

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Programa de Pós-Graduação em Administração

Bruno Richard Inácio

**A aplicabilidade do *design thinking* como ferramenta avaliativa em
Organizações da Sociedade Civil**

Mestrado em Administração

São Paulo

2024

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Programa de Pós-Graduação em Administração

Bruno Richard Inácio

**A aplicabilidade do *design thinking* como ferramenta avaliativa em
Organizações da Sociedade Civil**

Mestrado em Administração

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo.

São Paulo

2024

Banca Examinadora

Prof. Dr. André Torres Urdan

Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo

O presente trabalho foi realizado com apoio da Bolsa Fundação São Paulo (FUNDASP).

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 – Processo Número 88887.850724/2023-00.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001 – Process Number 88887.850724/2023-00.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, que me iluminou e me possibilitou realizar esta pesquisa, a São João Bosco e a Nossa Senhora Auxiliadora, pela intercessão.

Aos meus pais, Neuza e Antônio, por serem exemplos de dedicação, empenho e coragem, demonstrando, através de seus atos, o que torna uma pessoa verdadeiramente humana e realizada na vida.

Às minhas irmãs, Michelle e Jaqueline, ambas administradoras, pela simplicidade e garra com que levam suas vidas, por serem empreendedoras e mães exemplares.

A todos os professores e professoras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo que contribuíram para o meu enriquecimento humano e intelectual ao longo dos dois anos de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração.

Em especial, ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Antonio Serralvo, por ter acreditado em mim e por ter me guiado, pelo apoio e pela oportunidade de aprendizado.

À professora Andréa Pisan, doutora em Língua Portuguesa, que me auxiliou na revisão textual e que, com sua especialidade em escrita acadêmica, me ensinou a arte de aprimorar um texto.

À Inspeção Salesiana de São Paulo, na pessoa do Inspetor Padre Alexandre Luís de Oliveira, Salesiano de Dom Bosco, por me permitir estudar cinco das Organizações da Sociedade Civil que a compõem e realizar entrevistas com seus gestores.

Aos(Às) amigos(as) leigos(as), seminaristas, religiosos(as), padres e irmãos salesianos e a todos os jovens que, direta ou indiretamente, colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

A presente dissertação, que se insere na linha de pesquisa Estratégia e Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, tem como tema a aplicabilidade do Design Thinking (DT) como ferramenta avaliativa em Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e envolve um estudo de caso da Inspetoria Salesiana de São Paulo (ISSP), instituição religiosa pertencente à Sociedade de São Francisco de Sales (Salesianos de Dom Bosco). A escolha dessa temática justifica-se pela necessidade de oferecer às organizações do terceiro setor novos horizontes de pesquisas sobre como melhor desenvolver a avaliação de serviços prestados por OSCs, considerando-se a aplicação do DT. As perguntas que norteiam a pesquisa são as seguintes: 1) Como as OSCs avaliam os serviços prestados aos seus beneficiários?; 2) De que forma o DT pode ser utilizado como ferramenta administrativa para objetivação (análise qualitativa) de dados avaliados pelas OSCs? A fim de responder a esses questionamentos, definem-se como objetivo geral analisar a aplicabilidade do DT na avaliação de serviços ofertados por OSCs, e como objetivos específicos: (i) descrever e analisar o processo de aplicação dos princípios do DT na avaliação e na criação de valores dos serviços prestados pelas OSCs; (ii) identificar os processos e os tipos de serviços oferecidos por OSCs por meio de uma análise qualitativa de avaliação dos serviços; (iii) contribuir para a compreensão e o enfrentamento dos problemas complexos no processo de avaliação dos serviços prestados por OSCs. Metodologicamente, adota-se a abordagem qualitativa aplicada a um estudo de caso. Para obtenção dos dados, realizou-se entrevista semiestruturada com cinco gestores de OSCs pertencentes à ISSP, a fim de se proceder à análise exploratória e descritiva (análise de dados) sobre a maneira como os serviços são avaliados por essas Organizações. Na sequência, transferiram-se os dados para o *software* Maxqda, para categorizá-los e dividi-los em grupos de elementos semelhantes, e posteriormente desenvolver um mapa temático. Para verificar a aplicabilidade do DT como avaliação de serviços, selecionou-se uma das cinco OSCs. Os resultados revelam que o DT constitui uma ferramenta administrativa adequada para avaliação qualitativa dos serviços prestados por essas organizações.

Palavras-chave: avaliação de serviços. organizações da sociedade civil. design thinking.

ABSTRACT

The present thesis, which is part of the Strategy and Innovation research line of the Graduate Program in Administration of the Pontifical Catholic University of São Paulo, has as its theme the applicability of Design Thinking (DT) as an evaluative tool in Civil Society Organizations (CSOs) and involves a case study of the Salesian Province of São Paulo (ISSP), religious institution belonging to the Society of St. Francis de Sales (Salesians of Don Bosco). The choice of this theme is justified by the need to offer third sector organizations new horizons of research on how to better develop the evaluation of services provided by CSOs, considering the application of DT. The questions that guide the research are the following: 1) How do CSOs evaluate the services provided to their beneficiaries?; 2) How can DT be used as an administrative tool for objectification (qualitative analysis) of data evaluated by CSOs? In order to answer these questions, the general objective is to analyze the applicability of DT in the evaluation of services offered by CSOs, and the specific objectives are: (i) to describe and analyze the process of applying the principles of DT in the evaluation and creation of values of the services provided by CSOs; (ii) identify the processes and types of services offered by CSOs through a qualitative analysis of service evaluation; (iii) contribute to the understanding and confrontation of complex problems in the process of evaluating the services provided by CSOs. Methodologically, the qualitative approach applied to a case study is adopted. To obtain the data, a semi-structured interview was conducted with five managers of CSOs belonging to the ISSP, in order to proceed with exploratory and descriptive analysis (data analysis) on the way in which the services are evaluated by these Organizations. Subsequently, the data were transferred to the Maxqda software, to categorize and divide them into groups of similar elements, and later to develop a thematic map. To verify the applicability of DT as a service evaluation, one of the five CSOs was selected. The results reveal that the DT is an adequate administrative tool for the qualitative evaluation of the services provided by these organizations.

Keywords: service evaluation. civil society organizations. design thinking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Revisão de Literatura	19
Figura 2 - Evolução Histórica do Conceito de Serviço	21
Figura 3 - Principais Teóricos que Desenvolveram Estudos sobre a Avaliação de Serviços	26
Figura 4 - Modelo de Qualidade de Serviço de Grönroos.....	27
Figura 5 - Modelo de Qualidade de Serviço 5 Gaps	29
Figura 6 - Determinantes da Qualidade do Serviço.....	30
Figura 7 - Facilitadores no Processo de Avaliação dos Serviços	40
Figura 8 - Barreiras no Processo de Avaliação dos Serviços	40
Figura 9 - Instituições que Atendem acima da Capacidade Instalada	42
Figura 10 - Instituições que não cumpriram os Parâmetros Propostos pela OTSCA....	43
Figura 11 - Espaços do Design Thinking	53
Figura 12 - Inspiração: Identificando Problemas Complexos	54
Figura 13 - Ideação: Síntese das Ideias	55
Figura 14 - Implementação: Prototipação e Plano de Ação	57
Figura 15 - Estrutura da Seção de Metodologia	63
Figura 16 - Triangulação de dados	68
Figura 17 - Estrutura da Seção sobre o Estudo de Caso.....	69
Figura 18 - Codificação da entrevista semiestruturada	75
Figura 19 - Mapa Temático OSCs.....	76
Figura 20 - Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais	79
Figura 21 - Tipo de serviço ofertado pelas OSCs da ISSP	80
Figura 22 - Quantidade de Atendimentos e educadores por OSC.....	84
Figura 23 - Avaliação de serviços das OSCs da ISSP	86
Figura 24 - Elementos Relativos à Seleção dos Serviços Ofertados pelas OSCs	89
Figura 25 - Inspiração OSC3	92
Figura 26 - Ideação OSC3	94
Figura 27 - Implementação OSC3: Prototipação e Plano de Ação	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC – Centro de Acolhida para Catadores

CEP–CONEP – Comitês de Ética em Pesquisa – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CEO - *Chief Executive Officer*

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNDCA – Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente

CRAS – Conselho de Referência da Assistência Social

CREAS – Centro de Referência Especializado de Assistência Social

DT – Design Thinking

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

HKF – Herrgårds Kvinnoförening

ISSP – Inspetoria Salesiana de São Paulo

LA – Liberdade Assistida

NOB/SUAS – Normas Operacionais Básicas do Sistema Único de Assistência Social

ONGs – Organizações Não Governamentais

OSCs – Organizações da Sociedade Civil

OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

OTSCA – Organização Técnica dos Serviços de Atenção à Criança e ao Adolescente

PAIF – Proteção e Atendimento Integral à Família

PNAS – Política Nacional de Assistência Social

PNCFC – Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito à Convivência Familiar e Comunitária

PRISMA – Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises

PSC – Prestação de Serviços à Comunidade

SMADS – Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social

SCFV – Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos

SERVPERF – *Service Performance*

SERVQUAL – *Service Quality*

Sinase - Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo

TSOs - *Third Sector Organisations*

TNSS - Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais

SUMÁRIO

1	Introdução.....	12
1.1	Objetivo Geral	13
1.2	Objetivos Específicos	14
1.3	Justificativa.....	14
2	Revisão de Literatura.....	18
2.1	Avaliação de Serviços	19
2.1.1	Definições de Serviço	20
2.1.2	Contribuições Teóricas para a Avaliação da Qualidade de Serviços.....	26
2.1.3	Avaliação no Terceiro Setor	37
2.2	Design Thinking	45
2.2.1	Evolução Histórica e Conceitual de Design Thinking.....	47
2.2.2	Espaços do Design Thinking	52
2.3	Práticas de Design Thinking em uma Organização da Sociedade Civil.....	58
3	Metodologia.....	63
3.1	Procedimentos Metodológicos	64
3.2	Coleta de Dados.....	65
3.3	Procedimentos de análise.....	66
4	O Caso Inspetoria Salesiana de São Paulo	69
4.1	Contextualização da organização.....	69
4.2	Análise e discussão dos resultados	74
4.3	Proposta de avaliação por meio do DT	91
5	Conclusão	98
	Referências	100
	Apêndices	112
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado para Avaliação de Serviços	112

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	114
Apêndice C – Termo de Compromisso de Utilização de Dados (TCUD).....	117
Anexos.....	118
Anexo A – Ficha de avaliação de desempenho e produção profissional do educador .	118
Anexo B – Questionário avaliativo com perguntas fechadas e abertas	119
Anexo C – Quadro demonstrativo de metas propostas e indicadores de qualidade	120
Anexo D – Quadro demonstrativo dos resultados esperados	121
Anexo E – Questionário avaliativo com grau de satisfação	124
Anexo F – Pesquisa de satisfação institucional via formulário digital.....	127

1 Introdução

Esta dissertação se insere na linha de pesquisa Estratégia e Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e tem como tema a aplicabilidade do Design Thinking (DT) como ferramenta avaliativa em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), envolvendo um estudo de caso de cinco OSCs da Inspetoria Salesiana de São Paulo (ISSP), instituição religiosa pertencente à Sociedade de São Francisco de Sales (Salesianos de Dom Bosco).

A escolha dessa temática justifica-se pela necessidade de oferecer às organizações do terceiro setor novos horizontes de pesquisas sobre como melhor desenvolver a avaliação de serviços prestados por OSCs, considerando-se a aplicação do DT. Segundo Tim Brown, *chief executive officer* (CEO) da IDEO, empresa de inovação e *design*, “algumas das mais ousadas iniciativas no cenário atual dos negócios provêm de empresas que estão utilizando o Design Thinking para intensificar suas iniciativas de inovação e impulsionar seu crescimento” (Brown, 2020, p. 176).

Nesse quesito, pesquisas recentes indicam a importância de estudos voltados à avaliação dos serviços prestados pelo terceiro setor. Entre elas, destacam-se o trabalho de Bach-Mortensen e Montgomery (2018), que elaboraram um artigo de revisão sistemática sobre avaliação de serviços prestados por organizações do terceiro setor (em inglês, *Third Sector Organisations* [TSOs]), com o objetivo de colaborar para os estudos voltados à prática de avaliação dessas organizações. Os autores utilizaram a declaração Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises, denominada PRISMA, que contribuiu para identificar as barreiras e os facilitadores na avaliação de serviços.

Acioli et al. (2018) desenvolveram uma pesquisa qualitativa descritiva com o objetivo de avaliar a estrutura e o processo dos acolhimentos institucionais que abrigam crianças e adolescentes vítimas de abandono ou de violência no Recife (PE). Por meio de entrevistas realizadas com os responsáveis pelos serviços de acolhimento, gestores e coordenadores, as autoras investigaram doze instituições, quatro estaduais, três municipais e cinco filantrópicas. Para a avaliação da estrutura e dos processos, desenvolveram um questionário estruturado seguindo os parâmetros da Organização Técnica dos Serviços de Atenção à Criança e ao Adolescente (OTSCA).

Por fim, destacamos a pesquisa de Soares et al. (2022), em que os autores estabeleceram como objetivo explorar quais são os fatores críticos de sucesso presentes

em casos de desenvolvimento de serviços que utilizaram a metodologia do DT. Nesse estudo, foram avaliados 24 casos de desenvolvimento de serviços selecionados, em outubro de 2021, por meio do *website* do escritório de consultoria empresarial da IDEO. Para verificação do conteúdo, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo por meio do *software* Maxqda. Os casos estudados envolveram os segmentos de tecnologia, agricultura, saúde, hotelaria, finanças, alimentação, transporte aéreo, educação, governamental e entretenimento.

A revisão de literatura demonstra que a avaliação é um aspecto essencial para as empresas prestadoras de serviços, quer elas sejam do primeiro, do segundo ou do terceiro setor. As organizações que atuam nesses setores percebem a importância de avaliar seus processos, principalmente no que diz respeito aos serviços oferecidos para seus clientes/destinatários. Exemplos dessa importância são apresentados por Bach-Mortensen e Montgomery (2018) e por Acioli et al. (2018), que trabalharam essa perspectiva utilizando diferentes métodos.

A literatura também indica que a abordagem da avaliação dos serviços pode utilizar ferramentas variadas, entre elas, o DT, que selecionamos para o desenvolvimento deste estudo. A escolha dessa ferramenta metodológica se faz pertinente porque, de acordo com Stickdorn e Schneider (2014, p. 47), o DT: “dá suporte à cooperação de diferentes disciplinas, tendo o sucesso corporativo como meta. Isso se dá pela melhoria das experiências dos usuários/clientes, pela satisfação do pessoal e integração de sofisticados processos tecnológicos”. Além disso, os autores consideram que, “embora haja muitos estudos de caso de design de serviços publicados, existe uma carência de estudos de caso nos quais os resultados tenham sido analisados academicamente” (Stickdorn & Schneider, 2014, p. 315).

Dito isso, buscamos, com esta pesquisa, responder às seguintes indagações: Como as OSCs avaliam os serviços prestados aos seus beneficiários? De que forma o DT pode ser utilizado como ferramenta administrativa para objetivação (análise qualitativa) de dados avaliados pelas OSCs?

1.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade do Design Thinking na avaliação de serviços ofertados por Organizações da Sociedade Civil.

1.2 Objetivos Específicos

- 1) Descrever e analisar o processo de aplicação dos princípios do DT na avaliação e na criação de valores dos serviços prestados pelas OSCs;
- 2) Identificar os processos e os tipos de serviços oferecidos por OSCs por meio de uma análise qualitativa de avaliação dos serviços;
- 3) Contribuir para a compreensão e enfrentamento dos problemas complexos no processo de avaliação dos serviços prestados por OSCs.

1.3 Justificativa

As OSCs são de extrema importância para as esferas pública, social e política de um país, tanto que suas funções e papéis são amplamente discutidos no contexto brasileiro. Muitos autores têm se empenhado em estudar essas organizações, entre eles, destacamos: Alves e Koga (2006), que abordam o impacto da Lei nº 9.790/1999, sobre as parcerias entre as organizações do Estado e da sociedade civil entre os anos de 1999 e 2002; Campos (2008), que reflete sobre os mecanismos institucionais de repasse de recursos a Organizações Não Governamentais (ONGs)¹, descrevendo a contratualização da política nacional de combate ao HIV/Aids; e Peci et al. (2011), que investigam a lógica

¹ No Brasil, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) existem desde 1950. Em um primeiro momento, eram denominadas de Organizações Não Governamentais (ONGs), e o serviço prestado se voltava basicamente a uma espécie de voluntariado. A partir da década de 1980, o termo ONG passou a designar um conjunto de organizações independentes que prestavam assessoramento e apoio ao Estado. Envolveria grupos e movimentos populares na prestação de serviços importantes para o desenvolvimento social. Genericamente as ONGs eram caracterizadas como entidades jurídicas de caráter privado e sem fins lucrativos (Landim, 1993; Oliveira, 1999). Englobavam as antigas sociedades civis, religiosas, científicas, morais etc., e envolviam as associações de utilidade pública e as fundações, referidas no antigo Código Civil de 1916 como pessoas jurídicas de direito privado (Storto, 2019).

Posteriormente, surgiram as Organizações Sociais definidas como pessoas jurídicas de direito privado que desenvolvem atividades com relevante valor social, sem fins lucrativos e criadas por iniciativas particulares de acordo com a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, fruto da medida provisória nº 1.591, de 9 de outubro de 1997. Essas organizações são reconhecidas, fiscalizadas e fomentadas pelo Estado (Paes, 2021). De acordo com o art. 1º da Lei nº 9.637, as entidades qualificadas como organizações sociais são as que destinam suas atividades ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Posteriormente às Organizações Sociais, com a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, nasceram as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as chamadas OSCIPs. Essa lei é considerada o marco legal do terceiro setor, pois, a partir dela, foi estabelecido “um novo disciplinamento jurídico para as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos” (Paes, 2021, p. 635). Por fim, o terceiro setor passou a ter uma norma própria após o marco regulatório das OSCs, a partir da Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Esse marco estabeleceu transparência e objetividade na relação entre Estado e terceiro setor (Paes, 2021).

que sustenta as parcerias entre governo e organizações sem fins lucrativos, destacando o governo e seu papel tecnoburocrático na promoção e manutenção de OSCs.

Outros ressaltam a importância da transparência financeira, a saber: Gollo et al. (2014) analisam 46 entidades do terceiro setor de Santa Catarina que divulgaram, entre 2009 e 2011, o balanço patrimonial, a demonstração de resultado, a demonstração de superávit ou déficit e as notas explicativas no Cadastro Nacional das Entidades, buscando identificar a adequação das organizações brasileiras do terceiro setor no que tange às normas de contabilidade; Martins e Botelho (2021) apresentam um diagnóstico financeiro sobre a criação ou destruição de valor na organização “Associação Presente”, considerando a abordagem da gestão baseada em valor.

Cabe ressaltar que alguns estudos acadêmicos voltados ao terceiro setor e à administração pública englobam teorias e metodologias inovadoras usadas como ferramentas estratégicas na área de administração. Aqui destacamos três deles: 1º Ensslin e Vianna (2007) apresentam um estudo de caso sobre a Rede Salesiana de Ação Social, com Sede em Porto Alegre (RS), em que propõem e aplicam o *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica voltada para o aprendizado e para o crescimento organizacional; 2º Nunes et al. (2017), por meio de pesquisa qualitativa e descritiva, abordam a gestão estratégica e as inovações sociais articuladas a um estudo de caso do Centro Educacional Marista Lúcia Mayvorne, localizado na região conhecida como Morro da Cruz (Florianópolis, SC); 3º Mendonça (2019) examina a teoria do DT como modelo mental inserido na administração pública e sua relação com as teorias de *policymaking*, buscando respostas para os desafios públicos, a fim de contribuir para a construção de melhores políticas públicas.

Com base nos trabalhos citados, podemos notar que existem muitas pesquisas sobre OSCs em diversas temáticas, por isso, entendemos ser necessário continuar os estudos organizacionais nesse campo, no intuito de propiciar novas perspectivas para tais abordagens.

As OSCs fazem parte do terceiro setor e têm grande representatividade no contexto econômico e social brasileiro. Segundo Lopez (2018, p. 21), na “população de OSCs, 709 mil (86%) são associações privadas, 99 mil (12%) são organizações religiosas e 12 mil (2%) são fundações privadas”. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada do Brasil (Ipea), há um total de 815.676 OSCs brasileiras, 156.001 localizadas no estado de São Paulo (<http://tinyurl.com/2p8uje4w>, recuperado em 1º outubro, 2023).

Essas organizações que atuam no cenário socioeconômico e político desse estado se dedicam principalmente ao atendimento de crianças, jovens e famílias em estado de vulnerabilidade social. Com base nesses dados, podemos notar que o campo de pesquisas sobre OSCs é bastante vasto, possibilitando que novos estudos organizacionais sejam elaborados e, conseqüentemente, contribuam para os trabalhos já existentes na esfera acadêmica.

Embora as OSCs sejam importantes em nosso país, muitas vezes, são vistas meramente como instituições ou locais de caridade e de assistencialismo, em vez de serem vistas como organizações cuja finalidade é promover o desenvolvimento e a defesa dos direitos e interesses dos cidadãos. Esse fim se baseia na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), especificamente no grupo de atividades de associações de defesa de direitos sociais (Lopez, 2018). Tais organizações, que trabalham tendo em vista o bem comum e a humanização no atendimento às pessoas, constituem-se como empresas e respondem como tal, por essa razão, é importante que avaliem seus processos para poderem alcançar seus objetivos e, conseqüentemente, atender, da maneira mais adequada, a população a qual seus serviços se destinam.

A avaliação de serviços contribui para a investigação e identificação de dados referentes às atividades de uma organização e busca medir e oferecer uma visão ampla sobre o ambiente, interno e externo, no qual se dá o processo de tomada de decisões (Silva, 2021). Considerando essa concepção de avaliação, entendemos que também as OSCs precisam avaliar seus serviços. Autores como Bach-Mortensen e Montgomery (2018) e Acioli et al. (2018) identificaram tal importância e aprofundaram seus estudos utilizando diferentes metodologias.

Como apresentamos na introdução, recentemente Soares et al. (2022) desenvolveram uma pesquisa em que analisaram a utilização do DT como uma metodologia para aperfeiçoar os serviços e promover a inovação. Entre os segmentos pesquisados pelos autores nos 24 estudos de caso analisados, embora esteja presente o segmento governamental, encontramos uma lacuna no que se refere às avaliações dos serviços prestados pelas OSCs. Em outras palavras, identificamos a ausência de um estudo de caso que fosse pertinente ao terceiro setor. Dada essa constatação, julgamos ser importante estudar e verificar se o DT pode constituir uma ferramenta adequada para avaliação também de serviços prestados por OSCs.

A escolha do DT como ferramenta metodológica se mostra adequada a este estudo porque, de acordo com Stickdorn e Schneider (2014, p. 47), “o design thinking de serviços dá suporte à cooperação de diferentes disciplinas, tendo o sucesso corporativo como meta. Isso se dá pela melhoria das experiências dos usuários/clientes”. Em sua abordagem, esses autores definem os cinco princípios do DT de serviços, a saber: centrado no usuário, cocriativo, sequencial, evidente e holístico. Esses princípios, a nosso ver, contribuirão para o aprofundamento da pesquisa, principalmente, pelo fato de ser o DT uma ferramenta que possibilita a avaliação dos serviços prestados por OSCs.

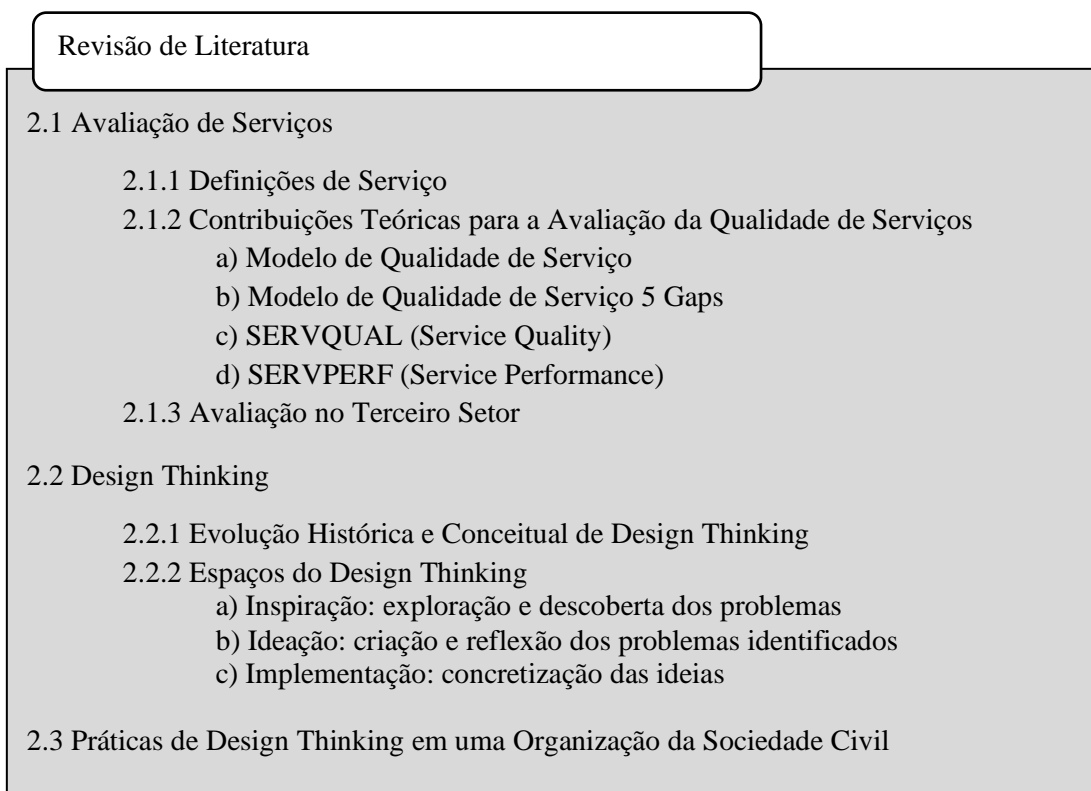
2 Revisão de Literatura

Procedemos à revisão da literatura sobre avaliação de serviços desenvolvidos em OSCs e sobre aplicabilidade do DT. Em um primeiro momento, analisamos alguns estudos que estabelecem o conceito de serviços, entre eles: Fisher: *Production, primary, secondary and tertiary* (1939); Liechty e Churchill: *Conceptual insights into consumer satisfaction with services* (1979); Walker: *Is there a service economy?* (1985); Grönroos: *Relationship marketing: the strategy continuum* (1995); Vargo e Lusch: *Evolving to a new dominant logic for marketing* (2004) e Zeithaml et al.: *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* (2011).

Em seguida, abordamos algumas contribuições teóricas para a avaliação de serviços com base nos seguintes modelos: modelo de qualidade de serviço, de Grönroos (1984); modelo 5 Gaps, de Parasuraman et al. (1985); modelo *Service Quality*, conhecido como SERVQUAL, de Parasuraman et al. (1988); e modelo *Service Performance*, também chamado de SERVPERF, de Cronin e Taylor (1992). Por fim, identificamos alguns estudos que tratam da avaliação de serviços prestados por OSCs, entre os quais destacamos: *What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non-profits) to evaluate their services? A systematic review*, de Bach-Mortensen e Montgomery (2018), e *Avaliação dos serviços de acolhimento institucional de crianças e adolescentes no Recife*, de Acioli et al. (2018). No que se refere ao DT, entre as pesquisas consultadas, ressaltamos *Avaliação da contribuição do Design Thinking para a redução de incertezas em projetos*, de Feola (2016), e *Fatores críticos de sucesso em inovação de serviços por meio do Design Thinking*, de Soares et al. (2022). A Figura 1 ilustra a composição desta seção.

Figura 1

Estrutura da Revisão de Literatura



2.1 Avaliação de Serviços

As organizações avaliam seus serviços com o objetivo de medir a qualidade e a eficácia dos serviços oferecidos aos seus clientes ou usuários finais. A avaliação é uma forma de verificar se as necessidades dos clientes são atendidas; se esse não for o caso, ela permite identificar o problema para que ações sejam tomadas a fim de melhorar os processos. De acordo com Silva (2021), produzir, vender e lucrar é importante para as organizações, porém tão importante quanto tudo isso é avaliar o que se produz e vende, pois a avaliação gera informações valiosas sobre o processo de serviços prestados, transformando-as em conhecimento para tomadas de decisão no curto, médio e longo prazos.

A avaliação pode ser aplicada em diferentes contextos, incluindo o primeiro, o segundo e o terceiro setores, entre os quais, empresas comerciais, instituições governamentais, OSCs, hospitais, escolas e instituições de ensino superior. Organizações que avaliam seus serviços têm um diferencial estratégico e competitivo no mercado.

Em virtude da multiplicidade de conceitos pertinentes ao termo “serviço”, alguns autores consideram difícil estabelecer uma definição geralmente aceita (Blois, 1974; Minter, 1982; Lovelock, 1983; Drechsler, 1990; Vargo & Lusch, 2004, 2008; Ng et al., 2013).

Para tratarmos de tal multiplicidade, a revisão de literatura realizada foca a definição de serviços estabelecida por alguns teóricos que aprofundam a temática, a saber: Fisher (1939), Clark (1940), Rathmell (1966), Shostack (1977), Liechty e Churchill (1979), Berry (1980), Levitt (1981), Walker (1985), Lovelock (1991), Gummesson (1995), Grönroos (1995), Kotler et al. (1996), Bateson e Hoffman (2001), Vargo e Lusch (2004, 2008) e Zeithaml et al. (2011).

Como já mencionamos, a fim de buscarmos a compreensão acerca da qualidade de serviços, discorreremos sobre os modelos de qualidade de serviço (Grönroos, 1984), 5 Gaps (Parasuraman et al., 1985), SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) e SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992). No último item dessa seção, *Avaliação no Terceiro Setor*, apresentamos dois estudos, de Bach-Mortensen e Montgomery (2018) e de Acioli et al. (2018), autores que argumentam sobre a importância da avaliação dos serviços prestados pelo terceiro setor, mais especificamente por OSCs.

2.1.1 Definições de Serviço

O termo “serviço” envolve uma multiplicidade de significados. Johns (1999), por exemplo, explica que um serviço pode significar um produto, um processo, uma oferta; o oferecimento de um serviço essencial pode ser uma interação entre pessoas, uma habilidade ou uma experiência de serviço ao cliente. Santos (2000, p. 8), por sua vez, observa que o “termo serviço é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados”.

Ao longo dos séculos, os estudos que buscaram definir “serviço” promoveram a ampliação do seu entendimento e especificaram certas peculiaridades. Vários teóricos estabeleceram conceitos que delimitaram aspectos diversos relativos ao importante papel que as atividades de serviço exercem na economia, principalmente na área industrial (Martins, 2012). Na Figura 2, apresentamos os vários conceitos de “serviço”, considerando uma revisão de literatura pautada na sua evolução histórica.

Figura 2*Evolução Histórica do Conceito de Serviço*

Teóricos	Conceito de serviço
Fisher (1939) e Clark (1940)	Definem o setor serviços dentro do que não podia se considerar nem agricultura nem indústria manufatureira, considerando os serviços como atividades improdutivas.
Rathmell (1966)	Entende que serviço é como um ato (verbo), envolve uma ação ou esforço. Estabelece a ideia de um <i>continuum</i> bens-serviços, envolvendo os extremos bens puros e serviços puros.
Shostack (1977)	Percebe que a ideia de Rathmell, de que existe um <i>continuum</i> entre bens-serviços, leva à noção de que, por um lado, existem poucos bens puros que não estão ligados a um serviço, e por outro lado, são poucos os serviços puros que não envolvam bens.
Liechty e Churchill (1979)	Consideram que existe um <i>continuum</i> entre bens e serviços no qual a maioria dos produtos são uma mistura de bens e serviços que ficam entre os extremos bens puros e serviços puros.
Berry (1980)	Defende que serviços são atos, ações ou performances.
Levitt (1981)	Sugere que não deveríamos falar de serviços e bens, mas sim de intangíveis e tangíveis. Embora sejam termos diversos, é justamente as diferenças que possibilitam a existência de pontos de comercialização comum entre intangíveis e tangíveis.
Walker (1985)	Analisa o processo de agregação de valor gerado pelos serviços, abordando as etapas do processo de produção de bens e produtos físicos.
Lovelock (1991)	Considera que os serviços são atos, processos e performances coproduzidos.
Gummesson (1995)	Entende que tanto bens quanto serviços prestam serviços. A questão está na diferenciação entre tipos de serviços, e não entre produtos e serviços.
Grönroos (1995)	Define o termo serviço como uma atividade de natureza intangível que acontece geralmente durante as interações entre clientes e empresa prestadora de serviços, seja por meio de recursos físicos, bens ou sistemas fornecidos como solução de problemas.
Kotler et al. (1996)	Propõem a ideia de que serviço é qualquer atividade ou benefício intangível que alguém pode oferecer a outrem.
Bateson e Hoffman (2001)	Avaliam que é extremamente difícil definir um produto ou serviço puro, porque isso implica dizer que um consumidor obtém benefícios somente de um produto ou serviço, sem nenhum valor agregado a ambos.
Vargo e Lusch (2004)	Definem serviço como a aplicação de habilidades e conhecimentos por meio de ações, processos e performances em benefício de outra instituição ou da própria instituição. Desenvolvem a ideia de uma lógica SD, conhecida como Lógica Dominante do Serviço.
Vargo e Lusch (2004, 2008)	Apresentam uma perspectiva na qual todos os participantes de um sistema de criação de valor aplicam suas competências para o benefício do outro. Em outras palavras, trata-se da cocriação de valor, por meio da qual cada envolvido presta um serviço dentro do sistema e alcança resultado para si mesmo e para todos os envolvidos.
Zeithaml et al. (2011)	Entendem os serviços como atos, processos e performances coproduzidos por entidades ou pessoas, para outras entidades ou pessoas.

