

Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros

Do Desenvolvimento Sustentável à Inovação Social: Uma proposta de avaliação de desempenho de empresas com base nos ODS

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2021



Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros

Do Desenvolvimento Sustentável à Inovação Social: Uma proposta de avaliação de desempenho de empresas com base nos ODS

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2021

Copyright 2021

“TODOS OS DIREITOS RESERVADOS”

Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros

Do Desenvolvimento Sustentável à Inovação Social: Uma proposta de avaliação de desempenho de empresas com base nos ODS

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Informação (especialização em Sistemas, Tecnologias e Gestão da Informação), sob a orientação do Prof. Doutor Luis Borges Gouveia.

## RESUMO

VALÉRIA PESSOA DE QUEIROZ DA COSTA BARROS: (Do Desenvolvimento Sustentável à Inovação Social: Uma proposta de avaliação do desempenho de empresas com base nos ODS  
Sob orientação do Prof. Doutor Luis Borges Gouveia)

Avaliar o desenvolvimento sustentável corporativo e os impactos das práticas adotadas pelas empresas para o progresso da sociedade e de nosso planeta tem sido um grande desafio e, no contexto do atual a pandemia do COVID-19, fez com que a transformação digital das empresas fosse acelerada e a sustentabilidade e do uso do capital consciente passaram a ser pontos de grande atenção para empresas.

A presente tese *Do Desenvolvimento Sustentável à Inovação Social: Uma proposta de modelo para avaliação de desempenho de empresas com base nos ODS*, descreve a proposta de uso de uma Matriz de Valor e Relevância (MVR) como uma ferramenta digital inovadora que mensura a relevância dos indicadores empresariais em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A metodologia desenvolvida foi aplicada em estudos de casos de negócios de impacto social no Brasil, do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e demonstrou a existência de diferentes níveis de relevância entre os indicadores e os ODS.

A plataforma <https://useods.com.br> tem por base de inteligência a adaptação da escala de prontidão tecnológica ou TRL – *Technology Readiness Level*, criada pela NASA. A TRL é uma métrica mundial que mede o grau de maturidade de uma tecnologia aplicada em projetos. Como parte da abordagem foram criados instrumentos complementares – gráficos e um relatório de evidências para apoiar o processo de avaliação. A plataforma operacionaliza a proposta da tese e apresenta uma ferramenta que auxilia na mensuração do impacto social associado com o desempenho de uma empresa, segundo os ODS.

**Palavras-Chave:** Matriz, digital, estudos de casos, índice de relevância, indicadores, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

## ABSTRACT

VALÉRIA PESSOA DE QUEIROZ DA COSTA BARROS: From Sustainable Development to Social Innovation: A proposal for evaluating the performance of companies in the light of the SDG

(Under the supervision of Professor Luis Borges Gouveia)

Assessing corporate sustainable development and the impacts of adopted practices can be challenging. Also, society's progress and our planet are at stake, especially in the context of the current pandemic, which caused an increased pace in the digital transformation of companies. Thus, the digital transformation has been accelerated and both the sustainability and the use of conscious capital became key issues that require great corporate attention.

The present thesis describes the proposal of a Matrix of Value and Relevance (MVR) to assess the social impact of a given project. MVR is a digital tool that measures adherence to business indicators concerning the Sustainable Development Goals (SDG). The methodology developed process was tested in case studies related to business social impact, in Brazil, within the context of Sebrae – Brazilian Service of Support to Micro and Small Enterprises. These case studies demonstrated the existence of different levels of correlation between the indicators and SDGs.

The platform (available at <https://useods.com.br>) is based on the worked adaptation of the technological readiness scale or TRL (*Technology Readiness Level*), created by NASA. TRL is a worldwide metric that measures the degree of maturity for technology applied to projects. As part of the approach, complementary instruments were created – composed of comparative graphs and an evidence report to support the evaluation process. The platform implements the thesis proposal as a tool to support the social impact measurement according to the SDGs guidelines.

Keywords: Matrix, digital, case studies, relevance index, indicators, Sustainable Development Goals.

## DEDICATÓRIA

Ao meu esposo **Edjair** pelo grande incentivo e compreensão nas vezes em que não pude acompanhá-lo tomando um bom vinho e assistindo a um filme diferente.

À minha irmã, **Verônica** pela torcida, presença e apoio a toda minha jornada acadêmica.

À minha filha **Clarissa** e ao meu genro **Antonio** pelo grande incentivo e grande ajuda no processo de revisão de meus textos e sugestões de melhorias.

E ao meu neto **Pedro**, que me proporcionou muitas alegrias nas horas de lazer que compõem parte do aprendizado deste trabalho, esperando que no futuro próximo ele possa ser um grande profissional em qualquer área escolhida para trilhar seus estudos e contributos para a sociedade.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à **Deus** que me proporcionou forças e luz para chegar até o fim deste projeto construído com muita dedicação e interesse em aprender coisas novas sempre.

Às colegas gestoras dos Sebrae Rio Grande do Norte (**Mona**), Rio de Janeiro (**Carla e Juliana**) e Santa Catarina (**Mariana**) que gerenciaram os projetos de impacto social e ambiental, estudos de casos da minha tese.

Ao **João Hélio e Maristela Baioni**, profissionais dirigentes do Sebrae Rio Grande do Norte e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD que conheceram o projeto e contribuíram para o seu aprimoramento.

E ao meu grande Mestre **Luis Borges Gouveia**, que em todos os momentos de minha jornada esteve sempre presente trazendo insights brilhantes para que o meu trabalho atingisse os resultados desejados!

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
ÍNDICE DE TABELAS .....	xvi
CAPÍTULO I – Introdução .....	1
1.1. Introdução .....	1
1.2. Contextualização da Investigação.....	4
1.3. Motivação para o Trabalho .....	7
1.4. Problemática e Desafios .....	8
1.5. Objetivos e justificação do tema.....	9
1.6. Objeto e limites da pesquisa .....	11
1.7. Estrutura do Trabalho .....	12
CAPÍTULO II – Desenvolvimento Sustentável e Corporativo.....	16
2.1. Introdução .....	16
2.2. Desenvolvimento Sustentável e Corporativo.....	16
2.3. Desenvolvimento Sustentável e a Sociedade Sustentável .....	24
2.4. Criando Modelos de negócios sustentáveis para medição dos impactos junto à sociedade .....	32
2.5. Resumo do Capítulo .....	35
CAPÍTULO III – Inovação Social: dos conceitos às medições.....	36
3.1. Introdução .....	36
3.2 O conceito de Inovação Social .....	36
3.3 Questões associadas com a Inovação Social .....	42
3.4 A educação para o impacto na Inovação Social .....	49
3.5 Estratégia e Inovação Social.....	53
3.6 O processo na Inovação Social .....	63

3.7. O que é entendido por impacto? .....	66
3.8. Sobre métricas de avaliação de impacto .....	68
3.9. Exemplos de soluções de inovação social e métodos de avaliação de impacto .....	69
3.10. As inovações sociais e as oportunidades para um futuro emergente .....	80
3.11. Resumo do Capítulo .....	82
CAPÍTULO IV – As práticas dos Negócios de Impacto Social – Portugal, Brasil e Reino Unido .....	83
4.1. Introdução .....	83
4.2. As práticas dos Negócios de Impacto Social – Portugal, Brasil e Reino Unido .....	83
4.3. As experiências europeias.....	84
4.4. O impacto associado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	90
4.5. A relação intrínseca dos ODS e os Pequenos Negócios .....	94
4.6. Brasil e Portugal na performance da Agenda 2030 .....	100
4.7. Resumo do Capítulo .....	105
CAPÍTULO V – Metodologia proposta: Uso da Matriz de Valor e Relevância – MVR – instrumento de mensuração da relevância(impacto) entre indicadores de projetos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	107
5.1. Introdução .....	107
5.2. O recurso a casos de estudo .....	107
5.3 Metodologia escolhida para aplicação da Matriz de Valor e Relevância.....	109
5.4. Passo à passo.....	112
5.5. Validação da proposta da matriz de valor e relevância .....	126
5.6. Resumo do Capítulo .....	128

