pessoas.</p> <p>(COMTE, 1851; EDENBURG, 1998; GONZALEZ, 2019)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DESAFIOS - COGNITIVOS</p>  <p>INSPIRAÇÕES SOCIOCÁRÁTICAS</p>
<p>DESAFIOS</p> <p>ESTRUTURAIS</p> <p>Os atores sociais envolvidos na criação de valor trazem diferentes contribuições e têm diferentes objetivos ao se engajar no processo. O reconhecimento dos diferentes valores das relações e a busca da equidade nos ganhos relacionais são fundamentais para o alcance do propósito estabelecido coletivamente.</p> <p>Aspectos característicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho e peculiaridades do grupo; • Apropriação do conhecimento; • Governança <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DESAFIOS</p>  <p>ESTRUTURAIS</p>	<p>AUTOGESTÃO</p> <p>É a prática de grupos se organizarem e tomarem decisões de forma democrática e autônoma. Todos os membros participam ativamente, compartilhando responsabilidades e trabalhando juntos para alcançar objetivos comuns. É um modelo de gestão que valoriza a colaboração, a igualdade e a autonomia dos indivíduos, promovendo relações sociais mais horizontais e fortalecendo o senso de coletividade.</p> <p>(SALDANHA MARINHO; SIGNORINI GONÇALVES, 2016)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DESAFIOS - ESTRUTURAIS</p>  <p>AUTOGESTÃO</p>
<p>AMPLA PARTICIPAÇÃO</p> <p>Ser aberto para quem quiser engajar na iniciativa, mas ser especialmente acolhedor com as pessoas do território que são diretamente impactadas pelas ações.</p> <p>(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DESAFIOS - ESTRUTURAIS</p>  <p>AMPLA PARTICIPAÇÃO</p>	<p>ATRIBUIÇÃO DE PAPÉIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orquestrador • Liderança • Participantes • Parceiros <p>(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>DESAFIOS - ESTRUTURAIS</p>  <p>ATRIBUIÇÃO DE PAPÉIS</p>

COMBATE AOS VAZIOS INSTITUCIONAIS

Reconhecer as responsabilidades e potências dos setores sociais buscando a convergência de ações para amenizar ou solucionar demandas do território e fortalecendo as políticas públicas por meio de debates consistentes e capacitações e formação política.

(WORKSHOP COM LIDERANÇAS TERRITÓRIOS PERIFÉRICOS, 2021)

SAIBA MAIS 

DESAFIOS - ESTRUTURAIS



COMBATE AOS VAZIOS INSTITUCIONAIS


DESAFIOS

AVALIAÇÃO

referem-se à dificuldade de medir e avaliar o valor social criado nas iniciativas. O valor social é multidimensional e não pode ser facilmente quantificado. Além disso, os efeitos sociais criados por uma iniciativa podem ser indiretos e de longo prazo, o que dificulta sua avaliação..

Aspectos característicos:

- Valor para cada pessoas
- Valor coletivo
- Valor estratégico
- Valor do conhecimento
- Valor financeiro

SAIBA MAIS 

DESAFIOS



AVALIAÇÃO


PESSOAL

Atores dispostos a ajudar uns aos outros e compartilhar experiências positivas, legitimidade e aceitação das ações.

(BIGGEMANN; BUTTLE, 2012)

SAIBA MAIS 

DESAFIO - AVALIAÇÃO




VALOR PESSOAL

COLETIVO

Ao promover o engajamento entre os membros, fortalecer relacionamentos e empoderar indivíduos, cria-se um ambiente onde soluções conjuntas são desenvolvidas e a qualidade de vida é maximizada para todos. A chave está na colaboração, participação ativa e na capacidade de cada indivíduo assumir o controle de suas vidas e contribuir para o bem comum.

(PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017; SILVA, 2020, SILVA; BITTENCOURT, 2016)

SAIBA MAIS 

DESAFIO - AVALIAÇÃO



VALOR COLETIVO


ESTRATÉGICO

Conexão social e ampliação das redes de relacionamentos.

(BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; SILVA; BITTENCOURT, 2016)

SAIBA MAIS 

DESAFIO - AVALIAÇÃO




VALOR ESTRATÉGICO


CONHECIMENTO

Geração de novas ideias, aumento no potencial de inovação construção de capacidades, habilidades e competências, aprendizagem colaborativa.

(BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2017)

SAIBA MAIS 

DESAFIO - AVALIAÇÃO




VALOR DO CONHECIMENTO

FINANCEIRO

Mais receitas, menos despesas, conjunção de recursos.

(BIGGEMANN; BUTTLE, 2012)

SAIBA MAIS 

DESAFIO - AVALIAÇÃO



VALOR FINANCEIRO

.....

.....

.....


.....

.....


.....

.....

















.....

















SAIBA MAIS 












DESAFIO

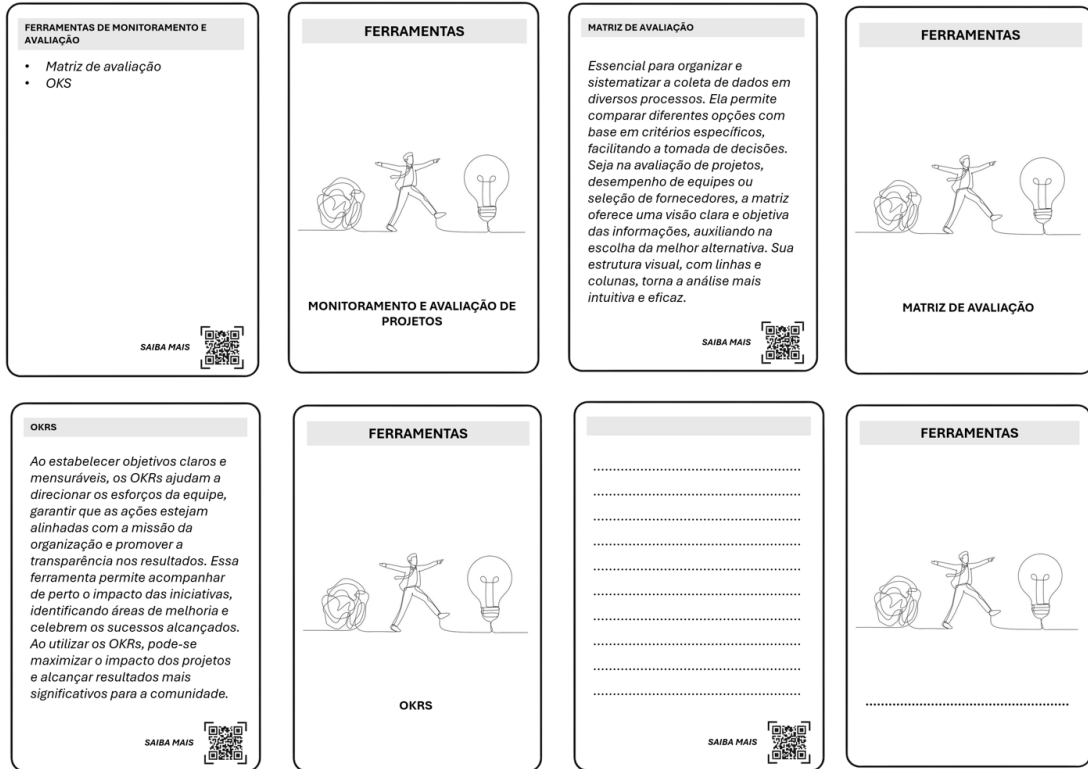


.....