Fisher (1939) e Clark (1940) conceituam serviço segundo a perspectiva das categorias residuais da economia; seus pensamentos vão ao encontro do que pensam os economistas clássicos, isto é, acreditam que os serviços são improdutivos, isso porque, no entendimento deles, os serviços não se enquadravam nem na agricultura nem na manufatura. Foi no século XX, com a consolidação do capitalismo, que o setor de serviços ganhou importância, por meio da constatação da existência de um terceiro setor, ou seja, de um setor terciário que compreende as atividades de comércio e a prestação de serviços desvinculado de outros setores econômicos, como o primário, que se preocupa com a produção de matérias-primas, e o secundário, caracterizado pelas atividades industriais (De Masi, 1999).

Entre os vários teóricos que estabelecem concepções da natureza dos serviços, Berry (1980), Lovelock (1991), Grönroos (1995), Zeithaml e Bitner (1996) concordam que serviços são atos, ações e performances coproduzidos por entidades ou pessoas, para outra entidade ou para outras pessoas. Las Casas (1991), na mesma direção, acredita que os serviços envolvem atos, ações e desempenho. Inicialmente, esse ponto de vista foi explicitado por Rathmell (1966) e envolvia, de maneira objetiva, as diversas categorias de serviços, fossem esses agregados a um bem ou não. Greenfield (2002), diferentemente de Rathmell, que estabelece um *continuum* bens-serviços com os extremos entre bens puros e serviços puros, identifica a existência de uma interdependência entre serviços e bens, pois a maior parte dos serviços envolve bens físicos em algum estágio do seu processo.

Gummesson (1995) considera que bens e serviços prestam serviços, isto é, ambos oferecem algo, noção posteriormente abordada por Bateson e Hoffman (2001) como valor agregado. Nesse sentido, a questão que envolve produtos e serviços não é simplesmente a diferenciação, mas os tipos de serviços que podem ou não estar vinculados diretamente a um bem. Kotler e Armstrong (1998) aprofundam esse entendimento e defendem que serviço pode ser qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma instituição ou pessoa possa oferecer a outra; a produção desse serviço pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Ressaltamos que juntamente com a evolução do conceito de serviço, alguns autores constataram a dificuldade em definir um produto ou serviço puro sem considerar o valor que agregam. Nessa direção, Bateson e Hoffman (2001, p. 33) afirmam que um “produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem

nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento ‘produto’ no serviço que o consumidor recebe”. Assim, observam que o serviço pode ter um valor agregado.

Vargo e Lusch (2004, 2008), por sua vez, desenvolvem a ideia da Lógica Dominante do Serviço (Lógica SD). Ao conceito inicial de serviço que envolve ações, processos e performances, agregam as dimensões das habilidades e dos conhecimentos. Os autores pontuam que essa lógica é fundamental “para o bem-estar humano, se não para a sobrevivência, é a especialização dos indivíduos em um subconjunto de conhecimentos e habilidades (recursos operantes) e a troca da aplicação desses recursos pela aplicação de conhecimentos e habilidades que eles possuem” (Vargo & Lusch, 2008, p. 6).

Sobre os recursos operantes, Constantine e Lusch (1994) os definem como recursos que produzem efeitos, e pelo fato de produzirem efeitos, permitem que os seres humanos multipliquem o valor dos recursos naturais, criando recursos operantes adicionais. Vargo e Lusch (2004, p. 3) observam que os “recursos operantes são frequentemente invisíveis e intangíveis; muitas vezes são competências essenciais ou processos organizacionais”. Para esclarecer, esses mesmos autores exemplificam os recursos operantes no seguinte excerto: “Uma ilustração bem conhecida dos recursos operantes é o microprocessador: a engenhosidade humana e as habilidades pegaram um dos recursos naturais mais abundantes da Terra (sílica) e incorporaram-no ao conhecimento” (Vargo & Lusch, 2004, p. 3).

Na Lógica SD, a empresa e o cliente enfatizam o conhecimento e as competências na cocriação de valor. Dessa lógica dominante decorrem dez premissas fundamentais, a saber: 1) o serviço é a base fundamental da troca; 2) a troca indireta mascara a base fundamental da troca; 3) os bens são um mecanismo de distribuição para a prestação de serviços; 4) os recursos operantes (conhecimento e competências) são fundamentais para a vantagem competitiva; 5) todas as economias são economias de serviços; 6) o cliente é sempre um cocriador de valor; 7) a empresa não entrega valor; ela oferece proposta de valor; 8) uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente e é relacional; 9) todos os intervenientes sociais e econômicos são integradores de recursos; e 10) o valor é sempre determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário.

Essas dez premissas focam nos recursos intangíveis, na cocriação de valor e no relacionamento com os clientes. Vargo e Lusch (2004) reconhecem que um modelo apropriado para se entender a Lógica SD não pode ser o que domina o papel da indústria

transformadora numa economia, com o foco apenas no bem envolvido na troca (lógica dominante do produto). Para os autores, uma troca mais apropriada envolve a aplicação de habilidades e conhecimentos especializados para o cliente e em benefício dele. Essa nova Lógica SD emerge do marketing centrado no serviço.

Levitt (1981), ao propor uma definição para serviços e bens, sugere que esses termos sejam tratados pelas características intangível e tangível. Para Marshall (1988), os serviços, embora sejam essencialmente intangíveis, só podem ser avaliados quando combinados com produtos e processos tangíveis. Isso significa que Levitt e Marshall, ao longo do processo de melhor definição para o termo serviço, identificaram a existência de características próprias da natureza dos serviços. Zeithaml e Bitner (2003) definem quatro características dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade, percibibilidade e simultaneidade.

A intangibilidade caracteriza os serviços com relação à impossibilidade de serem sentidos, ouvidos ou provados antes de serem adquiridos. O cliente não pode tocá-los ou possuí-los, como ocorre com os bens manufaturados. O resultado só pode ser obtido após o uso ou a execução do serviço prestado (Zeithaml & Bitner, 2003). Nem sempre o benefício ou valor agregado do serviço podem ser percebidos no momento da contratação. Em razão disso, cabe à instituição que oferece o serviço tentar torná-lo tangível por meio de métodos de comunicação pessoal entre funcionários e clientes (Kotler, 2000).

A heterogeneidade está ligada à variabilidade do serviço. Os serviços por serem atos, processos e performances, geralmente desempenhados por pessoas, nunca são realizados exatamente da mesma forma, por isso um serviço não se repete exatamente da mesma maneira que o anterior. Essa característica dificulta a implantação de um padrão de qualidade, porque cada empresa executará o serviço de maneira distinta (Zeithaml & Bitner, 2003).

A variabilidade pode apresentar resultados distintos para um mesmo serviço, pois dependerá do perfil do contratante, do tempo de execução, dos recursos utilizados, do atendimento prestado e de demais fatores que influenciam no grau de satisfação do cliente. O controle de qualidade, embora não possa ser estabelecido por meio de um padrão, pode ocorrer durante o processo e evitar eventuais erros percebidos imediatamente pelo funcionário ou pelo cliente (Santos, 2000).

A percibibilidade “refere-se ao fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos” (Zeithaml & Bitner, 2003, p. 38), ou seja, é

impossível estocar um serviço ou devolvê-lo caso haja algum defeito, pois sua produção ocorre ao mesmo tempo em que se dá o consumo. Assim, adequar a oferta e a demanda é o grande desafio para os prestadores de serviços.

A simultaneidade refere-se ao ato de produzir, intrinsecamente vinculado ao ato de consumir. Os serviços primeiramente são vendidos, depois, produzidos e consumidos simultaneamente (Kotler, 2000). Em outras palavras, produzir e consumir acontece ao mesmo tempo na lógica dos serviços; não é possível separar essas duas atitudes. Por exemplo, uma organização que vende títulos de parque aquático só poderá produzir ou ser consumida por um cliente se for vendida primeiramente. Por isso, os serviços são oferecidos e entregues de forma simultânea (Schmenner, 1999).

Além disso, envolve a participação do cliente na execução do serviço e na sua influência em relação ao resultado do serviço prestado. O cliente é quem inicia e participa do processo de produção como coautor do serviço. Isso ocorre porque os serviços estão ligados às pessoas que os executam e aos clientes que os buscam. Por exemplo, uma atendente de supermercado faz parte do serviço oferecido pelo supermercado, se a atendente comete um erro, o cliente recebe um serviço defeituoso e geralmente, nesse caso, não dá tempo de corrigir o erro, logo, o cliente é afetado. Por essa razão, as empresas que oferecem serviço precisam priorizar a satisfação do cliente, pois é impossível trocar uma insatisfação.

Diante da evolução do conceito de serviço que pudemos observar por meio da revisão de literatura, notamos que a natureza dos serviços envolve, de maneira direta, a intangibilidade, a interação e o valor agregado como dimensões centrais para a compreensão do termo “serviço” (Levitt, 1981; Walker, 1985; Grönroos, 1995; Kotler et al., 1996; Bateson & Hoffman, 2001; Vargo & Lusch, 2004, 2008). Além dessas dimensões centrais, há múltiplas abordagens propostas às concepções de natureza do serviço. No processo de definição, muitos teóricos encontraram características próprias dos serviços, a saber: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e simultaneidade (Schmenner, 1999; Zeithaml & Bitner, 2003; Kotler, 2000; Santos, 2000).

Esclarecidos o conceito e as características que se voltam diretamente para o termo serviço, emerge outra dimensão importante para as instituições prestadoras de serviços. É preciso pensar e entender como os serviços são avaliados e quais ferramentas e teorias contribuem para mensurar sua qualidade.

2.1.2 Contribuições Teóricas para a Avaliação da Qualidade de Serviços

No âmbito da avaliação de serviços, há teóricos que se tornaram referência por suas teorias, modelos e ferramentas. Elencamos alguns deles na Figura 3, que também traz as respectivas contribuições para o campo da avaliação de serviços.

Figura 3

Principais Teóricos que Desenvolveram Estudos sobre a Avaliação de Serviços

Teóricos	Artigo/Livro	Publicação	Contribuição
Christian Grönroos	<i>A service quality model and its marketing implications</i> (1984)	<i>European Journal of Marketing</i>	Modelo de qualidade de serviço
A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml e Leonard L. Berry	<i>A conceptual model of service quality and its implication for future research</i> (1985)	<i>Journal of Marketing</i>	5 Gaps
A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml e Leonard L. Berry	<i>Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality</i> (1988)	<i>Journal of Retailing</i>	SERVQUAL
J. Joseph Cronin Jr. e Steven A. Taylor	<i>Measuring service quality: a reexamination and an extension</i> (1992)	<i>Journal of Marketing</i>	SERVPERF
J. Joseph Cronin Jr. e Steven A. Taylor	<i>SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality</i> (1994)	<i>Journal of Marketing</i>	SERVPERF

a) Modelo de Qualidade de Serviço

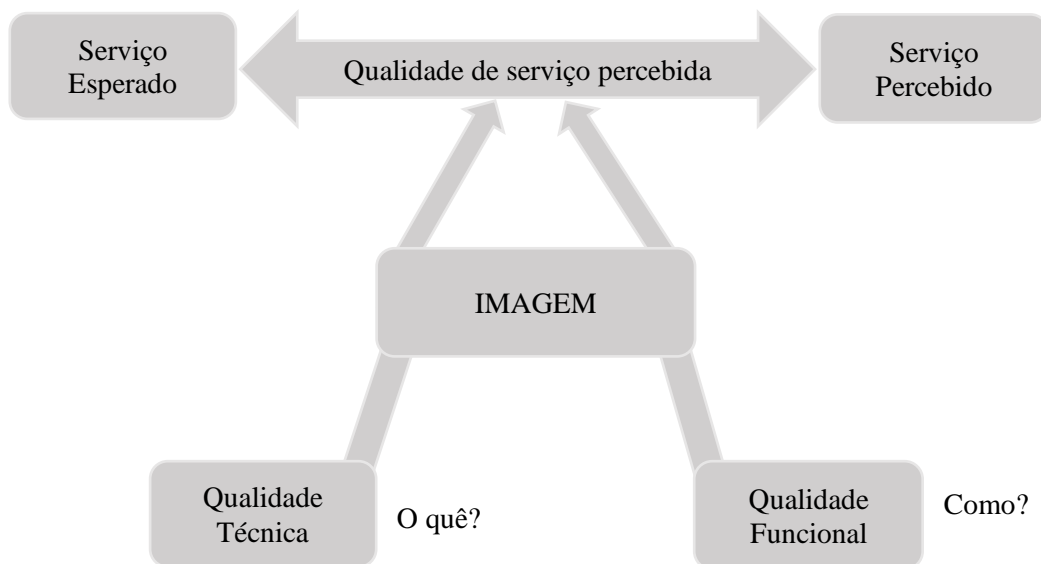
Christian Grönroos (1984), no artigo *A service quality model and its marketing implications*, discute sobre um modelo de qualidade de serviço e suas implicações no marketing. Na visão do autor, é necessário ter uma ideia clara de como a qualidade do serviço é percebida pelos clientes e determinar de que forma é influenciada. Para obter essa clareza, propõe um modelo de como a qualidade de um serviço é percebida e avaliada pelos consumidores.

Com base em uma pesquisa aplicada em uma amostra de 219 executivos de empresas de serviços suecas, em 1981, Grönroos estabeleceu conceitos e critérios sobre serviço esperado e serviço percebido, promessa e desempenho, qualidade técnica e

qualidade funcional e imagem corporativa como dimensão da qualidade, com base nos quais estabeleceu um modelo de qualidade de serviço conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4

Modelo de Qualidade de Serviço de Grönroos



Nota. Adaptado de Grönroos (1984, p. 40)

Na dimensão serviço esperado e serviço percebido, o autor constatou que “os níveis mais elevados de desempenho levam a avaliações mais elevadas, se as expectativas forem mantidas constantes” (Grönroos, 1984, p. 36). Já a existência de conflitos (insatisfação) em relação ao consumo de um produto depende do desempenho do produto em relação às expectativas do consumidor. Os serviços exigem um elevado envolvimento do consumidor, por isso ele consegue encontrar muitos recursos para avaliar os serviços. Assim, a qualidade de um serviço será resultado de um processo de avaliação, no qual o cliente compara as suas expectativas com o serviço recebido, ou seja, ele relacionará o serviço esperado com o serviço percebido para analisar a qualidade dos serviços percebida, conforme indicado na Figura 4.

As promessas e o desempenho influenciam as expectativas dos clientes e têm impacto no serviço esperado. Grönroos se apropria dos termos desempenho instrumental e desempenho expressivo, propostos por Swan e Combs (1976), para desenvolver o modelo de qualidade. O desempenho instrumental é a dimensão técnica do produto. O

desempenho expressivo, por sua vez, está relacionado ao nível psicológico de desempenho. Em outras palavras, o desempenho instrumental de um produto é um pré-requisito para satisfação do consumidor, mas não é suficiente se o desempenho expressivo de um produto não for considerado satisfatório, pois o consumidor se sentirá insatisfeito (Grönroos, 1984).

A dimensão da qualidade técnica é o resultado técnico do processo; trata-se do que “o consumidor recebe como resultado das suas interações com uma empresa de serviços”, aspecto que é “importante para ele e para a sua avaliação da qualidade do serviço” (Grönroos, 1984, p. 38). O autor observa que a qualidade técnica não contará para a qualidade total que o consumidor percebe ter, porque ele também será influenciado pela qualidade funcional, que diz respeito à forma como o consumidor obtém o resultado técnico, isso porque, “o consumidor não está interessado apenas no que recebe como resultado do processo de produção, mas no próprio processo” (Grönroos, 1984, p. 39).

A imagem corporativa é de extrema importância para a qualidade dos serviços, pois as expectativas dos consumidores são influenciadas pela visão deles sobre empresa. Dessa forma, a imagem corporativa é resultado de como os consumidores percebem a empresa. A construção dessa imagem é diretamente afetada pela qualidade técnica e pela qualidade funcional dos serviços. Existem também outros fatores que podem influenciar na construção da imagem, como os fatores externos, a tradição, a ideologia, o boca a boca, mas para Grönroos, eles geralmente são tão importantes quanto a qualidade técnica e a qualidade funcional.

A respeito dos serviços, o estudioso entende que “a qualidade é mais importante para o serviço percebido do que a qualidade técnica, pelo menos enquanto essa última dimensão da qualidade estiver em um nível satisfatório” (Grönroos, 1984, p. 41). Além disso, a qualidade funcional é uma dimensão muito importante para o serviço percebido, dependendo da situação, é mais importante do que a qualidade técnica. Uma gestão de serviço bem-sucedida valorizará essa dimensão, criando uma boa qualidade funcional, por meio da interação comprador-vendedor.

O estudo de Grönroos explica que, para manter pequena a diferença entre serviço esperado e serviço percebido, é necessário que as promessas sobre o desempenho do serviço feitas pelas atividades de marketing sejam reais e verdadeiras com relação ao serviço prestado. Além disso, os gestores têm de compreender como a qualidade técnica e a qualidade funcional são influenciadas e percebidas pelos consumidores, pois “as

dimensões da qualidade estão inter-relacionadas. Uma qualidade técnica aceitável pode ser considerada um pré-requisito para uma qualidade funcional bem-sucedida” (Grönroos, 1984, p. 43).

b) Modelo de Qualidade de Serviço 5 Gaps

No artigo *A conceptual model of service quality and its implication for future research*, Parasuraman et al. (1985) realizaram uma entrevista com executivos de quatro empresas de serviços (banco de varejo, cartão de crédito, corretora de valores mobiliários e manutenção e reparo de produto) para obter *insights* sobre o que gestores e consumidores consideravam ser os principais atributos da qualidade de serviços; as discrepâncias entre as percepções dos consumidores e dos profissionais de marketing de serviços; e a combinação das percepções dos consumidores e dos profissionais de marketing para se chegar a um modelo geral que explicasse a qualidade dos serviços do ponto de vista do consumidor.

Na entrevista, Parasuraman et al. identificaram um conjunto de discrepâncias em relação às percepções dos executivos sobre a qualidade dos serviços e as tarefas associadas à prestação de serviços aos consumidores (1985, p. 44). Para discutir os resultados dos *insights*, os autores desenvolveram o modelo 5 Gaps, conforme explicitado na Figura 5.

Figura 5

Modelo de Qualidade de Serviço 5 Gaps

Gap 1	Discrepância entre o serviço esperado e as percepções da gestão sobre as expectativas do consumidor.
Gap 2	Discrepância entre as percepções da gestão sobre as expectativas do consumidor e as percepções sobre especificação da qualidade de serviço.
Gap 3	Discrepância entre as percepções sobre especificação da qualidade de serviços e os serviços realmente oferecidos, incluindo pré e pós-contatos.
Gap 4	Discrepância entre os serviços realmente oferecidos, incluindo pré e pós-contatos, e a comunicação externa aos consumidores.
Gap 5	Discrepância entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo consumidor.

Nota. Adaptado de Parasuraman et al. (1985, p. 49)

Tendo em vista os *insights* obtidos por meio das entrevistas, Parasuraman et al. (1985) formaram uma base que resume a natureza e os determinantes da qualidade de serviços percebida pelos consumidores. A base do modelo é o conjunto de lacunas discutidas nos Gaps 1, 2, 3 e 4. Com base nesses *gaps*, “a qualidade do serviço percebida por um cliente depende do tamanho e da direção do Gap 5 que, por sua vez, depende da natureza das lacunas associadas ao design, marketing e prestação de serviços” (Parasuraman et al., 1985, p. 46). A pesquisa exploratória dos autores revelou dez determinantes da qualidade dos serviços com base em uma série de sessões de grupos focais (Cronin & Taylor, 1992), conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6

Determinantes da Qualidade do Serviço

Determinante	Significado	Envolvimento
Confiabilidade	Relaciona-se a consistência de desempenho e confiabilidade. A empresa executa o serviço certo na primeira vez e honra suas promessas.	<ul style="list-style-type: none"> - Ter precisão no faturamento; - Manter os registros corretamente; - Realizar o serviço no horário designado.
Responsabilidade	Diz respeito à disposição ou prontidão dos funcionários para prestar o serviço. Envolve pontualidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar imediatamente um recibo da transação; - Retornar a ligação para o cliente o mais rapidamente possível; - Prestar atendimento rápido.
Competência	Refere-se às habilidades e os conhecimentos necessários para executar o serviço.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento e habilidade do profissional contratado; - Conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional; - Capacidade de pesquisa da organização.
Acesso	Relaciona-se à acessibilidade e facilidade de contato.	<ul style="list-style-type: none"> - O serviço é acessível por telefone; - O tempo de espera para atendimento não é extenso; - O horário e a localização são convenientes para atendimento e prestação dos serviços.
Cortesia	Envolve polidez, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato.	<ul style="list-style-type: none"> - Consideração pela propriedade do consumidor; - Boa aparência do pessoal de contato público.
Comunicação	Requer manter os clientes informados utilizando-se linguagem acessível, conforme os diferentes tipos de consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar o serviço propriamente dito; - Explicar quanto custará o serviço; - Garantir ao consumidor que determinado problema será resolvido.

Credibilidade	Diz respeito a confiabilidade, credibilidade e honestidade.	- Nome e reputação da empresa; - Características pessoais do pessoal de contato; - Grau de dificuldade de venda envolvido nas interações com o cliente.
Segurança	Corresponde a prevenção de perigo, risco ou dúvida.	- Segurança física; - Segurança financeira e confidencialidade.
Compreender - Conhecer o cliente	Trata-se do esforço para entender as necessidades do cliente.	- Conhecer os requisitos específicos do cliente; - Oferecer atenção individualizada; - Reconhecer o cliente regular.
Tangíveis	Relaciona-se a evidência física do serviço.	- Facilidades físicas e aparência do pessoal; - Ferramentas ou equipamentos utilizados na prestação de serviços; - Representações físicas do serviço; - Outros clientes na instalação do serviço.

Nota. Parasuraman et al. (1985, p. 47)

O modelo de qualidade de serviços 5 Gaps, “baseia-se em uma interpretação de dados qualitativos gerados através de uma série de entrevistas aprofundadas com executivos e grupos focais de consumidores” (Parasuraman et al., 1985, p. 49). A abordagem desse modelo é consistente porque se trabalha com procedimentos recomendados para o desenvolvimento da teoria do marketing.

c) *SERVQUAL*

Parasuraman et al., em 1988, ao aprofundarem os estudos referentes à qualidade dos serviços, desenvolveram um modelo de ferramenta para avaliação que ficou amplamente conhecido como *SERVQUAL* (*Service Quality*). No modelo original, 5 Gaps, são apresentadas “10 dimensões chaves e suas descrições serviram como estrutura básica do domínio de qualidade de serviço, do qual foram derivados os itens para a escala *SERVQUAL*” (Parasuraman et al., 1988, p. 17)². Para a elaboração dessa escala, os autores identificaram os critérios aplicados pelos usuários na avaliação de serviços e desenvolveram uma ferramenta que pudesse ser utilizada para tal avaliação.

Posteriormente, Parasuraman et al. (1988), para analisar quantitativa e qualitativamente o grau de satisfação do serviço oferecido, estabeleceram, por meio do

² As dez dimensões-chaves e suas respectivas descrições estão na Figura 6.

SERVQUAL, cinco dimensões-chaves: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Essas dimensões estão relacionadas aos critérios de avaliação de serviços, nos quais os usuários informam o seu ideal e a percepção do serviço oferecido, cuja qualidade é medida pela lacuna entre o ideal e a percepção dos usuários (Cabral & Mortari, 2023).

O modelo SERVQUAL oferece algumas dimensões acerca da qualidade de serviços, as quais são distribuídas em uma escala com 22 itens dispostos nas cinco dimensões-chaves e serve para avaliar as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço oferecido por organizações de serviços e varejo. Para chegar a essa quantidade de itens, os pesquisadores submeterem uma escala com 97 itens em duas etapas de coleta e refinamento de dados. Nas palavras dos autores, para avaliar os serviços, “a escala final de 22 itens e as cinco dimensões têm propriedades psicométricas sólidas e estáveis” (Parasuraman et al., 1988, p. 24).

A primeira etapa, de coleta de dados, baseou-se em uma amostra de 200 entrevistas divididas igualmente entre homens e mulheres, realizadas por meio de uma pesquisa de marketing em um *shopping center*. Nesse estágio, repetiram-se apenas os itens capazes de discriminar satisfatoriamente os entrevistados com diferentes percepções de qualidade. Segundo Parasuraman et al. (1988, p. 18), “os entrevistados selecionados e qualificados autoaplicaram um questionário de duas partes que consiste em uma parte de expectativas com 97 afirmações seguida por uma parte de percepções com 97 afirmações”.

A segunda etapa, que serviu para estabelecer a natureza confirmatória da escala condensada, envolveu a reavaliação da dimensionalidade e confiabilidade de quatro empresas: um banco, uma empresa de cartão de crédito, uma empresa que oferece reparo e manutenção de eletrodomésticos e uma companhia telefônica (Parasuraman et al., 1988, p. 22). Trinta e quatro itens e suas propriedades psicométricas passaram por avaliação. Os dados das quatro amostras foram analisados separadamente, e o conjunto de análises se mostraram consistentes.

Parasuraman et al. (1988, p. 23), ao examinar o conteúdo dos itens finais constantes em cada uma das cinco dimensões do SERVQUAL, sugeriram os seguintes rótulos e definições concisas: tangibilidade – aspectos físicos do que é fornecido aos usuários (instalação física, aparência do pessoal); confiabilidade – habilidade em cumprir com exatidão o que foi prometido (serviço preciso e confiável); responsividade –

capacidade para atender os usuários e fornecer prontamente o serviço com flexibilidade e adaptabilidade às necessidades dos usuários (ajudar os clientes de forma rápida e eficiente); segurança – garantia e segurança nos serviços prestados aos usuários (conhecimento e cortesia do funcionário e sua capacidade de inspirar confiança); e empatia – atenção, cuidado ou individualização dispensados aos usuários (Parasuraman et al., 1988; Pena et al., 2013).

Para avaliar a qualidade de serviços, a escala SERVQUAL mostra-se como uma ferramenta concisa de múltiplos itens que permite tanto validar periodicamente os serviços e dar confiabilidade às empresas que vendem serviços e buscam entender melhor as expectativas e as percepções dos clientes sobre os serviços ofertados, quanto aprimorar seus serviços por meio dos resultados. Essa ferramenta pode ser aplicada em um amplo espectro de serviços, pois fornece um esquema básico, que pode ser adaptado ou complementado de acordo com as necessidades específicas de cada organização, mediante expectativas e percepções que abrangem cada uma das cinco dimensões da qualidade do serviço (Parasuraman et al., 1988).

d) *SERVPERF*

O artigo intitulado *Measuring service quality: a reexamination and an extension*, de J. Joseph Cronin Jr. e Steven A. Taylor, publicado em 1992, apresenta uma pesquisa sobre medição e qualidade do serviço, bem como sobre as relações entre qualidade do serviço, satisfação do consumidor e intenção de compra. Segundo os autores, a avaliação da qualidade de serviço proposta pelo SERVQUAL confundia satisfação e atitude, por isso, testaram um método alternativo, o SERVPERF (*Service Performance*), para proceder a tal avaliação e esclarecer as relações existentes entre qualidade do serviço, satisfação do consumidor e intenção de compra (Cronin & Taylor, 1992). A fim de resolver a confusão ou a deficiência do SERVQUAL, surgiu o modelo SERVPERF, uma variante daquele. A abordagem do SERVPERF baseia-se no desempenho para medir a qualidade do serviço por meio do componente percepções (Brochado, 2009; Cronin & Taylor, 1994).

Na visão de Cronin e Taylor, a literatura sobre serviços proposta por Parasuraman et al. (1985, 1988) gerou confusão quanto à relação entre satisfação do consumidor e qualidade do serviço. A distinção entre satisfação e qualidade é de extrema importância,

“porque os prestadores de serviços precisam saber se o seu objetivo deve ser o de ter consumidores ‘satisfeitos’ com o seu desempenho ou fornecer o nível máximo de ‘qualidade de serviço percebida’” (Cronin & Taylor, 1992, p. 56).

Para desfazer tal confusão, os autores explicam os termos atitude e satisfação; as atitudes determinam as intenções de compra dos consumidores, já a satisfação é parte da percepção revista da qualidade do serviço e acompanha a avaliação do desempenho de um prestador de serviços. Conforme as conclusões dos autores:

1) a qualidade percebida do serviço é mais bem conceituada como uma atitude, 2) o modelo de ‘adequação-importância’ é a operacionalização ‘baseada em atitude’ mais eficaz para a qualidade do serviço e 3) o desempenho atual capta adequadamente as percepções dos consumidores sobre a qualidade do serviço oferecido por um prestador de serviços específico (Cronin & Taylor, 1992, p. 58).

Após apresentar os resultados, os autores fizeram proposições de pesquisa, trabalhando com os 22 itens de desempenho estabelecidos por Parasuraman et al. (1988), pois esses itens “definem adequadamente o domínio da qualidade do serviço” (Cronin & Taylor, 1992, p. 58). Assim, estabeleceram o SERVPERF como modelo, em conformidade com as implicações sobre satisfação e atitude dos clientes. Para analisar a veracidade dessa afirmação, os autores trabalham com três proposições: 1) a satisfação do consumidor é um antecedente da qualidade percebida do serviço; 2) a satisfação do consumidor tem um impacto significativo nas intenções de compra e 3) a qualidade percebida do serviço tem um impacto significativo nas intenções de compra (Cronin & Taylor, 1992).

Para avaliar as proposições, os pesquisadores estabeleceram três etapas: na primeira etapa, ocorreu o exame da dimensionalidade do SERVQUAL; na segunda, a comparação das medidas alternativas de qualidade de serviço; na terceira, a análise da relação entre serviços, qualidade, satisfação do consumidor e intenção de compra. Para a amostra da pesquisa do SERVPERF foram realizadas entrevistas pessoais em uma cidade de médio porte no sudeste dos Estados Unidos, abarcando quatro setores do mercado: bancário, controle de pragas, lavagem a seco e *fast food*. Foram utilizados um total de 660 questionários, cujas perguntas foram todas respondidas (Cronin & Taylor, 1992, p. 60).

Os resultados na primeira etapa, “dimensionalidade, confiabilidade e validade das medidas de qualidade de serviço”, indicaram que as medidas baseadas no desempenho

forneçam uma explicação válida em termos de construção da qualidade do serviço, em virtude da sua validade de conteúdo e da evidência de sua validade discriminante. Na segunda etapa, “comparação de medidas alternativas de qualidade de serviço”, sugeriu-se que a escala SERVPERF não ponderada deveria capturar mais variações na qualidade do serviço. Na terceira etapa, “relações entre qualidade de serviço, satisfação do cliente e intenções de compra”, aprofundou-se a comparação das medidas básicas em desempenho e desconfirmação de qualidade do serviço SERVPERF e SERVQUAL (Cronin & Taylor, 1992).

Cronin e Taylor (1992) chegaram à conclusão de que a qualidade do serviço deve ser conceitualizada e mensurada como uma atitude. A escala SERVPERF explica melhor a variação na qualidade do serviço do que a SERVQUAL, e a noção de qualidade percebida do serviço, de fato, leva à satisfação. Os efeitos da qualidade e satisfação do consumidor têm um reflexo significativo nas intenções de compra, por isso a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação do consumidor. Por fim, a qualidade do serviço tem menos efeito nas intenções de compra do que a satisfação do consumidor (Cronin & Taylor, 1992). Salomi et al. (2006, p. 283) constataram que “essa conclusão foi baseada tanto na utilização do teste estatístico do qui-quadrado como prova de aderência das distribuições empíricas de dados, quanto no coeficiente de determinação da regressão linear dos dados”.

Em 1994, Cronin e Taylor escreveram um artigo intitulado *SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality*, com o intuito de responder “às preocupações levantadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry sobre a eficácia relativa das medidas de qualidade de serviço baseada no desempenho e nas percepções menos expectativas” (Cronin & Taylor, 1994, p. 125). Os autores do referido artigo sugerem que o desempenho menos as expectativas é uma base inadequada para avaliar a qualidade do serviço. Na visão desses teóricos, a satisfação do cliente exerce maior influência nas intenções de compra do que a qualidade do serviço (Cronin & Taylor, 1994).

Na escala SERVQUAL, as medidas baseadas no desempenho refletem melhor a atitude de qualidade de serviço no longo prazo, pois os julgamentos de confirmação e de satisfação do cliente são construções de processos que partilham semelhanças (Cronin & Taylor, 1992). As escalas SERVQUAL e SERVPERF destinam-se a medir uma atitude

específica de longo prazo em um único momento. Diante disso, é fundamental distinguir qualidade de serviço de satisfação do consumidor.

Com base na revisão de literatura realizada por Bitner (1990), Bolton e Drew (1991), Cronin e Taylor (1992), Oliver (1993), e Patterson e Johnson (1993), Cronin e Taylor (1994, p. 126) pontuam que “a qualidade do serviço é uma atitude de longo prazo, enquanto a satisfação do consumidor é um julgamento transitório feito com base numa experiência específica de serviço”.

Esses últimos autores afirmam que a inclusão das expectativas dos clientes nas medidas de qualidade de serviço não deve ser uma posição que os gestores devam apoiar, mesmo que essas medidas transmitam informações valiosas. Segundo a abordagem proposta, “a escala SERVPERF pode fornecer aos gestores uma pontuação global resumida da qualidade do serviço que pode ser traçada em relação ao tempo e a subgrupos específicos de consumidores” (Cronin & Taylor, 1994, p. 130).