CAPÍTULO VI – Método escolhido para a aplicação da Matriz de Valor e Relevância – MVR – Estudos de Casos .....	129
6.1. Introdução .....	129
6.2 Método escolhido para a aplicação da Matriz de Valor e Relevância – MVR .....	129
6.3. Aplicação da Matriz de Valor e Relevância em três estudos de caso do Sebrae...	131
6.4. Aplicação da Matriz de Valor e Relevância – MVR por estudo de caso .....	138
6.5. Resumo do Capítulo .....	144
CAPÍTULO VII – Os Resultados Alcançados à Luz da Experimentação da Matriz de Valor e Relevância. Por Estudo de Caso Avaliado .....	145
7.1. Introdução .....	145
7.2. Aplicação da MVR no Estudo do RJ .....	145
7.3. Aplicação da MVR no Estudo do RN.....	147
7.4 Aplicação da MVR no Estudo de SC .....	148
7.5. Resumo do Capítulo .....	149
CAPÍTULO VIII –Análise dos Resultados do Índice de Relevância Alcançado nos 3 Estudos de Caso e em Relação ao Momento da Pandemia e às Metas Globais dos ODS .....	150
8.1. – Introdução .....	150
8.2. Análise dos resultados do Índice de Relevância alcançado nos 3 estudos de caso	150
8.3. Resumo do Capítulo .....	158
CAPÍTULO IX – Conclusões e Trabalho Futuro .....	159
9.1. Introdução .....	159
9.2. Resultados Obtidos .....	159
9.3. Contributos do Trabalho .....	159
9.4. Trabalho Futuro .....	161

9.5. Recomendações .....	163
REFERÊNCIAS: .....	167
APÊNDICES .....	188
APÊNDICE 1: 1ª. Visita Investigativa em Portugal.....	189
APÊNDICE 2: Apresentação de Artigo no 1º. Congresso de Ação Comunitária e Cooperação para o Desenvolvimento .....	195
APÊNDICE 3: Publicações dos Autores .....	226
APÊNDICE 4: Sítio da Plataforma USE ODS .....	228
APÊNDICE 5: Guia de Capacitação para uso da Plataforma USE ODS .....	229
ANEXOS .....	241
ANEXO 1. SDG Good Practices – Questions .....	242

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Atributos e naturezas da Avaliação de Impacto Social .....	67
Figura 2: O Setor dos Negócios Sociais como setor 2.5.....	78
Figura 3: Portugal Policy Toolbox .....	87
Figura 4: Brazil Policy Toolbox .....	88
Figura 5: UK Policy Toolbox .....	89
Figura 6: Mapeamento dos ODS na Cadeia de Valor.....	94
Figura 7: Desempenho geral do Brasil (Brazil overall performance).....	102
Figura 8: SDG Dashboard Brazil.....	102
Figura 9: Desempenho geral de Portugal (Portugal overall performance).....	103
Figura 10: SDG Dashboard Portugal.....	104
Figura 11: Fluxograma para aplicação da MVR.....	112
Figura 12: Níveis TRL.....	114
Figura 13: Escala do Projeto Piloto SME Instrument do programa europeu .....	118
Figura 14: TRL NASA .....	119
Figura 15: Nível de graduação de relevância .....	119
Figura 16: Matriz de Valor e Relevância.....	121
Figura 17: Comparativo entre os indicadores de projeto – RN .....	122
Figura 18: Modelo Relatório de Evidência.....	122
Figura 19: Instrumentos para aplicação empresarial .....	123
Figura 20: Página inicial do sítio Use ODS .....	124
Figura 21: Matriz de Valor e Relevância no sítio USE ODS .....	125
Figura 22: Comparativo entre indicadores de projetos – RJ.....	125
Figura 23: Modelo de Relatório de Evidências no sítio USE ODS.....	126
Figura 24: MVR - Pontuação da Relevância por Indicador X ODS – RJ .....	138
Figura 25: Comparativo entre indicadores do Projeto – RJ.....	138
Figura 26: MVR – Pontuação da Relevância por Indicador X ODS – RN .....	139
Figura 27: Indicadores de Projeto X ODS – RN .....	140
Figura 28: MVR – Pontuação da Relevância por Indicador X ODS – SC .....	140
Figura 29: Indicadores de Projeto X ODS – SC .....	141
Figura 30: MVR – projeto Sebrae RJ .....	146
Figura 31: Indicadores de projeto X ODS Sebrae RJ – Use ODS.....	146
Figura 32: MVR – Projeto Sebrae RN.....	147

Figura 33: Indicadores de Projeto X ODS – Projeto Sebrae RN – Use ODS.....	148
Figura 34: MVR – Projeto Sebrae SC .....	148
Figura 35: Indicadores de Projeto X ODS – Projeto Sebrae SC – Use ODS .....	149
Figura 36: Mapa da pandemia COVID-19 e os ODS .....	151
Figura 37: Selo USE ODS .....	157

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1:Potencial relação entre inovação social e desenvolvimento sustentável .....	60
Tabela 2: Questões, indicadores e fontes de informação.....	70
Tabela 3: Níveis de grupos de controlo .....	70
Tabela 4: Princípios e Estágios do SROI.....	72
Tabela 5: Objetivos sociais medidos pelo IRIS .....	73
Tabela 6: Áreas de impacto e questões mensuradas pelo GIIRS.....	75
Tabela 7: O Setor dos Negócios Sociais como setor 2.5 .....	79
Tabela 8: Comparativo Capitalismo Industrial X Economia Colaborativa .....	110
Tabela 9: Níveis de TRL propostos pela NASA com sua descrição genérica.....	114
Tabela 10: Seleção de Projetos estaduais do SEBRAE.....	132
Tabela 11: Atendimento dos Projetos aos Empreendedores Informais em 2018 .....	133
Tabela 12: Atendimentos dos Projetos aos Empreendedores Formais em 2018.....	134
Tabela 13: Ficha Técnica de Indicadores – Brasil Mais Inovador .....	142
Tabela 14:Ficha Técnica do indicador 10: ODS Impactados .....	143
Tabela 15: Análise de resultados projeto RJ.....	151
Tabela 16: Análise de Resultados – projeto RN.....	153
Tabela 17: Análise de Resultados – projeto SC.....	154
Tabela 18: Análise dos demais ODS relevantes .....	155

# **CAPÍTULO I – Introdução**

## **1.1. Introdução**

Vivemos na chamada era da informação ou sociedade 4.0, baseada em um bem precioso, a informação. A Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento, assim chamadas para substituir a denominada Sociedade Pós Industrial. Na sociedade da informação, a informação assume um papel de destaque porque as decisões a serem tomadas levam em consideração os problemas que assolam o ser humano, no tempo mais curto possível (e da forma mais eficiente possível).

A Sociedade da informação gera um duplo impacto na vida das pessoas: por um lado tem-se o direito de se resguardar dados, mas por outro o direito do acesso, retificação e até esquecimento. Então, a necessidade de proteção dos dados pessoais deve garantir o direito à privacidade assim como o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa, compreendida esta como o centro das relações jurídicas (estas preocupações tem emergido nos últimos tempos, como que possuindo crescente relevância).

Os meios de difundir este modo inovador de se viver, moldam as vontades das pessoas e sua forma de conviver, por meio das redes sociais criadoras de espaços virtuais e reais de comunicação, que podem ocorrer em qualquer lugar do planeta e na comunicação estabelecida com quaisquer pessoas reais ou fictícias.