<p>FERRAMENTAS DE COCRIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Painel semântico • Árvores de problemas • 5 Porquês • Mapa de atores • Mapa de empatia • Narrativas do amanhã • Golden Circle • Teoria de mudança <p>SAIBA MAIS </p>	<p>BRAINSTORMING</p> <p>É uma técnica que estimula a criatividade individual ou em grupo. Através dela, geramos um grande número de ideias para solucionar problemas ou desenvolver projetos. A ideia principal é que todas as sugestões sejam bem-vindas, sem julgamentos, para estimular a livre associação e a busca por soluções inovadoras. Impulsiona a inovação e a resolução de problemas em diversos contextos.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>BRAINSTORMING</p> <p>É uma técnica que estimula a criatividade individual ou em grupo. Através dela, geramos um grande número de ideias para solucionar problemas ou desenvolver projetos. A ideia principal é que todas as sugestões sejam bem-vindas, sem julgamentos, para estimular a livre associação e a busca por soluções inovadoras. Impulsiona a inovação e a resolução de problemas em diversos contextos.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>BRAINSTORMING</p>
<p>ÁRVORES DE PROBLEMAS</p> <p>Ferramenta visual que permite decompor um problema complexo em suas causas e efeitos. Funciona como um diagrama onde o problema central é o tronco, as causas são as raízes e as consequências são os galhos. Essa representação gráfica facilita a identificação das origens de um problema, auxiliando na priorização de soluções e estratégias mais eficazes. Ao visualizar as interconexões entre os diferentes elementos, é possível ter uma compreensão mais profunda da situação e tomar decisões mais assertivas.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>ÁRVORES DE PROBLEMAS</p>	<p>5 PORQUÊS</p> <p>Utilizada para identificar a causa raiz de um problema. Consiste em fazer a pergunta "por quê?" repetidamente, pelo menos cinco vezes, a partir de um problema específico. A cada resposta, uma nova pergunta "por quê?" é formulada, aprofundando a análise até se chegar à causa fundamental. Essa técnica estimula o pensamento crítico, a busca por informações e a resolução de problemas de forma eficaz.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>5 PORQUÊS</p>
<p>MAPA DE ATORES</p> <p>É uma ferramenta essencial para visualizar e compreender as relações entre as diversas partes envolvidas em um projeto ou sistema. Ele permite identificar os principais stakeholders, suas influências e interesses, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Ao mapear os atores, é possível otimizar a comunicação, gerenciar expectativas e construir soluções mais eficazes, pois considera as perspectivas de todos os envolvidos.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MAPA DE ATORES</p>	<p>MAPA DE EMPATIA</p> <p>É uma ferramenta visual que te coloca no lugar do público direto do projeto, permitindo entender profundamente suas necessidades, desejos, dores e medos. Através de um diagrama, você visualiza os pensamentos, sentimentos e comportamentos da sua persona, criando uma conexão mais profunda e personalizando suas estratégias de marketing e produto. Essa ferramenta facilita o entendimento das necessidades e potências no contexto do projeto.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MAPA DE EMPATIA</p>
<p>NARRATIVAS DO AMANHÃ</p> <p>Ferramenta usada para visualizar o futuro ao criar conteúdos fictícios, como artigos, posts de blog ou vídeos, as equipes podem simular o lançamento e explorar diferentes abordagens de comunicação. Essa técnica estimula a criatividade, alinha a equipe em torno de uma visão comum e ajuda a identificar oportunidades e desafios antes mesmo do desenvolvimento do produto. Ao escrever e compartilhar essas narrativas, as empresas podem construir um futuro mais sólido e relevante.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>NARRATIVAS DO AMANHÃ</p>	<p>GOLDEN CIRCLE</p> <p>É uma ferramenta voltada para inspirar e engajar as partes interessadas. Se baseia em três perguntas fundamentais: Por que? Como? O que? Ao inverter a ordem tradicional, começando pelo "Por que" (propósito), os atores envolvidos conseguem conectar-se de forma mais profunda com as partes interessadas. Ao entender e comunicar o seu propósito, amplia-se a potência e relevância do projeto, construindo relacionamentos duradouros e fortalecendo a identidade.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>GOLDEN CIRCLE</p>

<p>TEORIA DE MUDANÇA</p> <p>É uma ferramenta estratégica que visualiza o caminho a ser percorrido para alcançar um objetivo específico. Ela funciona como um mapa detalhado, delineando as etapas, as ações e os resultados esperados ao longo do tempo. Ao construir uma teoria de mudança, pode-se: identificar os fatores que influenciam a mudança, estabelecer indicadores de sucesso e monitorar o progresso de suas iniciativas. Favorece a implementação de eficazes e que contribuam para a transformação desejada.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>TEORIA DE MUDANÇA</p>	<p>FERRAMENTAS DE ELABORAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Briefing • Matriz SWOT • Canvas de projetos sociais • Canvas de proposta de valor • Mapa mental <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>ELABORAÇÃO DE PROJETOS</p>
<p>BRIEFING</p> <p>Funciona como um guia estratégico, reunindo todas as informações relevantes sobre o projeto, desde a definição do problema a ser resolvido até as restrições e objetivos a serem alcançados. Elaborado de forma colaborativa entre o cliente e a equipe de design, o briefing garante que todos estejam alinhados e trabalhando em direção a um mesmo objetivo. Esse documento detalhado permite que sejam desenvolvidas soluções criativas e eficazes, atendendo às necessidades do público do projeto.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>BRIEFING</p>	<p>MATRIZ SWOT</p> <p>Ferramenta estratégica que auxilia na análise de um projeto, negócio ou ideia. Ela permite identificar os Pontos Fortes e Fraquezas Internos, assim como as Oportunidades e Ameaças do ambiente externo. Ao cruzar essas informações, é possível criar um panorama completo do cenário e tomar decisões mais assertivas. Pode ser utilizada desde o planejamento até a avaliação de projetos sociais, possibilitando otimizar os resultados.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MATRIZ SWOT</p>
<p>CANVAS DE PROJETOS SOCIAIS</p> <p>Ferramenta utilizada para desenhar/planejar um projeto social considerando atributos importantes como problema, objetivo, resultados, metas, indicadores e a mudança desejada. Além disso, o Canvas permitirá uma visualização rápida do projeto, facilitando o gerenciamento do mesmo.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>CANVAS DE PROJETOS SOCIAIS</p>	<p>CANVAS DE PROPOSTA DE VALOR</p> <p>É uma estrutura que ajuda os designers a garantir que haja um ajuste entre a ideia do produto-serviço e o mercado. Ele dá uma visão detalhada do relacionamento entre segmentos de clientes e propostas de valor, destaca papéis envolvidos, dores e ganhos e como o serviço eventualmente combina com a proposta e seus analgésicos e criadores de ganhos.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>CANVAS DE PROPOSTA DE VALOR</p>
<p>MAPA MENTAL</p> <p>Ferramenta visual que organiza informações de forma intuitiva, como os nossos pensamentos se conectam. A partir de uma ideia central, ramificações representam subtópicos e detalhes, facilitando a compreensão, memorização e geração de novas ideias. É uma técnica eficaz para estudar, planejar, resolver problemas e muito mais, pois explora a nossa capacidade natural de pensar de forma não linear.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MAPA MENTAL</p>	<p>FERRAMENTAS DE GESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco lógico • Matriz de riscos • Matriz RACI • Matriz 5W2H • Roadmapping ágil • Matriz Eisenhower • Jornada do voluntário • Jornada do usuário <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>GESTÃO DE PROJETOS</p>

<p>MARCO LÓGICO</p> <p>Ferramenta de gestão de projetos que estabelece uma relação clara e lógica entre os diferentes níveis de um projeto: finalidade, objetivos, resultados e atividades. Através de uma matriz, ele permite visualizar de forma estruturada como as ações planejadas contribuem para o alcance dos objetivos finais. Podendo ser desenvolvido a partir da Teoria de Mudança, facilita o planejamento, o acompanhamento e a avaliação de projetos, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz para alcançar os resultados desejados.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MARCO LÓGICO</p>	<p>MAPA DE RISCOS</p> <p>Permite identificar e avaliar os potenciais obstáculos e ameaças que podem comprometer o sucesso da iniciativa. Ao mapear os riscos, as organizações podem tomar medidas preventivas, planejar contingências e alocar recursos de forma mais eficiente. Essa ferramenta visualiza os riscos de forma clara e objetiva, facilitando a comunicação e a tomada de decisões estratégicas. Com o mapa de risco, é possível aumentar a resiliência do projeto e garantir que os resultados beneficiem a comunidade de forma sustentável.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MAPA DE RISCOS</p>
<p>MATRIZ RACI</p> <p>Utilizada para definir de forma clara e objetiva as responsabilidades de cada membro da equipe. Através das siglas R (Responsável), A (Aprovador), C (Consultado) e I (Informado), a matriz distribui as tarefas e atribuições, evitando duplicidade de funções e garantindo que todos saibam exatamente o que é esperado deles. Essa ferramenta facilita a comunicação, otimiza a tomada de decisões e aumenta a eficiência na execução dos projetos.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MATRIZ RACI</p>	<p>MATRIZ 5W2H</p> <p>Utilizada para planejar e organizar ações de forma clara e objetiva. Ela responde às seis perguntas fundamentais: o que, por que, quem, quando, onde e como. Ao preencher a matriz, você detalha cada etapa de um projeto, atribui responsabilidades e estabelece prazos, garantindo que nada seja esquecido. Essa ferramenta é especialmente útil para transformar ideias em ações concretas, otimizando processos e aumentando a eficiência.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MATRIZ 5W2H</p>
<p>MARCO LÓGICO</p> <p>Ferramenta de gestão de projetos que estabelece uma relação clara e lógica entre os diferentes níveis de um projeto: finalidade, objetivos, resultados e atividades. Através de uma matriz, ele permite visualizar de forma estruturada como as ações planejadas contribuem para o alcance dos objetivos finais. Podendo ser desenvolvido a partir da Teoria de Mudança, facilita o planejamento, o acompanhamento e a avaliação de projetos, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz para alcançar os resultados desejados.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MARCO LÓGICO</p>	<p>MAPA DE RISCOS</p> <p>Permite identificar e avaliar os potenciais obstáculos e ameaças que podem comprometer o sucesso da iniciativa. Ao mapear os riscos, as organizações podem tomar medidas preventivas, planejar contingências e alocar recursos de forma mais eficiente. Essa ferramenta visualiza os riscos de forma clara e objetiva, facilitando a comunicação e a tomada de decisões estratégicas. Com o mapa de risco, é possível aumentar a resiliência do projeto e garantir que os resultados beneficiem a comunidade de forma sustentável.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MAPA DE RISCOS</p>
<p>MATRIZ RACI</p> <p>Utilizada para definir de forma clara e objetiva as responsabilidades de cada membro da equipe. Através das siglas R (Responsável), A (Aprovador), C (Consultado) e I (Informado), a matriz distribui as tarefas e atribuições, evitando duplicidade de funções e garantindo que todos saibam exatamente o que é esperado deles. Essa ferramenta facilita a comunicação, otimiza a tomada de decisões e aumenta a eficiência na execução dos projetos.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MATRIZ RACI</p>	<p>MATRIZ 5W2H</p> <p>Utilizada para planejar e organizar ações de forma clara e objetiva. Ela responde às seis perguntas fundamentais: o que, por que, quem, quando, onde e como. Ao preencher a matriz, você detalha cada etapa de um projeto, atribui responsabilidades e estabelece prazos, garantindo que nada seja esquecido. Essa ferramenta é especialmente útil para transformar ideias em ações concretas, otimizando processos e aumentando a eficiência.</p> <p>SAIBA MAIS </p>	<p>FERRAMENTAS</p>  <p>MATRIZ 5W2H</p>