Com base nas contribuições teóricas apresentadas, acerca da avaliação de serviços, notamos que alguns modelos possibilitam a mensuração dos serviços. O modelo de qualidade proposto por Grönroos (1984) indicou que o processo de avaliação envolve a comparação que o cliente faz com relação ao serviço recebido e as suas expectativas. Por essa razão, é necessário ter uma ideia clara de como o cliente percebe a qualidade para determinar a maneira como ela influencia o serviço prestado. O modelo 5 Gaps, de Parasuraman et al. (1985), pelo fato de ter uma abordagem consistente, dá condições para que dados qualitativos, obtidos por meio de entrevistas e questionários, sejam interpretados pelas empresas e por grupos focais de consumidores.

O modelo SERVQUAL, de Parasuraman et al. (1988), permite analisar quantitativa e qualitativamente o grau de satisfação do serviço oferecido, considerando-se as cinco dimensões-chaves: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Por meio dessas dimensões, os usuários informam o ideal e a percepção do serviço oferecido. O SERVPERF, de Cronin e Taylor (1992), conceitualiza a qualidade do serviço através da medição do grau de atitude. O modelo permite entender se a qualidade percebida no serviço realmente leva à satisfação do cliente, pois os efeitos da qualidade e a satisfação influenciam na intenção de compra. No entanto, a satisfação do consumidor tem mais efeito na intenção de compra do que a qualidade do serviço. Esse problema pode ser superado com a abordagem estruturada e métrica do SERVQUAL (Pascal, 2016).

Por fim, o entendimento é de que a qualidade dos serviços, por estes serem intangíveis, baseia-se também na dimensão subjetiva dos pontos de vista do consumidor, o que torna o processo de medição desafiador (Stejerean, 2016).

Nessa primeira parte da revisão de literatura, apresentamos quatro formas de avaliar, quais sejam: modelo de qualidade de serviço, 5 Gaps, SERVQUAL e SERVPERF. As organizações podem usar vários métodos para proceder à avaliação, isso porque a gestão da qualidade abrange procedimentos diferentes que permitem o monitoramento e a manutenção da organização (Veyrat, 2016).

A busca pela excelência nos serviços precisa ser levada a sério por todos os *stakeholders*, isto é, por todos os envolvidos no processo de serviço prestado por uma organização. Métodos, medidas e políticas específicas são importantes para o sucesso de quem presta serviço (Veyrat, 2016).

No caso das OSCs, a avaliação dos serviços é extremamente importante, pois, de um lado, estudos indicam que essas organizações precisam determinar critérios de medição para classificar seu desempenho, a fim de demonstrar clareza aos financiadores (Gollo et al., 2014; Costa et al., 2018; Martins & Botelho, 2021). De outro lado, há trabalhos cujos autores identificaram que a avaliação realizada por meio de métodos e ferramentas avaliativas, no terceiro setor, dá plausibilidade às pesquisas, demonstrando as barreiras e as facilidades que podem ser encontradas em diferentes serviços oferecidos por OSCs (Ensslin & Vianna, 2007; Nunes et al., 2017; Bach-Mortensen & Montgomery, 2018; Acioli et al., 2018).

2.1.3 Avaliação no Terceiro Setor

Pesquisas recentes indicam a importância dos estudos voltados à avaliação dos serviços prestados pelo terceiro setor. Entre elas, destacamos as desenvolvidas por Bach-Mortensen e Montgomery (2018) e por Acioli et al. (2018). Bach-Mortensen e Montgomery (2018), em um artigo de revisão sistemática realizada por meio das diretrizes do PRISMA, ferramenta que ajuda revisores sistemáticos a relatarem dados com transparência, conferindo, assim, plausibilidade e veracidade às pesquisas, apresentaram a avaliação de serviços prestados por TSOs, identificando as barreiras e os facilitadores na avaliação de serviços prestados por essas organizações.

Ressaltamos que a revisão realizada por Mortensen e Montgomery constitui o primeiro esforço sistemático na “tentativa de sintetizar pesquisas existentes sobre quais fatores apoiam ou impedem a avaliação das TSOs” (2018, p. 9). A definição atribuída às TSOs, nesse caso, foi estabelecida a partir dos estudos de Salamon e Anheier (1992) e de Hardwick et al. (2015). Essas organizações são concebidas como formalmente estabelecidas sem fins lucrativos, constitucionalmente independente do Estado e autogovernadas, beneficiando algumas formas de voluntarismos sem remuneração financeira. A pergunta que fundamentou a pesquisa foi: Quais barreiras e facilitadores do terceiro setor são identificados com relação à avaliação de serviços prestados por TSOs? Os autores entendem que “barreiras e facilitadores são definidos como quaisquer fatores que impeçam ou apoiem a capacidade de avaliação dos profissionais do terceiro setor” (Bach-Mortensen & Montgomery, 2018, p. 3).

Existe uma crescente ênfase na avaliação do impacto e desempenho gerados por TSOs, no entanto, essas organizações não avaliam suas atividades seguindo os princípios da prática baseada em evidências. Diante disso, Bach-Mortensen e Montgomery (2018, p. 3) definem avaliação “como qualquer tentativa de quantificar ou evidenciar o impacto, desempenho ou resultado dos serviços prestados”. Essa definição se apoia em outros autores que compartilham de concepções semelhantes sobre avaliação de serviços.

Barman (2007) esclarece que as Organizações sem Fins Lucrativos (ONGs) do Reino Unido tiveram de avaliar e ajustar suas atividades para demonstrar suas competências e legitimidade, e assim obterem financiamento. Segundo a autora, a quantificação não é uma prática nova para ONGs do Reino Unido, o que é constatado pelos vários métodos de medição de desempenho surgidos e utilizados na avaliação de serviços. Esses métodos envolvem sistema prático de garantia de qualidade para pequenas organizações; modelo de excelência; investidores em pessoas, ISO 9000, Charter Mark e Quality Mark; análise de impacto social das instituições de caridade, por meio de auditoria social; e avaliação comparativa (Barman, 2007, p. 102).

Mitchell e Berlan (2016), ao analisarem as ONGs dos Estados Unidos, constataram que essas organizações precisam fornecer provas “rigorosas” sobre o impacto do programa. Tais provas tornam a avaliação também rigorosa devido à necessidade de garantir o financiamento. Em virtude disso, a avaliação se torna uma prioridade diante de todas as demais necessidades de uma ONG, tanto que a cultura da organização apoia-se nessa concepção. A gestão exige a avaliação, esta não é motivada,

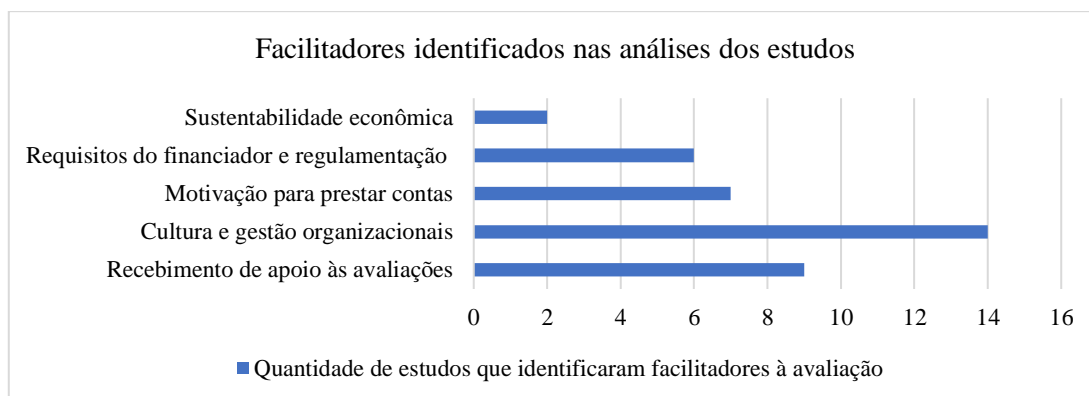
mas exigida, pois a avaliação rigorosa revelará ou não o “sucesso” ou a parceria financeira com outras organizações. Para os autores, esse “rigor” acaba por inibir o processo de avaliação. Os resultados dessa pesquisa “revelam que os catalisadores mais importantes para a avaliação incluem o desejo de melhorar a eficácia e a legitimidade do programa, enquanto os obstáculos mais importantes incluem tempo e dinheiro insuficientes” (Mitchell & Berlan, 2016, p. 237).

Ao todo, Bach-Mortensen e Montgomery (2018) analisaram 24 estudos: 9 relatórios escritos por ou para TSOs e 15 artigos publicados em periódicos. Dos estudos incluídos na pesquisa, 70,8% correspondiam a TSOs que trabalhavam com serviços sociais e humanos, como por exemplo: serviços de saúde, atendimento de crianças e famílias, HIV/AIDS. As avaliações aplicadas evidenciaram terminologias específicas, sendo que seis estudos (25%) investigaram a avaliação de desempenho, cinco (20,8%) analisaram a capacidade de avaliação, oito (33,3%) focaram na prática da avaliação, quatro (16,7%) dedicaram-se à avaliação de programas e um (4,2%) trabalhou com a avaliação de impacto.

Ao analisar as implicações dos achados, Bach-Mortensen e Montgomery (2018, p. 11) constataram

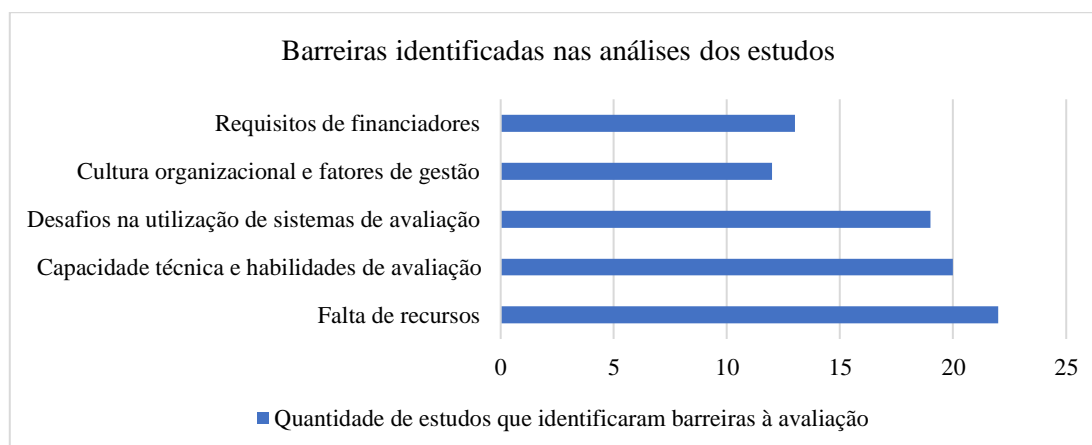
que, na hora de escolher *como avaliar e o que medir*, há um consenso ruim entre financiadores, profissionais e outras partes interessadas sobre o que constitui *boas práticas*. Tal percepção de falta de consenso aponta para a ausência de colaboração e inclusão de stakeholders na definição e planejamento da reavaliação dos serviços do terceiro setor.

No entendimento dos autores, uma possível “falha” ou barreira na avaliação de serviços envolve a falta de colaboração e a inclusão dos *stakeholders*. Por meio dessa investigação, foi possível observar, de um lado, que os principais facilitadores, que propiciam apoio adequado à avaliação dos serviços das TSOs, conforme ilustrado na Figura 7, são a cultura e a gestão organizacionais em favor da avaliação na busca pela responsabilização, dos 24 estudos analisados apenas 15 apresentaram facilitadores, sendo que dois estudos, Breckell et al. (2010) e Atkintobi et al. (2012), foram classificados como de baixa qualidade.

Figura 7*Facilitadores no Processo de Avaliação dos Serviços*

Nota. Adaptado de Bach-Mortensen e Montgomery (2018, p. 10)

De outro lado, os principais fatores que funcionam como barreiras, conforme ilustrado na Figura 8, podem ser a falta de recursos financeiros, bem como a capacidade técnica e as habilidades de avaliação. Dos 24 estudos analisados, seis foram classificados como de baixa qualidade, a saber: os estudos de Moxham (2007), Breckell et al. (2010), Atkintobi et al. (2012), Andrei et al. (2012), Morariu et al. (2012) e Bourgeios et al. (2015).

Figura 8*Barreiras no Processo de Avaliação dos Serviços*

Nota. Adaptado de Bach-Mortensen e Montgomery (2018, p. 9)

A principal implicação identificada no estudo foi a disposição dos financiadores e reguladores para impor avaliações a TSOs sem oferecer suporte consistente ao que deve ser empreendido. Como solução para essa implicação, “é fundamental não focar em

barreiras individuais, como por exemplo, recursos financeiros, mas considerar que é necessário apoio para garantir que as TSOs têm a capacidade adequada de realizar avaliações” (Bach-Mortensen & Montgomery, 2018, p. 12). Isso será possível a partir de um procedimento de consenso que envolva os *stakeholders*, por meio do qual serão estabelecidos os critérios de avaliação e apoio que conduzirão uma avaliação significativa para os diferentes tipos de TSOs.

Após analisarem os 24 estudos sobre TSOs atuantes na área de serviços sociais e de saúde, Bach-Mortensen e Montgomery concluíram que tais organizações precisam melhorar todo o suporte do *processo de avaliação*, o que exige atenção aos recursos e à capacidade de treinamento de pessoal e colaboração de especialistas. A aplicação de estratégias baseadas em evidências pode ser uma forma de enfrentamento dos fatores que prevalecem em torno da falta de apoio, de recursos e da clareza sobre indicadores de resultados apropriados para cada tipo de TSO.

Acioli et al. (2018), por sua vez, desenvolveram uma pesquisa de avaliação normativa, na abordagem quantitativa, com o objetivo de avaliar a estrutura e o processo dos acolhimentos institucionais que abrigam crianças e adolescentes vítimas de abandono ou de violência no Recife (PE). Além da dimensão quantitativa, as pesquisadoras valeram-se da abordagem qualitativa, por meio de entrevistas realizadas com os responsáveis pelos serviços de acolhimento, gestores e coordenadores. As autoras investigaram doze instituições, quatro estaduais, três municipais e cinco filantrópicas. Para a avaliação da estrutura e dos processos, desenvolveram um questionário estruturado, seguindo os parâmetros da Organização Técnica dos Serviços de Atenção à Criança e ao Adolescente (OTSCA).

Os parâmetros da OTSCA, seguindo o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (2009), baseiam-se nos seguintes documentos: Política Nacional de Assistência Social (PNAS), Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito à Convivência Familiar e Comunitária (PNCFC), Normas Operacionais Básicas do Sistema Único de Assistência Social (NOB/SUAS) e Projeto de Diretrizes das Nações Unidas sobre Emprego e Condições Adequadas de Cuidados Alternativos com Crianças.

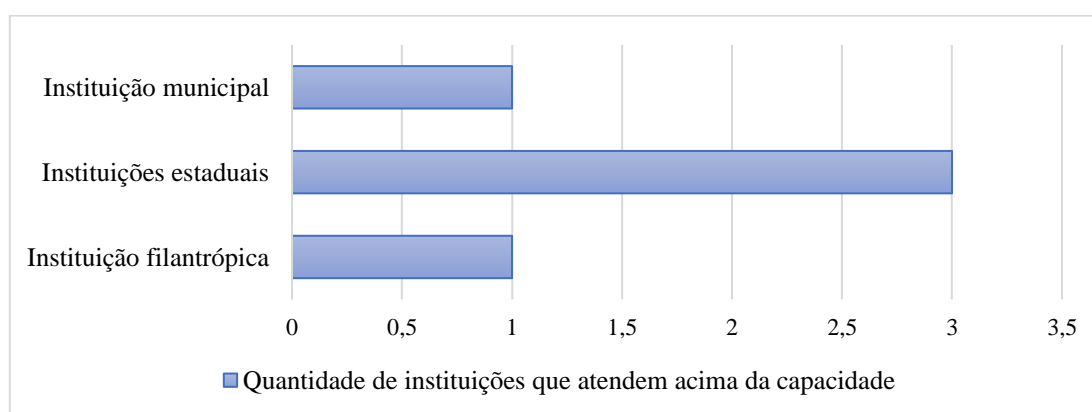
Na abordagem quantitativa, foram realizadas entrevistas com o coordenador ou responsável pela instituição. O instrumento elaborado para coleta de dados contemplou “questões relacionadas à estrutura (cinco questões referentes a recursos humanos e vinte

de infraestrutura) e processo (23 questões referentes às atividades e ações desenvolvidas nas instituições de abrigo). Os dados foram analisados com o *software Excel* (Acioli et al., 2018, p. 531). Para definição do grau de implantação da pesquisa, foram calculados percentuais de frequências para cada variável e adotadas as seguintes classificações: crítico, para a adequação às normas preconizadas inferior a 40%; inadequado, de 40% a 59%; aceitável, de 60% a 89%; e ótimo, de 90% a 100%.

A abordagem qualitativa partiu de um estudo descritivo que verificou algumas práticas baseadas no ECA, observadas nos serviços de acolhimento. Três práticas foram constatadas: preservação dos vínculos familiares, manutenção na família de origem e preparação para o desligamento da criança; atendimento personalizado, atividades de coeducação e participação na comunidade local; e desenvolvimento de vínculos entre cuidador e criança. Essa abordagem foi realizada com um representante do poder judiciário, dois do poder executivo estadual e municipal e um representante das instituições filantrópicas, conforme ilustrado na Figura 9. Para análise das entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo seguindo os seguintes passos: ordenação dos dados; classificação dos dados; e análise final dos resultados.

Figura 9

Instituições que Atendem acima da Capacidade Instalada



Nota. Adaptado de Acioli et al. (2018, p. 532)

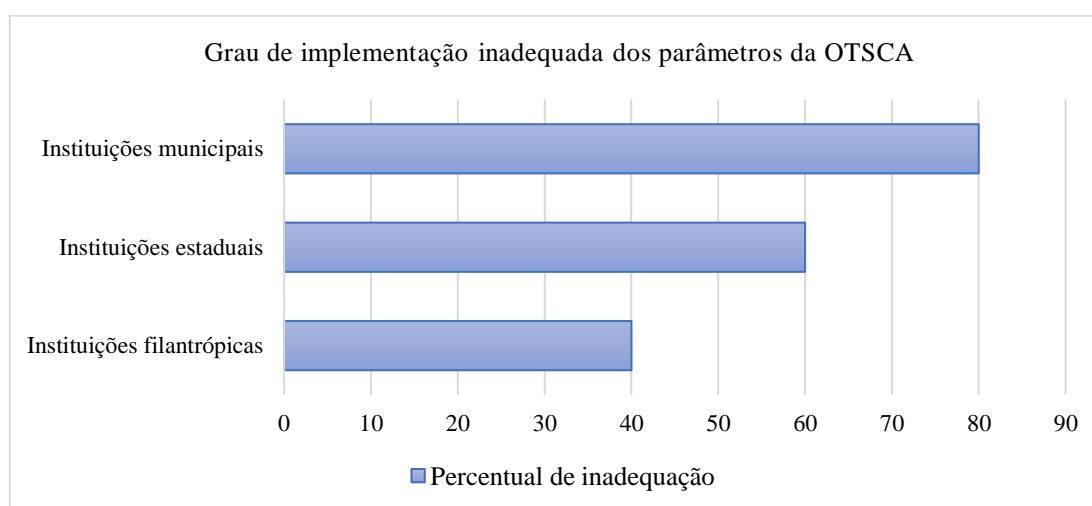
Ao analisar as entrevistas e os dados coletados, Acioli et al. (2018) identificaram que dos doze abrigos visitados, oito apresentavam capacidade instalada de vinte crianças e adolescentes atendidos; três, capacidade de até quinze; e um abrigo, capacidade para atender quarenta crianças e adolescentes. Tendo em vista as normas do Conselho

Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CNDCA), segundo as quais os abrigos devem atender até vinte crianças ou adolescentes, verificou-se que três serviços estaduais, um municipal e uma unidade filantrópica atendiam acima da capacidade instalada e permitida, representando 41,6% dos serviços. Os gestores justificaram, na entrevista, o atendimento superior à capacidade com base na problemática de que recebem a indicação de abrigar mais um jovem ou adolescente, mesmo que o serviço já esteja ocupado além de sua capacidade.

Outro aspecto identificado pelas autoras foi a questão dos recursos humanos, em relação aos quais uma instituição filantrópica, duas estaduais e uma municipal não cumpriram os parâmetros da OTSCA. Na Figura 10, segue o percentual de inadequação nas quatro instituições que não cumpriram os parâmetros.

Figura 10

Instituições que não cumpriram os Parâmetros Propostos pela OTSCA



Nota. Adaptado de Acioli et al. (2018, p. 534)

O estudo realizado possibilitou o entendimento de que as fragilidades observadas se referiam à formação dos profissionais em nível superior, à experiência profissional do coordenador e ao número ideal, por instituição, de criança/adolescente acolhido. Os aspectos considerados como facilitadores diziam respeito às normas de infraestrutura. Quase todos os serviços contemplaram a adequação de quartos, banheiros, cozinha, sala, sala de administração e coordenação, área externa para brincadeiras e convívio. No que diz respeito à infraestrutura, um problema identificado foi a acessibilidade de crianças e

adolescentes com deficiência; apenas quatro unidades cumpriram as normas referentes a infraestrutura e banheiro adaptado.

Ainda com relação aos resultados, as autoras constataram que todas as unidades cumpriam os parâmetros básicos de acolhimento, porém notaram, na abordagem qualitativa, que os serviços não contemplavam os objetivos preconizados pelo ECA, importantes para o resultado final do acolhimento, a saber: manutenção dos recursos humanos, principalmente pela grande rotatividade de cuidadores e demais profissionais, prejudicando a criação de vínculo afetivo com os atendidos; inexistência de rotina familiar na vida dos atendidos porque os profissionais trabalhavam em regime de plantão; dificuldades com relação à preservação de vínculos familiares e ao esgotamento dos recursos de manutenção da família de origem em virtude da grande evasão dos abrigos decorrente do envolvimento com drogas e com seu tráfico; presença de transtornos mentais que prejudicavam a reintegração familiar (Acioli et al., 2018, p. 532-537).

Em um levantamento nacional sobre crianças e adolescentes em acolhimento familiar, Assis et al. (2014, p. 139) constataram que “64,2% dos abrigos são institucionais, 17,5% são residência-domicílio e 18,3% são casas de transição ou outras formas”. Dado esse levantamento, uma situação problemática grave identificada por meio desse estudo foi a ausência de outras formas de acolhimento institucional, como residência-domicílio e acolhimento familiar, ambas preconizadas nas leis e normativas. Com base no estudo realizado, Acioli et al. (2018), com aporte de Assis et al. (2014), destacam a importância de se criar residências-domicílio em Recife.

Tanto Acioli et al. (2018) quanto Assis et al. (2014) veem como necessário ampliar as pesquisas sobre a avaliação das casas de acolhida no Brasil, principalmente no que diz respeito à estrutura e à qualidade dos serviços destinados a crianças e adolescentes. Para Acioli et al. (2018, p. 530), “fazem-se necessárias constantes reformulações e avaliações no interior dos abrigos, em virtude de várias falhas estruturais e processuais que são encontradas nas instituições brasileiras”.

Na conclusão dos estudos dos últimos autores mencionados, foram identificadas fragilidades e desafios que as casas de acolhida precisam, de alguma forma, enfrentar, a saber: 1º) fragilidades relacionadas à formação em nível superior e à experiência profissional de coordenadores, bem como ao número insuficiente de cuidador por criança ou adolescente acolhido e 2º) desafios relacionados à evasão do abrigo em decorrência de uso de drogas, distanciamento geográfico familiar, falta de integração com outras

instituições e rotatividade dos profissionais. Essas fragilidades e desafios são os maiores entraves ao cumprimento das medidas previstas pelo ECA por parte das instituições pesquisadas.

Bach-Mortensen e Montgomery (2018) e Acioli et al. (2018) constataram que a avaliação, no âmbito das OSCs, mesmo realizada com ferramentas distintas, é necessária às organizações que buscam identificar e compreender as barreiras e os facilitadores que impedem e apoiam a avaliação dos serviços prestados. Em um estudo de revisão bibliográfica, Souza et al. (2021) notaram ser o *design thinking* uma dessas ferramentas distintas. Alguns autores explicitaram abordagens variadas do DT, por exemplo: Casas e Merino (2011) o veem como uma ferramenta destinada à vantagem competitiva; Elsbach e Stigliani (2018) o aplicam em organizações, como possibilidade de desenvolvimento de valores culturais, normas e suposições; Pagani (2018) o emprega em abordagens para solução de problemas complexos com base em equipes multidisciplinares; e Liedtka e Ogilvie (2018) o aplicam como estratégia de criação disruptiva.

2.2 Design Thinking

Pensar em design thinking significa entender a lógica abdutiva (pensamento abduutivo) que envolve o *design*. Para Vianna et al. (2012), o pensamento abduutivo busca formular questionamentos por meio da compreensão de fenômenos, isto é, os questionamentos a serem respondidos são formulados com base nas informações coletadas durante a observação do problema. Por isso, pensar na lógica abdutiva significa entender que a solução não deriva do problema, ela se encaixa nele. Para esses teóricos, é “pensando de maneira abdutiva que o designer constantemente desafia seus padrões, fazendo e desfazendo conjecturas, e transformando-as em oportunidades para a inovação” (Vianna et al., 2012, p. 14).

Brown (2008) e Martin (2009) observam que, no âmbito do DT, é importante unir as lógicas dedutiva e a indutiva com a abdutiva para testar hipóteses com base na melhor informação possível, e assim considerar inferências diante dos fatos constatados, possibilitando abertura aos *insights* criativos. Nesse sentido, a lógica abdutiva permite que as organizações estejam receptivas às inovações. O DT usa a lógica abdutiva como uma terceira forma de raciocínio entre a dedução e a indução, formando um ciclo de resolução de problemas complexos, “com a abdução usada para a geração de ideias e soluções seguida pelo raciocínio dedutivo para a previsão das consequências dessas ideias

e, em seguida, pelo raciocínio indutivo para o teste e generalização” (Miyauchi & Cressman, “Case study: art à la carte”, 2017).

Entendida a lógica abduativa que envolve o DT, podemos passar à revisão de literatura a ele pertinente. Primeiramente, apresentamos sua evolução histórica e conceitual, com base na metodologia aplicada por Hassi e Laakso (2011), no artigo *Conceptions of design thinking in the management discourse*. Esses autores estabelecem dois discursos provenientes da comunidade e estudiosos de *design*, a saber: o discurso relacionado ao *design* e o discurso de gestão.

Na sequência, discorreremos sobre os espaços do DT, quais sejam, inspiração, ideação e implementação, com o objetivo de entender ao que corresponde cada um deles na aplicação do DT em serviços. Como base para a concepção de cada um desses espaços, consideramos teóricos como Brown (2008), Carlgren et al. (2016), Goodspeed et al. (2016), Ideo (2023), Kumar (2013), Liedtka e Ogilvie (2011, 2012), Stickdorn e Schneider (2014) e Vianna et al. (2012).

Durante a pesquisa sobre DT para elaboração desta seção, notamos que os teóricos de *design*, nos discursos de *design* e gestão voltados ao DT, respeitando suas perspectivas de análise, caminham para uma mesma abordagem, isto é, aquela dos problemas complexos; estes, como não podemos deixar de destacar, não se restringem a um só tipo de organização. Em suma, os problemas complexos se referem a problemas que não possuem formulações definitivas, nem estão restritos a um número de operações ou soluções possíveis, essa definição se dá pelo fato de muitas vezes os problemas serem mal formulados (Rittel & Weber, 1973).

No início, os estudos sobre DT foram projetados como uma estratégia para se avançar na criação de produtos e serviços (Kummitha, 2019). Posteriormente, as organizações começaram a aplicá-lo na gestão de seus negócios, para lidar, por exemplo, com vantagem competitiva, possibilidade de desenvolvimento de valores culturais e normas, solução de problemas com base em equipes multidisciplinares e estratégia de criação disruptiva (Casas & Merino, 2011; Elsbach & Stigliani, 2018; Liedtka & Ogilvie, 2018; Pagani, 2018).

Além das aplicações de DT citadas, de acordo com Brown e Wyatt (2010, p. 32), as “organizações sem fins lucrativos também estão começando a usar o design thinking para desenvolver melhores soluções para problemas sociais. O design thinking atravessa as fronteiras tradicionais entre setores públicos, com fins lucrativos e sem fins lucrativos”.

Miyauchi e Cressman (“Abstract”, 2017) concordam com Brown e Wyatt ao afirmarem que o DT “é um caminho para as organizações sem fins lucrativos alcançarem a inovação do modelo de negócios, desenvolvendo conceitos novos e exclusivos que apoiam a viabilidade de uma organização e os processos para concretizar esses conceitos”.

2.2.1 Evolução Histórica e Conceitual de Design Thinking

O design thinking como uma prática apropriada para grandes empresas corporativas já é conhecido há bastante tempo na área de gestão do *design* (Acklin, 2013). De acordo com Hassi e Laakso (2011), para alguns autores, a noção de DT é ambígua³ e provoca diversas reações na comunidade do *design* e entre estudiosos desse campo. Os autores observam que essa ambiguidade provém de dois discursos, o primeiro está relacionado diretamente ao *design*, originado na década de 1960; o segundo se refere à gestão, e é consideravelmente o discurso mais “jovem”, oriundo dos anos 2000. Hassi e Laakso (2011) aprofundaram esses dois discursos ao realizarem a revisão de literatura e entrevistas com especialistas em DT. Com base no estudo desses autores, aprofundaremos o entendimento desses discursos, apresentando contribuições recentes acerca da definição dessa ferramenta.

No primeiro discurso voltado ao *design*, constatou-se que as raízes do DT estão embasadas em Simon (1969), no início do movimento da metodologia do *design*, ao final dos anos de 1960, no Reino Unido. No livro *The sciences of the artificial*, Simon usa de maneira isolada os termos *design* e *thinking*; especificamente o termo *design* aparece 385 vezes e o termo *thinking*, 39. No caso deste último, o termo *human* o antecede 16 vezes, indicando que, nesse período, já se buscava estabelecer a importância do pensamento humano para o *design*. Johansson-Sköldberg et al. (2013) consideram Simon como o fundador da pesquisa em *design*, pois suas contribuições permitiram que o *design* fosse entendido como um instrumento de transformação.

Na década de 1970, iniciou-se o paradigma do DT. Nesse momento, surgiram estudos que abordavam o que é e como o *design* poderia ser melhorado como prática. Nesse sentido, Jones (1970), por exemplo, defendia que a análise de *design* buscava

³ Sobre a questão da ambiguidade com relação ao *design thinking*, Luiz et al. (2023), com base nas pesquisas realizadas pelo Instituto Hasso Plattner em Postdam – HPI – Stanford DT Research Program (2011), afirmam que ela é uma regra para o processo de inovação em DT. Para as autoras, “os Designers Thinkers devem preservar a ambiguidade. A inovação exige experimentação nos limites do conhecimento e liberdade de ver as coisas de forma diferente” (Luiz et al., 2023, p. 9).

quebrar o problema em pedaços, para depois juntá-los de uma maneira nova, diferente, testando para descobrir as consequências de se colocar o novo arranjo, ou seja, a nova junção em prática. De acordo com Kummitha (2019), essa maneira de abordar a situação permite que o problema seja visto por meio de várias lentes antes de se encontrar a solução, pois é um processo iterativo de identificação de problemas.

Na década de 1980, a concepção de DT passou a ser formulada, com as contribuições teóricas de Lawson (1980), Rowe (1987) e Schön (1983). Este último autor se destaca por ter desafiado a doutrina positivista subjacente à ciência do *design* e apresentado um paradigma construtivista no que diz respeito ao *design*. Nesse ensejo, criticou a visão de Simon (1969), que evidenciava a “ciência do design” baseada apenas em abordagens para resolver problemas bem formados. Tendo isso em consideração, Schön (1983) se propôs a estudar, através da prática reflexiva, situações de incerteza, instabilidade, singularidade e conflito de valores.

No primeiro discurso do *design*, Ferreira (2019) destaca o urbanista Peter Rowe em virtude de sua influência com a obra *Design Thinking*, publicada em 1987. Embora Rowe não tenha dado origem ao termo, desenvolveu conceitos semelhantes para um projeto em arquitetura e planejamento urbano, por meio da análise de teorias múltiplas que ofereceram soluções para problemas de engenharia. Em suma, nesse livro, destaca como as questões urbanas podem ser abordadas com a mentalidade do *design*. Os conceitos aprofundados por Rowe que vão ao encontro da base do DT são: criatividade, empatia, iterações, prototipagem e abordagem interdisciplinar. Na concepção do autor, o *design* deve ser considerado um processo de resolução de problemas, por isso profissionais de diversas áreas devem colaborar para o enfrentamento dos desafios vividos por uma cidade.

Na década de 1990, Buchanan (1992, p. 5) destacou que “a variedade de pesquisas relatadas em conferências, artigos de revistas e livros sugere que o *design* continua a expandir-se nos seus significados e conexões, revelando dimensões inesperadas na prática, bem como na compreensão”. No artigo *Wicked problems in design thinking*, o autor propôs o entendimento de que o DT seguiu uma tendência do século XX, diante a qual o *design* cresceu no campo da investigação técnica, deixando de ser meramente uma atividade comercial para se tornar uma nova arte liberal de cultura tecnológica.

O *design* é uma arte liberal porque faz parte de uma das áreas que está em constante transformação, isto é, a área da ciência, ponto essencial para as artes liberais

que passam por transformações revolucionárias. Buchanan defende a ideia de que o *design* faz parte de uma arte liberal porque a busca do conhecimento científico “não reside na probabilidade de reduzir o *design* a uma ou outra das ciências, uma extensão do neopositivismo, pelo contrário, reside numa preocupação de conectar e integrar conhecimentos úteis provenientes tanto das artes como das ciências” (Buchanan, 1992, p. 6). Nessa etapa, os *designers* buscavam integrar teoria e prática a novos propósitos produtivos.