É pelas redes sociais que se revelam interatividade, colaboração, possibilidade de intervir e se posicionar frente às demandas sociais, o que favorece os processos de inteligência e aprendizagem coletivas rumo à ciberdemocracia (Lemos & Lévy, 2010). Com a transformação digital mais presente na sociedade e a massificação do uso da internet para acesso a produtos e serviços, as comunidades e empresas passaram a adotar o uso prioritário de mecanismos digitais para atender a estas suas necessidades (Gouveia, 2018).

Ciberespaço, cibercultura e ciberdemocracia são termos utilizados e elucidados pelos autores Lemos & Lévy (2010) que, no decorrer da obra O Futuro da Internet: em rumo à ciberdemocracia planetária, defendem que estamos constantemente interconectados, com uma abordagem do contexto emergente das TIC, sendo a Internet

o meio preponderante para significativas mudanças nas manifestações sociais, alterando as formas de interação e manifestação do uso da palavra.

Sobre Ciberespaço, os autores destacam que emerge a possibilidade de um novo Estado, com o intuito de abarcar a diversidade cultural, que se destaca através das “novos meios”, assim como estimular a inteligência coletiva, sendo esta última um fenómeno muito estudado e explicado por Lévy. Considerando a inteligência coletiva, destaca-se a liberdade como elemento de aperfeiçoamento daquela, que acaba por resultar no produto e sentido da evolução cultural (2010, p. 38). A dinâmica social oriunda do ciberespaço incita a capacidade de comunicação e circulação de informações, com isso disseminando a liberdade, e, como consequência, conforme referido, aprimorando a inteligência coletiva (2010, p. 43), pois o “*ciberespaço permite uma liberdade de expressão e de comunicação em escala planetária absolutamente sem precedente*” (2010, p. 52).

Nota-se que, como diferenciado na obra, a função mediática pós-massificação se torna apenas dessiminada e de uso generalizado, apenas após o momento em que se observa a evolução dos meios digitais e se democratiza a produção, consumo e comunicação de conteúdos. Tratando da função apenas de massificação, a intenção é a de informar. Mas quando se refere ao pós-massificação, além da informação, temos a interação resultante de uma conversação coletiva, fruto dos novos meios digitais, principalmente no âmbito da Internet (2010, p. 70). Dessa forma, surge uma aprendizagem coletiva, uma vez que há colaboração “em rede”, pois inserida no ciberespaço, onde se visualiza então, um conjunto de práticas sociais e comunicacionais, que se podem definir como cibercultura.

O Ciberpoder pode ser definido em termos de um conjunto de recursos relacionados com a criação, controle e comunicação de informação eletrónica e informática – infraestruturas, redes, software, competências humanas. Isso inclui não só a Internet, de computadores em redes, mas também as Intranets, as tecnologias celulares (que suportam as comunicações móveis) e as comunicações baseadas nos espaços digitais, que contemplam conteúdos e contextos. Definido a um nível comportamental, o ciberpoder é a capacidade de obter resultados desejados através do uso de recursos informativos do ciberdomínio, interligados a nível eletrónico. O ciberpoder pode ser usado para produzir resultados desejados em outros domínios fora do ciberespaço (Nye,

2012, p.145) – proporcionando uma interdependência entre espaço físico e espaço digital.

Com base no potencial existente da inteligência coletiva, que é foco deste trabalho, o autor Lévy (2003) lembra que a inteligência coletiva é aquela que se distribui entre todos os indivíduos, que não está restrita para poucos privilegiados – redefinindo o papel das elites. O saber está na humanidade e todos os indivíduos podem oferecer conhecimento; não há ninguém que seja nulo nesse contexto. Por essa razão, o autor afirma que a inteligência coletiva deve ser incessantemente valorizada. Deve-se procurar encontrar o contexto em que o saber do indivíduo pode ser considerado valioso e importante para o desenvolvimento de um determinado grupo.

A coordenação dos saberes pode ocorrer no ciberespaço, o qual não é apenas composto por tecnologias e instrumentos de infraestrutura, mas também é habitado pelos saberes e pelos indivíduos que os possuem (Lévy, 2000). Para ele, “*o núcleo da engenharia do laço social é a economia das qualidades humanas*” (Lévy, 2003, p. 32). O que reuniria os indivíduos não seria mais a pertença a um lugar ou a uma ideologia, mas, sim, as capacidades de partilha dos saberes individuais, uma vez que as identidades passariam a ser identidades do saber (Lévy, 2003).

Já segundo o autor Luís Manuel Borges Gouveia (2004), “*A Sociedade da informação está baseada nas tecnologias de informação e comunicação que envolvem a aquisição, o armazenamento, o processamento e a distribuição da informação por meios electrónicos, como a rádio, a televisão, telefone e computadores, entre outros. Estas tecnologias não transformam a sociedade por si só, mas são utilizadas pelas pessoas em seus contextos sociais, económicos e políticos, criando uma nova comunidade local e global: a Sociedade da Informação*”. A Sociedade da Informação consiste na forma como a informação é exposta à sociedade através das “*...Tecnologias de Informação e Comunicação no sentido de lidar com a informação e que toma esta como elemento central de toda actividade humana*” (Castells apud Gouveia, 2004: p. 2)

O desenvolvimento da tecnologia permitiu criar o “*...instrumento chave e o símbolo deste novo sistema tecnológico*” (Castells, 2005: 20), a Internet. Esta “*...rede de redes de computadores interligados por uma linguagem informática comum...*”, para além de nos facilitar a comunicação, dá-nos a possibilidade de aceder a cerca de 93%

da informação mundial disponível. Mesmo sendo o desenvolvimento da tecnologia benéfico para a sociedade, Manuel Castells (2005: 21) destaca que “...*nem só de tecnologia vivem as pessoas...*”, por isso, **não podemos ignorar os problemas sociais e políticos**. Em face do desenvolvimento tecnológico, surge uma nova economia, a economia onde a “...*produtividade e a competitividade das empresas, regiões e países dependem, fundamentalmente, da capacidade de gerar conhecimento e processar informação de forma eficiente*” (Castells, 2005, p. 21-22). O autor defende que por meio do conhecimento e da inovação se constrói a riqueza e se ganha dinheiro e, sem conhecimento, não se gera investimento.

Espera-se, portanto, que a revolução da informação venha modificar as burocracias hierárquicas, substituindo-as por organizações em rede. Mais funções governamentais serão geridas por mercados privados, bem como por entidades sem fins lucrativos. À medida que as comunidades virtuais se desenvolvem na Internet, elas virão a atravessar jurisdições territoriais e a desenvolver os seus próprios padrões de governação. As pessoas irão viver através de múltiplos contratos voluntários, aderindo e saindo de comunidades com o clique de um rato. O novo padrão de comunidades e de governação cruzada será uma situação análoga, embora mais moderna e civilizada, do mundo feudal que existiu antes da ascensão do estado moderno (Nye, 2012, p.136).

## **1.2. Contextualização da Investigação**

Considerando as reflexões apontadas nesta introdução, o uso da tecnologia imprime diferentes posicionamentos das organizações em seus territórios, levando cada uma delas a terem a sua história digital específica. Pensando na forma como cada organização pública ou privada reage ao uso das tecnologias de informação e comunicação, como o caso do uso da Internet e, a transformação digital imposta de forma mais célere pela pandemia do COVID-19, são defendidas diferentes posições por diversos autores segundo as quais, as Tecnologias de Informação e Comunicação podem e devem estar ao serviço do cidadão, como um instrumento de aproximação entre a Sociedade e os entes públicos, com vista ao aprimoramento dos mecanismos de interação e intervenção, capazes de permitir a fluidez do diálogo social, participativo e inclusivo, para o bem-estar do cidadão (Benkler, 2006), (Gronlund, 2002) e (Sousa e Gouveia, 2012).