Apêndice I – Anterioridade WS prototipação

Acesse o link:

<https://drive.google.com/file/d/19doO34hPjuTwaUXhVTDwceINC0GoVvqL/view?usp=sharing>

Apêndice J – Roteiros de perguntas inspiradoras

POR QUÊ

RESULTADOS

Inovação social, Empoderamento social, Inclusão social
e Economia compartilhada.

EMPODERAMENTO

O que você entende por empoderamento e como ele pode transformar a nossa comunidade?

- Que tipo de habilidades e conhecimentos você acredita que são importantes para superarmos esses desafios?
- Como podemos trabalhar juntos para fortalecer a nossa organização comunitária e garantir que todos tenham voz e participação nas decisões?
- Como podemos garantir que todos na comunidade tenham a oportunidade de participar e contribuir com essas iniciativas?
- Quais são os maiores obstáculos que enfrentamos para colocar essas ideias em prática e como podemos superá-los juntos?

ATORES SE RECONHECENDO COMO UMA COMUNIDADE

Como podemos fazer para que todo mundo tenha a chance de participar e aprender nessa experiência? Como podemos criar um ambiente onde todos se sintam à vontade para compartilhar o que sabem?

- O que significa para você fazer parte dessa comunidade?
- Quais são as histórias e tradições que fazem parte da nossa comunidade?
- Como podemos fortalecer os laços entre nós e criar um sentimento de união ainda maior?
- Que tipo de comunidade queremos construir para o futuro?
- Como podemos celebrar nossas conquistas e reconhecer o trabalho de cada um na força do coletivo?

AUTONOMIA PARA A CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES

Como podemos garantir que as soluções sejam realmente nossas, que reflitam os nossos valores e as nossas prioridades?

- De que forma podemos adaptar ideias para que elas façam sentido para a nossa realidade e para as nossas necessidades específicas?
- Quais são os conhecimentos e habilidades que já temos na comunidade que podem ser utilizados para desenvolver e implementar essas soluções?
- Como podemos fazer com que essas soluções sejam duradouras e que continuem a gerar impacto positivo a longo prazo?
- Como podemos compartilhar essas experiências e inspirar outras comunidades a fazer o mesmo?
- Como podemos celebrar os sucessos e aprender com os desafios ao longo desse processo?

SOLUÇÕES CONSTRUÍDAS SEJAM EFICIENTES, EFICAZES, ATRAENTES E REPLICÁVEIS

Quais são os conhecimentos e habilidades que já existem na nossa comunidade e como podemos utilizá-los para construir um futuro melhor?

- O que a nossa comunidade precisa para que as pessoas possam realizar seus sonhos e projetos?
- Como podemos transformar os problemas da nossa comunidade em oportunidades de aprendizado e cocriação?
- Como podemos garantir que as soluções que encontrarmos sejam sustentáveis e beneficiem as futuras gerações?
- Como podemos garantir que as soluções encontradas sejam acessíveis a todos os membros da comunidade e a outras comunidades?

HABILIDADES E CAPACIDADES DESENVOLVIDAS

Como podemos criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para compartilhar suas ideias e aprender umas com as outras?

- Como podemos organizar atividades práticas para que as pessoas possam colocar em prática o que aprenderam e desenvolver novas habilidades?
- Quais são as maiores dificuldades que as pessoas enfrentam para aprender coisas novas e como podemos superar esses desafios?
- Como podemos garantir que as habilidades desenvolvidas sejam relevantes para cada um e para a vida da comunidade?
- Como podemos medir o impacto das nossas ações e garantir que as pessoas estejam realmente aprendendo e desenvolvendo novas habilidades?

GANHOS DAS RELAÇÕES

Como o desenvolvimento de projetos colaborativos pode gerar novas oportunidades de negócios e fortalecer a economia local?

- Como seria fazer parte de um grupo onde você pode aprender coisas novas, conhecer pessoas e ainda fazer a diferença na sua comunidade?
- Como você se imagina sendo um agente de transformação na sua comunidade?
- De que forma o compartilhamento de conhecimento e experiências com outros membros da comunidade pode enriquecer sua própria jornada de aprendizado e desenvolvimento pessoal?
- Como podemos utilizar o conhecimento e as habilidades dos membros da comunidade para gerar soluções inovadoras e sustentáveis para os problemas locais?
- Como podemos criar um ambiente onde o conhecimento seja compartilhado livremente e onde todos possam aprender uns com os outros?
- De que forma o fortalecimento das redes locais pode nos ajudar a atrair novos investimentos e projetos para a nossa comunidade?

RESILIÊNCIA

De que forma a convivência com pessoas de diferentes origens e culturas te ajuda a ampliar a visão de mundo e a nos tornarmos mais aberto a novas ideias?

- Quais os desafios para adaptarmos nossas atitudes ou comportamentos para nos relacionarmos melhor com pessoas com vivências e realidades diversas?
- Quais os maiores desafios que podemos enfrentar ao lidar com a diversidade e como superá-los?
- Como a vivência na comunidade nos ajuda a entender melhor as necessidades e os desafios das pessoas que nos cercam?
- De que forma a diversidade cultural enriquece a nossa comunidade e nos torna mais fortes para enfrentar os desafios?

FATORES

Participação ativa dos beneficiários, Colaboração entre os atores, novas formas de fazer ou práticas sociais (inovação)

FOMENTAR A DIVERSIDADE E A PARTICIPAÇÃO

Como podemos criar espaços onde todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas, garantindo que as diferentes perspectivas e experiências sejam valorizadas?

- Quais são as principais barreiras que impedem a participação de todos os membros da comunidade nas decisões que os afetam?
- De que forma podemos fortalecer as conexões entre as diferentes redes locais e promover a colaboração entre os diversos grupos da comunidade?
- Como podemos utilizar as tecnologias para ampliar o acesso à informação e facilitar a participação das pessoas nas decisões que afetam suas vidas?
- Quais são os benefícios de uma comunidade mais diversa e participativa para todos os seus membros?

FOMENTAR A RESILIÊNCIA

Como podemos conectar as diferentes iniciativas que já existem na nossa comunidade e criar uma rede de apoio mútuo, aproveitando os recursos e conhecimentos de cada um?

- De que forma podemos valorizar o conhecimento e as práticas locais para fortalecer a identidade da nossa comunidade e aumentar a nossa capacidade de enfrentar os desafios?
- Quais são os diferentes usos que damos aos espaços e equipamentos públicos da nossa comunidade ao longo do dia e da semana? Como podemos otimizar o uso desses espaços para atender às necessidades de todos?
- Como podemos incentivar a criatividade e a inovação para encontrar novas formas de utilizar os espaços e os recursos da nossa comunidade?
- Como podemos garantir que as decisões sobre o futuro da nossa comunidade sejam tomadas de forma democrática e participativa, considerando as diferentes perspectivas e necessidades?

FOMENTAR A TRANSFORMAÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS

Como podemos trabalhar juntos para construir soluções que atendam às necessidades de todos os membros da comunidade, garantindo que ninguém seja deixado para trás?

- Quais são os recursos que temos disponíveis na comunidade para construir essas novas infraestruturas ou adaptar as já existentes? Como podemos otimizar o uso desses recursos?
- Como podemos registrar e compartilhar as nossas experiências e os resultados das nossas ações para inspirar outras comunidades e fortalecer a nossa própria identidade?
- Como podemos envolver as futuras gerações no processo de planejamento e implementação das soluções, garantindo que elas se sintam parte do processo e contribuam para a construção de um futuro melhor?
- Que tipo de problemas a nossa comunidade enfrenta no dia a dia que poderiam ser resolvidos com a criação de novas infraestruturas ou a adaptação das já existentes?
- Como podemos garantir que as novas infraestruturas e soluções criadas atendam às necessidades futuras da comunidade e sejam sustentáveis a longo prazo?