Cross (2001) também contribuiu para o desenvolvimento do discurso do *design* ao publicar o artigo *Designerly ways of knowing*, em que abordou a disciplina de *design versus* ciência do *design*. O teórico destaca que, para evitar equívocos sobre a relação *design*-ciência, é preciso analisar três interpretações, tendo em vista a relação entre a ciência e o *design*: *design* científico, ciência do *design* e uma ciência do *design*. No referido trabalho, Cross chega à conclusão de que o *design* científico se refere ao *design* moderno e industrializado, utilizando uma mistura de métodos de *design* intuitivos e não intuitivos: “a ciência do *design* se refere a uma abordagem do *design* explicitamente organizada, racional e totalmente sistemática” (Cross, 2001, p. 53); uma ciência do *design* está ligada ao conjunto de trabalhos que tenta melhorar a compreensão do *design* por meio de métodos científicos de investigação, que são sistemáticos e confiáveis.

Após concluir as definições voltadas às interpretações da relação entre a ciência e o *design*, Cross (2001) compreende a necessidade de olhar para o *design* como disciplina que desenvolve abordagens independentes de domínio para teoria e pesquisa em *design*, podendo significar o *design* estudado nos seus termos e cultura propriamente ditos, ou significar uma ciência do *design* baseada na prática reflexiva do próprio *design*. Cross se baseia nos estudos de Schön (1983) para enfatizar que a prática do *design* tem sua própria cultura intelectual forte e apropriada.

No segundo discurso referente à gestão, Brown e Wyatt (2010) defendem que a origem do DT está relacionada com a fundação da empresa IDEO, por David Kelley, seu irmão, Tom Kelley, e outros parceiros, em 1991. Esse acontecimento se deu por meio da fusão entre a David Kelley Design, criadora do primeiro *mouse* da Apple Computer, e a ID Two, responsável por projetar o primeiro *laptop*, em 1982. Em 2001, David Kelley e Jonathan Littman publicaram o livro *The art of innovation*, muito conhecido entre os *designers* pelo fato de apresentar as práticas inovadoras da IDEO. Kelley e Littman (2001) apresentam a perspectiva da inovação centrada no usuário, introduzindo o conceito

de DT como uma abordagem estruturada e criativa para resolver problemas complexos. Para Pires (2014), essa perspectiva é potencialmente valiosa para todos os tipos de empresas sejam elas micro, pequenas ou médias, pois a orientação volta-se para a inovação e para a solução de problemas de diferentes naturezas.

A IDEO, inicialmente, focou seu trabalho de *design* tradicional na projeção de produtos como o Palm V, as escovas de dente Oral-B e as cadeiras Steelcase. De acordo com Brown e Wyatt (2010), a partir de 2001, a empresa começou a receber demandas para resolver problemas que não se enquadravam àquelas do *design* tradicional. Um primeiro exemplo dessas demandas foi a solicitação de uma fundação de cuidados de saúde que pediu ajuda para sua reestruturação, a fim de compreender melhor seus clientes. Um segundo exemplo foi uma universidade que desejava criar ambientes de aprendizagem diferentes das salas de aula tradicionais.

Brown e Wyatt (2010, p. 33) afirmam que para diferenciar essas novas demandas de *design*, a IDEO começou a se referir ao novo tipo de trabalho “como design com d minúsculo”. Foi com David Kelley, fundador da Universidade de Stanford Hasso Plattner Institute of Design, também conhecida como *d.school*, que teve origem o termo *Design Thinking*. Kelley observou que toda vez que alguém perguntava sobre *design*, ele automaticamente inseria a palavra “*thinking*” (pensamento) para explicar o que um *designer* fazia (Brown, 2009).

Dunne e Martin (2006) também contribuíram com o segundo discurso do DT. Em uma entrevista para a Academy of Management Learning & Education, explicitaram como o DT afetaria a gestão em educação. Na entrevista, Martin, que acompanhou a aplicação do DT na Rotman School, elencou questões relacionadas à maneira como os *designers* abordam problemas de *design* e seu impacto na gestão em educação. Na sua visão, com o paradigma do DT, os alunos seriam impulsionados a pensar amplamente sobre os problemas, o que os levaria a desenvolver uma compreensão dos usuários e reconhecer o valor de diferentes contribuições. Aqui destacamos três pontos importantes da entrevista: 1º) Martin considera que o *design* não se refere ou se destina somente aos produtos; 2º) a educação empresarial tem de ser parecida com a educação em *design*, isso significa que os profissionais precisam pensar em termos de projeto, domínio em que se resolvem problemas complexos; e 3º) Martin apresenta a definição de DT.

Entre os pontos apresentados, enfatizamos o terceiro, que não foi abordado no primeiro discurso, até mesmo porque nele se buscava entender a relação entre ciência e

design. É justamente no discurso de gestão que há uma definição de DT. Para Dunne e Martin (2006, p. 517), DT “é a maneira como os designers pensam: os processos mentais que eles usam para projetar objetos, serviços ou sistemas, distintos do resultado final de produtos elegantes e úteis”. Ele resulta da natureza do trabalho de *design* baseado em projetos voltados para problemas “perversos”, os quais estão relacionados à informação confusa. Em outras palavras, os problemas “perversos” referem-se a problemas cuja causa dificilmente se descobre de maneira imediata, porque são complexos e demandam uma análise mais aprofundada para que seja possível apresentar uma solução.

Brown e Wyatt (2010) também trazem uma definição de DT. Antes de apresentá-la propriamente, esclarecem que o DT deve ser entendido como uma abordagem que explora as capacidades das pessoas, capacidades essas muitas vezes ignoradas nas práticas convencionais de resolução dos problemas; trata-se de uma visão profundamente humana que depende da capacidade de intuição, do reconhecimento de padrões e da construção de ideias com significado emocional e funcional. Os autores constataam que ninguém “quer dirigir uma organização com base no sentimento, na intuição e na inspiração, mas uma confiança excessiva no racional e no analítico pode ser igualmente arriscada” (Brown & Wyatt, 2010, p. 33). Por essa razão, o DT oferece uma terceira via (gestão), integrada no centro do processo de *design*.

Na introdução do artigo intitulado *Design thinking*, publicado em 2008, na revista *Harvard Business Review*, Brown define DT como “uma disciplina que utiliza a sensibilidade e o método do designer para combinar as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e com o que uma estratégia de negócios viável pode converter em valor para o cliente e em oportunidade de mercado” (Brown, 2008, p. 2).

Em *Design Thinking for Social Innovation*, Brown e Wyatt (2010) consideram o DT como um sistema de espaços sobrepostos. Como explica Brown (2008, p. 4), os “espaços servem para demarcar diferentes tipos de atividades relacionadas que juntas formam o continuum da inovação”. Nesse sistema, três espaços devem ser considerados: *inspiração*, “o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções”; *ideação*, “o processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias”; e *implementação*, “o caminho que vai da fase do projeto à vida das pessoas” (Brown, 2008, p. 33).

Outros teóricos também contribuíram para a definição de DT. Lockwood (2009) o apresenta como um processo de inovação centrado no ser humano, enfatizando a observação, a colaboração, a aprendizagem, a visualização de ideias, a prototipagem e a

iteração presentes na análise simultânea de negócios. Stickdorn e Schneider (2014) propõem diversas versões do processo de DT, focando a perspectiva dos serviços por meio do processo iterativo que envolve quatro etapas: exploração, criação, reflexão e implementação. A exploração, refere-se à etapa da descoberta, em que se tem um entendimento claro da situação a partir da perspectiva dos clientes atuais e potenciais. A criação, por sua vez, diz respeito ao *design* de conceito que “não pretende evitar erros, e sim explorar o maior número possível de erros” (Stickdorn & Schneider, 2014, p. 133). Já a reflexão está relacionada ao protótipo, é o momento de testar as ideias e os conceitos da fase anterior, da criação. O DT de serviços utiliza de diferentes abordagens de encenação e dramatização para fazer protótipos no contexto do seu uso real. Por fim, a implementação é a fase que envolve a gestão de mudança.

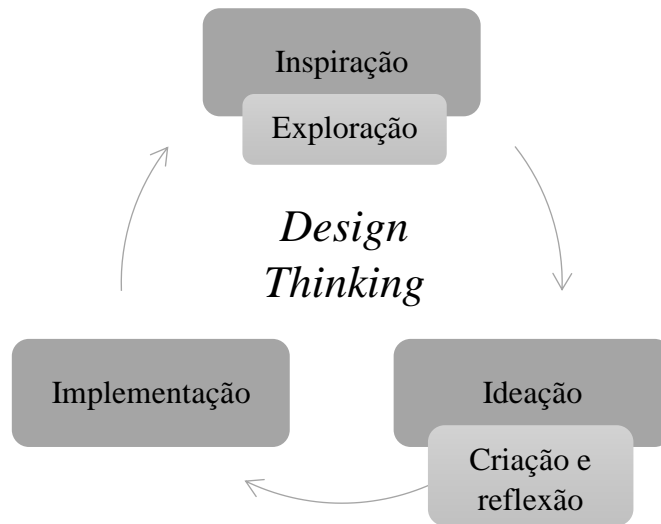
2.2.2 Espaços do Design Thinking

O DT organiza-se por espaços nos quais é realizado o *design*. Não se pode chamá-los de etapas ou fases pelo fato de nem sempre ocorrerem sequencialmente (Brown & Wyatt, 2010), conforme exposto na Figura 11. Destacamos que para se referir a tais espaços, a “literatura e a prática fazem referência a diversas outras estruturas de três a sete passos ou mais, mas todas compartilhando fundamentalmente a mesma mentalidade” (Stickdorn & Schneider, 2014, p. 128).

Um exemplo de estrutura de espaços diferente da original do DT é aquela elaborada por Stickdorn e Schneider (2014), que envolve quatro passos⁴: exploração, criação, reflexão e implementação. Embora esses autores estabeleçam quatro passos, quando analisamos os espaços originais, entendemos que passos e espaços podem ser compostos da seguinte maneira: inspiração = exploração; ideação = criação e reflexão; implementação = implementação (Figura 11). Nesta pesquisa, adotaremos a estrutura original do DT proposta por Brown e Wyatt (2010) para aplicá-la no estudo de caso.

No estudo de cada um dos espaços, muitos métodos podem se repetir, seja na inspiração, seja na ideação ou implementação, justamente pelo fato de não se darem em sequência. O processo que envolve o DT é contínuo, por isso permite a intercorrência entre os espaços, contribuindo para a reformulação dos protótipos sempre que necessário (Brown, 2008; Liedtka & Ogilvie, 2011).

⁴ Os referidos autores adotam o termo *passos*, em vez de *espaços*.

Figura 11*Espaços do Design Thinking***a) Inspiração: Exploração e Descoberta dos Problemas**

Geralmente o processo de DT começa no espaço da inspiração, esta, relacionada ao problema ou à oportunidade que motiva pessoas de diferentes tipos de organizações a procurar soluções por meio da geração de ideias. Nesse espaço, a exploração do problema e a imersão nele são extremamente importantes (Jiao & Zhang, 2015). Tal importância justifica-se pelo fato de a inspiração ser a parte na qual os conceitos serão gerados, por meio do desenvolvimento de *insights* obtidos pela observação, empatia e imersão no contexto do consumidor (Seidel & Fixson, 2013). Os itens que fazem parte do espaço da inspiração constam na Figura 12, apresentada mais adiante.

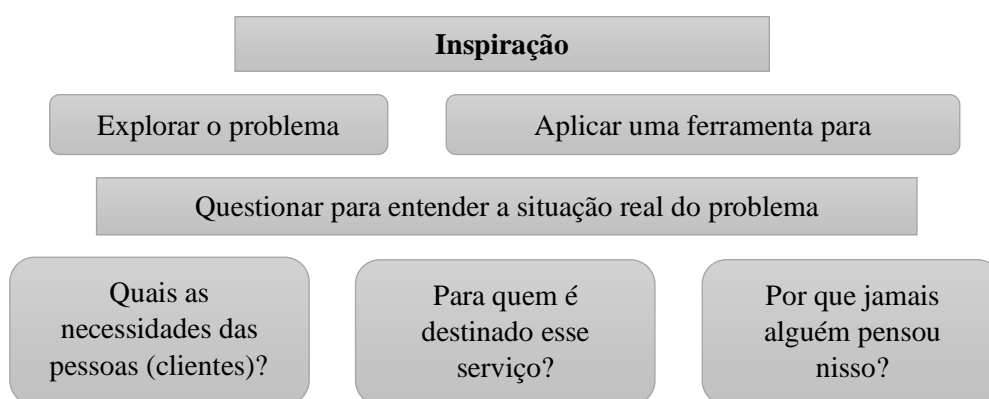
Um ponto de partida, nesse espaço, é o *briefing*. Por auxiliar na identificação de quais são as necessidades reais das pessoas, permite que o projeto não seja abstrato (Brown & Wyatt, 2010). Outro recurso utilizado na exploração de ideias é o *storytelling*, que consiste na preservação das observações e pesquisas a serem compartilhadas, “de modo que a combinação dos fatos com a emoção e o drama auxilia a criar um entendimento comum sobre o desafio que está sendo explorado” (Bonini & Sbragia, 2011, p. 10).

Além do *briefing* e do *storytelling*, muitas outras ferramentas são usadas na inspiração: pesquisa exploratória, sessão generativa, cartões de *insights*, diagramas de afinidade, mapa de empatia, *blueprint*; entrevistas etnográficas, mapa da jornada,

identificação de *insights*, diagrama de Venn, mapa de convergência, modelos análogos, mapa oferta-atividade-cultura, técnicas de DT para serviços, mapas de *stakeholders*, mapa das expectativas e personas, observação de usuários, entrevistas abertas, 5 porquês, FOG – *fact, opinion and guesses*, entrevistas individuais ou em grupos, documentação, aprender com o fracasso (Carlgren et al., 2016; Goodspeed et al., 2016; Ideo, 2023; Kumar, 2013; Liedtka & Ogilvie, 2012; Stickdorn & Schneider, 2014; Vianna et al., 2012).

Figura 12

Inspiração: Identificando Problemas Complexos



O processo de DT começa com a identificação do problema que as pessoas enfrentam, depois, ocorre a formulação de questionamentos para se entender a situação real do problema, por exemplo: Quais são as necessidades das pessoas? Para quem é destinado esse produto ou serviço? (Bonini & Sbragia, 2011). A esses dois questionamentos é preciso estar atrelada a pergunta “Por que jamais alguém pensou nisso?”. Com base nessas questões, grupos focais e de pesquisa podem colaborar para a resolução de problemas complexos.

Brown e Wyatt (2010) observam que, muitas vezes, as pessoas não conseguem dizer quais são suas reais necessidades, mas os seus comportamentos reais são pistas valiosas sobre as necessidades não satisfeitas. Os grupos focais e de pesquisa, juntamente com os intérpretes e guias culturais são exemplos de colaboração justamente pelo fato de contribuírem para o ponto de partida, que é a observação de comportamentos e de experiências reais dos consumidores.

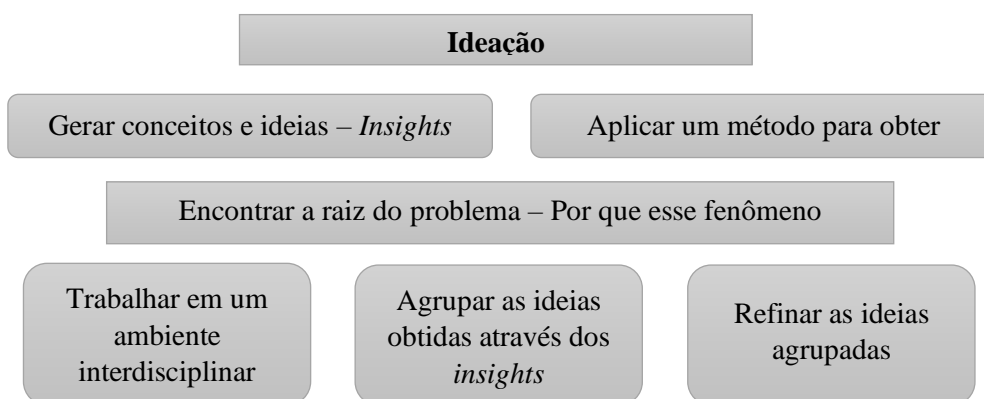
b) *Ideação: Criação e Reflexão sobre os Problemas Identificados*

Depois de observar e pesquisar por algum tempo, é preciso fazer um processo de síntese das informações por meio de *insights* que motivem e inspirem a equipe na busca de soluções e oportunidades de mudança diante da situação observada. O espaço da ideação propicia a análise de estruturas, oportunidades, soluções e protótipos observados na inspiração (Ferreira et al., 2015; Kloeckner, 2018). No entanto, para que isso ocorra, é necessário encontrar a raiz do problema, buscando o porquê da situação ocorrida, isso levará os observadores à descoberta de novas perspectivas (Vianna et al., 2012; Luchs et al., 2016).

Os *insights* permitem multiplicar opções para criar escolhas e diferentes percepções sobre o comportamento humano. A partir desse ponto, pode-se considerar ideias verdadeiramente inovadoras e criativamente disruptivas, em outras palavras, ideias que rompam com padrões, modelos ou tecnologias estabelecidas pelo mercado e que se apoiem em uma situação nova que guiará a busca pela solução (Brown & Wyatt, 2010). A Figura 13 indica algumas características presentes no espaço ideação.

Figura 13

Ideação: Síntese das Ideias



Nesse espaço, em que ocorre o refinamento das ideias, os dados obtidos por meio dos *insights* devem ser organizados e agrupados por semelhança, com identificação de padrões e indicação de questões não percebidas nem vistas por outro ângulo (Brown, 2009; Ferreira et al., 2015). Ao analisar tais dados, a escolha pelo óbvio e pelo incremental pode, muitas vezes, ser eficiente no curto prazo, principalmente quando envolve controle

de orçamentos e monitoramento de prazos. Todavia, é preciso pensar diferente, ter um pensamento divergente, trabalhar com um grupo diversificado de pessoas e envolver, inclusive, os *stakeholders*, para não haver precipitação na escolha de opções óbvias (Brown & Wyatt, 2010).

Assim, é apropriado trabalhar com um grupo de pessoas pertencentes a várias áreas e diferentes disciplinas, pois isso contribui para o processo de síntese do problema ou situação, possibilitando que as pessoas operem em um ambiente interdisciplinar. Esse grupo passa por sessões de *brainstorming*, no qual as ideias vão do absurdo ao óbvio para se compreender os problemas complexos. O *brainstorming* se volta para a estruturação de um ambiente adequado e envolve as ideias em desenvolvimento pelos membros (Seidel & Fixson, 2013). Esse processo precisa ser bem estruturado para que ocorra a identificação de oportunidades e conseqüentemente a possibilidade de exploração de novos conceitos (Kumar, 2013).

Convém salientar que, segundo Brown e Wyatt (2010), o *brainstorming* ocorre positivamente quando os participantes são incentivados a apresentar o máximo de ideias e a adiar qualquer tipo de julgamento, para posteriormente classificar e agrupar as ideias. Além do *brainstorming*, no espaço da ideação, são propostos os seguintes métodos para agrupamento e refinamento dos *insights*: *workshop* de cocriação, mapa de posicionamento, menu de ideias; jogo de combinações, *bring-build-buy map*, conexões forçadas, contra lógica, mudando perspectivas; definição de persona, matriz de geração de conceitos, jogo de ideação, cenários do conceito; cocriação, *service blueprint*, protótipo de serviço, *storyboard*; compartilhando histórias, criando empatia, extraindo *insights*, coletando *feedback* (Ideo, 2024; Kumar, 2013; Liedtka & Ogilvie, 2011; Stickdorn & Schneider, 2014; Vianna et al., 2012).

c) Implementação: Concretização das Ideias

O espaço da implementação se dá no momento em que as ideias geradas na inspiração e na ideação são transformadas em plano de ação concreto e totalmente concebido. O centro desse espaço é a prototipagem, processo por meio do qual as ideias inovadoras são testadas, iteradas e transformadas em produtos e serviços (Brown & Wyatt, 2010). A prototipagem não é somente uma das etapas da criação e concepção das ideias. Na verdade, desde o estágio inicial ela é importante para gerar ideias e inverter o

pensamento tradicional de imaginar para depois criar, porque permite criar para imaginar e visualizar novas soluções para problemas complexos (Brown, 2020). A Figura 14 ilustra o espaço de implementação do DT.

Figura 14

Implementação: Prototipação e Plano de Ação



O protótipo é feito após o refinamento das ideias validadas, testadas e ajustadas para responder a um problema complexo. Na implementação, as ideias inovadoras são apresentadas em um modelo preliminar, permitindo maior potencial de ideação e avaliação do problema. Descobre-se também os desafios imprevistos e consequências não intencionais provenientes da própria implementação. Esse espaço estabelece uma comunicação clara e rápida por meio de mídias intuitivas de gráficos e prototipação, o que possibilita melhorias contínuas provindas de *feedbacks* dos clientes de produtos e serviços (Brown & Wyatt, 2010; Jiao & Zhang, 2015; Seidel & Fixson, 2013).

Para a prototipação, alguns teóricos propõem o método de uso de protótipos de papel, modelo de volume, *storyboard*; protótipo visual, *feedback* dos *stakeholders*, classificação de cartas, *mockup* 3D; sistemas morfológicos, protótipo da solução, roteiro de estratégia, desenvolvimento de piloto e teste; *service blueprint*, mapa do ciclo de vida do cliente, Canvas, encenação de serviço (Kumar, 2013; Liedtka & Ogilvie, 2011; Stickdorn & Schneider, 2014; Vianna et al., 2012).

O protótipo é a concretização de uma ideia; é a passagem do abstrato para o real que proporciona validação (Vianna et al., 2012). A prototipação dá assistência na

validação das ideias, por isso no processo de DT ela pode ocorrer em paralelo com a inspiração e a ideação. Após a implementação do produto ou serviço, é preciso pensar em uma estratégia de comunicação. A narração de histórias por meio de multimídia é uma alternativa para comunicar a solução obtida por meio dos *insights* e da prototipação. Essa alternativa é interessante para todos os *stakeholders* e permite que barreiras linguísticas e culturais sejam rompidas (Brown & Wyatt, 2010).

Muitas organizações têm se beneficiado com a aplicabilidade do DT, pois essa abordagem corrobora a identificação de problemas complexos, entre os quais, podemos citar as maneiras de fornecer saúde de baixo custo, a avaliação de atendimento hospitalar, a melhoria de processos de negócio com abordagem centrada no usuário. Como pontuam Brown e Wyatt (2010, p. 31), os “negócios foram os primeiros a abraçar essa abordagem – chamada *Design Thinking* – agora as organizações sem fins lucrativos estão começando a adotá-la”.

2.3 Práticas de Design Thinking em uma Organização da Sociedade Civil

Entre algumas aplicações de DT em ONGs e OSCs, selecionamos a pesquisa realizada por Hillgren et al. (2011), intitulada *Prototyping and infrastructuring in design for social innovation*. Nela, seus autores abordam a ONG de mulheres imigrantes chamada Herrgård's Kvinnoförening (HKF), localizada na Suécia. Nessa ONG, há aproximadamente 400 membros de diferentes nacionalidades; a maioria deles vivendo do financiamento da seguridade social. As atividades oferecidas por essa organização estão centradas na culinária, no *design* têxtil, no vestuário tradicional e na produção de tapetes. Além disso, a HKF tem um papel importante nas questões sociais, porque lida com a violência e organiza eventos relacionados à saúde.

No entanto, enfrentava um problema com relação à forma como as autoridades consideravam os trabalhos desenvolvidos, pois os viam como “lazer”, e não como ações profissionais. Em virtude do atendimento dado à população imigrante e do modo como as autoridades compreendiam a HKF, havia a necessidade de avaliar os serviços oferecidos, pois sua medição possibilitaria uma visão ampla para a tomada de decisões sobre as atividades desempenhadas (Silva, 2021).

O empenho de Hillgren et al. (2021) foi justamente o de ajudar a ONG a mapear seus trabalhos para buscar possíveis parceiros mediante a organização de *workshops* e

reuniões. Esse esforço inicial, que faz parte do primeiro espaço do DT, a inspiração, permitiu a identificação de alguns atores interessados em participar de algumas atividades, colaborando para a criação de protótipos. Aqui temos o segundo espaço do DT, a ideação, em que ocorrem o refinamento das ideias e os *insights* a partir da observação.

Os autores dividiram a ideação com base em dois protótipos. O primeiro protótipo, intitulado *Catering service* (Serviço de refeições), foi desenvolvido em torno das atividades de culinária; o objetivo era perceber como as competências culinárias poderiam ser desenvolvidas, incluindo o conhecimento sobre os ingredientes e sobre o contexto cultural. Após observar e conhecer a HKF, Hillgren et al. perceberam que era importante as próprias mulheres desempenharem a ação de entregar alimentos, por isso elas produziram folhetos sobre as refeições e os enviaram para os clientes. Notamos o espaço da implementação, principalmente quando Brown e Wyatt (2010) afirmam que é preciso criar uma estratégia de comunicação do produto e/ou serviço.

Ao contatar um escritório de arquitetura para oferecer comida afegã e iraquiana, os arquitetos ficaram entusiasmados com a possibilidade de ter uma experiência cultural adicional, tanto que adotaram a terminologia: “Poderia me trazer mais um Kobbe?” (Hillgren et al., 2011, p. 176). No entanto, depois de atender o escritório por alguns dias, os funcionários começaram a recusar a oferta da HKF. Após análise (avaliação) e contato com a empresa, foi constatada uma falha na comunicação. A empresa solicitou o envio de uma oferta formal, com informações sobre o cardápio e a quantidade de comida, porém, as mulheres da HKF não estavam preparadas para essa solicitação. Para os arquitetos, a quantidade de alimentos indicada na oferta formal não seria justa pelo preço cobrado.

O segundo protótipo, intitulado *Cultural intermediation* (intermediação cultural), foi pensado para organizar algumas atividades com crianças órfãs, na faixa etária entre 13 e 17 anos, refugiadas em Malmö (Suécia), onde vivem sem suas famílias. Compreendendo a dificuldade de se trabalhar com órfãos refugiados, foi preciso pensar em como facilitar o surgimento de uma relação de confiança entre a HKF e o departamento responsável pelas crianças refugiadas em Malmö. As mulheres responsáveis pela ONG realizaram algumas reuniões com alguns atores do município e as crianças, buscando explorar um possível serviço de mediação intercultural que seria oferecido aos órgãos públicos. Nesse segundo protótipo, notamos que a HKF juntamente

com Hillgren et al. (2011) conseguiram alcançar uma etapa da inspiração que responde ao questionamento “Por que jamais alguém pensou nisso?”, isto é, “Por que ninguém pensou em como criar confiança com as crianças órfãs refugiadas?”.

A iniciativa de intermediação cultural foi aceita pelo município, porém este não teve papel ativo e sugeriu a empresa de saúde Attendo, que aceitou fazer parceria com a HKF. Em continuidade a esse protótipo, dois passos foram dados: o primeiro passo consistiu em convidar as crianças para uma refeição afegã, nos espaços da HKF; de imediato se percebeu que as crianças não se alimentavam com comida afegã desde que haviam deixado suas famílias. Diante desse fato, notou-se que essa alimentação poderia desempenhar um papel importante para que, em outras ocasiões, as crianças se encontrassem com as mulheres para comerem juntas.

O segundo passo foi oferecer uma aula de culinária para as crianças, viabilizada pela empresa *Good Word*, que permitiu à HKF e às crianças o acesso a sua cozinha. As despesas da HKF com os ingredientes e com a preparação da aula de culinária foram cobertas pela Universidade de Malmö. Nessa aula, as crianças alternaram entre cozinhar com as mulheres da HKF e usar os computadores da *Good Word* para pesquisar e explorar as redes sociais com o auxílio de alguns funcionários. Essa experiência foi positiva para as crianças, para a HKF e para a *Good Word*, tanto que dessa iniciativa surgiu “a oportunidade de estabelecer uma ligação sólida entre a HKF e *Good Word*, o que poderia abrir novos cenários baseados na troca mútua de serviços” (Hillgren et al., 2011, p. 177).

As experiências observadas a partir dos dois protótipos demonstraram que a HKF tem potencial para desempenhar um novo papel socioeconômico no contexto sueco, ampliando seu profissionalismo e deixando de ser considerada pelas autoridades como um conjunto de esforços voltados somente ao “lazer”. Como *feedback* do que foi implementado por meio dos protótipos, terceiro passo do DT, Hillgren et al. (2011, p. 177) constataram que o envolvimento das mulheres é valioso “porque elas se relacionam com os órfãos de uma forma diferente de como um funcionário público sueco faria”. Os autores também ressaltam que embora o *feedback* tenha sido positivo, havia a necessidade de refinar a “mediação intercultural” porque nenhum dos atores envolvidos estava disposto a pagar a HKF pelos serviços ofertados.

Diante dos dois protótipos, verificamos que a HKF não tinha compreensão completa do contexto cultural sueco e de algumas competências específicas relacionadas

aos negócios, como vimos no protótipo *Catering service*. Essas limitações poderiam ser superadas por meio da conexão entre a HKF e outras organizações.

Surgiram oportunidades com a Göran Network e com a Good World, organizações que manifestaram interesse em desenvolver troca mútua de serviços, mas durante o período de estudo, elas estavam demasiadamente ocupadas, por isso os pesquisadores mencionados tiveram de esperar vários meses para começar a explorar como HKF, Göran Network e Good World poderiam estabelecer relações na troca de serviços.

Possivelmente essa dificuldade de “esperar” esteja relacionada com o próprio exemplo explicitado no artigo, a saber: “a ligação entre HKF e Good World não foi planejada, surgiu por acaso quando procurávamos uma instalação com uma cozinha onde as mulheres pudessem cozinhar juntamente com as crianças refugiadas” (Hillgren et al., 2011, p. 180). Ainda sobre essa questão, Hillgren et al. (2011) constataram que tais experiências permitiram que compreendessem “a importância de [poder] recuar e esperar pela disponibilidade de um ator específico”.

Brown e Wyatt (2010) advertem que a escolha pelo óbvio e incremental pode ser eficiente no curto prazo, todavia prejudica o processo a longo prazo. Como limitação do estudo, identificou-se que os novos meios de comunicação poderiam ter sido mais explorados, desempenhando, assim, um papel importante na relação entre a HKF e as crianças refugiadas; talvez nesse ponto fosse possível encontrar parceiros que contribuíssem para o pagamento das despesas da HKF. Hillgren et al. (2011) sugerem que um material gravado pelas mulheres, com instruções culinárias, conselhos, incentivos etc. seria valioso para as crianças e para as redes sociais. Brown e Wyatt (2010, p. 35) observam que a “narração de histórias, especialmente através de multimídia, ajuda a comunicar a solução a um conjunto diversificado de partes interessadas dentro e fora da organização, em particular, através das barreiras linguísticas e culturais”.

Por meio do estudo de Hillgren et al. (2011), pudemos notar que, embora existam as limitações das parcerias no longo prazo e o problema de comunicação, o processo utilizado para avaliar os serviços da HKF por meio do DT foi aplicado corretamente, tanto que os espaços do DT nos protótipos *Catering Service* e *Cultural Intermediation* foram identificados com facilidade. Além disso, entendemos como se dá a intercorrência entre os espaços (inspiração, ideação e implementação). Especificamente no protótipo *Catering Service*, ao mesmo tempo em que surgiram os *insights*, ocorreu o desenvolvimento de

outros protótipos relacionados às atividades culinárias, que foram refinados e, na sequência, testados e avaliados, além disso, foi identificada a falha de comunicação.

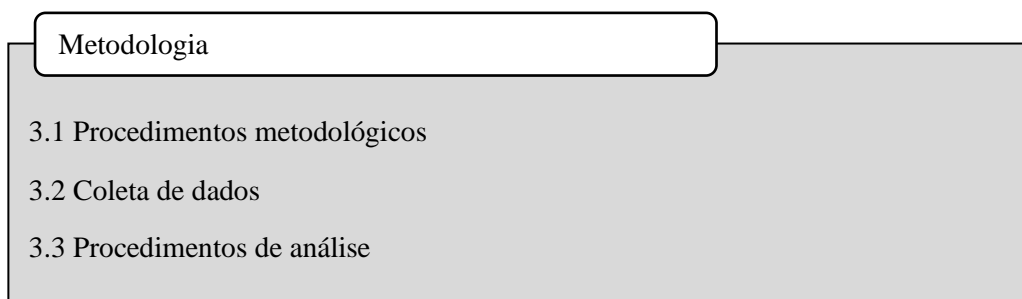
3 Metodologia

Neste momento, explicitamos a metodologia e os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa, de natureza qualitativa, conforme ilustrado na Figura 15. De acordo com Creswell (1994), o estudo qualitativo é um processo de pesquisa que visa ao entendimento dos problemas humanos e sociais baseado na construção de uma exposição holística e complexa do ponto de vista dos informantes. Para Godoy (1995, p. 21), a pesquisa qualitativa “ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecida em diversos ambientes”.

Empregada também na área de Administração, esta uma ciência social aplicada (Lemos & Bazzo, 2011), a pesquisa qualitativa adquire diversos significados no campo das ciências sociais. Tais significados podem ser compreendidos por meio de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo, com o objetivo de traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social (Neves, 1996). Como exemplos de técnicas, podemos citar, entre outras: entrevistas não estruturadas e entrevistas semiestruturadas, observação participante, observação estruturada, grupo focal e estudo de caso. Os métodos qualitativos possibilitam redirecionar a investigação e propiciam vantagens em relação ao planejamento integral e prévio dos passos da pesquisa, além disso, têm papel importante no campo dos estudos organizacionais (Piore, 1979).