As interações e intervenções da sociedade e poder público capazes de gerar uma inteligência coletiva positiva para os cidadãos podem ser entendidas pelo conceito de colmeia, que resume o que podemos esperar de projetos de inteligência coletiva – todas as pessoas e grupos devem reagir com rapidez às mudanças de cenário para uma mesma direção – diminuindo o tempo e aumentando a qualidade de resposta (Cavalcanti, 2007, p.77). Nessa linha, a estratégia de atendimento aos desafios globais, impostos pelos 17 ODS, passa pela criação de projetos de inteligência coletiva, com conhecimento desenvolvido em redes de relacionamentos, entre as partes interessadas. O autor já referido, destaca sete argumentos encadeados para garantir a lógica de implementação de projetos de inteligência coletiva:

1. O conhecimento gera riqueza;
2. O conhecimento muda, segundo o ambiente de rede;
3. O epicentro é formado pelas comunidades em rede, articuladas;
4. Comunidades em rede geram Inteligência Coletiva;
5. A Inteligência Coletiva gera um novo tipo de conhecimento;
6. Um novo conhecimento gera ainda mais riqueza;
7. Sem Inteligência Coletiva não há riqueza.

Observamos que o mundo empresarial e o poder público carecem de mecanismos de avaliação digital de iniciativas que respondam aos desafios globais apresentados pela Agenda 2030. Os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável – ODS formam a agenda 2030 que foi aceite por 193 países numa discussão que culminou em setembro de 2015, na Conferência da ONU em Nova York/EUA. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), desenvolvimento sustentável é *“aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”*.

Os **ODS** são um alerta para que os habitantes do planeta façam a transição para um futuro mais sustentável. Até 2030 todos os habitantes do planeta terão que cumprir com 17 ODS, com um total de 169 metas, para alcançarem um ambiente mais sustentável, seguro e próspero para a humanidade (PNUD BRASIL, 2018). Até ao ano de 2030, há um grande desafio: o compromisso de contribuir para um mundo melhor para as pessoas

e o planeta, com iniciativas de impacto positivo, para acabar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar da sociedade, proteger o ambiente e combater as questões climáticas – o contexto mais recente da pandemia, apenas vem confirmar a urgência da situação.

Verifica-se que desde a implementação da agenda 2030 em 2015, foi colocado o desafio para 193 países de minimizar os problemas globais advindos de várias situações de vulnerabilidade, pobreza, desigualdades sociais, uso ineficiente dos recursos naturais do planeta, infraestruturas inadequadas e falta de implementação de parcerias, entre tantos outros problemas que constituem desafios comuns à humanidade.

Considerando um contexto apresentado dos desafios globais pelos objetivos de desenvolvimento sustentável, propõe-se a implementação de um modelo de uma ferramenta digital –Matriz de Valor e Relevância (MVR), para mensurar a relevância de indicadores de projetos empresariais e do poder público em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, como um contributo para o fortalecimento das sociedades em rede, para a inovação social, sob a perspectiva empreendedora e do poder público e como indutores de medidas para a avaliação de desempenho (performance) de projetos que respondem à resolução de problemas globais de toda a sociedade.

Acredita-se na possibilidade de se aprender sobre um modelo de plataforma digital viável que aporte informações sobre a avaliação da relevância de projetos gerados por gestores e *stakeholders* em direção aos objetivos de desenvolvimento sustentável, com registros das suas evidências. A grande questão que pretendemos atender é: **Como mensurar a relevância de indicadores de projetos de empresas e do setor público frente aos desafios globais – ODS?** A proposta de valor é obter um índice de relevância mensurado que aponte para a contribuição das organizações e do poder público em territórios, a partir das evidências encontradas pela ação dos gestores e outros *stakeholders*. Para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável da Agenda 2030, é fundamental que se avaliem as estratégias de desenvolvimento sustentável das organizações e os seus impactos internos e externos. Sabe-se que, para isso, é necessário e relevante a criação de indicadores que possam mensurar o real efeito das transformações no âmbito de todos os *stakeholders*. Para isso, estimular o surgimento de negócios com o propósito de gerar lucro e, ao mesmo, tempo resolver problemas sociais e/ou ambientais, é uma tendência das organizações sustentáveis, as

quais relatam o aumento da competitividade por meio de instrumentos que promovem o fortalecimento da sua imagem e da sua conformidade (*compliance*).

### 1.3. Motivação para o Trabalho

A realização desta pesquisa tem a motivação baseada na perspectiva de se descobrir mecanismos inovadores que possam mensurar a relevância dos modelos de negócios públicos ou privados em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Além disso, é pretendido ainda fortalecer a temática da Sustentabilidade Corporativa, pois ainda é pouco explorada como ganho competitivo para as empresas.

Por trabalhar diretamente com a gestão de pequenos negócios, percebe a investigadora, a real necessidade de serem utilizadas ferramentas que possam mensurar o impacto da atuação dos modelos empresariais frente aos desafios globais da agenda 2030. Em complemento, existe atualmente uma maior preocupação com o impacto social da atividade económica. Se tomarmos as mais recentes posições sobre a relevância do social e do impacto económico que a atividade empresarial possui para com a sociedade e a sua sustentabilidade, verificamos uma preocupação emergente, tal como é apontado por diversos autores. A título de exemplo, partilhamos uma posição de grande influência no contexto do mundo empresarial e à escala global (por Larry Fink, diretor da BlackRock, a maior gestora de ativos a nível mundial), que é dada no contexto da carta aos empresários, do ano de 2018 (Fink, 2018):

*“...muitos governos falham na preparação para o futuro, em questões que vão da reforma e da infraestrutura à automação e à requalificação profissional. Em face disso, a sociedade está cada vez mais a virar-se para o sector privado e a pedir que as empresas respondam a desafios sociais mais amplos... A sociedade exige que as empresas, tanto públicas como privadas, sirvam um propósito social... As empresas têm de beneficiar todas as partes, incluindo acionistas, funcionários, clientes e as comunidades em que estes se inserem”* (esta tradução segue os comentários realizados em (Lee, 2019, p. 250).

Neste contexto, a questão das iniciativas com impacto social torna-se ainda mais relevante, bem como a capacidade de as mensurar. É neste contexto que a presente investigação se insere.

#### **1.4. Problemática e Desafios**

Há uma necessidade urgente de um esforço coordenado para explorar experiências nacionais e internacionais e a adoção de políticas públicas que fortaleçam o potencial de iniciativas de avaliação de impacto ou de desempenho (performance) de projetos que respondem aos grandes problemas sociais e ambientais que persistem – os quais, apesar do crescimento económico, ainda possuem grandes segmentos da população na pobreza, com acesso limitado ao emprego, à saúde e a tantos serviços básicos de saneamento, infra-estrutura, habitação e educação, por exemplo, no Brasil e no mundo.

Na linha dos negócios empresariais, a crescente participação dos modelos de negócios de impacto social na resolução, de forma sustentável e por meio de mecanismos de mercado, de problemas sociais que abrangem desde o desemprego até ao cuidado com a saúde e o meio ambiente, constitui uma tendência global. Existe assim a emergência de novas oportunidades de formação para os jovens, caminhos para sair da pobreza com empregos sustentáveis de qualidade, mais e melhor habitação, melhoria da saúde e dos resultados educacionais, e novas instalações e serviços que atendam às necessidades das comunidades.

Existem estudos que apontam para que empreendedores que não tem tempo e recursos para fazer avaliação de impacto, mas ainda assim reivindicam a corresponsabilidade desta empreitada com fundos de investimento, fundações, institutos, organismos internacionais ou organizações empresariais que cuidem dos pequenos negócios. Ou seja, não há convergência entre os atores do ecossistema de quem deve produzir e pagar, embora todos desejem ter o instrumento da avaliação de impacto como valor agregado ao produto ou serviço gerado para as comunidades, em especial, as mais vulneráveis.