DESAFIOS PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS

Desafios estruturais:
características e tamanho do grupo, apropriação do conhecimento, governança

AUTOGESTÃO

Como podemos organizar nosso grupo de forma que todos tenham a mesma oportunidade de participar das decisões e de contribuir com suas ideias?

- Como podemos dividir as responsabilidades de forma justa e equitativa entre todos os membros do grupo?
- Como podemos garantir que as decisões tomadas pelo grupo sejam justas e beneficiem a todos os membros da comunidade?
- Quais são as ferramentas e técnicas que podemos utilizar para facilitar a comunicação e a tomada de decisões em grupo, garantindo que todos tenham a oportunidade de se expressar?
- Como podemos dividir os recursos de forma justa e equitativa entre todos os membros da comunidade?
- Como podemos garantir que a autogestão seja um processo contínuo e que a comunidade se mantenha organizada e engajada em longo prazo?

AMPLA PARTICIPAÇÃO

Como podemos garantir que todas as pessoas se sintam bem-vindas e valorizadas para participar da nossa iniciativa, independentemente de sua origem, idade ou conhecimento?

- Quais são as melhores formas de comunicar as nossas atividades para as pessoas que vivem no território e convidá-las a participar?
- Quais são os obstáculos que impedem a participação de algumas pessoas e como podemos superá-los?
- Como podemos adaptar as nossas atividades para atender às necessidades e interesses específicos das pessoas que vivem no território?
- Como podemos garantir que a participação do público beneficiário seja genuína e não apenas uma formalidade?
- Quais são os desafios que enfrentamos para garantir a participação contínua dos beneficiários ao longo do tempo?
- Como podemos criar mecanismos para que os beneficiários se sintam responsáveis pelos resultados do projeto e se comprometam com sua sustentabilidade a longo prazo?
- Quais são as melhores formas de envolver os beneficiários em todas as etapas do projeto, desde o planejamento até a avaliação?

ATRIBUIÇÃO DE PAPÉIS

Como podemos mapear as principais demandas da comunidade e identificar quais são as responsabilidades de cada setor (governo, empresas, sociedade civil) para atender a essas demandas?

- Quais são as principais barreiras que impedem a convergência de ações entre os diferentes setores sociais e como podemos superá-las?
- Como podemos fortalecer a participação da comunidade nos debates sobre as políticas públicas, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões?
- Quais são as principais competências necessárias para que a comunidade possa participar ativamente dos debates e formular propostas para solucionar os problemas do território?
- Como podemos garantir a sustentabilidade das ações e a continuidade do diálogo entre os diferentes setores, mesmo após a conclusão de um projeto específico?

COMBATER OS VAZIOS INSTITUCIONAIS

Quais são as principais competências necessárias para que a comunidade possa participar ativamente dos debates e formular propostas para solucionar os problemas do território?

- Como podemos mapear as principais demandas da comunidade e identificar quais são as responsabilidades de cada setor (governo, empresas, sociedade civil) para atender a essas demandas?
- Quais são as principais barreiras que impedem a convergência de ações entre os diferentes setores sociais e como podemos superá-las?
- Como podemos fortalecer a participação da comunidade nos debates sobre as políticas públicas, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões?
- Como podemos garantir a sustentabilidade das ações e a continuidade do diálogo entre os diferentes setores, mesmo após a conclusão de um projeto específico?

DESAFIOS PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS

Desafios de medição e avaliação:
Efeitos diretos e indiretos

VALOR PESSOAL

De que forma as pessoas percebem o valor de suas contribuições para a comunidade e como isso impacta em sua autoestima e bem-estar?

- Quais são os desafios encontrados para manter e fortalecer as relações construídas e como podemos superá-los?
- Como estimular as pessoas a descreverem o sentimento de pertencimento à comunidade após a implementação das ações e como isso impacta em sua qualidade de vida?
- De que forma as ações podem contribuir para o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais nos participantes?
- Como as pessoas avaliam a importância das relações interpessoais construídas no contexto das ações para seu bem-estar psicológico?
- Quais são os desafios enfrentados pelos indivíduos para manter as relações construídas e como podemos apoiá-los nesse processo?
- Como as pessoas avaliam a mudança em sua percepção de si mesmas e de sua capacidade de contribuir para a comunidade após a participação nas ações?

VALOR COLETIVO

Como as ações contribuíram para a construção de uma visão de futuro compartilhada pela comunidade?

- De que forma as iniciativas podem fortalecer a economia local e geraram oportunidades para os membros da comunidade?
- De que forma as relações interpessoais entre os membros da comunidade podem ser fortalecidas após a implementação das ações?
- Quais são os desafios enfrentados pela comunidade para manter e fortalecer o valor coletivo a longo prazo?
- Quais são os resultados concretos das ações colaborativas que desejamos em termos de melhoria da qualidade de vida da comunidade?
- Como podemos medir o aumento da participação dos membros da comunidade nas atividades e decisões coletivas?
- Como podemos avaliar o empoderamento dos indivíduos e sua capacidade de tomar decisões que impactam suas vidas e a comunidade?
- Como podemos medir o impacto das ações na construção de um senso de comunidade mais forte e na criação de um ambiente mais justo e equitativo?

VALOR DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Quais as rotinas internas e externas, formais e informais, que podemos estabelecer para estimular o compartilhamento de conhecimento, acolhendo e incluindo todas as pessoas considerando e respeitando suas peculiaridades?

- Como podemos medir o aumento da geração de novas ideias e soluções para os problemas da comunidade?
- De que forma as atividades podem contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades e competências nos membros da comunidade?
- Como podemos avaliar o impacto das ações na construção de uma cultura de aprendizagem colaborativa na comunidade?
- Como as ações podem contribuir para o fortalecimento da identidade cultural e da valorização do conhecimento local?
- Como podemos medir o impacto das ações na transformação da comunidade em um ambiente mais propício à aprendizagem e ao desenvolvimento?
- De que forma as iniciativas podem fortalecer a capacidade da comunidade de resolver problemas e tomar decisões de forma autônoma?
- Quais são os desafios enfrentados pela comunidade para manter e fortalecer a produção e o compartilhamento de conhecimento a longo prazo?

VALOR ESTRATÉGICO

Quais são resultados concretos das ações podemos buscar, em termos de fortalecimento da identidade e do sentimento de pertencimento à comunidade?

- Como as ações colaborativas podem contribuir para a construção de uma rede de solidariedade que ultrapassa os limites da comunidade?
- De que forma as iniciativas podem fortalecer a economia local e geraram oportunidades de negócios para os membros da comunidade?
- De que forma as ações podem contribuir para a ampliação das redes de apoio e proteção social na comunidade?
- Como podemos avaliar o impacto das ações na capacidade da comunidade de mobilizar recursos e influenciar decisões políticas?
- Como podemos medir o aumento das conexões sociais entre os membros da comunidade e com parceiros externos?
- Como podemos medir o impacto das ações na construção de uma comunidade mais resiliente e capaz de enfrentar desafios futuros?

VALOR FINANCEIRO

De que forma as iniciativas podem contribuir para a redução da desigualdade social e econômica na comunidade?

- Como podemos medir o aumento da geração de renda para os membros da comunidade a partir das ações implementadas?
- De que forma as iniciativas podem fortalecer a economia local e geraram oportunidades de negócios para os membros da comunidade?
- Quais são os desafios enfrentados pela comunidade para manter e fortalecer a geração de renda a longo prazo?
- Como podemos avaliar o impacto das ações na construção de uma imagem positiva da comunidade e na atração de novos investimentos?
- Quais são os resultados concretos das ações que desejamos em termos de otimização do uso dos recursos disponíveis na comunidade que podemos buscar nas iniciativas?
- Como as ações podem contribuir para a construção de uma comunidade mais autônoma e menos dependente de recursos externos?

COMO

MAPEAR PONTOS CRÍTICOS

Compreender os elos que unem a comunidade, por meio das histórias das pessoas que diariamente transformam a realidade local.

Quais são as histórias que mais marcaram a sua vida nessa comunidade?

- De que forma essas histórias moldaram quem somos como comunidade?
- Quais são os desafios e as conquistas que mais nos unem como comunidade?
- Como podemos usar nossas histórias para inspirar outras pessoas e criar um futuro melhor para a nossa comunidade?
- Quais são as histórias que ainda precisam ser contadas e valorizadas na nossa comunidade?
- Quais são os sonhos e as aspirações que temos para o futuro da nossa comunidade?

SENSIBILIZAR E DIVULGAR

Perceber o território em sua totalidade, envolver os diversos atores do ecossistema.

Quem são as pessoas que vivem e trabalham nesse território? Quais são suas histórias e desafios?