Figura 15

Estrutura da Seção de Metodologia



3.1 Procedimentos Metodológicos

Inicialmente realizamos o levantamento bibliográfico, que nos permitiu proceder à revisão de literatura no intuito de compreender os conceitos de serviço propostos por diversos estudiosos, bem como de avaliação da qualidade de serviços e de DT, seus espaços e práticas. Realizamos essa etapa nas plataformas Web of Science e Google Acadêmico, com utilização do *software* Publish or Perish, para pesquisar a base de dados de tais plataformas. Esse *software* recupera e analisa citações acadêmicas por meio da base de dados *online*, assim como examina uma série de métricas de citações. Ele é utilizado na revisão de literatura para identificar artigos acadêmicos mais citados em determinada área (Harzing, 2010). Em nossa busca, empregamos as seguintes palavras-chave: Organizações do Terceiro Setor, Organizações da Sociedade Civil, *design thinking* no terceiro setor e avaliação de serviços. Para selecionar as pesquisas que compõem a revisão de literatura desta dissertação, procedemos à leitura prévia dos resumos dos artigos encontrados.

A fim de examinarmos o contexto das OSCs da Inspeção Salesiana de São Paulo (ISSP) selecionadas em relação a como avaliam os serviços prestados a seus beneficiários, optamos pelo estudo de caso avaliativo que, segundo Godoy (2010), gera dados e informações obtidos de forma cuidadosa, empírica e sistemática, para que o pesquisador possa investigar os resultados e avaliar a efetividade de um programa, e, a partir disso, informar determinados tipos de ação, os quais fornecem indicadores para o processo de tomada de decisão.

A ISSP engloba três dimensões: educação escolar, ensino superior e social. Na dimensão social, possui 18 OSCs, entre as quais selecionamos cinco para a realização desse estudo, escolha validada pela análise da especialista responsável por todas as OSCs da ISSP. Essa validação se deu por meio de uma sequência de reuniões com a especialista para se buscar compreender quais seriam os critérios de escolha, que foram assim definidos: tempo de existência da organização; tipos de serviços oferecidos, seguindo a complexidade estabelecida pela Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais (TNSS), e faixa etária de atendimento das OSCs, de 6 anos até 59 anos.

As cinco OSCs escolhidas – Obra Social Santa Clara, Oratório São Luiz, Salesianos São Carlos, Abrigo Dom Bosco para Catadores e Centro Salesiano de Desenvolvimento Social e Profissional – foram objeto de análise minuciosa dos dados

coletados e, conseqüentemente, foi verificada a aplicação do DT como ferramenta avaliativa.

3.2 Coleta de Dados

O processo de coleta de dados das cinco OSCs ocorreu por meio de pesquisa de campo com aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A). Esse tipo de entrevista se difere da estruturada em razão de sua flexibilidade quanto às atitudes do pesquisador, permitindo que ele altere ou não as perguntas no decorrer da seção. Há um roteiro básico de perguntas previamente estabelecidas, relacionadas aos interesses da pesquisa. Esse roteiro considera as questões anteriormente planejadas, bem como aquelas momentâneas, surgidas na interação entre o pesquisador e o participante, possibilitando que as informações e as respostas sejam mais livres (espontâneas), sem estarem condicionadas a padrões de alternativas (Manzini, 2004).

O roteiro da entrevista semiestruturada, totalizando 21 perguntas abertas, foi composto por questões que refletiam diretamente o contexto dos casos estudados, isso porque buscamos captar o entendimento dos gestores acerca de como ocorre e o que é a avaliação de serviços prestados pelo terceiro setor. O roteiro foi aplicado a gestores das cinco OSCs mencionadas anteriormente, localizadas no estado de São Paulo, nas três regiões que a Inspeção engloba: uma no Vale do Paraíba, duas na Paulista e outras duas na Capital.

De acordo com Paiva (2024), a entrevista com perguntas abertas é mais flexível, tem roteiro e sequência alternáveis, possibilitando maior dinamicidade na pesquisa pelo fato de as respostas não serem previsíveis e por possibilitar a participação de um pequeno número de pessoas. Além dessas características, a aplicação da entrevista geralmente ocorre de forma presencial ou *online*.

Para viabilizar o contato e a realização da entrevista com os gestores das OSCs, foi utilizado o Google Meet, plataforma que, segundo Sant'Anna & Sant'Anna (2020), é segura e dinâmica, permite aos usuários realizarem videoconferências gratuitas, sem a necessidade de instalação de um *software* no computador, e está disponível nas plataformas Android, IOS e MAC para utilização em *smartphones*. Além disso, essa ferramenta “combina uma série de proteções contra abuso para manter as reuniões dos

usuários seguras. Isso inclui medidas antissequestro para reuniões na web e discagens” (Singh & Awasthi, 2020, p. 120).

Ressaltamos que esse processo, de caráter exploratório, desembocou no delineamento da pesquisa. O contato inicial com os gestores das OSCs foi realizado por *e-mail*, em cujo corpo explicitamos o tipo de estudo realizado, seu objetivo e a importância de eles participarem da entrevista. Cabe destacar que por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), os gestores tomaram ciência dos benefícios, dos riscos e dos objetivos da pesquisa, bem como de sua condução e do modo como as informações coletadas seriam utilizadas. Posteriormente, receberam, também por *e-mail*, um *link* para realização da entrevista pelo Google Meet.

3.3 Procedimentos de análise

Após a aplicação da entrevista, os dados obtidos foram analisados segundo a técnica denominada análise de conteúdo, com o objetivo de identificar o conteúdo exposto sobre avaliação de serviços. Segundo Bardin (2006, p. 38), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”. Ela permite que um grupo de instrumentos metodológicos seja empregado para examinar diversos discursos, ultrapassando incertezas e enriquecendo a leitura dos dados coletados (Bardin, 2011). Existem várias formas de documentar o material coletado, a saber: material textual, como diário de pesquisa, fichas de documentação, além de filmagens, áudios, entre outras (Flick, 2009). Para Bardin (2006), são três as fases da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

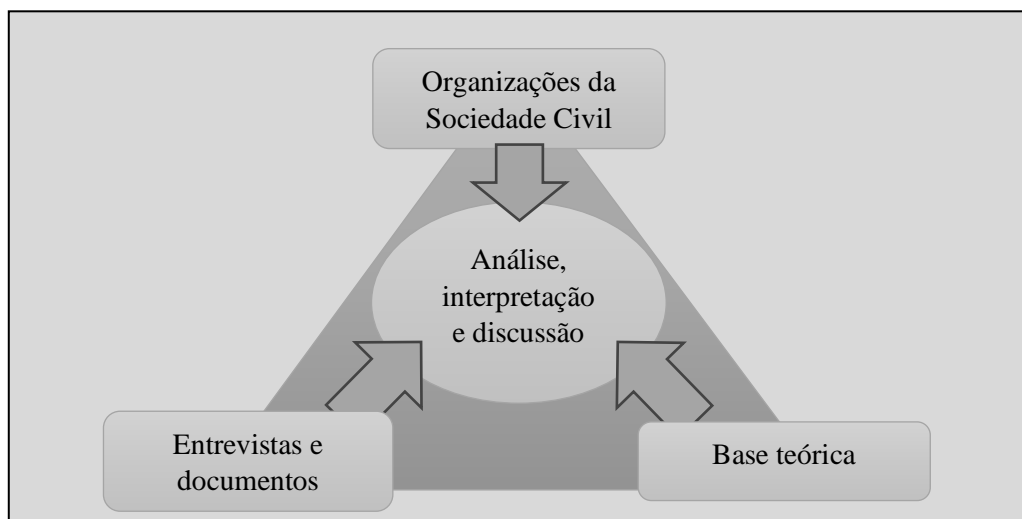
A pré-análise é a fase em que o pesquisador organiza o material a ser examinado, tornando-o operacional para, então, sistematizar as ideias por meio de quatro etapas: leitura flutuante (contato com os documentos de coleta de dados); escolha dos documentos (demarcação do que será analisado); formulação da hipótese e dos objetivos; e referenciação dos índices e indicadores (recortes de texto indicados nos documentos de análise). Já a exploração do material é a fase em que se definem as categorias de codificação, a identificação das unidades de registros (unidade-base que visa à categorização e à contagem frequencial) e as unidades de contexto nos documentos (registros que correspondem ao mesmo segmento da mensagem). Essa etapa corresponde à descrição analítica do *corpus*, submetido a um estudo aprofundado, orientado pelos

referenciais teóricos. Por fim, a fase de tratamento dos resultados permite fazer inferências e interpretações dos resultados obtidos nas fases anteriores. Nesse momento, ocorre a condensação e o destaque das informações, que culminam nas interpretações inferenciais; isso envolve a intuição e a análise reflexiva e crítica (Bardin, 2006).

No âmbito do estudo de caso, a utilização dos dados coletados obedece ao Termo de Compromisso de Utilização de Dados (Apêndice C), aprovado pelo sistema CEP-CONEP (Comitês de Ética em Pesquisa – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa). As informações obtidas por meio de entrevista semiestruturada foram organizadas em um único documento, elaborado no *software* Word para, posteriormente, serem inseridas no *software* Maxqda. De acordo com Nodari et al. (2014), esse último *software* permite que o usuário organize, interprete, codifique e avalie as informações qualitativas coletadas em entrevistas, grupos focais, questionários, imagens, arquivos de áudio e vídeo, permitindo a criação de relatórios que podem ser compartilhados.

Após a etapa de inserção das respostas no Maxqda, estabelecemos a categorização a partir das respostas coletadas, dividindo-as em grupos de elementos semelhantes entre si, a fim de viabilizar a compreensão de ordem do objeto estudado e estabelecer os critérios utilizados na entrevista. O agrupamento dos resultados da pesquisa foi realizado por meio de categorias de avaliação de serviços, com a identificação de padrões comuns entre as respostas. Esse agrupamento foi representado graficamente no *software* por *clusters* de dados, ou seja, o conjunto de dados que compartilharam semelhanças entre si. A partir da categorização feita no Maxqda criamos o mapa temático. A discussão dos resultados foi realizada considerando-se quatro temas: OSCs, serviços, avaliação e estratégia.

Para a análise dos dados e discussão dos resultados, baseamo-nos também na triangulação de dados, pelo fato de ela envolver uma combinação de diversas metodologias para o exame do mesmo fenômeno, processo que permite um mesmo objeto de estudo ser observado de diversos ângulos (Denzin & Lincoln, 2006). A figura 16 ilustra a aplicação da triangulação, buscando a comparação e a convergência dos dados obtidos mediante a base teórica adotada, os documentos analisados e as entrevistas realizadas.

Figura 16*Triangulação de dados*

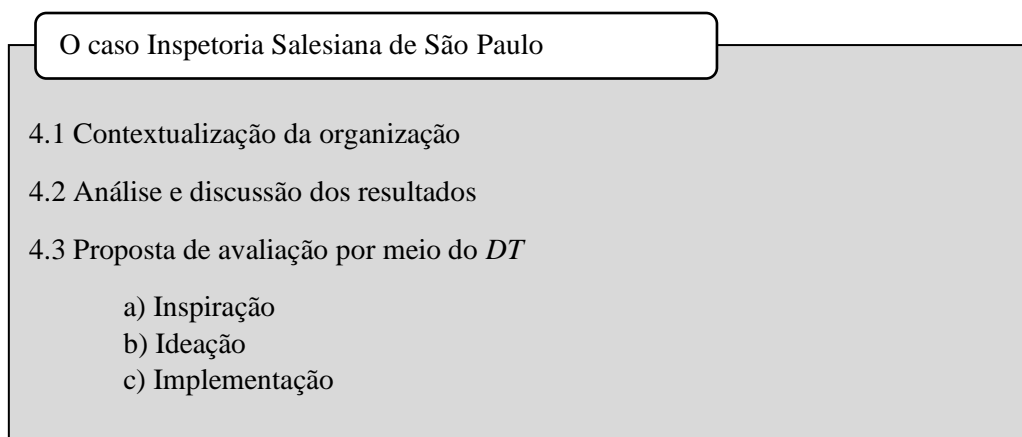
Neste estudo, adotamos os seguintes instrumentos para produção de dados: a) revisão de literatura sobre as temáticas avaliação de serviços e DT; b) entrevista com cinco OSCs da ISSP; c) análise dos instrumentais avaliativos e pesquisa nos relatórios sociais da ISSP. A entrevista semiestruturada realizada com os gestores, juntamente com os relatórios sociais e os instrumentais de avaliação disponibilizados pelas OSCs em seus serviços, apoiaram a análise de dados e nos permitiram entender como a aplicabilidade do DT contribui para a avaliação de serviços ofertados pelas OSCs. Por meio da entrevista e análise de como se dá a avaliação em cada organização, obtivemos dados que nos permitiram responder às perguntas de pesquisa: “Como as OSCs avaliam os serviços prestados aos seus beneficiários? De que forma o DT pode ser utilizado como ferramenta administrativa para objetivação (análise qualitativa) de dados avaliados pelas OSCs?”

4 O Caso Inspeção Salesiana de São Paulo

Nesta seção, apresentamos detalhadamente o estudo de caso avaliativo realizado na Inspeção Salesiana de São Paulo (ISSP). Iniciamos por sua contextualização, assim como das cinco OSCs escolhidas; depois, explicitamos a análise dos dados obtidos da entrevista e dos relatórios sociais anuais elaborados pela organização; na sequência, discutimos os resultados, buscando corroborar e ampliar as evidências da pesquisa; por fim, propomos a aplicação do DT na organização. A Figura 17 ilustra a estrutura desta seção.

Figura 17

Estrutura da Seção Estudo de Caso



4.1 Contextualização da organização

Os salesianos de Dom Bosco, Congregação Religiosa fundada em 18 de dezembro de 1859 por São João Bosco, santo educador do século XIX, são uma organização internacional de pessoas dedicadas em tempo integral ao serviço de jovens, especialmente daqueles em situação de vulnerabilidade. Inicialmente, os salesianos se propuseram a apoiar os jovens necessitados, buscando promover condições dignas, que lhes permitissem o desenvolvimento pessoal e espiritual (Salesianos em São Paulo, 2009).

Os salesianos chegaram ao Brasil em 14 de julho de 1883, no bairro de Santa Rosa, localizado na cidade de Niterói, Rio de Janeiro. Atualmente, a presença salesiana abrange mais de 130 países, em todas as regiões do mundo. Os serviços ofertados pelos salesianos contribuem para o desenvolvimento integral dos jovens, por meio da educação e da

evangelização (A Obra Salesiana, 1999). Essa contribuição se dá em escolas, centros universitários, obras sociais (OSCs), paróquias e oratórios.

No Brasil, os salesianos estão inseridos em todas as regiões geográficas e dividem-se em seis inspetorias: São Paulo, Belo Horizonte, Campo Grande, Manaus, Porto Alegre e Recife. A ISSP, dedicada ao título de Nossa Senhora Auxiliadora, foi fundada em 1883, com sede no Colégio de Villa Colon, Montevidéu, no Uruguai. Em 1896, a sede foi transferida para o Ginásio São Joaquim, em Lorena, São Paulo. Posteriormente, em 1908, a ISSP foi separada do Uruguai e fixou sua sede no Liceu Coração de Jesus, também em São Paulo, localizada no bairro Campos Elíseos, onde permanece até hoje (A Obra Salesiana, 1999).

A Inspetoria engloba 11 escolas, 8 instituições de ensino superior e 18 obras sociais.⁵ De acordo com seu relatório social de 2022,⁶ 30.280 pessoas são beneficiadas pela ação social, entre as quais, 11.814 são do sexo masculino, 18.466, do sexo feminino, e 29.954 famílias. Segundo dados desse mesmo documento, congrega 18 comunidades religiosas salesianas canonicamente erigidas,⁷ que atuam no estado de São Paulo, especificamente nas cidades de Americana, Araraquara, Araras, Campinas, Campos do Jordão, Cruzeiro, Guarujá, Lorena, Pindamonhangaba, Piracicaba, São Carlos, São José dos Campos, São Paulo e Sorocaba.

A missão da ISSP se baseia nos verbos educar-evangelizar e evangelizar-educar os jovens pelo Sistema Preventivo de Dom Bosco; a evangelização propõe um modelo de ser humano plenamente realizado e uma educação inspirada no Evangelho de Jesus Cristo (Capítulo Geral XXVI, 2008). Conforme as Constituições dos Salesianos de Dom Bosco, no artigo 26, os salesianos trabalham preferencialmente em favor da juventude pobre, abandonada e em perigo, que é a mais vulnerável. Consequentemente, agregam-se as famílias e os contextos que envolvem essa realidade da juventude (Dom Bosco, 2015).

O Sistema Preventivo de Dom Bosco envolve as dimensões pedagógica, pastoral e espiritual do educar-evangelizar e baseia-se em três colunas, conhecidas como tripé salesiano – razão, religião e *amorevolezza* –, profundamente inseridas no modo salesiano

⁵ Nosso estudo engloba especificamente as OSCs, por isso os dados que seguem correspondem exatamente a essa dimensão da ISSP.

⁶ Os dados constantes desse documento estão disponíveis em: <https://salesianosp.org.br/social/wp-content/uploads/2023/09/Relatorio-Social-2022-2.pdf> (Salesianos, 2023).

⁷ Segundo o Código de Direito Canônico, Cân. 609, “As casas do Instituto religioso são erigidas pela autoridade competente, de acordo com as constituições, depois de previamente obtido por escrito o consentimento do Bispo diocesano”.

de educar. Esse sistema dialoga, atualmente, com a defesa e promoção dos direitos humanos no âmbito da Ação Social Salesiana⁸ (Rede Salesiana Brasil, 2015). Assim, podemos entender cada elemento desse tripé, da seguinte maneira: a razão contempla a capacidade da pessoa pensar, problematizar e questionar, ou seja, no processo educativo trabalham-se as capacidades e habilidades do atendido para que ele seja autor da sua própria história, com a finalidade de prepará-lo para ser autônomo e responsável por suas ações e escolhas.

Já no âmbito da religião, a pessoa, por meio de uma convivência integradora, tem a possibilidade de buscar o sentido da vida e a alegria de viver, experienciando o relacionar-se consigo mesma, com o outro e com o sagrado. Os atendidos se abrem aos valores do humano e do transcendente, na busca por construir o próprio projeto de vida. A religião é educativa, por isso Dom Bosco buscava uma educação que fosse sensível à religião e que, de alguma forma, chegasse ao coração do jovem para que esse pudesse valorizar a vida também pela religiosidade. Nesse sentido, quando falava de “religião”, definia objetivos no contexto dos fins gerais da educação, que se delineavam no binômio “bons cristãos e honestos cidadãos” (Nanni, 2014).

Por fim, a *amorevolezza* é um valor salesiano que pode ser traduzido como “amor demonstrado”. Ressalta-se que essa tradução é insuficiente para explicar a essência do significado de *amorevolezza*, termo que só pode ser entendido na prática educativa que envolve a familiaridade com o atendido.

Diante desses três pilares, podemos afirmar que o Sistema Preventivo trabalha com uma abordagem educativa inovadora em relação à promoção e à proteção dos direitos humanos, tendo “como fundamento o dado ôntico da dignidade de cada pessoa sem distinção de qualquer espécie” (Rede Salesiana Brasil, 2015, p. 15).

Os valores estabelecidos pela ISSP envolvem a ética no sentido do comprometimento tanto com os valores humanos e evangélicos, da construção da cidadania, da abertura à diversidade, como com a transparência nos serviços oferecidos. A espiritualidade salesiana também é um valor importante, uma vez que se relaciona ao Sistema Preventivo (razão, religião e *amorevolezza*), assim como a competência e a

⁸ A Ação Social Salesiana diz respeito aos trabalhos sociais em rede realizados pelos Salesianos de Dom Bosco (salesianos) e a Filhas de Maria Auxiliadora (salesianas). Essa rede é uma comunidade educativa nacional das presenças salesianas para articulação, promoção e fortalecimento de sua ação social no Brasil. Atualmente essa rede abrange cem obras sociais (OSCs) em todo o território brasileiro. Disponível em: <https://salesianosp.org.br/social/wp-content/uploads/2023/09/Relatorio-Social-2022-2.pdf> (Salesianos, 2023).

solidariedade, que dizem respeito à capacidade responsável de vivenciar a missão com a atitude de compaixão pelo trabalho com a juventude e com suas famílias, baseada na sensibilidade às urgências das realidades juvenis. O trabalho em comum e a comunhão, por sua vez, concretizam-se na dedicação à missão e na gestão das OSCs e caracterizam-se por abarcar o espírito de família, o diálogo, a disponibilidade e a corresponsabilidade (*Projeto Orgânico Inspeitoral*, 2017).

Das 18 OSCs que fazem parte da Inspeitoria, respeitando os critérios estabelecidos, principalmente a questão de problemas complexos, os diferentes tipos de serviços (figura 18) e a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (figura 19), foram entrevistadas cinco, a saber: Obra Social Santa Clara; Oratório São Luiz; Salesianos São Carlos; Abrigo Dom Bosco para Catadores e Centro Salesiano de Desenvolvimento Social e Profissional. A fim de contextualizar a importância dessas instituições e sua presença no estado de São Paulo, apresentamos um breve resumo.⁹

A Obra Social Santa Clara, fundada em 1987, em Campos do Jordão (SP), atende cerca de 300 crianças e adolescentes diariamente, promovendo acolhida, evangelização, educação e convivência. Inspirada em São João Bosco, busca formar “bons cristãos e honestos cidadãos”, com a oferta de diferentes tipos de atividades pedagógicas, de segunda a sexta-feira, nos turnos matutino e vespertino. Em parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Campos do Jordão, complementa a educação formal com diversas atividades, no intuito de tornar os jovens cidadãos protagonistas em diferentes áreas e contribuir para sua inserção e permanência no sistema educacional. A OSC envolve-se com a comunidade local mediante a realização de ações pastorais de apoio às famílias em situação de vulnerabilidade. Além disso, tem representantes no Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente e participa ativamente de fóruns e reuniões relacionadas ao Sistema de Garantias dos Direitos da Criança e do Adolescente.

O Oratório São Luiz, fundado em 1895, em Araras (SP), atendia inicialmente imigrantes italianos. Ao longo dos anos, expandiu suas instalações e, em 2002, foi inaugurado o Oratório Dom Bosco, para atender a Zona Leste da cidade. Já em 2022, o projeto Programa Vida Melhor (Provim), em parceria com o poder público, assistiu 177 crianças e adolescentes em diversas atividades sociais e educacionais. Desde sua

⁹ O resumo apresentado baseia-se no documento disponível em: <https://salesianossp.org.br/social/wp-content/uploads/2023/09/Relatorio-Social-2022-2.pdf> (Salesianos, 2023).

fundação, a OSC em Araras tem promovido o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens.

O Educandário São Carlos, fundado em 1949, em São Carlos (SP), foi assumido pelos salesianos em 1978 e passou a se chamar “Salesianos São Carlos”. Em parceria com a Prefeitura Municipal, oferece programas de proteção social básica para crianças, adolescentes e jovens, visando a sua inclusão social e o seu desenvolvimento pessoal, com garantia de direitos fundamentais e promoção de promover valores pessoais e sociais. Também oferece serviços de proteção social especial para adolescentes em medidas socioeducativas. Reconhecida nacional e internacionalmente, mantém parcerias com o Serviço Social do Comércio (Sesc) e com universidades para atender a população em situação de vulnerabilidade e estimular o exercício pleno da cidadania.

O Abrigo Dom Bosco para Catadores, fundado em 2001, em São Paulo (SP), atende pessoas que trabalham em empregos informais, em particular, catadores de materiais recicláveis que utilizam carroças como ferramenta de trabalho e até mesmo como dormitório. Seu objetivo é promover autonomia, geração de renda e saída qualificada dessas pessoas das ruas, para que retornem às suas famílias ou sejam direcionadas a uma moradia adequada. O serviço oferece apoio em relação a acesso a moradia e trabalho, e evita a ação de atravessadores na venda dos materiais coletados. Com funcionamento ininterrupto durante dia e noite, atende até 55 moradores de rua e oferece oportunidades de autocuidado, incluindo alimentação, banho, descanso, orientações e preparação para o mercado de trabalho.

O Centro Salesiano de Desenvolvimento Social e Profissional, fundado em 1974, em São Paulo (SP), tem a missão de se aproximar dos jovens e ressaltar a importância da vida, da educação e dos valores. Oferece qualificação profissional gratuita para jovens vulneráveis, preparando-os para o mercado de trabalho. Em 2021, inaugurou duas filiais na cidade, expandindo seus serviços e beneficiando mais pessoas. Uma das filiais oferece capacitação profissional em parceria com o Serviço Social de Aprendizagem Comercial (Senac), a outra oferece apoio escolar e assistência às famílias. O Centro Salesiano busca sempre desenvolver novos projetos sociais para auxiliar na formação da juventude vulnerável.

4.2 Análise e discussão dos resultados

Para a análise dos dados coletados por meio de entrevista semiestruturada, utilizamos o método da análise temática. Segundo Braun e Clarke (2006), esse tipo de análise permite identificar, analisar e reportar padrões. O *software* Maxqda contribuiu substancialmente, ao longo da codificação, para a organização do texto, análise de dados, transcrição de áudio, quando necessário, e comparação de segmentos. A codificação de dados foi realizada em quatro fases.

Na primeira fase, ocorreu a transcrição das entrevistas feitas pelo pesquisador, assim como dos dados coletados através da gravação do vídeo no Google Meet, estes transcritos manualmente no *software* Word. Para preservar a identidade dos gestores participantes, seus nomes não foram citados; já os nomes das OSCs participantes foram referenciados.

Na segunda fase, identificamos os códigos descritivos, um total de 136, ilustrados na figura 18. A escolha da abordagem descritiva se deu pelo fato de a pesquisa envolver diferentes tipos de dados recolhidos para a análise, a saber: as transcrições das entrevistas, os relatórios das OSCs, os instrumentais avaliativos e as notas de campo (Saldaña, 2014).

Na terceira fase, agrupamos os códigos em potenciais temas relevantes. Na figura 18, essa fase pode ser identificada pelo marcador (•). A partir desses códigos, algumas possibilidades de temas foram identificadas; um possível tema, por exemplo, foi tomada de decisão, envolvendo os códigos experiência profissional, decisões baseadas na missão e valores, missão e valores.

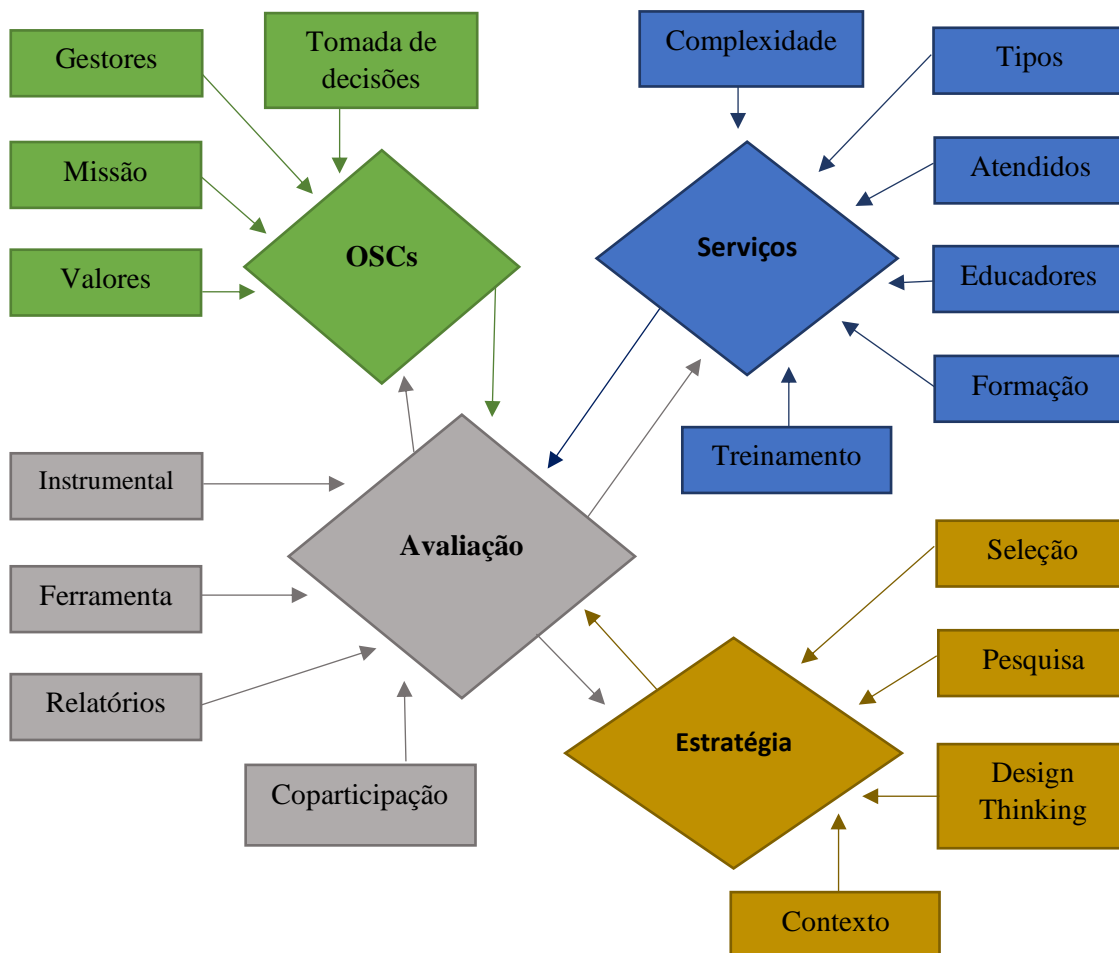
Na quarta e última fase, verificamos os temas com os excertos codificados (fase dois) e todo o conjunto dos dados (fase três). Na figura 18, essa quarta fase é identificada pelo marcador (✓).

Figura 18*Codificação da entrevista semiestruturada*

Lista de Códigos	Frequência
✓ OSCs	
• Experiência profissional	5
✓ Decisões baseadas na missão e valores	10
• Missão	5
• Valores	5
✓ Serviços	
• Educadores	9
• Quantidade de atendimentos	5
✓ Problemas Complexos	11
✓ Qualidade	14
✓ Tipos de serviços	18
Avaliação	
✓ Ferramenta de avaliação	17
✓ Avaliações	13
• Relatórios	8
Estratégia	
• Pesquisa demográfica	5
• Seleção de Serviços	6
• Formações	5
Total de Códigos	136

Fonte: Maxqda24

Com base nessas quatro fases, elaboramos um mapa temático da análise, apresentado na figura 19. As temáticas juntamente com os excertos codificados foram estabelecidas a partir de quatro eixos, a saber: 1) OSCs – gestores, missão, valores e tomadas de decisões; 2) Serviços – complexidade, tipos, atendidos, educadores, formação e treinamento; 3) Avaliação – instrumental, ferramenta, relatórios e coparticipação; 4) Estratégia – seleção, pesquisa, ferramenta, design thinking e contexto.

Figura 19*Mapa Temático OSCs*

Seguindo a codificação aplicada neste estudo, procedemos à discussão com base nos temas apresentados no mapa temático. No que diz respeito ao primeiro tema, “OSCs”, identificamos que os gestores das cinco OSCs entrevistadas têm aspectos em comum em relação ao tempo em que trabalham nessas organizações: três trabalham na ISSP há mais de vinte anos e apenas um está na gestão a mais ou menos um ano e meio. Esse dado é importante pelo fato de indicar a precisão das informações dos gestores sobre os serviços oferecidos. A partir da revisão de literatura sobre o termo *serviço*, fundamentada em Fisher (1939), Clark (1940), Rathmell (1966), Shostack (1977), Liechty e Churchill (1979), Berry (1980), Levitt (1981), Walker (1985), Lovelock (1991), Gummesson (1995), Grönroos (1995), Kotler et al. (1996), Bateson e Hoffman (2001), Vargo e Lusch (2004, 2008) e Zeithaml et al. (2011), verificamos que ele envolve uma multiplicidade de significados (Johns, 1999; Santos 2000). Diante disso, ter clareza sobre o que é ofertado

torna-se um diferencial estratégico para o terceiro setor, sobretudo no tocante a atividades de organizações que visam à defesa de direitos sociais (Lopez, 2018).

A clareza sobre o serviço oferecido e sua importância para os atendidos das OSCs refletem na maneira como os gestores compreendem a missão e os valores da ISSP. No quesito missão, os cinco gestores apresentaram perspectivas semelhantes, que vão ao encontro do binômio evangelizar-educar, ações (verbos) próprias da Congregação Salesiana (Capítulo Geral XXVI, 2008). A semelhança foi evidenciada pelas palavras pedagogia, desenvolvimento pessoal e profissional, protagonismo, olhar, espiritualidade, vulnerabilidade e políticas públicas. Para Drucker (1999), nas organizações sem fins lucrativos, como no caso das OSCs, o desempenho precisa ser planejado com base na missão, pois é a partir dela que se definem os resultados esperados. A missão é a razão de ser de qualquer organização e precisa ser direcionada ao contexto em que está inserida.

Ao se referirem aos valores da ISSP, os gestores apresentaram três pontos de vista idênticos, a saber: acolhida, diálogo e ética. Os demais valores envolveram a perspectiva que Dom Bosco, fundador do Salesianos, aplicava aos jovens, isto é, a dimensão de que é preciso educá-los para serem “bons cristãos e honestos cidadãos”. Esse binômio, envolve, de um lado, a integralidade da vida da pessoa e seu desenvolvimento para a idade adulta e, de outro, o que é próprio de cada idade e o que pode e deve ser assumido no processo educativo (Quadro Referencial, 2014). Essa dimensão tão importante para as OSCs estava inserida através das palavras respeito, convivência, cuidado, compromisso, comprometimento, engajamento político, espaços de fala, solidariedade, protagonismo e aproximação.