Desta forma, colocam-se algumas questões para as quais se procura aprender com a presente pesquisa: **Existem mecanismos digitais no mercado que mensuram a performance do que as organizações fazem frente aos desafios globais da agenda**

**2030? Há uma participação efetiva dos *stakeholders* na mensuração destes impactos?** Estas perguntas serão objeto de preocupação ao longo deste trabalho e norteiam o esforço realizado.

### 1.5. Objetivos e justificação do tema

Os objetivos do presente trabalho estão alinhados com os princípios que regem a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da agenda 2030, elencados, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD Costa Rica, 2017):

- **Não deixar ninguém para trás:** é a visão de futuro, ambiciosa e transformadora, da Agenda 2030, os ODS e suas metas devem ser alcançados por todos os países, mas também devem ser fortalecidos os esforços para os ODS chegarem primeiro àquelas pessoas que estão ficando para trás, tais como mulheres, indígenas, afrodescendentes, pessoas com deficiência, pessoas idosas, jovens, LGBTQI (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneros, Queer, Intersexo), entre outros. Isso implica a análise de políticas, legislação e estratégias nacionais, setoriais e locais, para a inclusão e impacto nesses grupos populacionais;
- **Universalidade:** a Agenda 2030 considera o envolvimento de todos os países, levando em conta as suas realidades nacionais, capacidades e níveis de desenvolvimento, assim como as suas políticas e prioridades nacionais. Os esforços para converter as metas em ações nacionais devem ser guiados pelas aspirações globais da Agenda 2030, mas considerando a própria estratégia de desenvolvimento do país e suas prioridades;
- **Integralidade e indivisibilidade:** a implementação da Agenda 2030 deve levar em consideração a interconexão entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, as suas metas e as três dimensões do desenvolvimento sustentável de forma integrada (social, económica e ambiental). Isso implica analisar como são desenhadas e aplicadas as políticas de desenvolvimento para refletir essa integração e interconexão (sem seleccionar cada objetivo de forma isolada) à luz das sinergias programáticas, orçamentárias e setoriais para maximizar recursos e esforços;

- **Foco inclusivo e participativo:** requerem a participação de todos os atores e todas as pessoas representantes das populações mais vulneráveis da sociedade na adaptação dos ODS ao contexto nacional, regional e local; na implementação, na monitorização e na prestação de contas da Agenda 2030;
- **Apropriação nacional:** os ODS terão que se adaptar ao contexto de cada país para definir metas nacionais em função das circunstâncias e prioridades. A Agenda 2030 reconhece explicitamente a importância dos países se apropriarem das estratégias de desenvolvimento, abordando vetores estruturais ao mesmo tempo que se mantém uma margem de manobra para estabelecer políticas e prioridades nacionais;
- **Foco baseado nos Direitos Humanos:** os ODS aspiram a tirar as pessoas do medo e da escassez, o que somente é possível se os governos respeitarem, salvaguardarem e promoverem todo o arcabouço de Direitos Humanos sob os princípios da universalidade, igualdade e sem discriminação.

Neste contexto, a pesquisa e esforço de investigação visa o envolvimento dos *stakeholders* de negócios de impacto social ou do empreendedorismo social que implementam soluções inovadoras para problemas sociais. Os negócios de impacto social têm como premissa além de gerar lucro, resolver ou atenuar um problema social e/ou ambiental da sociedade, especialmente das populações de menor renda. Os modelos de negócios inclusivos estão relacionados diretamente a atender aos 17 ODS e o crescimento da importância dada à temática dos negócios que geram impacto social e ambiental positivo, da economia partilhada e de investimentos socialmente responsáveis, assuntos discutidos intensamente no ambiente académico, escolas de negócios, na vida dos consumidores e na agenda de investidores, ao longo das duas décadas do século XXI.

Há um vasto caminho de oportunidades para fomentar uma agenda sustentável e coletiva para os próximos anos, também na América Latina. Em um cenário de crise económica em alguns países, a economia de partilha, do acesso a serviços de baixo custo e da conectividade podem favorecer a criação de negócios de impacto social e ambiental que fazem com que a base da pirâmide ou as classes de menor rendimento (renda) tenham acesso a produtos e serviços que resolvem os seus próprios problemas.

Segundo Freixo (2012, p.192), “o objetivo de um estudo constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação, indicando conseqüentemente o que o investigador tem de intenção de fazer no decorrer do estudo”.

Assim, é objetivo principal da investigação apresentar uma proposta do uso da Matriz de Valor e Relevância – MVR, como um método, de base digital, que mensura o desempenho (performance) de organizações e do poder público tendo em consideração os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável.

- O trabalho de investigação sobre a proposta de uso de um método digital (MVR) para medir a relevância de indicadores de projetos em direção aos ODS, justifica-se para atender à seguinte questão: Como é que podemos medir o desempenho das organizações na implementação da Agenda 2030 e dos ODS? Ou seja, como é que o uso de uma Matriz de Valor e Relevância pode contribuir para o alcance da agenda 2030 e os ODS?

A importância da investigação proposta, está baseada nos seguintes objetivos:

- Apresentar contribuições para a gestão eficaz de *stakeholders* em projetos que visam responder a questões globais, fazendo com que atuem em redes colaborativas, para o alcance dos ODS;
- Medir o desempenho (performance) de forma digital contribui para uma maior aderência dos modelos de negócios à transformação digital e ao fortalecimento da sustentabilidade corporativa;
- O uso da ferramenta digital por um maior número de empresas e governos pode contribuir para elevar a posição de países em *rankings* mundiais de desenvolvimento sustentável e facilitar a tomada de decisão de futuros investigadores que queiram dar continuidade ao trabalho ora iniciado.

## **1.6. Objeto e limites da pesquisa**

O objeto desta pesquisa partiu da experiência profissional da investigadora e da sua necessidade de explorar e aprofundar os seus interesses que envolvem a temática da sustentabilidade. Além disso, é pretendido contribuir com reflexões académicas e científicas associadas com a avaliação de desempenho (performance) de organizações que buscam atender aos desafios globais da Agenda 2030. Também foi tido em conta

um tema que pudesse ser investigado, ou seja uma questão de avaliação ainda não aplicada em organizações. Os limites da pesquisa ficaram no âmbito de empresas, embora muito das propostas apresentadas possam ser aplicadas em organizações do poder público (governo, administração pública, empresas e organizações não governamentais).

Como contributos da pesquisa não poderia deixar de elencar que a realização desta investigação proporcionou um conjunto de contribuições, listadas a seguir:

1. Proposta de um modelo de ferramenta digital – Matriz de Valor e Relevância – MVR para uso em organizações e poder público do Brasil e de Portugal;
2. Aplicação em estudos de casos brasileiros geridos pelo Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, permitindo conhecer a natureza dos negócios avaliados e os resultados;
3. A disponibilização de um modelo de capacitação para preparação sobre o uso da ferramenta digital para *stakeholders* gestores e parceiros de projetos;
4. Por fim, colocar à disposição dos públicos interessados, toda revisão literária, bem como conceitos sobre inovação social, negócios de impacto social e ambiental e mecanismos de mensuração do grau de maturidade de tecnologias aplicadas em projetos.

## 1.7. Estrutura do Trabalho

Em virtude da natureza do projeto e da ligação profissional da investigadora, foram publicados um conjunto de textos tendo partes do seu conteúdo sido utilizadas na dissertação da tese (cartilhas: *Inovação Social, Impacto, Escala e Desenvolvimento Sustentável* (Barros e Gouveia, 2019), *Por que mensurar os impactos sociais e ambientais dos pequenos negócios eleva a competitividade?* (Barros e Gouveia, 2019) e Artigo – *Geração de Inteligência Coletiva pela via dos ODS* (Barros e Gouveia, 2019).