- Quais são os recursos que temos disponíveis nesse território? Como podemos utilizá-los para melhorar a nossa qualidade de vida?
- Quais são os desafios que enfrentamos nesse território? Como podemos trabalhar juntos para superá-los?
- Quem mais precisa ser envolvido nas decisões que afetam o nosso território? Como podemos garantir que todos tenham voz?
- Como podemos criar um espaço onde todos se sintam parte desse território e contribuam para o seu desenvolvimento?
- Como podemos fortalecer os laços entre os diferentes grupos que compõem a comunidade?

CONECTAR

Perceber e articular as conexões que já existem no território, independentemente de seu tamanho ou objetivo.

Como as iniciativas e redes que já existem no território podem se conectar e se fortalecer mutuamente?

- Quais grupos ou pessoas se reúnem regularmente nessa comunidade? Para que?
- Quais são as iniciativas que já acontecem por aqui, mesmo que sejam pequenas?
- Quais são os pontos em comum entre essas iniciativas? Como podemos aproveitar essas similaridades para criar algo maior?
- Que tipo de apoio seria necessário para que essas conexões se tornassem mais fortes e duradouras?
- Como podemos garantir que essas conexões sejam inclusivas e democráticas?

QUALIFICAR OS ATORES

Promover espaços de desenvolvimento e aprimoramento para os atores envolvidos.

Como podemos criar oportunidades para que todos aprendam juntos e se desenvolvam?

- O que você gostaria de aprender ou desenvolver para melhorar sua vida e a da sua comunidade?
- Quais são as habilidades e conhecimentos que você já possui e que podem ser úteis para a comunidade?
- Quais são os desafios que enfrentamos para desenvolver nossas habilidades e conhecimentos?
- Como podemos conectar o que aprendemos com as nossas realidades?
- Quais são os recursos que precisamos para realizar os nossos projetos e sonhos?
- Como podemos garantir que todos se sintam incluídos e valorizados nesse processo de desenvolvimento?

VISIBILIZAR

Comunicar de forma clara, simples e efetiva como a iniciativa se organizou, como as pessoas podem aderir e participar.

Como podemos tornar essa iniciativa mais fácil de entender para todos?

- Quais são as formas mais adequadas para que você possa participar dessa iniciativa?
- Como podemos garantir que todos tenham as mesmas oportunidades de participação?
- Como podemos manter a comunidade informada sobre o andamento da iniciativa?
- Como podemos atrair as pessoas e organizações da comunidade para se engajarem na iniciativa?

O QUÊ

DIMENSÃO RELACIONAL

ATIVACÃO DAS RELAÇÕES

Como podemos criar um sentimento de união e propósito entre as pessoas?

- O que precisamos fazer para que todo mundo se una e ajude a melhorar a nossa comunidade?
- O que podemos fazer para que todo mundo se sinta importante e valorizado?
- Qual é o melhor jeito de mostrar para as pessoas que estamos todos juntos na intenção de melhorar a vida da comunidade?

DIVERSIDADE

Como mobilizar as pessoas e organizações para fazerem parte da construção das respostas aos problemas e oportunidades fazendo com que se sinta pertencentes ao processo, valorizando e respeitando suas peculiaridades e saberes?

- De que forma podemos unir forças com outras pessoas, organizações e instituições para fortalecer nossa comunidade?
- Como podemos trabalhar juntos para resolver esses problemas de forma mais rápida e eficiente? Quem são os parceiros que podemos envolver?
- O que podemos fazer juntos para que as nossas ações tenham um impacto duradouro na comunidade? Como podemos garantir que todos se beneficiem dos resultados?

PRÁTICAS COLABORATIVAS

Como podemos trabalhar juntos para encontrar novas formas de resolver os problemas da nossa comunidade? O que podemos aprender uns com os outros?

- O que podemos fazer para que todos se sintam à vontade para compartilhar suas ideias e experiências, mesmo que sejam diferentes das nossas?
- Como podemos criar espaços para que as pessoas possam se encontrar e conversar, pensar juntos em formas de melhorar a nossa comunidade?
- Quais ideias vocês têm para que a gente trabalhe juntos, ajudando uns aos outros, para resolver nossos problemas?

INTENCIONALIDADE NA TROCA DE SABERES

Como podemos usar nossos diferentes conhecimentos e experiências para criar algo inovador para a nossa comunidade?

- De que forma podemos unir nossos conhecimentos para melhorar a vida de todos na nossa comunidade?
- O que você sabe fazer de melhor que poderia ensinar para os outros?
- Qual é a sua maior dificuldade e como chegamos juntos a uma solução?
- Como criarmos um mapa de saberes da nossa comunidade?

ACOLHIMENTO E AUTONOMIA DE EXPRESSÃO

Como podemos transformar as nossas ideias individuais em projetos que beneficiem a todos nós?

- Como podemos aprender uns com os outros sem esquecer que cada um tem suas próprias ideias e experiências?
- Como podemos compartilhar o que sabemos valorizando o jeito de ser de cada um?
- Qual é o maior desafio que a nossa comunidade enfrenta e como podemos unir nossos conhecimentos para resolvê-lo?

GESTÃO DE CONFLITOS

Como podemos identificar e expressar nossos próprios sentimentos de forma clara e respeitosa, sem interromper a outra pessoa? E como é o ambiente ideal para que possamos conversar sobre nossas diferenças de forma tranquila e respeitosa?

- Como podemos mostrar para as pessoas que valorizamos as ideias e os sentimentos delas, mesmo quando não concordamos?
- Quando queremos dizer algo que nos incomoda, como podemos fazer isso de um jeito claro e respeitoso, sem magoar ninguém?
- Além das palavras, quais sinais podem mostrar para a outra pessoa que estamos prestando atenção no que ela está falando?

DIMENSÃO INOVADORA

COPROJETAÇÃO

O que podemos fazer para que todo mundo se sinta importante e tenha a chance de dar sua opinião nas ideias e projetos?

- Como podemos nos juntar para criar juntos uma ideia nova para melhorar a nossa comunidade?
- Se a gente quiser que essa ideia dê certo por muito tempo, o que precisamos fazer para que todos se sintam parte dela?
- Como podemos superar o medo de errar ou de ter ideias consideradas "loucas"? Como podemos conectar ideias aparentemente diferentes para criar algo totalmente novo?

CONSTRUÇÃO E REPLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Como podemos fazer para que todo mundo tenha a chance de participar e aprender nessa experiência? Como podemos criar um ambiente onde todos se sintam à vontade para compartilhar o que sabem?

- Ao trabalharmos juntos, como podemos aprender coisas novas e nos tornarmos mais capazes?
- De que forma você pode compartilhar esse conhecimento com outras pessoas da comunidade? Algo te limita de compartilhar seus conhecimentos com outras pessoas?
- Que tal pensarmos em como os nossos conhecimentos podem se complementar para resolver problemas da comunidade?
- Como podemos continuar aprendendo uns com os outros mesmo depois de compartilhar nossos conhecimentos?

EQUILÍBRIO ENTRE O CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

Como podemos registrar tudo isso de um jeito fácil para que todo mundo entenda e possa continuar o trabalho depois?

- Como podemos contar essa história de um jeito simples e interessante para mostrar para outras pessoas o que estamos fazendo?
- O que precisamos fazer para que as nossas ideias e ações não se percam com o tempo?
- Como podemos usar esse registro para melhorar o nosso trabalho e alcançar resultados ainda melhores?

POTÊNCIA DA CONTRIBUIÇÃO DE CADA ATOR

Como podemos criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e motivados a contribuir com o que têm de melhor?

- De que forma cada um pode usar seus conhecimentos e habilidades para fazer a diferença na vida das pessoas ao seu redor?
- Como podemos mostrar para os outros que valorizamos o trabalho que cada um realiza?
- Que tipo de atividades poderíamos realizar para nos conhecermos melhor e criar um sentimento de pertencimento?

DIMENSÃO SUSTENTÁVEL

DISSEMINAÇÃO DE IDEIAS

Como podemos compartilhar as nossas ideias e experiências para ajudar outras pessoas ou comunidades a resolverem os seus problemas?

- Como podemos fazer para que as nossas ideias se espalhem e inspirem outras pessoas?
- O que podemos aprender com as experiências de outras comunidades para fortalecer a nossa?
- Como podemos aprender com as experiências que pessoas da nossa comunidade tiveram vivenciando outras iniciativas sociais?
- Como podemos utilizar os diversos conhecimentos e experiências para gerar renda e alavancar investimentos para a comunidade?

DNA DO GRUPO

O que nos une como grupo? Quais são as nossas características em comum?

- Como podemos usar essas características em comum para nos fortalecermos?
- Como podemos incluir pessoas com diferentes características na nossa comunidade, sem perder nossa identidade? Queremos inclui-las?
- Quais são os desafios que enfrentamos ao não tentar incluir pessoas com diferentes perspectivas e experiências em nosso grupo?

CRITÉRIOS CLAROS PARA A AÇÃO

Como podemos garantir que todos entendam as decisões que são tomadas para a nossa comunidade?