Assim, como a missão, os valores também são fundamentais para as OSCs, pois existe um grande risco de perderem sua “identidade” quando as estratégias de ação e gestão focam meramente a busca de maior eficiência e eficácia de sobrevivência. De acordo com Zape (2007), ações e gerenciamentos desse tipo podem levar a uma sensível perda do cerne da instituição, uma vez que se privilegiam metas de curto prazo em detrimento da ligação da OSC com a transformação social mais ampla. Como consequência, ocorre o desvirtuamento da missão e dos valores que guiam suas atuações e as diferenciam do primeiro e segundo setores, respectivamente, Estado e mercado. Por meio das entrevistadas realizadas, notamos que as cinco OSCs têm clareza quanto à

identidade carismática¹⁰; a dimensão do Sistema Preventivo é notória nas falas de cada gestor e os três pilares (razão, religião e *amorevolezza*), considerados uma metodologia pedagógica, são aplicados com precisão nos serviços.

Nesse sentido, notamos que os gestores pesquisados ressaltaram que a missão e os valores estão presentes nos processos decisórios, na execução e no atendimento relativo aos serviços oferecidos aos jovens e seus familiares. Essa observação vai ao encontro das constatações de Drucker (1999), para quem uma instituição sem fins lucrativos precisa se questionar sobre as decisões a serem tomadas, pois essas devem colaborar para a capacidade de realização da missão e dos valores. Contudo, entendemos que é preciso considerar a oportunidade, a competência e o compromisso com a missão, sendo que esta deve ser compreendida com clareza pelos envolvidos no serviço. Dessa forma, por meio da gestão, é possível construir indicadores e avaliar resultados. As OSCs que oferecem serviços não ofertam apenas ações, processos e performances (Berry, 1980; Lovelock, 1991; Grönroos, 1995; Zeithaml & Bitner (1996); há uma lógica na qual o atendido e a instituição contribuem, com seus conhecimentos e competências, para a cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2004).

No que diz respeito ao segundo tema intitulado “serviços”, destacamos que os serviços oferecidos pelas cinco OSCs da ISSP são diversificados. A figura 20 apresenta o tipo de serviço e a faixa etária de atendimento de cada OSC pesquisada. Ressaltamos que, a respeito da faixa etária, as cinco OSCs seguem a Lei nº 8.069/1990, que dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e dá outras providências, sobretudo quanto ao art. 2º: “Considera-se criança, para os efeitos desta Lei, a pessoa até doze anos de idade incompletos, e adolescente aquela entre doze e dezoito anos de idade” (Brasil, 2021, p. 10). Esse mesmo artigo traz a especificação de que, em casos expressos em lei, aplica-se excepcionalmente o ECA a pessoas entre 18 e 21 anos.

Ainda sobre a faixa etária, segundo a Lei nº 12.852/2014, art. 1º, § 1º, considera-se jovem a pessoa entre 15 e 29 anos de idade. Contudo, é importante observar o que prescreve o § 2º: “Aos adolescentes com idade entre 15 e 18 anos aplica-se a Lei nº 8.069/1990 e, excepcionalmente, o Estatuto da Juventude, quando não conflitar com as normas de proteção integral do adolescente” (Brasil, 2016). Para idades acima de 29 anos,

¹⁰ Trata-se da forma como se compreende a identidade de uma instituição religiosa. No caso da Congregação Salesiana, à qual pertence a ISSP, essa identidade está ligada ao carisma de Dom Bosco: “ser sinal e amor de Deus aos jovens especialmente os mais pobres” (Dom Bosco, 2015, art. 2).

segue-se a TNSS prescrita nos serviços de proteção social básica, sobretudo o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), conforme consta na figura 20.

Figura 20

Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais

PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA		<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF); 2. Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos; 3. Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio para Pessoas com Deficiência e Idosas.
PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL	Média Complexidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias Indivíduos (PAEFI); 2. Serviço Especializado em Abordagem Social; 3. Serviço de proteção social a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de Liberdade Assistida (LA) e de Prestação de Serviços à Comunidade (PSC); 4. Serviço de Proteção Social Especial para Pessoas com Deficiência, Idosas e suas Famílias; 5. Serviço Especializado para Pessoas em Situação de Rua.
	Alta Complexidade	<ol style="list-style-type: none"> 6. Serviço de Acolhimento Institucional; 7. Serviço de Acolhimento em República; 8. Serviço de Acolhimento em Família Acolhedora; 9. Serviço de proteção em situações de calamidades públicas e de emergências.

Nota. Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (2014, p. 10).

Todos os gestores pesquisados ressaltaram que os serviços oferecidos pelas OSCs têm tipificações específicas, conforme a TNSS adotada no município de São Paulo. A organização dessa tipificação foi estabelecida pela Portaria nº 46, de 22 de dezembro de 2010, da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS). A tipificação é extremamente importante para os serviços oferecidos pela ISSP, por um lado, por envolver as características de intangibilidade, heterogeneidade, precibilidade e simultaneidade propostas por Zeithaml e Bitner (2003), por outro, por especificar e qualificar os serviços socioassistenciais oferecidos pelas OSCs.

De acordo com os dados da figura 21, das cinco OSCs entrevistadas, quatro oferecem o SCFV, a saber: OSC1, OSC2, OSC3 e OSC5. Segundo o manual de tipificação, o SCFV faz parte dos Serviços de Proteção Social Básica e visa a garantir

aquisições progressivas aos atendidos, com respeito ao ciclo de vida de cada um, buscando complementar o trabalho social com famílias e prevenir a ocorrência de situações de risco social. É uma forma de intervenção social planejada e organizada que estimula e orienta os atendidos na construção e reconstrução de suas vivências individuais e coletivas. Seu caráter preventivo e proativo, presente também no Sistema Preventivo aplicado nas OSCs da ISSP, pauta-se na defesa dos direitos e no desenvolvimento de capacidades e potencialidades, de forma a prevenir situações de vulnerabilidade social e violação de direitos (Brasil, 2014; 2017; Rede Salesiana Brasil, 2015).

Figura 21

Tipos de serviços ofertados pelas OSCs da ISSP

OSC	Tipo de serviço e faixa etária dos atendidos
Obra Social Santa Clara (OSC1)	SCFV – Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – crianças de 6 anos a adolescentes até 14 anos.
Oratório São Luiz (OSC2)	SCFV – Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – crianças de 6 anos a adolescentes até 14 anos.
Salesianos São Carlos (OSC3)	SCFV – Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – crianças de 6 anos a jovens até 29 anos. LA – Serviço de proteção social a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de Liberdade Assistida e Prestação de Serviços à Comunidade (PSC) –adolescentes de 12 a 18 anos, podendo se estender até jovens de 21 anos por determinação judicial, como previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente.
Abrigo Dom Bosco para Catadores (OSC4)	CAC – Centro de Acolhida para Catadores adultos a partir de 18 anos. As crianças são acolhidas, desde que acompanhadas dos pais.
Centro Salesiano de Desenvolvimento Social e Profissional (OSC5)	SCFV – Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para adolescentes de 6 anos a adultos até 59 anos.

Destacamos que, embora as quatro OSCs citadas trabalhem com SCFV, a abrangência da faixa etária é diversificada, por isso as especificações e intervenções desse

tipo de serviço respeitam o desenvolvimento integral de cada atendido. Dessa forma, as OSC1 e OSC2 oferecem o SCFV a crianças e adolescentes de 6 anos a 14 anos e foca a constituição de espaço de convivência, formação para participação cidadã e desenvolvimento do protagonismo. As intervenções são pautadas nas experiências lúdicas, culturais e esportivas (Brasil, 2014).

A OSC3 possui um diferencial com relação à OSC1 e à OSC2, porque atende uma faixa etária mais ampla que compreende crianças com 6 anos até jovens com 29 anos. Assim, para adolescentes e jovens de 15 a 17 anos, o serviço trabalha o fortalecimento da convivência familiar e comunitária, bem como contribui para o retorno dos atendidos à escola ou para a permanência deles nesse ambiente. As intervenções focam atividades que desenvolvem e estimulam a convivência social, a participação cidadã e a formação para o mundo do trabalho (Brasil, 2014). Ainda em relação à OSC3, há a oferta de serviço destinado a jovens de 18 a 29 anos, caso em que a ênfase recai no fortalecimento de vínculos familiares e comunitários, na proteção social, garantindo espaços de referência ao convívio grupal, social e comunitário, e no desenvolvimento de relações de solidariedade, afetividade e respeito mútuo. As intervenções visam a contribuir para o desenvolvimento de novos projetos de vida, propiciar formação cidadã e protagonismo social, possibilitar a formação profissional, reinserir os jovens no sistema educacional, estimular e potencializar a condição de escolha e decisão (Brasil, 2014).

A OSC 5, além de trabalhar com as mesmas faixas etárias da OSC3, destaca-se por ofertar atendimento para adultos de 30 a 59 anos. Nesse caso, os serviços focam o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários desenvolvidos por ações complementares que asseguram espaços de referência para o convívio grupal, comunitário e social, propiciando o desenvolvimento da afetividade, solidariedade e encontros intergeracionais. As intervenções pautam-se na formação cidadã, no protagonismo social, na participação da vida pública no território e objetivam desenvolver competências para que os atendidos adquiram compreensão crítica da realidade social e do mundo contemporâneo (Brasil, 2014).

Com relação à tipificação que envolve a média complexidade, apenas a OSC3 oferece o serviço de proteção social a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de Liberdade Assistida (LA) e Prestação de Serviços à Comunidade (PSC). Esse serviço faz parte da rede de Serviços de Proteção Social Especial de Média Complexidade e tem por finalidade prover atendimento socioassistencial e

acompanhamento para pessoas em cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto com determinação judicial. Busca-se, assim, propiciar o acesso aos direitos e à ressignificação de valores na vida social e pessoal de adolescentes e jovens que tenham praticado algum ato infracional, além de disponibilizar acompanhamento familiar para realização de alguns encaminhamentos importantes aos assistidos, como, por exemplo, o serviço de convivência e fortalecimento de vínculos (Brasil, 2014).

Por fim, com relação à tipificação de serviços, a OSC4 destaca-se por oferecer um serviço que compreende a proteção social especial de alta complexidade, correspondente ao serviço de acolhimento institucional conhecido como Abrigo Dom Bosco para Catadores. De maneira geral, esse serviço atende adultos a partir de 18 anos, um acolhimento que se dá “em diferentes tipos de equipamentos, [e é] destinado a famílias e/ou indivíduos com vínculos familiares rompidos ou fragilizados, a fim de garantir a proteção integral” (Brasil, 2014, p. 44). O atendimento oferecido pela OSC4 é personalizado e favorece o convívio comunitário e familiar. As regras de convivência são construídas de forma participativa e coletiva. Nesse quesito, durante a entrevista, o gestor dessa OSC esclareceu que os atendidos participam mensalmente de uma assembleia coletiva, uma forma de reunião em que o gestor, com os atendidos, definem regras, solucionam problemas e conflitos, compartilham desafios e oportunidades.

A principal diferença entre os serviços oferecidos pela OSC4 e aqueles ofertados pelas outras OSCs entrevistadas está na questão da permanência do atendido no local: na OSC4, os atendidos podem residir no local por até 18 meses, prazo passível de ser prorrogado por igual período, totalizando 36 meses, conforme informações dadas pelo gestor. Por essa razão, na tipificação de serviços socioassistenciais, descreve-se que esse serviço deve funcionar em uma unidade com características residenciais, ambiente acolhedor e estrutura física adequada, de forma a propiciar o desenvolvimento de relações mais próximas do ambiente familiar, pois muitos atendidos romperam o vínculo com sua família, muitas vezes, por causa da drogadição e do alcoolismo. Assim, para tentar reestabelecer os laços familiares, busca-se colocá-los mais próximos do que seja um ambiente familiar.

Não podemos deixar de destacar que, embora a complexidade dos atendimentos envolva a TNSS – proteção básica e proteção especial de média e alta complexidade –, é preciso considerar que, neste estudo, a dimensão da complexidade compreende também os problemas que não têm solução definitiva, o que exige dos gestores pensar em uma

“re-solução” (Rittel & Weber, 1973). Para os serviços prestados pelas OSCs da ISSP essa definição de complexidade é muito importante, porque elas oferecem serviços contínuos, como, por exemplo, o SCFV. Para esse serviço, não é preciso pensar em um ponto final para o problema, mas sim em caminhos que permitam a sua reformulação, em um processo que deve acontecer repetidamente, pois envolve muitas possibilidades e a reavaliação das metodologias aplicadas.

Ao entrevistar os gestores sobre a dimensão de problemas complexos, verificamos que a OSC3 relaciona seu problema complexo à TNSS, pois dois dos seus serviços estão ligados à proteção social especial de média complexidade (LA e PSC). Já a OSC1 lida com um problema complexo relacionado ao acompanhamento familiar. Isso ocorre pelo fato de a cidade de Campos do Jordão (SP) ser um destino turístico, por essa razão, os pais trabalham de segunda a segunda, e os filhos, conseqüentemente, ficam “o dia todo” na escola e na OSC, o que gera a “invisibilidade” das crianças e jovens dentro de casa. Quanto à OSC2, observamos a falta de preparação dos educadores para resolver questões de indisciplina nos diferentes espaços de convivência. A OSC4, por trabalhar com a modalidade de acolhimento, enfrenta a complexidade implicada na ação de auxiliar os atendidos a entender que é necessário deixar os vícios provenientes da “rua”, como o roubo, a dependência química e as brigas. Outro problema complexo é a localização da instituição, pois fica próxima aos espaços da Cracolândia. De acordo com Amaral & Andreolla (2019), no Brasil, a Cracolândia faz parte da disseminação de refugos urbanos em São Paulo, predominantes na região da Luz. Outro problema complexo é a rotatividade dos educadores observada no ano de 2023, dinâmica que afeta a convivência e a criação de vínculos entre atendidos e educadores. Por fim, a OSC5 destacou que o problema complexo está ligado a questão da inclusão, pois os educadores não estão preparados para esse tipo de atendimento.

Atualmente 135 educadores¹¹ trabalham nas OSCs da ISSP, nas quais são realizados 1.431 atendimentos diários, dados demonstrados por instituição, conforme disposto na figura 22.

¹¹ A ISSP considera educadores todos os envolvidos no serviço. Assim, o trabalho salesiano envolve religiosos, religiosas, leigos e leigas que vivem o carisma de Dom Bosco e por essa razão são essencialmente educadores (Rede Salesiana Brasil, 2015). Em outras palavras, todos os funcionários são educadores, desde o porteiro até os serviços gerais, pois todos contribuem com a educação social. Devido, a essa questão adotaremos durante a discussão de resultados o termo educadores ao invés de funcionários.

Figura 22

Quantidade e Capacidade de Atendimentos e Quantidade de Educadores por OSC

OSC	Quantidade de atendimentos diários	Capacidade de atendimento diário	Quantidade de educadores
OSC1	310	500	37
OSC2	150	104	9
OSC3	790	790	58
OSC4	46	55	13
OSC5	140	140	18
Total	1.436	1.589	135

Os gestores das OSCs, ao serem entrevistados com relação à quantidade de atendimentos e de educadores, apresentaram várias perspectivas. A gestora da OSC1 enfatizou que a quantidade de educadores é insuficiente, de acordo com suas palavras, *principalmente na área de serviços gerais e na assistência de pátio*. O gestor da OSC2 informou que *a quantidade de educadores é suficiente para a quantidade de atendidos*. No entanto, *a instituição tem a intenção de oferecer outros serviços destinados a jovens a partir de 15 anos*. Dadas essas considerações de ampliação, entendemos ser necessário, futuramente, ampliar o quadro de educadores.

A gestora da OSC3 afirmou que *a quantidade de educadores é insuficiente para a quantidade de atendimentos. É necessário ampliar as equipes de trabalho. Também é preciso de equipe técnica e educadores com formação*. O gestor da OSC4 tem argumentação semelhante à da gestora da OSC3: *a quantidade de educadores é insuficiente. Há a necessidade de mais dois educadores (orientador) para acompanhar o período noturno. Isso indica que é preciso ampliar a equipe*. Com relação à OSC5, para a realidade que envolve seus serviços e atendimentos, consideramos a quantidade de educadores adequada, porém, caso aumente o número de atendidos, serão necessárias mais contratações.

Uma constatação importante é que nenhuma das OSCs trabalham com quantidade de atendimentos superior a sua capacidade, conforme é possível observar na figura 22.

Esse dado é relevante pelo fato de pesquisas como as de Bach-Mortensen e Montgomery (2018) e Acioli et al. (2018) demonstrarem que, muitas vezes, as barreiras identificadas na avaliação de OSCs são exatamente a capacidade de atendimento e a falta de recursos humanos. Por exemplo, no estudo de Acioli et al. (2018) foi constatado que três serviços estaduais, um municipal e uma unidade filantrópica atendiam acima da quantidade permitida, o que representava 41,6% dos serviços oferecidos.

No quesito quantidade de educadores (recursos humanos), identificamos que os gestores da OSC1, OSC3 e OSC4 consideram a quantidade insuficiente. Segundo a OSC1, é necessário haver educadores na área de serviços gerais e de assistência de pátio, já a OSC3 e a OSC4 destacam a necessidade de educadores sociais. Esses educadores a que os gestores se referem são profissionais com formação acadêmica e capacidade de atuar como mediadores interculturais, ou seja, mediadores socioeducativos que constroem pontes entre culturas, pessoas, grupos e comunidades (Vieira et al., 2021). A OSC2 e a OSC5 afirmaram ser suficiente a quantidade de educadores; a OSC2, por sua vez, informou haver um planejamento para a ampliação do número de atendimentos, o que demandará contratação de novos educadores.

No nosso entendimento, a quantidade de educadores é um fator que pode ser problemático para algumas OSCs da ISSP no futuro, independentemente do setor em que essa necessidade surgir. Isso evidencia que serão necessárias novas contratações. Para Costa (2002), as instituições do terceiro setor devem investir em recursos humanos, principalmente se almejam oferecer serviços de qualidade com impacto social, na direção do cumprimento de sua missão e transformação do ambiente interno e externo. A falta de profissionais de nível superior e com experiência profissional é uma fragilidade identificada no estudo de Acioli et al. (2018).

Sobre a dimensão de preparação e de experiência profissional, é preciso ter em mente que a formação de profissionais para trabalhar com atendidos em espaços não escolares é imprescindível (Müller et al., 2010). Nesse sentido, constatamos que as cinco OSCs pesquisadas realizam mensalmente as paradas pedagógicas, momentos nos quais os educadores planejam as atividades para os atendidos. Com relação às formações, todas as instituições oferecem formação de “salesianidade”, que remete ao Sistema Preventivo de Dom Bosco e aos três pilares: razão, religião e *amorevolezza*. Outros tipos de formação foram identificados na OSC4 e na OSC5, ambas com formação na área de assistência

social. A OSC2 oferece a possibilidade de formações no âmbito do Conselho Tutelar e da escuta especializada.

No terceiro tema, “avaliação”, observamos que nenhuma das OSCs entrevistadas trabalham com uma ferramenta avaliativa. Avaliar os serviços é extremamente importante para entender como a qualidade do serviço é percebida e influenciada, pois o atendido não está interessado apenas no resultado, mas também no processo (Grönroos, 1995). Para Parasuraman et al. (1985), essa qualidade envolve determinantes como confiabilidade, responsabilidade, competência, acessibilidade, comunicação, credibilidade, segurança e compreensão. Ressaltamos que embora as OSCs entrevistadas não apliquem uma ferramenta avaliativa específica, todas dispõem de uma forma de avaliar seus serviços. Essa avaliação, muitas vezes, ocorre mediante instrumental elaborado pelo poder público, que estabelece parceria com as OSC1, OSC2, OSC3 e OSC4. Observamos que apenas a OSC5 não trabalha em parceria com o governo.

Na figura 23, ilustramos os dados coletados sobre a avaliação de serviços por parte das OSCs da ISSP mediante instrumentais.

Figura 23

Avaliação de Serviços das OSCs da ISSP

OSCs	Tipo de avaliação	Instrumentais avaliativos
OSC1	Quantitativa	Ficha de avaliação de desempenho e produção profissional do educador (Anexo A)
OSC2	Quantitativa	Questionário avaliativo com perguntas fechadas e abertas (Anexo B)
OSC3	Quantitativa	Quadro demonstrativo de metas propostas e indicadores de qualidade (Anexo C)
OSC3	Qualitativa	Quadro demonstrativo dos resultados esperados (Anexo D)
OSC4	Quantitativa / Qualitativa	Questionário avaliativo com grau de satisfação (Anexo E)
OSC5	Qualitativa	Pesquisa de satisfação institucional via formulário digital (Anexo F)

Os instrumentais avaliativos das OSCs da ISSP estão, em sua maioria, direcionados para a análise quantitativa dos serviços oferecidos. A OSC3 e a OSC5 são as únicas que se destacam por terem um instrumental voltado à dimensão qualitativa. A OSC4 contempla, em seus instrumentais, as dimensões qualitativa e quantitativa. A OSC1 e a OSC2 têm instrumentais voltados à dimensão quantitativa. Quanto aos modelos de avaliação, cada OSC adota um modelo específico: as OSCs 2, 4 e 5 trabalham com questionários; a OSC1 trabalha com ficha de avaliação de desempenho, e a OSC3, com quadros de metas (quantitativo) e quadros de demonstração de resultados (qualitativo).

Ao analisar esses instrumentais, identificamos que a OSC1 utiliza uma ficha, desenvolvida pela Secretaria Municipal de Educação de Campos do Jordão, para avaliar os educadores (professores) que trabalham diretamente com os atendidos. Nesse instrumental, há uma lista com 25 itens de desempenho, dispostos em uma escala de 1 a 4, com gradações, sendo 1 insuficiente, 2 regular, 3 bom e 4 excelente, que servem para avaliar apenas o educador; os atendidos e suas famílias não fazem parte do processo avaliativo.

Com base na revisão de literatura sobre avaliação da qualidade de serviços, notamos que o modelo de qualidade proposto por Grönroos (1984), o modelo 5 Gaps, de Parasuraman et al. (1985), o modelo SERVQUAL, de Parasuraman et al. (1988), e o SERVPERF, de Cronin e Taylor (1992), envolvem, de diferentes maneiras, a participação do consumidor na avaliação de qualidade. A ausência dessa participação constitui um problema para as OSCs, em especial, se se tratar de SCFV.

Ao questionarmos a gestora da OSC1 sobre essa situação, constatamos que tal avaliação ocorre nas reuniões de pais ou com a utilização de lista de espera. Nas palavras dela, *“a avaliação qualitativa é realizada na reunião de pais de maneira oral, isto é, senso comum. Não existe um instrumental elaborado para esse tipo de avaliação. Outra forma de realizar essa avaliação é por meio da lista de espera, quando se tem famílias esperando para seu filho (a) receber um serviço, isso significa que outros atendidos estão indicando a instituição”*.

A OSC2 tem um instrumental avaliativo composto por 15 questões distribuídas da seguinte maneira: 8 perguntas fechadas que trazem uma escala avaliativa formada pelas palavras ruim, regular, satisfatório, bom, ótimo e excelente; 2 perguntas fechadas com opções de resposta sim, não ou mais que uma vez; 4 perguntas abertas e 1 pergunta com pontuações 0, 2, 4, 6, 8 e 10. De maneira geral, as perguntas do questionário são

direcionadas aos responsáveis pelos atendidos, crianças e adolescentes. Percebemos que, de alguma forma, os familiares participam da avaliação, porém, para a aplicabilidade de uma ferramenta avaliativa baseada em DT, é de extrema importância que os atendidos participem diretamente do processo de avaliação, de modo que seja possível criar estratégias de gestão dos serviços, a fim de desenvolver, por exemplo, valores culturais, normas e solução para problemas com base em equipes multidisciplinares (Elsbach & Stigliani, 2018; Liedtka & Ogilvie, 2018).

A OSC3 tem dois instrumentais de avaliação, um para a análise quantitativa e outro para análise qualitativa. O instrumental quantitativo é bem estruturado e permite que se tenha um panorama do percentual desejado para cada uma das quatorze metas propostas. Já o instrumental qualitativo estrutura-se a partir dos resultados esperados com relação ao serviço oferecido, às atividades, ao trabalho individual e coletivo, à coordenação e à acessibilidade pedagógica. Notamos que esse instrumental de avaliação não contempla e não envolve diretamente os atendidos e seus familiares. Sobre essa questão, a gestora afirmou que *“os atendidos participam da avaliação da atividade aplicada pelos educadores, medindo a satisfação. Não existe participação dos atendidos no instrumental de avaliação. Essa avaliação ocorre no contato com as famílias, por meio de uma reunião realizada semestralmente. Nesta reunião as famílias apresentam seu grau de satisfação com relação aos serviços”*.

A OSC4 tem um instrumental com 34 perguntas sobre etapas pedagógicas, que devem ser respondidas pelos atendidos. As perguntas são abertas e contemplam desde a fonte de renda até a gestão da OSC. Com esse instrumental, os atendidos, pela escrita e identificação de *emojis*, expressam seu grau de satisfação em relação ao serviço ofertado. Além disso, podem fazer comentários para cada uma das perguntas. Nesse instrumental, identificamos a intenção de envolver os atendidos na avaliação, como expresso, por exemplo, na pergunta *“Avalie sua própria autonomia em providenciar as refeições, tais como almoço e jantar”* (Anexo E).

A OSC5 trabalha com um instrumental qualitativo com 11 perguntas abertas elaboradas por ela própria. Todas as questões buscam medir a satisfação dos atendidos com relação a instituição, espaço, equipamentos, materiais, plataformas, curso, alimentação, entre outros itens.

Em síntese, as OSCs da ISSP encontraram formas de *“medir”* o grau de satisfação dos seus atendidos, porém notamos a falta de uma ferramenta que avaliasse os serviços.

Mesmo com os instrumentais avaliativos adotados, existe a necessidade de os processos avaliativos serem mais claros e envolverem todos os *stakeholders* na definição e no planejamento da avaliação de serviços, como bem constatado por Bach-Mortensen e Montgomery (2018).

No quarto e último tema, “estratégia”, entendemos que a seleção dos serviços envolve três elementos importantes: contexto, pesquisa demográfica e seleção de serviço. Apresentamos esses elementos na figura 24.

Figura 24

Elementos Relativos à Seleção dos Serviços Ofertados pelas OSCs

OSC	Necessidade real do contexto	Pesquisa demográfica municipal	Seleção de serviços
OSC1	Serviço especializado para adolescentes de 11 a 14 anos.	O município não tem diagnóstico.	Cadastro Único
OSC2	Serviço para atendimento de jovens acima de 15 anos.	O município não tem diagnóstico preciso.	70% demanda do poder público
OSC3	Os serviços fazem parte do contexto que atende a população.	O município tem diagnóstico preciso da criança e do adolescente.	Demandas do município
OSC4	O serviço responde diretamente à necessidade do município.	O município tem diagnóstico dos catadores de reciclados.	Editais de chamamento público
OSC5	Os serviços visam a atender o contexto.	Diagnóstico através do site da prefeitura da cidade de São Paulo.	Plano de ação e parceria com o Senac

A gestora da OSC1 destacou que o contexto no qual a organização está inserida necessita de um serviço especializado para adolescentes de 11 a 14 anos. No quesito pesquisa demográfica, o município de Campos do Jordão não dispõe de diagnóstico sobre a criança e o adolescente, tampouco de um mapeamento do município, por isso a seleção

dos serviços ofertados parte da busca espontânea das famílias que estão no Cadastro Único.

O gestor da OSC2 esclareceu que o serviço atende o contexto e a demanda de crianças e adolescentes de 6 a 14 anos, porém há a necessidade de aumentar o número de atendimentos, ampliando os serviços para jovens acima de 15 anos. Assim como a OSC1, a OSC2 localiza-se em um município que não tem diagnóstico preciso sobre a criança e o adolescente, situação que dificulta a distribuição de verbas por parte do poder público. A seleção de serviços depende 70% da demanda encaminhada pelo poder público, especificamente Conselho de Referência da Assistência Social (CRAS), Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) e Conselho Tutelar. As demais vagas (30%) são destinadas à população que procura a OSC2.

No que diz respeito a OSC3, a maioria dos serviços pactuados entre ela e o poder público são de ação continuada, que não podem e não devem ser interrompidos, ou seja, são serviços que a prefeitura tem que executar porque são políticas públicas de âmbito nacional legisladas pela Política Nacional de Educação, como, por exemplo, Educação Integral, além da Política Nacional de Assistência Social e do Programa de Medidas Socioeducativas com diretriz do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase).

A execução desses serviços pode ocorrer mediante parceria entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, conforme definido nas diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação estabelecidas pela Lei nº 13.019/14 – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, que através da execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho. Com relação à seleção dos serviços, o município dispõe de diagnóstico preciso sobre a criança e o adolescente, o que colabora para a identificação das demandas.

O gestor da OSC4 relatou que os serviços oferecidos satisfazem as necessidades do contexto, tanto que 90% dos atendidos não querem perder sua vaga. Trata-se de uma OSC consolidada que atende a população em situação de rua há 23 anos. A oferta e seleção de serviços ocorrem de acordo com editais de chamamento público, realizados pela administração pública e previstos nos artigos 23 a 32 da Lei 13.019/14 e no Capítulo II - art. 6º do Decreto nº 2.033/17, que trazem as regras de participação e disputa. O município dispõe de diagnóstico sobre o público atendido pela OSC.

A gestora da OSC5 enfatizou que os serviços ofertados visam a atender as necessidades do contexto. A fim de reconhecer essas necessidades, a seleção dos serviços ocorre a partir de um plano de ação realizado anualmente. Como essa OSC é a única que não estabeleceu parceria com o poder público, tem facilidade em criar um plano de ação para seleção dos serviços, o que se dá mediante parcerias com o Senac. Essa instituição disponibiliza os cursos mais procurados pelos atendidos.

4.3 Proposta de avaliação por meio do DT

Ainda envolvendo a temática “estratégia”, considerando os dados coletados na entrevista, na codificação por temas, na triangulação de dados e na discussão dos resultados, elaboramos uma proposta de aplicabilidade do DT para os serviços LA e PSC da OSC3. Entendemos que propor a aplicação do DT é fundamental para o nosso estudo porque, durante a entrevista, constatamos que todos os gestores reconhecem a importância de se ter uma ferramenta para avaliar qualitativamente os serviços. Embora entendam que precisam de uma ferramenta para auxiliá-los nessa avaliação, não souberam dizer qual poderia ser aplicada, inclusive, ao questionarmos sobre o *design thinking*, os gestores relataram não conhecer a ferramenta.

Para aplicação do DT, selecionamos a OSC3 pelos seguintes motivos:

- 1) Tempo de existência da organização, que iniciou suas atividades em 1949 como educandário e, posteriormente, em 1978, foi assumida pelos Salesianos;
- 2) Serviços de LA e PSC, que visam a acompanhar pessoas em cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto com determinação judicial, enquadradas na TNSS de proteção social especial de média complexidade;
- 3) Faixa etária contemplada, que compreende adolescentes de 12 a 18 anos, podendo se estender até os 21 anos por determinação judicial, e envolve o carisma salesiano, voltado ao jovem em situação de vulnerabilidade;
- 4) Problemas complexos evidenciados na entrevista semiestruturada e delineados pela gestora na seguinte pergunta: “Como se mede o valor de salvar uma vida?”. Diante desse questionamento, com base na lógica abductiva, que objetiva formular questionamentos para se compreender os problemas complexos, estabelecemos a avaliação nos espaços do DT, quais sejam, inspiração, ideação e implementação.

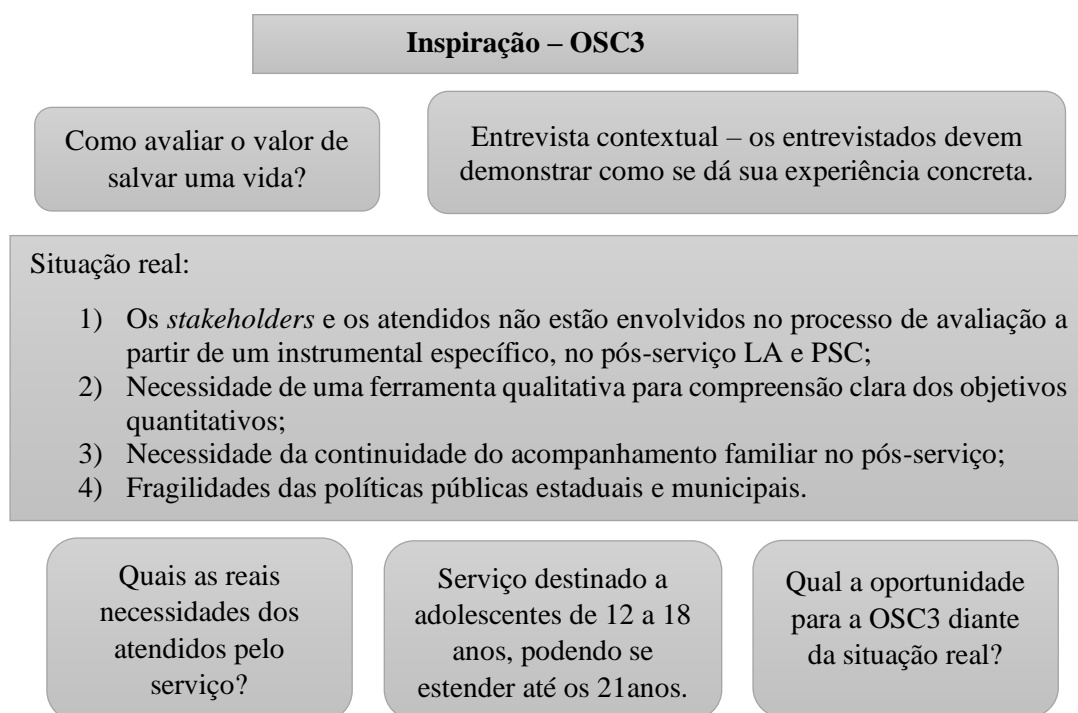
a) Inspiração

No espaço da inspiração, buscamos explorar e descobrir o problema, considerando o questionamento mencionado anteriormente, que foi adaptado para *Como avaliar o valor de salvar uma vida?*, de forma a procedermos à aplicabilidade do DT. Ao alterarmos o verbo “medir” para “avaliar”, voltamo-nos à dimensão qualitativa do valor de salvar uma vida. Como método de partida, sugerimos a aplicação da entrevista contextual utilizada para entender melhor as reais necessidades, expectativas e ambientes de determinado grupo de pessoas. Assim, na figura 25 estabelecemos alguns pontos reais da OSC3 no que diz respeito aos serviços LA e PSC.