Adicionalmente, foram colocados estes elementos, também no sítio criado no contexto do trabalho UseODS (<https://www.useods.com.br/>). Em complemento e também em resultado da ligação ao local onde o projeto teve lugar e financiamento, resultaram relatórios e a publicação de um livro, com materiais da presente dissertação (Livro – *Matriz de Valor e Relevância: Como avaliar a performance de organizações em relação aos ODS* – Barros e Gouveia, 2021).

O relatório da pesquisa realizada está assim organizado em nove capítulos. A seguir descrevemos uma síntese de cada um:

**Capítulo I – Introdução:** É realizada uma reflexão inicial sobre as transformações impostas pela Sociedade da Informação e o processo de inteligência coletiva. Identificase a necessidade de buscar mecanismos que possam avaliar a performance de organizações em relação aos objetivos de desenvolvimento sustentável. Concluído o capítulo com a justificação, os objetivos, a problemática e os desafios, além do objeto e limites da pesquisa.

**Capítulo II – O desenvolvimento sustentável e corporativo:** este capítulo trata do conceito de desenvolvimento sustentável e corporativo e as dimensões da sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável corporativo apresenta-se como uma forma de assegurar o crescimento e desenvolvimento no longo prazo do negócio e ao mesmo tempo contribui para o desenvolvimento económico, social e ambiental da organização e todas as partes envolvidas.

**Capítulo III – Inovação Social – Dos Conceitos às Medições:** este capítulo trata do conceito da inovação social como elemento indutor para a mensuração dos impactos dos projetos causados para a coletividade. A avaliação do impacto é um elemento essencial para dar robustez aos modelos de negócios preocupados em resolver problemas sociais e ambientais. Também são apresentadas neste capítulo reflexões acerca de quem financiaria a avaliação dos impactos desejados, uma vez que os empreendedores tem baixo capital.

**Capítulo IV – As práticas dos negócios de impacto social – Portugal, Brasil e Reino Unido:** Neste capítulo aborda-se exemplos de negócios de impacto social e políticas públicas adotadas pelos países, a fim de dar sustentabilidade à temática e gerar discussões sobre o nível de maturidade das atuações desses pequenos negócios nos países. Ainda relata a relação dos negócios de impacto com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a Agenda 2030.

**Capítulo V – Metodologia proposta: Uso da Matriz de Valor e Relevância – MVR – instrumento de mensuração da relevância(impacto) entre Indicadores de Projetos e os ODS –** trata da Metodologia a ser aplicada para mensurar a relevância dos projetos à luz dos ODS e o passo à passo para a aplicação a partir de toda explicação

da adaptação da tabela TRL – Technology Readiness Level, instrumento desenvolvido pela NASA.

**Capítulo VI – Método escolhido para a aplicação da Matriz de Valor e Relevância – MVR – Estudos de Casos:** este capítulo trata de explicar a escolha do método aplicado para validar a investigação que foi através de estudos de casos gerenciados pelo Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, notadamente em projetos de negócios de impacto social e ambiental dos Estados do Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro e Santa Catarina.

**Capítulo VII – Os Resultados alcançados à luz da experimentação da Matriz de Valor e Relevância, por estudo de caso avaliado:** este capítulo trata dos resultados obtidos pela aplicação da MVR – matriz de Valor e Relevância por estudo de caso, destacando os ODS que tiveram maior relevância, de acordo com as notas obtidas na Matriz.

**Capítulo VIII – Análise dos resultados do Índice de Relevância alcançado nos 3 estudos de caso e em relação ao momento da pandemia e às metas globais dos ODS:** este capítulo trata da análise dos resultados de forma coletiva e em relação às metas de cada ODS que teve a maior relevância. Considera-se também reflexões advindas do momento da pandemia, observando ações que podem ser estimuladas no âmbito dos projetos.

**Capítulo IX – Conclusões e Trabalho Futuro:** o capítulo aponta as conclusões a que se chegou a partir do uso da plataforma digital USE ODS para medir a performance de organizações alinhadas os ODS e recomendações futuras para a manutenção e aperfeiçoamento do projeto por *stakeholders* interessados na temática. Por meio do uso da ferramenta aplicada, em projetos diferentes, permite-se gerar relatório de evidências que apoiam os gestores na validação dos balanços sociais das empresas e da melhor atuação do compliance corporativo.

Adicionalmente, destacamos o conteúdo reportado nos 5 apêndices e 1 anexo:

**Apêndice 1:** 1ª. Visita Investigativa em Portugal.

**Apêndice 2:** Apresentação de Artigo no 1º. Congresso de Ação Comunitária e Cooperação para o Desenvolvimento.

**Apêndice 3:** Publicações dos Autores.

**Apêndice 4:** Sítio da Plataforma USE ODS.

**Apêndice 5:** Guia de Capacitação para uso da Plataforma USE ODS.

**Anexo 1:** *SDG Good Practices – Questions.*

## **CAPÍTULO II – Desenvolvimento Sustentável e Corporativo**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo trata do conceito de desenvolvimento sustentável e corporativo e as dimensões da sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável corporativo apresenta-se como uma forma de assegurar o crescimento e desenvolvimento no longo prazo do negócio e ao mesmo tempo contribui para o desenvolvimento económico, social e ambiental da organização e todas as partes envolvidas. Ainda trata do conceito de sociedade sustentável, pelo equilíbrio do tripé da sustentabilidade: social, económica e ambiental.

Adicionalmente partes do texto apresentado foram alvo de publicação em materiais para a promoção do projeto, no contexto do trabalho de investigação e em conjugação com os requisitos profissionais da investigadora e em cumprimento do seu vínculo institucional. Neste capítulo, foram utilizados elementos do seguinte texto (Cartilha – Por que mensurar os impactos sociais e ambientais dos pequenos negócios eleva a competitividade? – Barros e Gouveia, 2019).

### **2.2. Desenvolvimento Sustentável e Corporativo**

Para entendermos o princípio das organizações que tem características sustentáveis, vamos explorar aqui algumas linhas abordadas por alguns autores. A partir dos conceitos de uma sociedade interconectada (Castells, 1999), interdependente (Habermas, 1989) e complexa (Morin, 2000), vem se notando a necessidade de integração entre empresas públicas e privadas, além do terceiro setor, para a adoção dos princípios da sustentabilidade (Banerjee, 2002). Os recursos intangíveis das organizações, como por exemplo a reputação, são colocados como um recurso relevante (Bansai, 2005) e passam a influenciar o ambiente institucional, fazendo com que o desenvolvimento corporativo influencie no desenvolvimento sustentável das organizações.

De acordo com Bansai (2005), a prosperidade económica envolve a criação e a distribuição de bens e serviços que contribuam para elevar o padrão de vida em todo o mundo. Diante disto, a equidade social pode ser considerada imprescindível para que toda a sociedade tenha igual acesso aos recursos e oportunidades, satisfazendo não só

as necessidades básicas como alimentação, moradia e vestimenta, mas também as que incluam qualidade de vida, saúde, educação, bem-estar, liberdade política e cultural, entre outras que possam ser objeto de ambição por cada comunidade em particular. Além de que, o equilíbrio com o meio ambiente deve ser assegurado para que as atividades humanas não prejudiquem a terra, o ar, os recursos hídricos, a biodiversidade, ou outros recursos que se tornem ou sejam relevantes em contextos mais particulares (como, por exemplo, a questão da água ou do saneamento básico).

Portanto, esses princípios precisam estar presentes quando se analisa e se busca aplicar o desenvolvimento sustentável corporativo. Na verdade, o desenvolvimento corporativo passa a englobar as questões da sustentabilidade nas dimensões social, econômica e ambiental a fim de gerar impactos positivos para a sociedade.