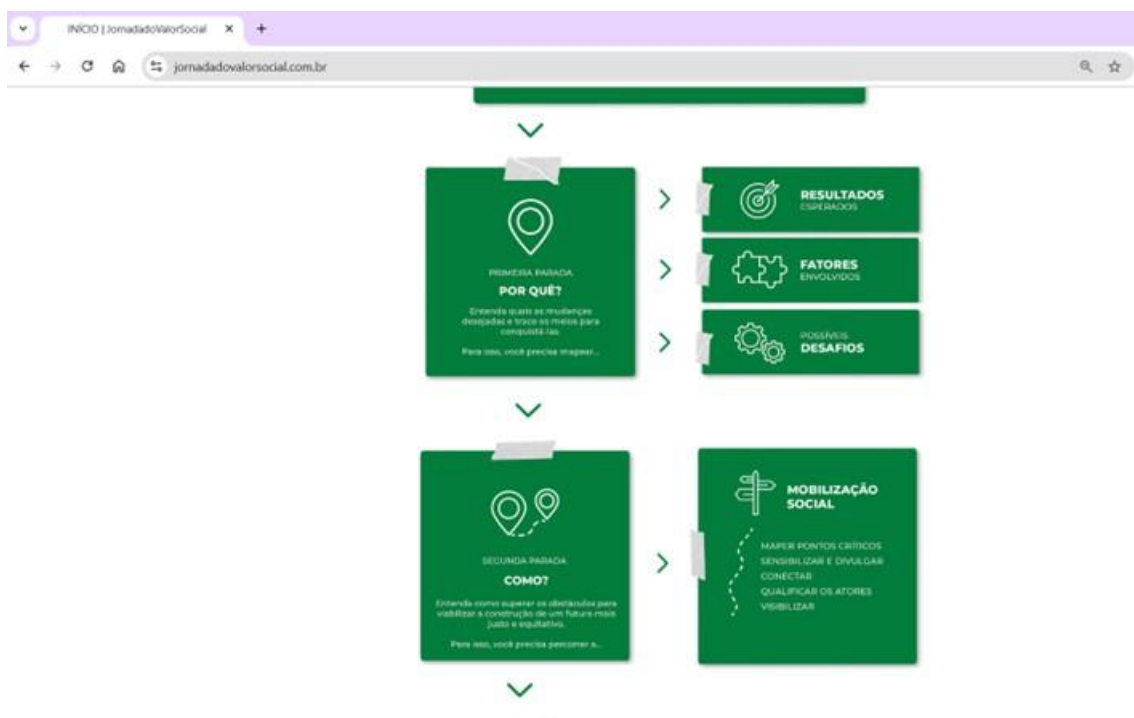
- Por que é importante que todos nós estejamos cientes dos motivos que levam a tomar determinadas decisões?
- Como podemos criar um processo de tomada de decisão que seja justo e inclusivo, onde todos se sintam representados?
- O que acontece quando as decisões não são claras e transparentes? Quais são as consequências? Quais são os benefícios de termos decisões claras e transparentes para a nossa comunidade?

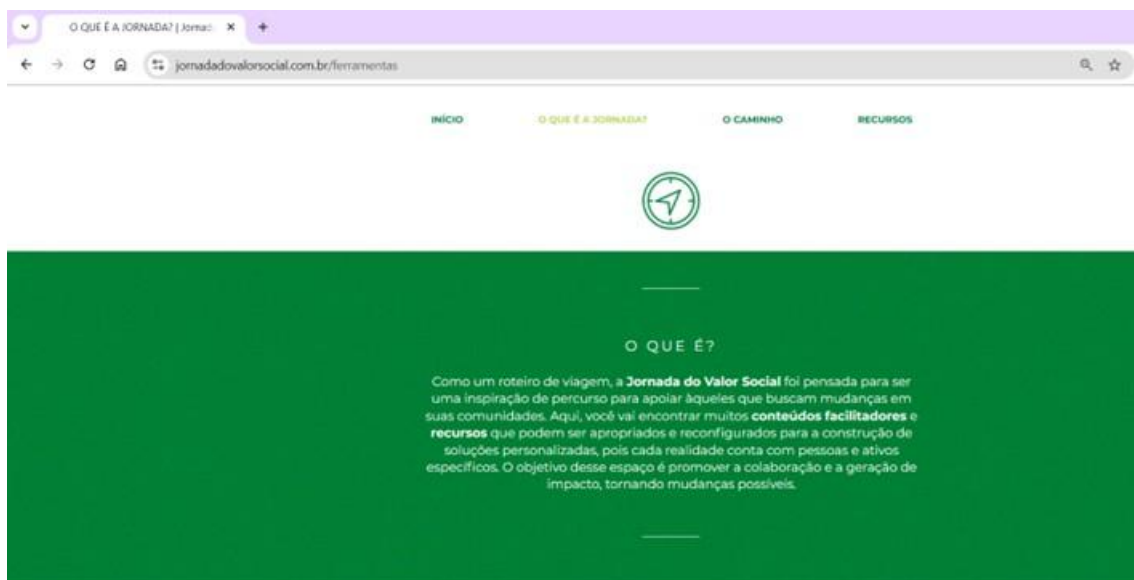
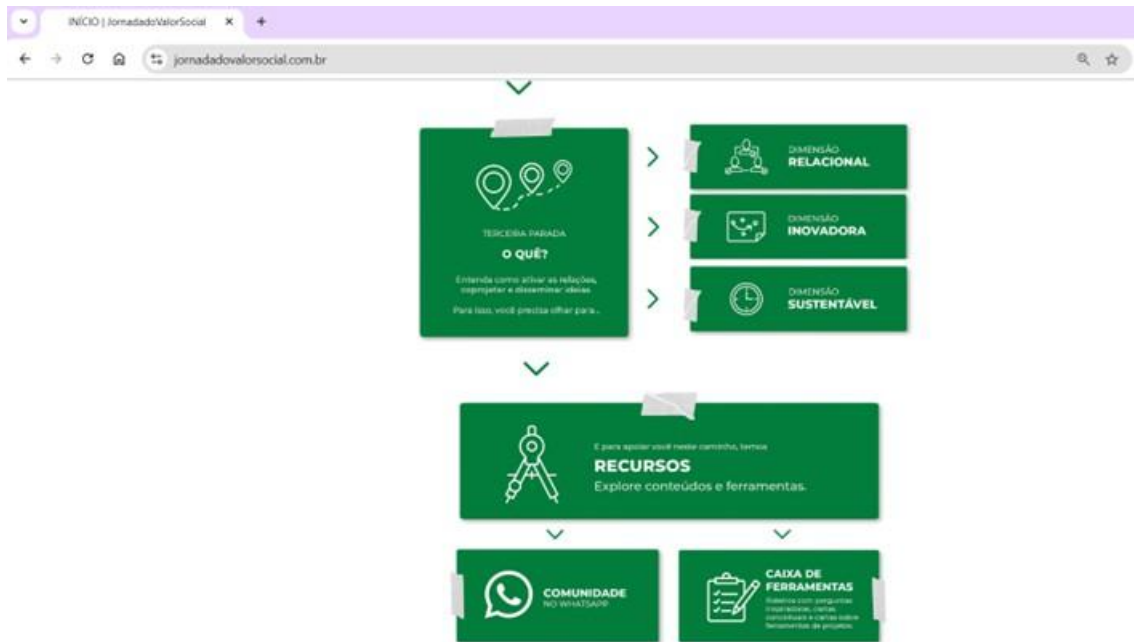
DINÂMICAS DE FORTALECIMENTO DE LAÇOS NO COLETIVO

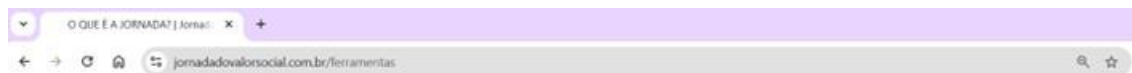
Como podemos ouvir melhor um ao outro, para que todos se sintam valorizados e respeitados?

- O que nos une como grupo? Quais são as coisas que mais gostamos de fazer juntos?
- O que cada um de nós pode fazer para que nos sintamos mais responsáveis pelo nosso grupo e pelas nossas ações?
- Como podemos reconhecer e valorizar as diferentes habilidades e talentos de cada um de nós?
- O que podemos fazer para que nosso grupo seja ainda mais unido e forte?

Apêndice K – Telas site Jornada do Valor Social







PILARES DA JORNADA

VALOR SOCIAL

É o conjunto de processos que envolvem a combinação de recursos, insuamos e relações colaborativas, buscando remover obstáculos sociais para promover mudanças que contribuam para o bem-estar das pessoas e da sociedade. Envolve a capacidade de trabalhar em conjunto, a colaboração entre diversos atores sociais, ampliando a capacidade de gerar novas ideias e respostas para os problemas e oportunidades sociais, de forma sustentável, ou seja, de forma que o benefício social se perpetue ao longo do tempo.