Esse tipo de método envolve um contexto situacional e é aplicado a clientes, funcionários e outros *stakeholders* (Stickdorn et al., 2020). A inclusão dos *stakeholders* na definição, no planejamento e no contexto de avaliação do serviço é um diferencial para organizações que pretendem fazer a medição e a valoração dos seus atendidos. A ausência dos *stakeholders* no processo de avaliação pode se tornar uma barreira para as OSCs (Bach-Mortensen & Montgomery, 2018).

Figura 25

Inspiração OSC3



Para explorar de maneira significativa o problema, consideramos, assim como Bonini e Sbragia (2011), a necessidade de entender a situação que envolve problema. Ainda que o problema seja complexo, pois não é fácil identificar como se avalia o valor de salvar uma vida, o DT nos permite compreender a situação e traçar ideias que remetem às reais necessidades dos atendidos, especificando o público-alvo e a oportunidade da OSC diante do contexto vivenciado.

Nesse processo, observamos que a não inclusão dos *stakeholders* e dos atendidos no processo avaliativo, assim como a necessidade de uma ferramenta ou metodologia, a continuidade do acompanhamento familiar pós-serviço e a fragilidade das políticas públicas poderiam nos levar a *insights* indicadores das reais necessidades dos atendidos. Isso não significa que temos apenas de perguntar aos atendidos o que necessitam ou de que sentem falta, porque, muitas vezes, nem eles conseguem identificar suas reais necessidades (Brown & Wyatt, 2010). Por isso, é importante aprofundarmos a compreensão do problema, a fim de compreendermos como os *stakeholders* e os atendidos entendem o valor dos serviços LA e PSC.

b) Ideação

Na ideação, não se pode partir de escolhas óbvias, úteis no curto prazo, porém prejudiciais no longo prazo, como constatado por Brown e Wyatt (2010). Assim, no caso da OSC3, baseamo-nos na inspiração, criando *insights* de conceitos e ideias junto com os profissionais que atuam no atendimento de adolescentes e jovens. É possível que demais *stakeholders* contribuam para a geração de *insights*; como exemplo, sugerimos a inclusão da rede socioassistencial de atendimento.

Insistimos na importância dos *stakeholders* no espaço de ideação, para não haver confusão sobre o papel das OSCs no terceiro setor, problema enfrentado, por exemplo, pela empresa HKF diante das autoridades que viam suas atividades como “lazer”, e não como ações profissionais (Hillgren et al., 2011). As OSCs não podem ser vistas como meras instituições de caridade ou assistencialistas. Conforme Lopez (2018), a finalidade delas se baseia no grupo de atividades de associações de defesa dos direitos sociais.

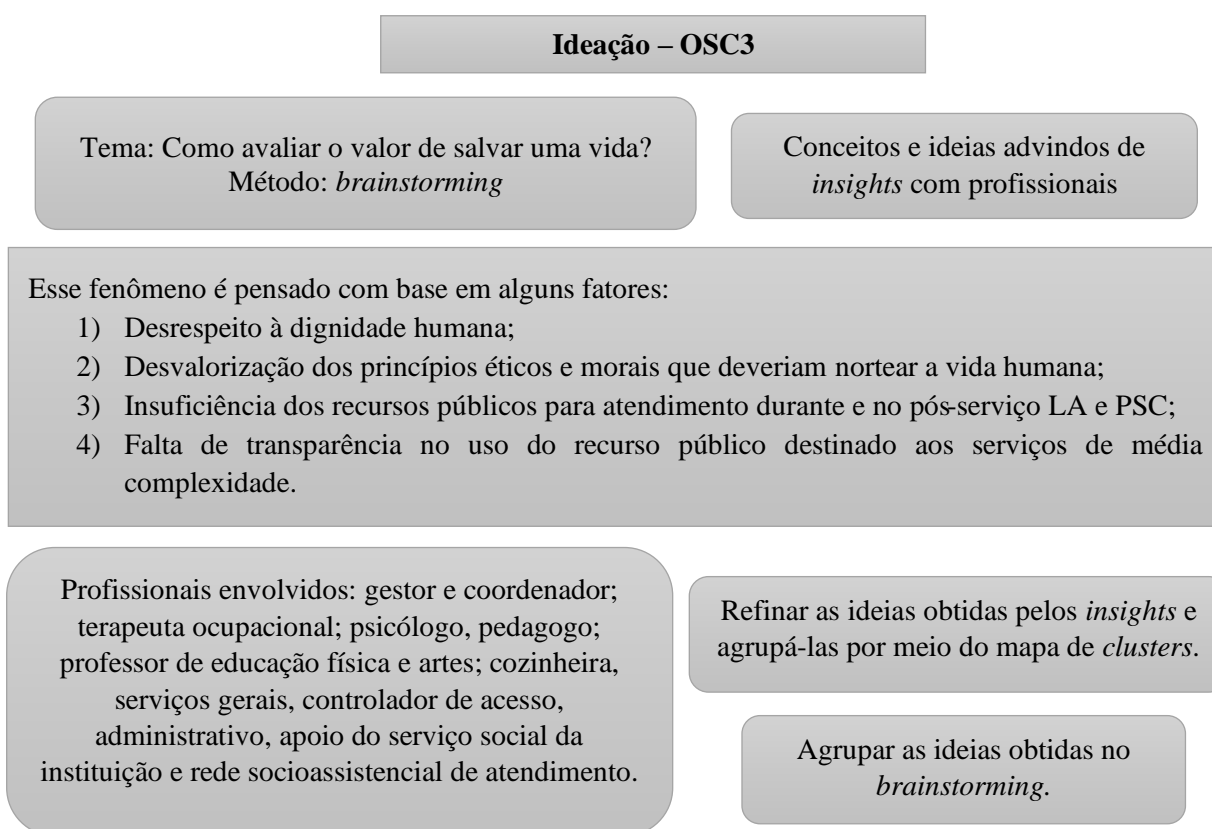
Um dos principais aprendizados provenientes da ideação é a não formulação de soluções antes da identificação das reais necessidades dos atendidos. Para identificação dessas necessidades sugerimos o *brainstorming*. Concordamos com Brown e Wyatt

(2010) sobre essa ferramenta contribuir para a identificação do maior número de ideias possível, deixando de lado críticas e julgamentos, e considerando também as “ideias malucas”.

Nesse espaço, é importante trabalhar com o tema específico “como avaliar o valor de salvar uma vida”, em direção ao qual todas as ideias devem ser lançadas. Após aplicado o *brainstorming*, faz-se a descrição das ideias a partir de fenômenos identificados pelos profissionais envolvidos. Com isso, procede-se ao refinamento da “tempestade de ideias” mediante a criação de mapas de *clusters* para o agrupamento de ideias ou informações (Stickdorn et al., 2020). A figura 26 ilustra o espaço ideação na aplicabilidade do DT para a OSC3.

Figura 26

Ideação OSC3



c) Implementação

Após o refinamento das ideias e o mapa de *clusters*, temos uma gama de informações que abrangem a complexidade do problema visto no *brainstorming* por meio

de várias lentes, antes de se pensar um caminho para a solução (Kummitha, 2019). Na implementação, buscamos a prototipação das ideias identificadas nos espaços da inspiração e da ideação. No caso da OSC3, entendemos que a maneira como se avalia o valor de salvar uma vida requer pensarmos em outros questionamentos: Como a organização cria valor aos seus atendidos? Como se estabelece a comunicação desse valor diante dos *stakeholders*? A comunicação clara possibilita melhorias contínuas oriundas do *feedback* dos atendidos (Jiao & Zhang, 2015; Seidel & Fixson, 2013).

Um exemplo da necessidade da comunicação na implementação de um protótipo é a OSC HKF, que, ao criar um protótipo de serviço de refeições, soube pensar em como seria sua estratégia de venda, porém teve dificuldades com a comunicação por causa do modo como o cardápio havia sido elaborado. Isso ocorreu porque uma empresa, ao contratar o serviço da HKF, entendeu que o valor cobrado era superior à quantidade de alimento entregue (Hillgren et al., 2011). Essa problemática da HKF nos leva a entender que é necessário também pensar nos perfis de clientes, no nosso caso, nos perfis dos atendidos. Além disso, é preciso saber, obviamente, se há possibilidade ou não de atender demandas, bem como o seu limite.

Assim, com base nos questionamentos Como criar valor aos atendidos? e Como esse valor é comunicado?, podemos pensar no plano de ação, refinando as informações obtidas na ideação e no portfólio, e verificando qual método pode contribuir para a prototipação. Sugerimos aqui um ensaio investigativo em que podem ser empregados vídeos curtos com a temática “Como salvar uma vida?”. Nesse tipo de ensaio, destacamos a importância de envolver os atendidos, de forma que as experiências vivenciadas por eles possam ser valorizadas e compartilhadas, o que dará, conseqüentemente, visibilidade à OSC3 perante seus *stakeholders*.

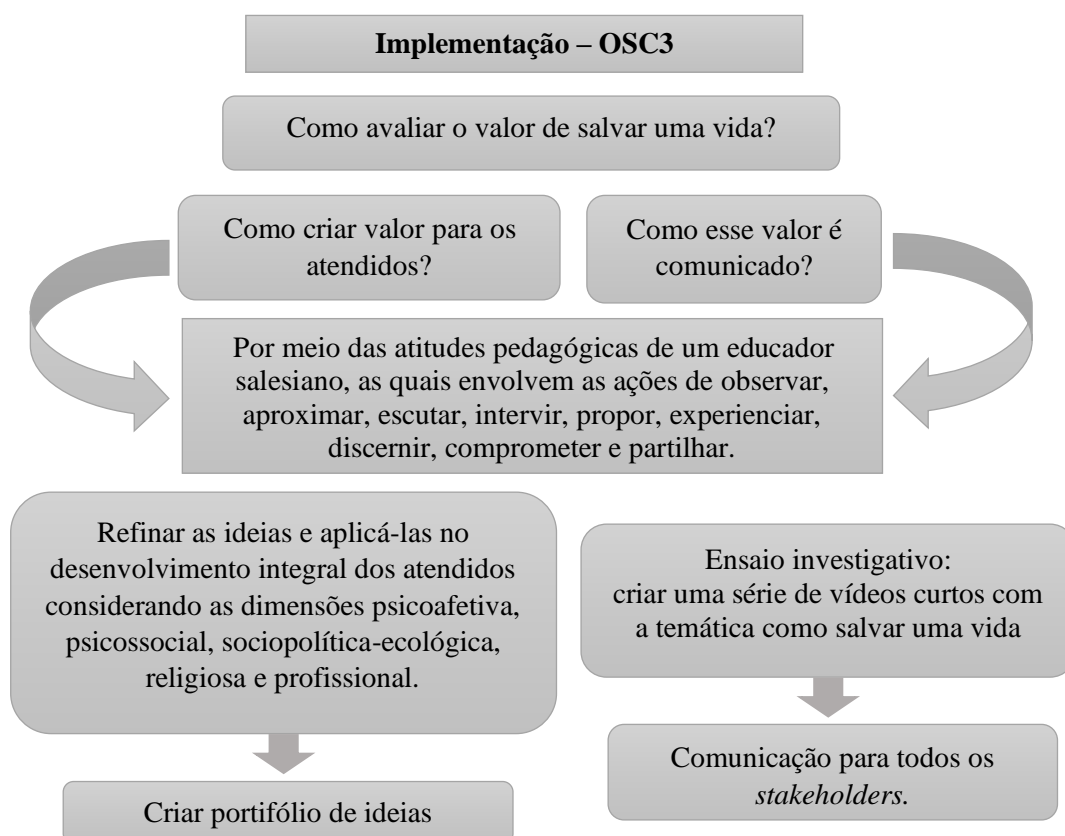
Com a participação dos atendidos nos vídeos, há a possibilidade de ampliar as informações acerca do perfil dos usuários dos serviços (Stickdorn et al., 2020). O ensaio investigativo contribui para a identificação de perguntas próprias da prototipação, tais como: o que esse serviço faz para o atendido; que tipo de necessidades a OSC3 aborda; como o serviço se encaixa no contexto mais amplo da vida dos atendidos e dos *stakeholders* (Stickdorn et al., 2020). Além do elencado, o ensaio investigativo permite que os educadores da OSC3 discutam de que forma os *stakeholders* influenciam na qualidade do serviço e quais são as vantagens e desvantagens dessa influência para os atendidos (Stickdorn & Schneider, 2014).

Para o ensaio investigativo, em seu plano de ação, a OSC3 envolverá a sua missão de educar-evangelizar, e vice-versa, com base no Sistema Preventivo e seus três pilares: razão, religião e *amorevolezza* (Capítulo Geral XXVI, 2008). Esse envolvimento está relacionado com a defesa e com a promoção dos direitos humanos da criança, do adolescente e do jovem, através das atitudes pedagógicas do educador salesiano, que envolve as ações de observar, aproximar, escutar, intervir, propor, experienciar, discernir, comprometer e partilhar (Rede Salesiana Brasil, 2017).

No plano de ação, as ideias são refinadas com base na matriz de referência do desenvolvimento integral dos atendidos. As dimensões consideradas são: psicoafetiva (Quem sou eu?), psicossocial (Quem é o outro?), sociopolítica-ecológica (Onde estou? O que eu faço aqui?), religiosa (De onde venho? Por que existo?) e profissional (Como fazer? Que sentido darei à minha vida?) (Rede Salesiana Brasil, 2017). A figura 27 ilustra o espaço da implementação, englobando as atitudes pedagógicas do educador salesiano e a matriz de referência do desenvolvimento integral dos atendidos.

Figura 27

Implementação OSC3: Prototipação e Plano de Ação



Com base na proposta de aplicação do DT e seus espaços, inspiração, ideação e implementação na OSC3, sem a pretensão de apresentar uma solução definitiva ou “receitas” para problemas complexos e com respeito à própria abordagem do DT, que é abduativa, verificamos que essa ferramenta é aplicável na avaliação de serviços ofertados por OSCs. Especificamente no caso do serviço da OSC3, identificamos que o DT pode auxiliar na avaliação durante e no pós-serviço LA e PSC. Além desses serviços, o DT também pode contribuir para a avaliação do serviço SCFV, pois suas atividades são contínuas, sem um começo, meio e fim. Nesse sentido, como constatado por Brown (2008) e Liedtka & Ogilvie (2011), os espaços inspiração, ideação e implementação, por permitirem a intercorrência, facilitam a reformulação dos protótipos sempre que necessário, possibilitando a aplicabilidade do DT em diferentes contextos de serviços.

5 Conclusão

Esta pesquisa envolveu um estudo de caso realizado a partir da temática “A aplicabilidade do *design thinking* como ferramenta avaliativa em Organizações da Sociedade Civil”. O desenvolvimento deste estudo se deu considerando-se o objetivo geral de analisar a aplicabilidade do *design thinking* na avaliação de serviços ofertados por OSCs. Iniciamos com a revisão de literatura acerca da avaliação de serviços, DT e práticas de DT em uma OSC, com base em teóricos que fundamentassem a discussão sobre serviços e sua qualidade (Fisher, 1939; Clark, 1940; Rathmell, 1966; Shostack, 1977; Liechty & Churchill, 1979; Berry, 1980; Levitt, 1981; Walker, 1985; Lovelock, 1991; Gummesson, 1995; Grönroos, 1995; Kotler et al. 1996; Bateson & Hoffman, 2001; Vargo & Lusch, 2004, 2008; Zeithaml et al., 2011), DT e seus espaços de inspiração, ideação e implementação (Brown, 2008; Brown & Wyatt, 2010; Liedtka & Ogilvie, 2011, 2012; Vianna et al., 2012; Kumar, 2013; Stickdorn & Schneider, 2014; Carlgren et al., 2016; Goodspeed et al., 2016; Stickdorn et al., 2020; Ideo, 2023); e as práticas de avaliação em OSC, com exemplos concretos de organizações do terceiro setor que avaliam seus serviços (Mortensen & Montgomery, 2018; Acioli et al., 2018).

Em seguida, contextualizamos a importância da Inspeção Salesiana de São Paulo (ISSP) no âmbito das OSCs. Entre as 18 OSCs pertencentes a ISSP, cinco foram objeto de análise minuciosa de dados, considerando a complexidade dos serviços ofertados. Após análise, propusemos a aplicação do DT para um dos problemas complexos identificados durante a entrevista semiestruturada com os gestores das OSCs. Para tanto, adotamos a abordagem qualitativa aplicada a um estudo de caso; realizamos entrevista semiestruturada, cujos dados coletados foram categorizados com o *software* Maxqda; e elaboramos o mapa temático das OSCs, com discussão dos resultados obtidos agregados aos instrumentais avaliativos de cada OSC. Tudo isso permitiu que estabelecêssemos, por meio do DT, uma proposta de avaliação para um problema complexo.

Definimos como perguntas de pesquisa norteadoras as seguintes: Como as OSCs avaliam os serviços prestados aos seus beneficiários? De que forma o DT pode ser utilizado como ferramenta administrativa para objetivação (análise qualitativa) de dados avaliados pelas OSCs? Essas questões, juntamente com o objetivo geral, foram primordiais para o desenvolvimento do estudo de caso.

Com relação à primeira pergunta, verificamos que as OSCs avaliam seus serviços, no entanto, têm a necessidade de melhorar seus processos avaliativos, principalmente no

que diz respeito à participação dos atendidos e à inclusão dos *stakeholders* no processo de avaliação dos serviços ofertados. Além disso, as cinco OSCs entrevistadas não dispõem de uma ferramenta ou metodologia que dê suporte para a avaliação qualitativa de seus serviços. Isso ocasiona uma referencialidade voltada à avaliação quantitativa, também pelo fato de quatro das OSCs terem parcerias com o poder público, o que demanda “comprovar” quantitativamente os atendimentos e o uso das verbas destinadas à instituição.

No que diz respeito à segunda pergunta, considerando os dados obtidos, entendemos que o DT, como ferramenta de avaliação dos serviços prestados pelas OSCs no âmbito da ISSP, pode contribuir para a compreensão mais abrangente e crítica dos serviços por elas ofertados. Posto isso, constatamos que os serviços prestados pelas OSCs da ISSP dispõem de instrumentais de avaliação, mas nem todos envolvem diretamente os atendidos, além do que, essas organizações não trabalham com uma ferramenta que possibilite a análise qualitativa de informações. Nesse ensejo, nossa proposta de aplicabilidade do DT para avaliar os serviços de LA e PSC prestados pela OSC3 permitiu identificar que é possível realizar essa avaliação a partir dos espaços de inspiração, ideação e implementação, criando valor para os atendidos e envolvendo os *stakeholders* no processo avaliativo. Em outras palavras, evidenciamos que o DT constitui uma ferramenta administrativa adequada para avaliação qualitativa dos serviços prestados por OSCs.

Por fim, consideramos que o estudo aqui desenvolvido explicita uma forma de aplicabilidade do DT entre muitas outras possíveis para os estudiosos da área de Administração, tendo em vista temáticas diversas, tais como, administração pública (Mendonça, 2019); tecnologia, agricultura, saúde, hotelaria, finanças, alimentação, transporte aéreo, educação, governança e entretenimento (Silva et al., 2022). Ademais, as contribuições possibilitadas pelo DT não se limitam ao campo da Administração, pois essa ferramenta permite a realização de um trabalho interdisciplinar, articulado com outras áreas, entre elas, psicologia, pedagogia, ciências sociais e ciências exatas. Sugerimos, para pesquisas futuras, estudos que enfoquem no desenvolvimento de métricas para a análise qualitativa de serviços com base no DT.

Referências

- A Obra Salesiana no Brasil no seu cinquentenário, 1883-1933. (1999). *Revista Salesianos*, São Paulo: Arquivo histórico da Inspeção de São Paulo.
- Acioli, R. M. L., Barreira, A. K., Lima, M. L. C., Lima, M. L. L. T., & Assis, S. G. (2018). Avaliação dos serviços de acolhimento institucional de crianças e adolescentes no Recife. *Ciência & Saúde*, 23(2), 529-542. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018232.01172016>
- Acklin, C. (2013). Design management absorption model: A framework to describe and measure the absorption process of design knowledge by SMEs with little or no prior design experience. *Creativity and Innovation Management*, 22, 147-160. <https://doi.org/10.1111/caim.12022>
- Alves, M. A., & Koga, N. M. (2006). Brazilian nonprofit organizations and the new legal framework: an institutional perspective. *Brazilian Administration Review*, 3(2), 68-83. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000500011>
- Amaral, A. J., & Andreolla, A. H. (2019). Drogas, urbanismo militar e gentrificação: o caso da “Cracolândia” paulistana. *Direito e Praxis*, 11 (4), 2162-2187. [10.1590/2179-8966/2019/41989](https://doi.org/10.1590/2179-8966/2019/41989)
- Assis S. G., Pinto L. W., Avanci J. Q. (2014). Nationwide Study on children and Adolescent in foster care in Brazil. *Paediatrics Today*, 10(2), 135-146. [10.5457/p2005-114.99](https://doi.org/10.5457/p2005-114.99)
- Bach-Mortensen, A. M., & Montgomery, P. (2018). What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non-profits) to evaluate their services? A systematic review. *Systematic reviews*, 7(13), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s13643-018-0681-1>
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barman, E. (2007). What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the british voluntary sector. *Voluntas*, 18, 101-115. <https://doi.org/10.1007/s11266-007-9039-3>
- Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2001). *Administração de serviços* (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Beckman, S. L., & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California Management Review*, Berkeley: University of California, 50(1), 25-56. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166415>
- Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30 (May-June), 24-29.

- Bonini, L. A., & Sbragia, R. (2011). O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, São Paulo, 2(1), 03-25. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v2i1.36>
- Brasil. (2009). Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CNDCA). Conselho Nacional de Assistência Social. Orientações Técnicas: serviços de acolhimento para criança e adolescentes. Brasília: CNDCA.
- Brasil. Secretaria Nacional de Assistência Social (2014). *Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais*. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Assistência Social. Recuperado de https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/tipificacao.pdf
- Brasil. Estatuto da Juventude (2016). *Lei nº 12.852, de 5 de agosto de 2013 e legislação correlata* (3a. ed.). Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara. Recuperado de https://www.siemaco.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Estatuto_da_Juventude.pdf
- Brasil. Ministério do Desenvolvimento Social. (2017). *Concepção de convivência e fortalecimento de vínculos*. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Assistência Social.
- Brasil. (2018). Ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão. Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil. Organizador Felix Garcia Lopez. Brasília: Ipea.
- Brasil. Estatuto da Criança e do Adolescente. (2021). *Lei nº 8.069/1990*. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas. Recuperado de https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2021/julho/trinta-e-um-anos-do-estatuto-da-crianca-e-do-adolescente-confira-as-novas-aco-es-para-fortalecer-o-eca/ECA2021_Digital.pdf
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Blois, K. J. (1974). The marketing of services: an approach. *European Journal of Marketing*, 8(2), 137-145. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005082>
- Brochado, A. (2009). Comparing alternative instruments for measuring service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 17, 174-190. <https://doi.org/10.1108/09684880910951381>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness.

- Brown, T. (2020). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias* (C. Yamagami, Trad., edição comemorativa). Rio de Janeiro: Alta Books.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*. https://doi.org/10.1596/1020-797x_12_1_29
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.
- Cabral, C. I. R., & Mortari, E. C. M. (2023). Metodologias de avaliação de serviços no ensino superior: experiências a partir da ferramenta SERVQUAL. *Ciências da Administração*, 25(65), 1-16. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e77015>
- Campos, L. C. M. (2008). ONGs/AIDS: acesso a fundos públicos e sustentabilidade de ações. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 48(3), 81-93. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300008>
- Capítulo Geral XXVI. (2008). *Da mihi animas, cetera tolle*. Documento Capitular da Sociedade de São Francisco de Sales. São Paulo: Editora Salesiana.
- Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38-57. <https://doi.org/10.1111/caim.12153>
- Casas, D. D., & Merino, E. A. D. (2011). Gestão de design & design thinking: uma relação possível. *e-Revista LOGO*, 2, 1-7. <http://tinyurl.com/3536us9j>
- Clark, C. (1940). *The conditions of economic progress*. London: Macmillan and Co.
- Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). Understanding resource management: How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity. Oxford, Ohio: Planning Forum.
- Costa, S. F. (2002). Gestão de pessoas em instituições do terceiro setor: uma reflexão necessária. *Terra e Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 18 (35), 40-58. Recuperado de <http://publicacoes.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/2546/2320>
- Costa, L. M., Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. R. P., Longaray, A. A. & Guimarães, J. C. F. (2018). Avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor: uma proposta de indicadores baseada na revisão sistemática da literatura sobre o tema. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócio (REEN)*, Florianópolis, 11(3), 109-135. [10.19177/reen.v11e32018109-135](https://doi.org/10.19177/reen.v11e32018109-135)
- Creswell, J. W. (1994). A framework for the study. In: Creswell, J. W. *Research design: Qualitative & quantitative approaches* (2nd ed., pp. 1-16). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and an extension. *Journal of Marketing*, New York, 56, 55-68.

- Cronin J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality. *Jornal de Marketing*, 58, 125-131. <https://doi.org/10.2307/1252256>
- Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing: design discipline versus design science. *Design Issues*, 17(3), 49-55. <http://www.jstor.org/stable/1511801>
- Demarchi, A. P. P. (2011). Gestão estratégica de design com abordagem de design thinking: proposta de um sistema de produção do conhecimento (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- De Masi, D. (1999). *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Penso.
- Dom Bosco. (2015). *Constituições e regulamentos da Sociedade de São Francisco de Sales* (3a. ed.). Roma: Editora Salesiana.
- Drechsler, L. (1990). A note on the concept of services. *Review of Income and Wealth*, 36(3). <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1990.tb00307.x>
- Drucker, P. (1999). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas* (5a. ed.). São Paulo: Pioneira.
- Dunne, D., & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: an interview and discussion. *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 512-523. 10.5465/AMLE.2006.23473212
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. 10.1177/0149206317744252
- Ensslin, L., & Vianna, W. B. (2007). A utilização de ferramentas gerenciais na gestão do terceiro setor: relevância do BSC – uma aplicação. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPROS)*, 2(3), 61-71.
- Feola, J. L. M. T. (2016). Avaliação da contribuição do design thinking para a redução de incertezas em projetos (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.
- Ferreira, F.; Song, E. H.; Gomes, H.; Garcia, E. B., & Ferreira, L. M. (2015). New mindset in scientific method in the health field: *Design Thinking*. *Clinics*, 70(12), 770-772. [https://doi.org/10.6061/clinics/2015\(12\)01](https://doi.org/10.6061/clinics/2015(12)01)
- Ferreira, J. (2019). Design Thinking: conheça técnica que usa a inovação para resolver problemas. *Revista Galileu Online*. Recuperado de <http://tinyurl.com/5fzfpm5t>
- Fisher, A. G. (1939). Production, primary, secondary and tertiary. *Economic Record*, 15, 24-38.

- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 20-29.
- Godoy, A. S. (2010). Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. da Silva (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2a. ed, pp. 115-146). São Paulo: Saraiva.
- Gollo, V., Schulz, S. J., & Rosa, F. S. (2014). Evidenciação contábil em entidades brasileiras de terceiro setor: adequação às normas brasileiras de contabilidade. *ConTexto*, Porto Alegre, 14(27), 104-116.
- Goodspeed, R., Riseng, C., Wehrly, K., Yin, W., & Schoenfeldt, B. (2016). Applying Design Thinking methods to ecosystem management tools: Creating the Great Lakes Aquatic Habitat Explorer. *Marine Policy*, 69, 134-145. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2016.04.017>
- Greenfield, H. I. (2002). A Note on the goods/services dichotomy. *Service Industries Journal*, 22 (October), 19-21.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254. <https://doi.org/10.1007/BF02893863>
- Gummesson, E. (1995). Relationship marketing: its role in the service economy. In W. J. Glynn, & J. G. Barnes (Eds.). *Understanding Services Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Hardwick, R., Anderson, R., & Cooper, C. (2015). How do third sector organisations use research and other knowledge? A systematic scoping review. *Implement Science*, 10 (84), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0265-6>
- Harzing, A.-W. (2010). *The publish or perish book*. Tarma Software Research Pty Ltd, Melbourne, Australia. (Electronic Resource). <https://harzing.info/download/popbook12.pdf>
- Hassi, L., & Laakso, M. (2011). Conceptions of design thinking in the management discourse. *European Academy of Design Conference*, Portugal, 4, 341-351.
- Hillgren, P. A., Seravalli, A., & Emilson, A. (2011). Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. *CoDesign*, Taylor & Francis, 7(3-4), 169-183. <https://doi.org/10.1080/15710882.2011.630474>
- Ideo. (2023). *Design kit*. Recuperado de <https://www.designkit.org/>
- Ideo. (2024). *Human centered design: kit de ferramentas* (2a. ed.). Recuperado de <http://tinyurl.com/mrxc4zut>

- Jiao J., & Zhang, R. (2015). *Design thinking: a fruitful concept for strategic enterprise management*. International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT), 1591-1594. 10.2991/icemct-15.2015.337
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22, 121-146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Johns, N. (1999). What is this thing called service? *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 958-974.
- Jones, J. C. (1970). *Design methods: seeds of human futures*. London: John Wiley & Sons.
- Kelley, T., & Littman, J. (2001). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York: Doubleday.
- Kloeckner, A. P. (2018). A operacionalização do design thinking: proposição de uma abordagem apoiada nas competências para inovar (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre).
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Princípios de marketing* (5a. ed). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1996). *Principles of all marketing: the European edition*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall International.
- Kumar, V. (2013). *101 Design methods*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Kummitha, R. K. R. (2015). Social exclusion: the European concept for Indian social reality. *Social Change*, 45 (1), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0049085714561837>
- Kummitha, R. K. R. (2017). *Social entrepreneurship and social inclusion: Processes, practices and prospects*. London: Palgrave.
- Kummitha, R. K. R. (2019). Design thinking in social organizations: understanding the role of user engagement. *Creativity and innovation management*, 28(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/caim.12300>
- Landim, L. (1993). *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível* (Tese de Doutorado). Museu Nacional e Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio De Janeiro, RJ, Brasil.
- Las Casas, A. L. (1991). *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas.
- Lawson, B. (1980). *How designers think. the design process demystified*. Oxford: Architectural Press.