Com a transformação digital imposta mais rapidamente pela COVID-19, a tecnologia proporciona o fazer negócios de forma muito diferente, com maior alcance e de maneira automatizada. Isso faz com que o desenvolvimento corporativo seja maior e essa mudança de mentalidade, envolvendo a tecnologia e o digital, tem influência definitiva sobre o desenvolvimento corporativo, em especial na forma como a aprendizagem no ambiente digital passa a ser vista de agora em diante. Daí, as despesas com viagens, locações de salas e equipamentos serem menores e determinantes para contribuir também com o desenvolvimento sustentável das organizações, uma vez que há um menor impacto causado ao meio ambiente.

Esse entendimento do que significa a transformação digital foi e continua sendo forçado pelo período de crise desencadeado pela pandemia de covid-19. Com isso, tem acontecido também um salto significativo nos esforços para o desenvolvimento corporativo. Isso está diretamente ligado à percepção dos resultados de ações que vinham sendo discutidas pelas organizações, mas seguiam apenas nos planos.

Ainda que o momento da pandemia e do pós pandemia aumente significativamente a responsabilidade de empresas e profissionais, essa evolução na forma de encarar a tecnologia é um ponto positivo. A tecnologia avançada para suporte, com maior velocidade as reuniões, as tomadas de decisão, os investimentos, as compras; veio transformar totalmente o desenvolvimento corporativo.

E essa mudança de mentalidade envolvendo a tecnologia tem influência definitiva sobre o desenvolvimento corporativo, em especial na forma como a aprendizagem no ambiente digital passa a ser vista de agora em diante. Muitos países europeus já percebem que o modelo digital pode ser tão rico ou até mais que o presencial, lançando mão de símbolos e significados que o tornem mais envolvente (Schmidt, 2020). Além disso, essa mudança no desenvolvimento corporativo não apenas atende às restrições de contato necessárias no momento de pandemia, mas destaca vantagens claras para a organização. A utilização da tecnologia tem mostrado que ela pode colocar em curso uma expansão da experiência tradicional de aprendizagem.

Tal tem origem na possibilidade de fazer uma curadoria do que é realmente importante com base no perfil de cada indivíduo, sem submeter todos a um mesmo padrão de capacitação corporativa para essa nova mudança das organizações. A partir do uso das ferramentas disponíveis é possível fazer com que o desenvolvimento corporativo seja tão inovador no digital quanto no presencial.

Curiosamente, foi no contexto do distanciamento que a conexão entre pessoas ficou mais evidente como parte fundamental do novo modelo de desenvolvimento corporativo. Os mecanismos de partilha e colaboração, podem recorrer à tecnologia também para exponenciar a relação entre as pessoas. Então, ampliar mais, democratizar mais, trocar mais, envolver mais pessoas no processo de construção colaborativa será essencial para o alcance de um desenvolvimento corporativo inovador. A colaboração sempre esteve presente no discurso organizacional, mas foi muitas vezes deixada de lado. Agora, o mercado finalmente percebeu que essa construção colaborativa é a única forma de alcançar melhores resultados em menor tempo e que a tecnologia tem o seu papel crucial (Tobiassen & Pettersen, 2018).

Conhecer casos de estudo de empresas que estão transformando as suas organizações é necessário para caminhar em direção a um novo modelo de desenvolvimento corporativo. Empresas que, dentro desse cenário, conseguiram se destacar com ações de transformação digital e educação corporativa, capacitando as suas

equipas. É sempre importante analisar boas práticas e ver como isso se aplica a uma realidade específica e a uma dada cultura empresarial.

Por isso, o desenvolvimento corporativo é inerente ao desenvolvimento individual das pessoas que fazem parte da organização. Sendo assim, é importante a questão do planeamento, da calma e da colaboração. Não adianta mais ficar correndo atrás do *modus operandi* de há 10 anos. Focar em uma ou duas coisas e, para ampliar um pouco esse potencial, juntar-se com três ou quatro pessoas com quem tem mais proximidade para trocarem e partilharem informação e conhecimento, sobre ações coletivas, será essencial para a formação de equipas de alta performance, neste novo mundo em que a transformação digital chegou de forma rápida e definitiva (Gouveia, 2018).

Uma nova realidade está presente e o desenvolvimento corporativo terá que ser outro, investindo as organizações em capacitação dos colaboradores para a mudança da estratégia e da atuação focada em resultados mais qualitativos e menos quantitativos.

No aspecto do pilar relacionado com o meio ambiente, a gestão corporativa do Meio Ambiente é um esforço realizado pelas empresas para reduzir o tamanho da sua pegada ecológica. Toda a empresa tem um impacto ambiental, seja por acender as luzes do escritório, pelo óleo de corte de um processo produtivo, da matéria-prima usada e desperdiçada ou da energia comprada e consumida dentro da organização.

Do ponto de vista ambiental, legal e até ético a empresa deve ter consciência e reduzir a sua pegada ecológica no planeta, mas não é sobre isso que vamos falar quando abordamos a integridade ambiental da empresa, mas nos benefícios que ela pode colher ao buscar a redução de sua pegada. Através da melhoria contínua, a empresa consegue identificar ineficiências e melhorar os seus processos. Com uma empresa mais eficiente, é gerada mais economia, gastam-se menos consumíveis na produção, a empresa gera menos lixo e desperdício, os produtos podem usar menos material e o esforço para a atividade tende a ser menor.

Temos então que uma melhor Gestão Corporativa do Meio Ambiente, permite que a organização reduza os seus custos, seja nos processos, produtos ou custos fixos organizacionais, que no final representam um aumento na margem de lucro e aumento da performance organizacional, garantindo um melhor desenvolvimento sustentável corporativo.(Bansal, 2005; WCED, 1987).

Quanto ao pilar social, a responsabilidade social corporativa leva em consideração todas as partes interessadas (*stakeholders*) nas atividades da organização. Primeiro é necessário compreender quem são as partes interessadas, que podem envolver os acionistas, que ganham com o crescimento da empresa, os funcionários, que recebem salários e benefícios, os clientes, que compram e usam os produtos e serviços da empresa, a sociedade, que sofre os impactos positivos e negativos das atividades da empresa, o governo, que ganha com os impostos gerados pelas atividades diretas e indiretas da organização, os fornecedores, que são pagos por seus produtos e serviços à empresa, assim como outras partes interessadas que podem ser influenciadas pelas atividades da organização.

A responsabilidade social corporativa demanda que a empresa abrace a expectativa das partes interessadas nos níveis económico, legal, ético e discricionário, e envolve três processos, a avaliação ambiental, a gestão das partes interessadas e a gestão das questões sociais.

Estes processos são importantes por diferentes fatores. A avaliação do ambiente permite a empresa identificar questões sociais, económicas e ambientais e responder rapidamente a elas, ao invés de esperar os resultados destes eventos e sofrer consequências em função de não se preparar previamente.

Através da gestão das partes interessadas a empresa responde aos indivíduos dentro e fora da organização. A gestão destas partes permite a empresa desenvolver relacionamentos valiosos que contribuem com as atividades organizacionais. Empresas que não compreendem as demandas das partes interessadas, além de perder a oportunidade de desenvolver relacionamentos frutíferos, correm o risco de denegrirem

sua própria imagem e não terem como reverter a opinião por não estarem abertas a dialogar ou se relacionar.

Temos também a gestão das questões sociais, que envolvem as decisões de, por exemplo, não empregar crianças, não usar trabalho escravo, não fabricar produtos ilícitos e não se envolver com parceiros sem ética.

Em alguns casos estes processos podem parecer duvidosos dependendo das práticas correntes utilizadas em algumas culturas, mas para uma empresa que pretende se manter viva ao longo de muitos anos, deve evitar práticas que vão colocar a integridade corporativa sob risco grave.