[LEIA MAIS >](#)

INOVAÇÃO SOCIAL

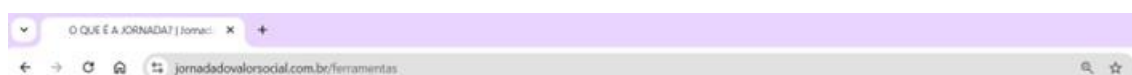
É um processo que se baseia na mobilização de uma constelação de atores sociais que fazem parte de um ecossistema. É isto diversos atores colaboram intencionalmente na construção de respostas para demandas ou oportunidades que visam gerar mudanças sociais, gerando novas práticas por meio da criação de valor social, promovendo bem-estar para o coletivo. A disseminação e a sustentação do impacto positivo desse valor ao longo do tempo contribuem para a transformação social, fortemente influenciada pelo contexto.

[LEIA MAIS >](#)

CUIDADO ENTRE AS PESSOAS

Cuidar é mais do que uma ação, é um processo completo, que permite a criação e sustentação do valor social. Começa com a percepção das necessidades do outro e a busca pela melhor forma de atendê-lo. Atua em ação o cuidado em si, que deve ser acolhido por quem recebe. Apesar de ser um ato focado no outro, o cuidado enfrenta desafios como questões de poder e cultura. Para ser verdadeiro, o cuidado precisa atender às necessidades reais do outro, de forma como ele as percebe, e ser aceito por ele.

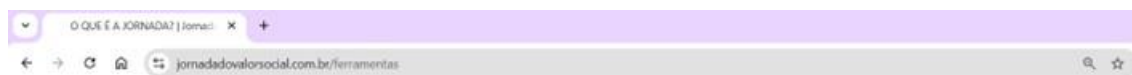
[LEIA MAIS >](#)



COMO FUNCIONA?

Oferecemos conteúdos e recursos que ajudam a entender como criar e manter um valor social. Esses materiais são resultado de uma pesquisa de doutorado em Design Estratégico sobre esse assunto. Conectados aos conteúdos, encontram-se recursos que podem ser usados em diferentes atividades, como oficinas e cocriação de projetos, incentivando a colaboração e a geração de impacto.

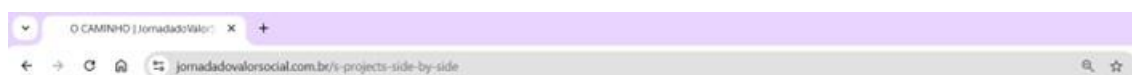
[CONHEÇA OS RECURSOS >](#)



COMO USAR?

A Jornada é flexível e adaptável às necessidades de cada usuário. Você pode começar lendo os conteúdos e depois experimentar os recursos, escolhendo entre formatos digitais, físicos ou mistos. É possível conhecer diferentes ferramentas de projeto. Além disso, pode-se explorar o conteúdo da forma que preferir, seguindo uma trajetória estruturada (Porque, Como e O quê) ou focando em temas específicos.

[CONHEÇA O CAMINHO >](#)



INICIO O QUE É A JORNADA? O CAMINHO RECURSOS

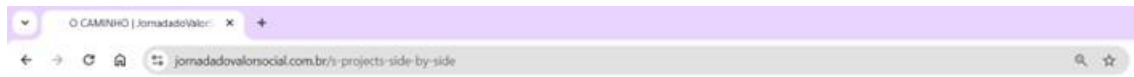


O CAMINHO

Ao percorrer o caminho da **Jornada do Valor Social**, você compreenderá os movimentos intencionais de mobilização social necessários para dinamizar mudanças positivas, por meio da remoção dos obstáculos sociais. Você poderá se inspirar recursos práticos que facilitarão a intenção de gerar e manter Valor Social, envolvendo **três dimensões**: social, inovador e sustentável.

POR QUÊ?

A recombinação de práticas sociais e a cocriação de novas respostas para demandas sociais podem ser enquadradas por qualquer grupo ou comunidade, desde que conectem as pessoas com suas potencialidades e aspirações. Mais que a solução de um problema, podemos possibilitar a transformação de vidas e estimular que o bem-estar coletivo seja priorizado e legítimo.



POR QUÊ?

A recombinção de práticas sociais e a criação de novas respostas para demandas sociais podem ser incentivadas por qualquer grupo na comunidade, desde que conectem as pessoas com suas possibilidades e aspirações. Mas que a solução de um problema, podemos possibilitar e transformar de vida e estimular que o bem-estar coletivo seja pensado e legítimo.

RESULTADOS >

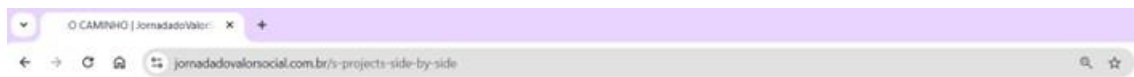
- **Inovação social** é um processo que vai além da tecnologia, buscando soluções criativas para problemas sociais, econômicos e ambientais. Ao envolver comunidades na criação dessas soluções, empodera as pessoas, fortalece a participação cidadã e contribui para um futuro mais justo e equitativo.
- **Empoderamento Social** fortalece a capacidade das pessoas e comunidades de agir sobre suas próprias vidas, através da participação ativa em processos de decisão, desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, estimulando a tomada de decisões e a construção de um futuro mais justo.
- **Economia compartilhada** é um modelo que incentiva a colaboração e o compartilhamento de recursos. Essa prática nobre e construtiva gera empregos e promove a sustentabilidade. Tem o potencial de transformar a forma como vivemos e consumimos, promovendo a inclusão econômica e reduzindo desigualdades.

FATORES >

- **A participação ativa** dos beneficiários promove o empoderamento das pessoas e comunidades afetadas por problemas sociais na identificação e implementação de soluções.
- **A colaboração entre diferentes atores** fortalece que as organizações sociais, empresas, governo e indivíduos trabalhem juntos para gerar um impacto social mais amplo.
- **A inovação busca novas respostas** para resolver problemas sociais complexos e aproveitar oportunidades a partir da realidade de cada contexto.

DESAFIOS >

- **Desafios cognitivos** surgem da falta de conhecimento e habilidades para criar soluções inovadoras e eficazes para problemas complexos. A limitada formação dos atores sociais impede a criação de estratégias para gerar valor social.
- **Desafios estruturais** surgem da diversidade de atores envolvidos, com objetivos e recursos distintos. A busca por um equilíbrio nas relações e a construção de uma governança compartilhada são desafios para o sucesso das iniciativas.
- **Desafios de medição e avaliação:** o uso limitado de métricas e indicadores específicos para avaliar o valor social é um grande desafio. A complexidade e a diversidade dos impactos sociais dificultam a criação de ferramentas de avaliação precisas e confiáveis.

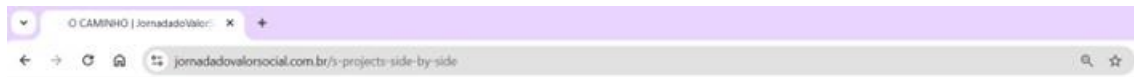


COMO?

Para vencer os barriers sociais que limitam as mudanças desejadas nas comunidades é preciso unir diferentes atores em torno de um objetivo comum, possibilitando a criação de soluções inovadoras para os desafios das comunidades. Esse **mobilização social** pode gerar novos projetos sociais, mais eficientes e eficazes, que atendem às necessidades reais das pessoas e promovem mudanças duradouras.



SAIBA MAIS >



O QUE?

É importante a diversidade de atores que precisam necessariamente ser envolvidos para que aconteça a criação e sustentação de valor. Demanda a interconectividade de estabelecer vínculos fortes, respeitosos, espaços de expressão e escuta realmente democráticos, bem como um empenho sincero em tangibilizar as ideias, errando e acertando, aprendendo e compartilhando o conhecimento.

DIMENSÃO RELACIONAL

Focada na capacidade de trabalhar em conjunto, a colaboração entre diversos atores sociais. Essa dimensão é essencial para a criação de valor social, pois permite que se mobilizem recursos e conhecimentos de diferentes fontes.

Os aspectos que caracterizam a dimensão relacional de criação de valor social são:

<p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">PROCESSOS COLABORATIVOS</p> <p style="font-size: 0.6em; margin: 0;">Envolve a participação de diferentes atores sociais. Esses atores podem incluir organizações públicas, empresas, governo, comunidades e indivíduos.</p>	<p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">CAPITAL SOCIAL</p> <p style="font-size: 0.6em; margin: 0;">É o conjunto de recursos sociais, como confiança, redes e normas, que facilitam a cooperação entre os indivíduos. Os indivíduos e coletivos que criam valor social precisam se beneficiar do capital social ao estabelecer parcerias e promover a colaboração.</p>	<p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">COERÇÃO</p> <p style="font-size: 0.6em; margin: 0;">É um processo de colaboração entre diferentes atores sociais para a geração de novos ideias e soluções. Esse processo pode ser eficaz para a criação de valor social, desde que os atores envolvidos compartilhem as responsabilidades das parcerias e compartilhem recursos que sejam relevantes e eficazes.</p>
--	--	--

[MAIS >](#)



O QUE?