- Lemos, D. C., & Bazzo, W. A. (2011). Administração como uma ciência social aplicada: Integrando ciência, tecnologia e sociedade no ensino da administração. *Revista Pensamento Contemporâneo da Administração (RPCA)*, 5(3), 1-14. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v5i3.51>
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and products intangibles. *Harvard Business Review*, 22(1). <https://doi.org/10.1177/001088048102200209>
- Liechty, M. G., & Churchill, G. A. (1979). *Conceptual insights into consumer satisfaction with services* (Vol. 1-71). Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. New York Chichester, West Sussex: Columbia Business School Publishing.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2012). Helping business managers discover their appetite for design thinking. *Design Management Review*, 23(1). 10.1111/j.1948-7169.2012.00165.x
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. A. (2018). *Magia do Design Thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido de sua empresa*. São Paulo: HSM.
- Lockwood, T. (2009) *Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value*. Allworth Press: New York.
- Lopez, F. G. (2018). *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20. <https://doi.org/10.2307/1251193>
- Lovelock, C. (1991). *Services marketing* (2nd. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Luchs, M. G., Swan, K. S., & Griffin, A. (2016). *Design thinking: new product development essentials from the PDMA*. Wiley-Blackwell, Inc.
- Luiz, J. M., Zaninelli, T. B., & Demarchi, A. P. P. (2023). O uso do Design Thinking em soluções inovadoras para a gestão da informação e do conhecimento em farmácia de hospital escola. *Encontros Bibli*, 28, 1-20. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2023.e94660>
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*. Bauru, 2. Recuperado de <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/>
- Martin, R. L. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston, MA, USA: Harvard Business Press.
- Martins, C. M. Q., & Botelho, E. M. (2021). Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor: Um estudo de caso na associação presente. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(6), 28063-28083. <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n6-358>

- Martins, I. C. (2012). Projeto de serviços: Proposta de modelo teórico para sites de compras coletivas (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.19580>
- Marshall, J. N. (1988). *Services and uneven development*. Oxford: Oxford University Press.
- Mendonça, L. K. (2019). *Design thinking e políticas públicas: Ampliando as possibilidades de diálogo* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), Brasília, DF, Brasil.
- Minter, A. (1982). Why have services been ignored. *The Service Industries Journal*, 2(3), 65-71.
- Mitchell G. E., & Berlan D. (2016). Evaluation and evaluative rigor in the nonprofit sector. *Nonprofit Manag Leadersh*, 27, 237-250. <https://doi.org/10.1002/nml.21236>
- Miyauchi, A., & Cressman, S. (2017). *Applying design thinking for business model innovation for a nonprofit organization – Case study: Art à la carte*. University of Cincinnati. <https://doi.org/10.7945/C2HM4R>
- Müller, V. R., Moura, F., Natali, P. M. Souza, C. R. T. (2010). A formação do profissional da educação social: espectros da realidade. *XVIII Seminário Internacional de formação de professores para o Mercosul/ConeSul*. Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado de <https://seminarioformprof.ufsc.br/files/2010/12/M%C3%9CCLER-Ver%C3%B4nica-Regina3.pdf>
- Nanni, C. (2014). *O sistema preventivo de Dom Bosco, hoje*. Brasília: Rede Salesiana de Escolas.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: Características, uso e possibilidades. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, 1(3), 1-5.
- Ng, I. C. L., Vargo, S. L., & Smith, L. A. (2013). Reconceptualizing service through service-dominant logic. *Managing Services: Challenges and Innovation*, Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199696086.003.0008>
- Nodari, F., Soares M. C., Wiedenhof, G. C., & Oliveira, M. (2014). Contribuição do Maxqda e do NVivo para a realização da Análise de Conteúdo. *XXXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, Rio de Janeiro. Recuperado de https://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10235/2/Contribuicao_do_Maxqda_e_do_NVivo_para_a_Realizacao_da_Analise_de_Conteudo.pdf
- Nunes, N. A., Casagrande, J. L., Ramos, M. M. G., Santos, A. A. P., & Corseuil, L. (2017). Participação comunitária como prática de inovação social: Um estudo de caso no Centro Educacional Marista Lúcia Mayvorne. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócio (REEN)*, 10(2), 154-180. [10.19177/reen.v10e22017154-180](https://doi.org/10.19177/reen.v10e22017154-180)

- Oliveira, M. D. (1999). *Cidadania e globalização: A política externa brasileira e as ONGs*. Brasília: Instituto Rio Branco.
- Paes, J. E. S. (2021). *Fundações, associações e entidades de interesse social: Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários* (11a. ed.). Rio de Janeiro: Forense.
- Paiva, Vera Lúcia Menezes de Oliveira e. *Pesquisa: projeto, geração de dados e divulgação*. 1. ed. São Paulo: Parábola, 2024.
- Pagani, T. *Design thinking*. São Paulo: Senac, 2018.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 16 (1), 12-37.
- Pascal. (2016). 9 *Practical methods for measuring service quality*. Recuperado de <https://www.userlike.com/en/blog/measuring-service-quality>
- Peci, A., Figale, J., & Sobral, F. (2011). The “invasion” of manufactured civil society: government-nonprofit partnerships in a Brazilian state. *Public Administration and Development*, 31, 377-389. <https://doi.org/10.1002/pad.603>
- Pena, M. M., Silva, E. M. M. da, Tronchin, D. M., & Melleiro, M. M. (2013). O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 47(5), 1235-1240. 10.1590/S0080-623420130000500030
- Piore, M. J. (1979). Qualitative research techniques in economics. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 560-569. <https://doi.org/10.2307/2392362>
- Pires, A. M. B. (2014). *O poder do jogo como mediador da atividade de inovação em micro, pequenas e médias empresas* (Tese de Doutorado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Plattner, H., Leifer, L., & Meinel, C. (ed). (2011). *Design Thinking: understand - improve – apply: Understanding innovation*. Berlin: Springer.
- Projeto Orgânico Inspetorial. (2017). *Plano estratégico para a animação e o governo da inspetoria Salesiana de São Paulo*. São Paulo: Arte Brasil.
- Quadro Referencial. (2014). *A Pastoral Juvenil Salesiana* (3a. ed.). Brasília: Editora S.D.B.
- Rathmell, J. M. (1966). What is meant by services? *The Journal of Marketing*, 30 (4), 32-36. <https://doi.org/10.1177/002224296603000407>

- Rede Salesiana Brasil (2015). *Caderno de Identidade Organizacional da Rede Salesiana Brasil de Ação Social*. Série Documentos de Referência da Ação Social Salesiana em Rede no Brasil. Brasília.
- Rede Salesiana Brasil (2017). *Caderno de Identidade Educativo-Pastoral* [caderno número 2]. Série Documentos de Referência da Ação Social Salesiana em Rede no Brasil, Brasília, DF.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169. <https://doi.org/10.1007/bf01405730>
- Rowe, P. (1987). *Design thinking*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, K. (1992). In search of the non-profit sector. I: the question of definitions. 3, 125-151. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3, 125-151. Recuperado de http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP3_1993.pdf
- Saldaña, J. (2014). Coding and analysis strategies. In Leavy, P. (Ed.). *The Oxford handbook of qualitative research*. Londres: Oxford University Press.
- Salesianos. (2023). *Relatório Social 2022: Inspeção Salesiana de Nossa Senhora Auxiliadora*. São Paulo. Recuperado de <https://salesianosp.org.br/social/wp-content/uploads/2023/09/Relatorio-Social-2022-2.pdf>
- Salesianos em São Paulo. (2009). 150 anos da Fundação da Congregação Salesiana. *Inspeção de Nossa Senhora Auxiliadora*. [revista comemorativa] São Paulo: SM2 Publicidade.
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12(2), 279-293. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200011>
- Sant'Anna, D. F. F. A., & Sant'Anna, D. V. (2020). Google meet como modalidade de ensino remoto: Possibilidade de prática pedagógica. *Anais do Congresso Internacional de Educação e Tecnologias*. Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância. UFSCAR, São Carlos. Recuperado de <https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2020/article/view/1787>
- Santos, L. C. (2000). *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Schmenner, R. W. (1999). *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London: Basic Books Inc.
- Seidel, V., & Fixson, S. (2013). Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices. *The*

Journal of Product Innovation Management, 30(51), 19-33.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12061>

- Shostack, L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73-80.
- Silva, T. D. S. da. (2021). Avaliação estratégica com base em valores organizacionais na prestação de serviços. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)*, 7(12), 967-985.
- Simon, H. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Singh, R., & Awasthi, S. (2020). A comparative study on video conferencing platforms- Zoom, Google Meet and Microsoft Teams. *International Journal of Research Culture Society*, 4 (5), 119-122.
- Soares, M. M., Constantino, R. H., & Guimarães, V. H. (2022). Fatores críticos de sucesso em inovação de serviços por meio de Design Thinking. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 13(2), 66-88. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.22088>
- Souza, F. M. A; Dionizio, A. C., Silva, D. S., Sousa, T. S., & Visentin, I. C. (2021). Design thinking: uma revisão bibliográfica. *Humanidades & Tecnologias (FINOM)*, 29, 50-68. ISSN 1809-1628.
- Stejerean, C. (2016). *Measuring and improving service quality*. Recuperado de <http://tinyurl.com/4hxyupas>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). *Isto é design thinking de serviços: Fundamentos, ferramentas e casos* (M. Bandarra, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., & Schneider, J. (2020). *Isto é design de serviço na prática: como aplicar o design de serviço no mundo real – manual do praticante* (M. B. Cunha, trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Storto, P. R. (2019). Quais sinais o novo governo emite para as organizações da sociedade civil. In Plataforma por um Novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil. Recuperado de <http://plataformaosc.org.br/quais-sinais-o-novo-governo-emite-para-as-organizacoes-da-sociedade-civil/>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Veyrat, P. (2016). *How to improve service quality management through processes*. Recuperado de <https://www.heflo.com/blog/quality-improvement/service-quality-management/>
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.

- Vieira, A. M., Vieira R., Marques, J. C. (2021). Educador social eu sou: quem eu era e no que me tornei, como e com quem... *Série-Estudos*, 26 (57), 25-40. <http://dx.doi.org/10.20435/serie-estudos.v26i57.1573>
- Walker, R. (1985). Is there a service economy? *Science and Society*, 49(1), 42-83.
- Zape, K. L. (2007). Terceiro setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. *VI Conferencia Regional de Istr para América Latina y el Caribe*. Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA.
- Zeithaml, V. A., & Bitner M. J. (1996). *Services marketing*. McGraw-Hill Boston, Mass.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente* (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2011). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* (5a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado para Avaliação de Serviços

- 1) De forma objetiva faça um breve relato de sua chegada à Inspeção Salesiana de São Paulo (ISSP). Destaque, nesse relato, o tempo em que trabalha na unidade, processo de seleção, treinamentos e cargo.
- 2) Qual é a missão e quais são os valores da Organização da Sociedade Civil (OSC) que você é gestor (a)?
- 3) A missão e os valores estão presentes nas decisões, na execução e no atendimento dos serviços prestados à população. Isso é perceptível na forma como os educadores e seus familiares são atendidos pela coordenação, assistente social, psicólogos e demais funcionários. Como?
- 4) Quais serviços são ofertados aos atendidos pela unidade da ISSP que você é gestor (a) ou coordenador (a)?
- 5) Qual serviço você considera com alto grau de complexidade?
- 6) Quantos educadores trabalham nessa unidade?
- 7) A quantidade de educadores que trabalham na unidade é suficiente para os atendimentos.
- 8) Durante o ano são oferecidas formações específicas para os educadores sociais e isso permite que os profissionais tenham preparo adequado para o atendimento da população. Que tipo de formação é oferecida?
- 9) Faça um relato de como os educadores são integrados e treinados para atender os educandos e seus familiares.
- 10) Como a organização avalia os serviços prestados à população?
- 11) A instituição trabalha com alguma ferramenta que avalie os serviços prestados à população?
- 12) A unidade a qual você é o (a) gestor (a) trabalha ou já trabalhou com alguma ferramenta para mensuração (avaliação) do grau de satisfação dos atendidos? Qual a ferramenta?
- 13) Considera-se que no processo de avaliação de serviços, os clientes ou atendidos por uma Organização da Sociedade Civil (Obra Social) devem participar, pois o envolvimento deles é importantíssimo para entender se realmente a instituição está alcançando seus objetivos. Consequentemente, essa participação, corrobora

para as tomadas de decisões futuras. Os atendidos fazem parte do processo de avaliação da obra? Como?

- 14) Os serviços que são ofertados atendem às necessidades do contexto, isto é, da realidade na qual os atendidos estão situados?
- 15) Como ocorre a seleção dos serviços que são ofertados aos atendidos?
- 16) Existe uma pesquisa demográfica sobre o território de origem dos atendidos? Os dados dessa pesquisa são avaliados? De que forma?
- 17) Atualmente a coleta de dados do serviço e informações são adequadas e possibilitam a melhoria da qualidade dos serviços prestados?
- 18) Sabe-se que uma Organização da Sociedade Civil necessita de relatórios para prestar contas à sociedade das suas atividades desenvolvidas, principalmente no que diz respeito à prestação de contas. A instituição realiza relatórios sobre as atividades desenvolvidas?
- 19) Esses relatórios possibilitam a compreensão de como se pode melhorar os serviços e os atendimentos?
- 20) Diante das respostas oferecidas a este questionário e considerando sua experiência de gestão, qual a importância que você estabelece para a avaliação de serviços oferecidos por Organizações da Sociedade Civil?
- 21) Você acha que uma ferramenta que ajudasse na avaliação qualitativa ajudaria a instituição?

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do Estudo: A APLICABILIDADE DO *DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA AVALIATIVA EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Pesquisador Responsável: Bruno Richard Inácio

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de um ESTUDO DE CASO. Esse tipo de pesquisa é importante porque destaca alguma situação incomum e/ou fato inusitado de um estudo organizacional. Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo para esclarecê-las.

A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo de caso e solicitar a sua permissão para que seja publicado em meios científicos como revistas, congressos e/ou reuniões científicas de profissionais da área de humanas, mais especificamente, da administração.

O objetivo da pesquisa é analisar a aplicabilidade do *design thinking* como proposta de avaliação para os serviços ofertados por Organizações da Sociedade Civil.

Se o(a) sr(a). aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos são: participar de uma entrevista semiestruturada; disponibilizar os relatórios sociais da organização para estudo, consulta e divulgação de dados estatísticos; se necessário, para aplicabilidade da entrevista, deverá estar disponível para entrevista pessoal.

A descrição do estudo de caso, por um lado, envolve o risco de quebra de confidencialidade (algum dado que possa identificar o(a) sr(a). ser exposto publicamente). Para minimizar esse risco, nenhum dado que possa identificar o(a) sr(a)., como nome, codinome, iniciais, registros individuais, informações postais, números de telefones, endereços eletrônicos, fotografias, figuras, características morfológicas (partes do corpo), entre outros, serão utilizados sem sua autorização. Fotos, figuras ou outras características morfológicas que venham a ser utilizadas estarão devidamente cuidadas (camufladas, escondidas) para não identificar o(a) sr(a).

Por outro lado, a descrição do estudo de caso também pode trazer benefícios. Ressalte-se que não se vislumbra benefícios diretos aos respondentes. O estudo procura entender o nível de envolvimento com os serviços prestados e a importância da avaliação sobre o processamento desses serviços. Suas implicações são mais acadêmicas. No campo

acadêmico, os possíveis benefícios resultantes da participação da pesquisa são: contribuir para os estudos de caso voltados à avaliação de serviços prestados por OSCs; colaborar, no âmbito da organização, para o processo de aplicação dos princípios do *design thinking* na avaliação e na criação de valores dos serviços prestados; auxiliar na identificação dos processos de prestação de serviços.

Sua participação é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) sr(a). decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a realização do estudo de caso, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento por sua participação e não haverá nenhum custo ao(à) sr(a). com respeito aos procedimentos envolvidos. Por se tratar de pesquisa sobre avaliação de serviços, os riscos são potencialmente baixos, esclarecendo que na entrevista semiestruturada não envolverá perguntas relacionadas a situações financeiras específicas dos respondentes, nem a situações de foro íntimo relacionadas às decisões. Assim, não há riscos potenciais diretos aos respondentes.

Todavia, caso ocorra algum problema ou dano resultante do estudo de caso, o(a) sr(a). receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal e pelo tempo que for preciso. Garantimos indenização diante de eventuais fatos comprovados, com nexos causal com o estudo de caso, conforme especifica a Carta Circular nº 166/2018 da CONEP.

É garantido ao(à) sr(a). o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo de caso e suas consequências, enfim, tudo o que queira saber antes, durante e depois da sua participação. Este modelo de TCLE será anexado ao e-mail que cada entrevistado(a) receberá com o link do Google Meet especificando o dia em que ocorrerá a entrevista, a fim de que aceitem e estejam cientes de todo o processo que envolve a pesquisa.

Caso o(a) sr(a). tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Bruno Richard Inácio, pelo telefone _____, endereço _____ e/ou pelo e-mail _____ ou com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo no COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA SEDE CAMPUS MONTE ALEGRE; Rua Ministro Godói, 969 – Sala 63-C (andar térreo do E.R.B.M.) – Perdizes – São Paulo/SP – CEP: 05015-001 – Fone (Fax): (11) 3670-8466 – e-mail: cometica@pucsp.br – site: <http://www.pucsp.br/cometica>.

Declaração de Consentimento Livre e Esclarecimento

Eu, Bruno Richard Inácio, declaro cumprir as exigências contidas nos itens IV.3 e IV.4, da Resolução nº 466/2012 MS.

_____ Assinatura do Pesquisador	Data:
------------------------------------	-------

Eu, _____, RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo em participar do Estudo de caso acima descrito.

_____ Assinatura do Participante	Data:
-------------------------------------	-------

Apêndice C – Termo de Compromisso de Utilização de Dados (TCUD)

Eu, Bruno Richard Inácio, mestrando na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, *campus* Monte Alegre, Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, no âmbito do projeto de pesquisa intitulado “A aplicabilidade do *Design Thinking* como Ferramenta Avaliativa em Organizações da Sociedade Civil”, comprometo-me com a utilização adequada dos dados contidos no banco de dados da Inspeção Salesiana de São Paulo, a fim de alcançar os objetivos previstos, e somente após receber a aprovação do sistema CEP-CONEP.

Comprometo-me a manter a confidencialidade dos dados coletados nos relatórios sociais e arquivos, bem como a privacidade de seus conteúdos. Esclareço que os dados a serem coletados se referem ao estudo, à aplicação de questionário semiestruturado e ao embasamento da pesquisa, no período de **03/05/2022 a 15/07/2024**.

Declaro entender que é de minha a responsabilidade cuidar da integridade das informações e garantir a confidencialidade dos dados e a privacidade dos indivíduos, cujas informações serão acessadas.

Também é de minha a responsabilidade não repassar os dados coletados ou o banco de dados em sua íntegra, ou parte dele, a pessoas não envolvidas na equipe da pesquisa.

Por fim, comprometo-me com a guarda, cuidado e utilização das informações apenas para cumprimento dos objetivos previstos na pesquisa aqui referida. Qualquer outra pesquisa em que eu precise coletar informações serão submetidas à nova apreciação do CEP/ENSP.

São Paulo, 3 de maio de 2023.

Assinatura do pesquisador responsável

Anexos

Anexo A – Ficha de avaliação de desempenho e produção profissional do educador



SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAMPOS DO JORDÃO
FICHA DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO E PRODUÇÃO PROFISSIONAL DO PROFESSOR DE ESCOLA INTEGRAL

Exercício		AVALIAÇÃO DE Nº:
Nome:		RG:
Cargo:		Matrícula:
Sede:		

DESEMPENHO	Insuficiente 1	Regular 2	Bom 3	Excelente 4
1- Elabora e executa o Plano de Trabalho.				
2- Há correlação entre teoria e prática.				
3- Possui conhecimento aprofundado em sua área de conhecimento, demonstrando propriedade no conteúdo, habilidades e competências.				
4- Ouve, apoia, orienta e acompanha os alunos contribuindo para a formação de indivíduos motivados.				
5- Propõe projetos e ações inovadoras que vão além da sala de aula.				
6- Atua como mediador, facilitador e articulador do conhecimento.				
7- Atua como pesquisador, provocando o aluno a ser também curioso e descobrir a partir de seus próprios questionamentos.				
8- Busca conhecer e trabalhar as dificuldades e potencialidades de aprendizagens individuais.				
9- É capaz de contextualizar o assunto de seu domínio, relacionando-o com a realidade do aluno, a prática, as disciplinas de Base Nacional Comum, a parte diversificada e os Projetos da Escola Integral.				
10- Avalia continuamente os alunos e suas estratégias de trabalho.				
11- Planeja e elabora diariamente as aulas com objetivos coerentes e metodologias diversificadas, a fim de motivar os alunos para o ensino e aprendizagem.				
12- Mantém espírito de colaboração, solidariedade e trata com respeito todos da equipe de trabalho.				
13- É assíduo, inclusive no TDC e TDE.				
14- É pontual inclusive no TDC e TDE.				
15- Executa os serviços e mantém organizados os documentos solicitados (diários de classe, etc.).				
16- Cuida dos recursos didáticos e zela pela conservação do espaço escolar.				
17- Respeita o aluno como sujeito do processo educativo, comprometendo-se com seu aprendizado.				
18- Participa de cursos de formação, atualização ou aperfeiçoamento.				
19- Participa integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional.				
20- Controla a disciplina da sala de aula, sem necessidade da intervenção de outros, tais como Coordenador, Diretor, etc.				
21- Colabora e participa das atividades da escola, com as famílias e comunidade.				
22- Participa das atividades educacionais que lhe forem atribuídas por força de suas funções.				
23- Participa de reuniões, eventos quando convocado pela Direção e/ ou Secretaria de Educação.				
24- Respeita as leis, em especial as pertinentes à educação especial e inclusão.				
25- Acata as ordens dos superiores hierárquicos.				
PONTUAÇÃO TOTAL				

Avaliador:	Data:
Ciência do Avaliado	Data:

Anexo B – Questionário avaliativo com perguntas fechadas e abertas

Avaliação de Serviço

- Nas questões abaixo escolha apenas 1 opção:

1 – Como o(a) Sr(a) avalia as atividades oferecidas no PROVIM devido pandemia?

- a – Ruim
- b – Regular
- c – Satisfatório
- d – Bom
- e – Ótimo
- f – Excelente

2 – Como o(a) Sr(a) avalia o atendimento prestado por nossa equipe (geral)?

- a – Ruim
- b – Regular
- c – Satisfatório
- d – Bom
- e – Ótimo
- f – Excelente

3 – Como o(a) Sr(a) avalia a proposta de uso do aplicativo whatsapp para contato e envio de materiais/videos?

- a – Ruim
- b – Regular
- c – Satisfatório
- d – Bom
- e – Ótimo
- f – Excelente

Comente sobre facilidade ou dificuldade: _____

4 – Como o(a) Sr(a) avalia a proposta de retirada/entrega das atividades no Oratório?

- a – Ruim
- b – Regular
- c – Satisfatório
- d – Bom
- e – Ótimo
- f – Excelente

5 – Como o(a) Sr(a) avalia o atendimento da Equipe de coordenação e técnica neste tempo de pandemia?

- a – Ruim
- b – Regular
- c – Satisfatório
- d – Bom
- e – Ótimo
- f – Excelente

6 – Como o(a) Sr(a) avalia nossos educadores – atendimento?

- a – Ruim
- b – Regular
- c – Satisfatório
- d – Bom
- e – Ótimo
- f – Excelente

7 – Como o(a) Sr(a) avalia o acompanhamento de seu filho pela equipe do PROVIM durante a pandemia

- a – Ruim
- b – Regular
- c – Satisfatório
- d – Bom
- e – Ótimo
- f – Excelente

8 – Como o(a) Sr(a) avalia o contato com Pais/ Responsáveis durante pandemia

- a – Ruim
- b – Regular
- c – Satisfatório
- d – Bom
- e – Ótimo
- f – Excelente

9 – Durante o período de pandemia o Sr(a) foi contatado alguma vez?

- a – Sim
- b – Não
- c – Mais que uma vez

10 - O(a) Sr(a) indicaria o PROVIM para alguém,

mesmo neste período de pandemia?

- a – Sim
- b – Não
- c – Talvez

11 – Qual foi a importância do PROVIM neste tempo de pandemia para seu filho(a) e sua família?

12 – O comportamento de seu(sua) filho(a) mudou depois que passou a frequentar o PROVIM? (ainda que a distância) Se sim em que?

13 – O que o Sr(a) achou da entrega de lanches juntamente com as atividades? Comente se é bom e qual importância disso ou não.

14 – Deixe suas sugestões, críticas e comentário:

15 – Que NOTA você daria ao PROVIM avaliando de modo geral e as ações em tempo de pandemia?

- a – 00
- b – 02
- c – 04
- d – 06
- e – 08
- f – 10

Anexo C – Quadro demonstrativo de metas propostas e indicadores de qualidade

Demonstração do alcance das metas propostas (quantitativo)

<i>Metas propostas</i>	<i>Metas alcançadas</i>	<i>Indicadores de avaliação do alcance das metas</i>
*100% da aplicação das atividades contidas no Plano de Trabalho da instituição. *75% de matrículas e assiduidade das crianças e dos adolescentes.	*100% da aplicação das atividades contidas no Plano de Trabalho da instituição. *86,25 % de matrículas das crianças e dos adolescentes realizadas, a partir do cálculo realizado com base na soma feita pelo número total de (552) matriculados nas três unidades de atendimento, considerando o número o total de vagas ofertadas (640).	*Aplicação das atividades planejadas. *Processo de matrículas sendo realizadas diariamente.
*100% da aplicação das atividades contidas no Plano de Trabalho. 100% de reuniões de planejamento semanal.	*100% da aplicação das atividades contidas no Plano de Trabalho da instituição. *100% de reuniões de planejamento semanal.	*Aplicação das atividades planejadas.
*100% da aplicação das atividades contidas no Plano de Trabalho da instituição. *100% de reuniões de planejamento semanal.	*100% da aplicação das atividades contidas no Plano de Trabalho da instituição. *100% de reuniões de planejamento semanal. *94,56% de assiduidade das crianças e dos adolescentes, cálculo realizado.	*Rotina de planejamento semanal.
*75% de assiduidade das crianças e dos adolescentes.	com base na soma feita pelo número total de assíduos, somando as frequências dos educandos nas três unidades de atendimento, considerando o número total de matriculados.	*Verificação nas listas de presença.
*100% de incentivo para mudança de hábito através da alimentação saudável.	*75% de recebimento de alimentos oriundos da Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento – oriundos da Secretária Municipal de SMAA.	*Consumo de alimentação saudável de acordo com as possibilidades.
*100% de aplicação de projetos de práticas saudáveis, integração social e comunicativas.	*100% de aplicação de projetos de práticas saudáveis, integração social e comunicativas.	*Aplicabilidade das atividades planejadas de práticas saudáveis.
*100%, de contratação de profissionais qualificados para a função.	*100% de contratação de professores qualificados para a função.	*Verificação da Qualificação profissional dos colaboradores.
*100% de contratação de profissionais qualificados para a função.	*100% de contratação de profissionais qualificados para a função.	*Verificação da qualificação profissional dos colaboradores.
*100% de contratação do Coordenador Pedagógico qualificado para a função.	*100% de contratação de profissionais qualificados para a função.	*Verificação da qualificação profissional dos colaboradores.
*100%, de contratação de profissionais qualificados para a função.	*100% de contratação de profissionais qualificados para a função.	*Verificação da qualificação profissional dos colaboradores.
*80% de adequações arquitetônicas e materiais didáticos acessíveis para as pessoas com deficiência.	80% a 100% de adequações arquitetônicas e materiais didáticos acessíveis para as pessoas com deficiência.	*Adequações arquitetônicas. *Acessibilidade.

Anexo D – Quadro demonstrativo dos resultados esperados

Demonstração do alcance dos resultados esperados (qualitativo)

<i>Resultados esperados</i>	<i>Resultados alcançados</i>	<i>Justificativa do não alcance dos resultados esperados</i>
<p>*Por meio de experiências exitosas de aprendizagem que evidenciam o avanço do desenvolvimento integral.</p>	<p>*Avaliações diagnósticas realizadas para identificar demandas do processo educativo dos educandos.</p> <p>*Aplicação de estratégias educativas/pedagógicas a fim de auxiliar os educandos no processo de ensino e de aprendizagem.</p> <p>*Estratégias de aprendizagem específicas para obtenção e/ou recuperação de conhecimento do processo de ensino de aprendizagem.</p>	<p>*Dificuldade de acompanhamento e falta de apoio das famílias nas tarefas escolares.</p> <p>*Pouco tempo para planejamento de atividades.</p>
<p>*Promoção de atividades diversificadas para reduzir as dificuldades de aprendizagens.</p>	<p>*Sensibilidade dos educadores referente às demandas trazidas pelos educandos, oportunizando propostas de atividades condizentes à realidade.</p> <p>*Planejamento de atividades por faixa etária, respeitando as fases de cada criança e adolescente e o processo de ensino e de aprendizagem.</p> <p>*Apoio pedagógico oferecido através das atividades propostas pela educadora rotativa no coletivo ou em grupos específicos.</p> <p>*Parceria com voluntárias para auxiliar no processo de alfabetização para as séries iniciais.</p> <p>*Observação comportamental durante as atividades com o intuito de identificar desvio de atenção e/ou dificuldades recorrentes.</p> <p>*Abordagem específica e diferenciada durante o processo educacional com o intuito de auxiliar e promover o ensino/aprendizagem.</p> <p>*Elaboração de cronograma de atividades para otimizar o tempo dos conteúdos pedagógicos propostos.</p>	

<i>Resultados esperados</i>	<i>Resultados alcançados</i>	<i>Justificativa do não alcance dos resultados esperados</i>
*Promoção de Educação de Qualidade, através da verificação da evolução do desenvolvimento dos alunos, suas habilidades, por meios de observação e registro diário.	*Criação de ambientes de leitura nos espaços de modo a estimular o hábito à leitura. *Adesão dos educandos às atividades propostas. *Registro de assiduidade/frequência dos educandos e das atividades desenvolvidas no diário de classe e portfólios.	*Pouco tempo para planejamento de atividades.
*Promoção de alimentação e hábitos saudáveis, bem como a garantia de uma nutrição adequada à faixa etária.	*Parceria entre Salesianos e SESC – Programa Mesa Brasil – com distribuição/entrega de hortifrutis e demais gêneros alimentícios que contribuem para a promoção de uma alimentação saudável para as crianças e adolescentes atendidos pelo projeto. *Processos formativos e instrutivos com as cozinheiras com o intuito de potencializar e viabilizar o trabalho ofertado no manuseio dos alimentos. *Oficina “Compartilhando sabores” – Atividades oferecidas na cozinha gastronômica da instituição com o intuito de promover a educação alimentar, estimulando hábitos de alimentação saudáveis e conscientizando sobre a importância do não desperdício e o reaproveitamento de alimentos. *Recebimento de Merenda Escolar na quantidade de alimentos necessários para ofertar uma alimentação saudável aos educandos.	*Quantidade de alimentação ofertada pela SMAA é insuficiente para demanda atendida na Unidade I, principalmente no que se refere a proteínas. *Recebemos em pouca quantidade frutas, legumes, folhas em todas as unidades.
*Promoção de atitudes individuais e coletivas de respeito mútuo, disciplina e aceitação do próximo.	*Aplicabilidade de atividades com auxílio das parcerias (Oficinas do CEMAC; Projeto Skate Cidadão; Escola de Dança e Comunidade; Escola de Futebol “Chuteira de ouro” e Projeto de extensão IFSP – Letramento e conceitos matemáticos) visando a participação dos educandos e incentivando o respeito mútuo e o comprometimento.	*No processo de integração e socialização, observamos o aumento de forma significativa de demandas referentes a: violência, autocuidado e saúde mental.












<i>Resultados esperados</i>	<i>Resultados alcançados</i>	<i>Justificativa do não alcance dos resultados esperados</i>
*Ter orientador educacional/professor com conhecimentos específicos nas áreas ofertadas, no papel de facilitador e mediador do conhecimento, como participante ativo da aprendizagem e do desenvolvimento dos atendidos.	*Todos os orientadores educacionais/professores, envolvidos neste projeto têm formação e conhecimentos específicos.	*Número insuficiente de orientadores educacionais/professores, para atender a demanda deficitária de aprendizagem apresentada pelo público atendido. *Necessidade de educador com formação em Educação Especial para auxiliar nas demandas apresentadas referentes às deficiências do processo educacional.
*Ter profissionais com conhecimentos específicos nas áreas ofertadas, no papel de facilitador e mediador do conhecimento, como participante ativo da aprendizagem e do desenvolvimento dos atendidos.	*Todos os profissionais envolvidos neste projeto têm formação e conhecimentos específicos.	*Número insuficiente de orientadores educacionais/professor para atender a demanda deficitária de aprendizagem apresentada pelo público atendido.
*Ter coordenador com conhecimento específico, no papel de facilitador e mediador do conhecimento, como participante ativo da aprendizagem dos atendidos, dando o suporte necessário para o desenvolvimento das atividades.	*Todos os profissionais envolvidos neste projeto têm formação e conhecimentos específicos.	
*Melhoria no atendimento das crianças e adolescentes, aumentando a eficácia e eficiência no funcionamento da entidade.	*O compromisso assumido por toda equipe de trabalho nos permite oferecer para os nossos educandos atividades diversificadas.	*Número insuficiente de pessoal de apoio para atender a demanda de quantidade de atendidos.
* Mobilidade e acessibilidade pedagógica às crianças, adolescentes e pessoas com deficiência nos espaços da instituição disponibilizados para o projeto.	*Manutenção das adequações arquitetônicas e materiais didáticos acessíveis para as pessoas com deficiência.	













Anexo E – Questionário avaliativo com grau de satisfação












Avaliação de serviço

Data: _____

Nome: _____

Você tem fonte de Renda?		O que você faz ou pretende fazer para melhorar sua renda?
Você está satisfeito com o serviço prestado pelo Abrigo?		Na sua opinião, o que você acha que deveria melhorar no serviço?
Avalie suas refeições diárias		Como você faz suas refeições? Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto às Regras de convivência		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à convivência geral com os demais moradores		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto aos Horários		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto ao ambiente e estrutura		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto aos colaboradores de serviços gerais e limpeza		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto aos Orientadores Socioeducativos		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à Assistência Social		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto aos Agentes de Saúde e do Atendimento Médico		Comente:

Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto ao uso da Informática		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à Gerência		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à EQUIPE		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto ao lazer		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à Refeição Matinal		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à Refeição Noturna		Comente:
Avalie sua própria AUTONOMIA em providenciar as próprias refeições, tais como almoço e jantar		Comente:
Avalie como se sente em providenciar seu próprio sustento, tais como: almoço e seu jantar		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto ao Bazar Beneficente		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto às oficinas e jogos educativos		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à Portaria / Segurança		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à vizinhança		Comente:

Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto aos banheiros		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à Sala de Televisão		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto ao refeitório		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto às festas de aniversariantes do Mês		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à biblioteca		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à lavagem de roupas e varal		Comente:
Você está conseguindo bancar diariamente seu almoço e jantar?		Comente:
Você está conseguindo diariamente suprir suas necessidades quanto às refeições?		Comente:
Você está conseguindo diariamente suprir suas necessidades quanto à compra de material de higiene pessoal?		Comente:
Seu projeto de autonomia no Abrigo, favorece para que você adquira dinheiro o suficiente para comprar suas refeições, seus materiais de higiene e suas roupas?		Comente:
Avalie sua satisfação ao serviço: Quanto à Direção		Comente:

Anexo F – Pesquisa de satisfação institucional via formulário digital

Pesquisa de Satisfação Institucional

- 1 - Qual sua opinião sobre a Instituição de modo geral? O Centro Salesiano atende as expectativas?
- 2 - O espaço é adequado?
- 3 - As instalações e equipamentos são adequados? (sala de aula, carteiras, iluminação, recursos tecnológicos disponíveis, etc..)
- 4 - O material oferecido é adequado? De fácil compreensão?
- 5 - A plataforma Google Classroom, usada como ferramenta de fornecimento de material de apoio e de avaliação, é adequada? (Curso de Inglês)
- 6 - Qual curso você está fazendo atualmente?
- 7 - Qual seu nível de satisfação com o desempenho do professor?
- 8 - O curso está atendendo suas expectativas e necessidades?
- 9 - Qual seu nível de satisfação com todos os outros colaboradores da instituição?
- 10 - Qual seu nível de satisfação com a alimentação oferecida?
- 11 - Colabore para nossa melhora, dê sugestões sobre como podemos melhorar.