É importante a diversidade de atores que precisam necessariamente ser envolvidos para que aconteça a criação e sustentação de valor. Demanda a interconectividade de estabelecer vínculos fortes, respeitosos, espaços de expressão e escuta realmente democráticos, bem como um empenho sincero em tangibilizar as ideias, errando e acertando, aprendendo e compartilhando o conhecimento.

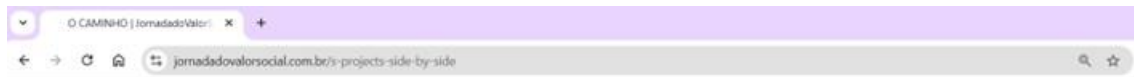
DIMENSÃO INOVADORA

Foca na capacidade de gerar novos ideias e respostas para os problemas e necessidades sociais. Essa dimensão é essencial para a criação de valor social, pois permite que os indivíduos e coletivos se adaptem às mudanças e respondam às necessidades das pessoas.

Os aspectos que caracterizam a dimensão relacional de criação de valor social são:

<p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">ESPERANÇAS INOVADORAS</p> <p style="font-size: 0.6em; margin: 0;">Focada na busca inovadora por novas formas de resolver problemas e melhorar a vida das pessoas. Essas estratégias podem envolver a combinação de recursos, a exploração de oportunidades ou a criação de novas tecnologias.</p>	<p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">PARCERIAS INOVATIVAS</p> <p style="font-size: 0.6em; margin: 0;">Envolve o processo de identificação e implementação de novas respostas para problemas e oportunidades sociais. Essa inovação pode ser de natureza tecnológica, organizacional, cultural ou social.</p>	<p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">RECONHECIMENTO DAS SOLUÇÕES</p> <p style="font-size: 0.6em; margin: 0;">É essencial para a sustentabilidade da inovação social. Os atores sociais precisam comunicar e demonstrar as mudanças geradas por meio de suas atividades para garantir o apoio de financiadores, parceiros e do sociedade em geral.</p>
--	--	---

[MAIS >](#)



O QUE?

É importante a diversidade de atores que precisam necessariamente ser envolvidos para que aconteça a criação e sustentação de valor. Demanda a intencionalidade de estabelecer vínculos fortes, respeitosos, espaços de expressão e escuta realmente democráticos, bem como um empenho sincero em tangibilizar as ideias, amando e sustentando, aprendendo e compartilhando o conhecimento.

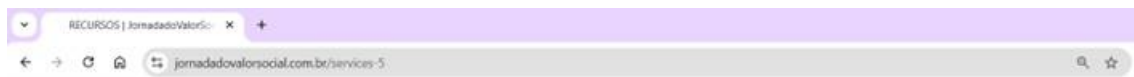
DIMENSÃO SUSTENTÁVEL

Reflete em à capacidade de gerar valor social de forma sustentável ou seja, de forma que o benefício social se perpetue ao longo do tempo. Essa dimensão é essencial para a criação de transformações sociais positivas e significativas.

Os aspectos que caracterizam a dimensão relativa de criação de valor social são:

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA Procura garantir de sustentabilidade das atividades, disseminação das informações e suporte para as atividades relacionadas.	SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL Formas e intencionalidade de manter e ampliar a atuação e atuação gerada, buscando sinergias para o desenvolvimento das relações desiguais.	SUSTENTABILIDADE CULTURAL Valoriza para o fortalecimento do senso de grupo, dos relacionamentos e condições para construção coletiva de valores do mundo.	SUSTENTABILIDADE SOCIAL Desenvolve o apoio às atividades, assim como o reconhecimento do valor social gerado.
--	--	---	---

[MAIS >](#)



[INÍCIO](#)
 [O QUE É A JORNADA?](#)
 [O CAMINHO](#)
 [SERVIÇOS](#)



RECURSOS

Para apoiar a Jornada do Valor Social coordenamos **recursos que facilitam a mobilização e a colaboração dos atores** envolvidos em iniciativas e projetos. Disponibilizamos conhecimentos e ferramentas que podem ajudar a promover o engajamento e a ampla participação em encontros presenciais e/ou online, além da possibilidade de contar com a curadoria de um profissional experiente.

CAIXA DE FERRAMENTAS

Perguntas inspiradoras >

Cartas conceituais >

Cartas de ferramentas >

CRIE SUA COMUNIDADE

Vamos lá! >

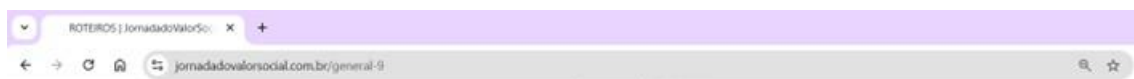


As perguntas inspiradoras têm o propósito de instigar as reflexões sobre cada elemento apresentando sobre Valor Social. Ao incentivar a investigação e a busca por novas informações, elas promovem a construção de conhecimento coletivo. Ao invés de apenas fornecer respostas, as perguntas instigam a curiosidade e a criatividade, tornando a colaboração um processo dinâmico e enriquecedor para todos os envolvidos.

POR QUÊ?

BAIXE AQUI

- [RESULTADOS](#)
- [FATORES](#)
- [DESAFIOS](#)



COMO?

DESAFIOS

BAIXE AQUI

- [IMPACTO](#)
- [SENSIBILIZAR](#)
- [CONECTAR](#)
- [QUALIFICAR](#)
- [VISIBILIZAR](#)

O QUE?


BAIXE AQUI

- [DIMENSÃO RELACIONAL](#)
- [DIMENSÃO INOVADORA](#)
- [DIMENSÃO SUSTENTÁVEL](#)

CARTAS | JornadaWorSocial x +




← → ↻ 🏠 🌐 jornadavalorsocial.com.br/cartas 🔍 ☆

INÍCIO | O QUE É A JORNADA? | O CAMINHO | **RECURSOS**




CONHEÇA AS CARTAS

As cartas reúnem os elementos-chave do processo de criação e sustentação de valor social, e podem ser usadas na reflexão coletiva de forma livre ou guiada pelas rotas de perguntas inspiradoras. São 30 cartas com conceitos e 24 cartões de ferramentas para criar e colocar projetos em prática juntos. As cartas potencializam a troca de conhecimentos e habilidades das pessoas envolvidas na estrutura.

 CARTA MESTRE	O CUIDADO Baixar		
 POR QUÊ?	RESULTADOS Baixar	FATORES Baixar	DESAFIOS Baixar
 COMO?	MOVIMENTOS Baixar		

CARTAS | JornadaWorSocial x +

← → ↻ 🏠 🌐 jornadavalorsocial.com.br/cartas 🔍 ☆

 O QUE?	DIMENSÃO RELACIONAL Baixar	DIMENSÃO INOVADORA Baixar	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL Baixar
 FERRAMENTAS	COCRIAÇÃO Baixar	ELABORAÇÃO Baixar	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO Baixar
	GESTÃO Baixar		

LEIA MAIS SOBRE

 DIMENSÃO INOVADORA	 DIMENSÃO SUSTENTÁVEL	 DIMENSÃO RELACIONAL
O QUE? CONCRETIZAÇÃO	O QUE? DISEMINAÇÃO DE IDEIAS	O QUE? ATIVAÇÃO DAS RELAÇÕES


[MAIS CONTEÚDOS](#)

COMUNIDADE | Jornada do Valor Social

jornadavalorsocial.com.br/contact-9

INÍCIO O QUE É A JORNADA? O CAMINHO RECURSOS

Inicie sua comunidade



Olá! Sou Marcia Silva, Mestre em Administração e Doutoranda em Design, tenho uma trajetória de mais de 20 anos em projetos colaborativos em comunidades e redes interssetoriais. Serei a guia desta Jornada e estou aqui para te apoiar na criação da comunidade e na curadoria do aprendizado sobre Valor Social.

Após enviar as informações ao lado, você será redirecionado para uma conversa comigo e juntos vamos iniciar o percurso desta Jornada do Valor Social!

jornadavalorsocial@gmail.com

Nome

Sobrenome

E-mail

WhatsApp

Telefone

Cidade

Estou ciente que meus dados serão usados para propósitos comerciais.

Não sou um robô

CAPTCHA

MAIS CONTEÚDOS | Jornada do Valor Social


jornadavalorsocial.com.br/blog

INÍCIO O QUE É A JORNADA? O CAMINHO RECURSOS

Todas O que?

Todas


DIMENSÃO INOVADORA



COPROJETAÇÃO

Construindo o Futuro Juntos
A coprojeção é um processo colaborativo que coloca as...

DIMENSÃO SUSTENTÁVEL



DISSEMINAÇÃO DE IDEIAS

Semeando o Futuro imagine plantar uma semente. Com os cuidados certos, ela cresce...

DIMENSÃO RELACIONAL



ATIVÇÃO DAS RELAÇÕES

Ativação das Relações na Inovação Social. A Chave para a Sustentabilidade ao Longo...