Quanto ao pilar económico, a prosperidade económica gera valor para as empresas. As empresas criam valor através dos bens e serviços que produzem. A organização vai aumentar o valor melhorando a eficiência destes bens e serviços e vai criar valor produzindo produtos e serviços novos ou diferenciados que são desejados pelos consumidores, e reduzindo seus custos ou melhorando sua eficiência produtiva.

Quanto mais valor a empresa cria para o cliente, maiores as chances de os clientes desejarem os seus produtos e serviços ao invés daqueles dos concorrentes. Quanto mais valor a empresa cria para ela, maior será sua performance financeira, ou seja, maior o seu lucro.

Podemos perguntar agora – o que as empresas ganham com isso? Agora que temos um entendimento mais completo e claro do que é e quais os fatores que contemplam o Desenvolvimento Sustentável Corporativo, sendo que é preciso deixar claro o que foi abordado pelos três fatores centrais do Desenvolvimento Sustentável Corporativo. ( Bansal, 2005; WCED, 1987).

No fator da Gestão Corporativa do Ambiente, a empresa está preocupada com a sua pegada ambiental e com isso melhora a sua eficiência, obtendo como resultado menores custos, menos gasto e desperdício e, conseqüentemente, uma maior margem de lucro.

O segundo fator é a Responsabilidade Social Corporativa (Bansal, 2005; WCED, 1987), que não tem um impacto financeiro direto, mas que se não for uma preocupação organizacional aumentam significativamente os riscos para a empresa e a sua sobrevivência no médio e longo prazo.

Uma empresa que não se preocupa com as demais partes envolvidas, não age com ética e compromete as partes interessadas, sejam clientes, fornecedores, governo, sociedade, funcionários, entre outros; a longo prazo, pelo menos, tem os seus dias contados.

O último fator envolve a criação de valor, uma empresa deve criar valor para ela e para os outros. Uma empresa que busca apenas criar valor para ela, não melhorar, não inovar, não criar valor para o cliente, que é o principal *stakeholder*, corre o risco de se tornar irrelevante no mercado. Uma organização que cria valor apenas para o cliente, acaba não gerando valor para ela, não consegue cumprir com as suas obrigações, como o pagamento de fornecedores, de impostos e de salários. Isso significa que a empresa deve buscar um equilíbrio e criar valor para todas as partes interessadas que podem impactar nas suas operações atuais e futuras.

Diversos estudos têm indicado que as empresas, através de seus gestores, costumam ficar surpresos que existam recompensas financeiras através das atividades de gestão do meio ambiente (Cairncross, 1995; Schmidheiny, 1992).

Esta surpresa pode não parecer óbvia a primeira vista, mas ganha força quando observamos a dificuldade que os gestores, de diversos níveis tem em aceitar que a gestão do meio-ambiente seja uma prioridade em suas organizações, não por suas falas e sim por suas ações, ou pela falta delas. E como podemos então persuadir os indivíduos no mundo real a agirem em prol do interesse comum? A resposta está parcialmente na educação, no desenvolvimento institucional e nas leis.

Isso significa que, com o tempo, as pessoas, através da sua educação, vão compreender melhor a necessidade do desenvolvimento sustentável, criando pressões sobre toda a sociedade, nos seus mais diversos quadrantes. O desenvolvimento

institucional implica que a sociedade como um todo vai atuar como função social e moldar o comportamento dos indivíduos em prol do desenvolvimento sustentável, e por fim as leis vão regular de maneira mais clara e específica com o objetivo de garantir tanto o desenvolvimento económico quanto a proteção do meio ambiente.

O mundo atual tem colocado um grande foco na **inovação** como motor do desenvolvimento económico de um país ou região. Contudo, podemos claramente diferenciar o que são inovações que não contribuem para o desenvolvimento sustentável daquelas que podem contribuir.

Lançar um novo modelo de carro, com um design mais atrativo para o público consumidor, pode contribuir para o desenvolvimento económico se ele alcançar as metas de vendas. Contudo, se ele não agrega valor ao desenvolvimento sustentável está contribuindo negativamente com a sociedade. Já um carro que é lançado com um novo motor que promete um consumo 20% menor de combustível, além de contribuir com o desenvolvimento económico também se percebe claramente sua preocupação com o desenvolvimento sustentável.

Uma TV com sistema inovador de imagem não adiciona em nada ao desenvolvimento sustentável, mas uma TV que consome menos energia tem grande potencial de gerar desenvolvimento económico e sustentável.

Para as empresas que se preocupam com a inovação, o foco deve mudar do mercado consumidor e os seus desejos e necessidades supérfluas, para o desenvolvimento de inovação com potencial de garantir o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo. As empresas que agirem hoje com foco na inovação que garante um maior desenvolvimento sustentável estará mais preparada para lidar com as gerações do futuro que vão ter menos preocupação com o estilo de vida consumista atual e uma preocupação maior com a sua pegada ecológica sobre o planeta.

Já as organizações que não mudarem o seu foco podem não conseguir mudar sua estratégia a tempo para atender este novo mercado que surge rapidamente e que será a

derrocada de várias empresas despreparadas e o possível nascimento de organizações com foco em um desenvolvimento sustentável.

Essa nova visão de mundo implica em compreender que a inovação nem sempre é algo bom, mas sim dependente do produto, serviço ou tecnologia inovadora que está sendo desenvolvida.

### **2.3. Desenvolvimento Sustentável e a Sociedade Sustentável**

Os movimentos para um mundo melhor, como a priorização da Agenda 2030 e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, fazem com que a ideia da sustentabilidade para se incorporar com o desenvolvimento sustentável corporativo tenha que passar pela preocupação de avaliação dos impactos na sociedade. Ou seja, a sua capacidade de articular o económico a outras dimensões da vida humana e ao bem-estar de todos. De acordo com Neutziling (2009), vivemos uma profunda transformação de época e, talvez, um paradigma de crise civilizacional – a que os desenvolvimentos mais recentes parecem confirmar. Deixamos de estar em um ambiente mais previsível, absoluto, linear, mais objetivo, em que o esforço, a razão e a trajetória tinham maior sentido, eram suficientes, para vivermos em um ambiente mais volátil, subjetivo, onde a ética pode ser sobreposta pela estética (Bauman, 2010) – num contexto de plasticidade que Bauman designa por líquido, precisamente para definir a dificuldade de caracterização e separação de limites, entidades e mesmo fenómenos do nosso tempo.

A esfera económica considera o mercado, então, como resolvidor dos problemas sociais ou como uma ameaça à vida social. A economia precisa da troca de equivalentes, da eficiência que exacerbou a modernidade, mas requer também a reciprocidade, o vínculo social, a confiança, a cooperação, a competitividade, os bens relacionais (Bruni; Zamagni, 2010). Visto este esforço, o modelo dicotómico de Estado/Mercado, em que o Estado é a esfera do público e o Mercado é a esfera do privado, precisa ser rompido. Na economia civil, isso não existe, pois o agir económico precisa incorporar a dimensão social e vice-versa. Uma dimensão social que seja meramente redistributiva não seria aceitável, precisaria fazer vínculo com os recursos económicos disponíveis, inclusive a longo prazo.

Assim, a ideia de sustentabilidade atrelada à economia civil trabalharia para uma sociedade sustentável, interconectada nas dimensões social, ambiental e económica e

com a necessidade de investimentos em atividades globais e sistêmicas, capazes de gerar contribuições à produção de bens privados, públicos e comuns. É assim que se caracteriza a concepção da economia civil (Bruni; Zamagni, 2010), relacionando-se com a integração das dimensões sociais, económicas e ambientais. Então, o avaliar a atuação sustentável de uma organização, caracterizar a sua estratégia como sendo de desenvolvimento sustentável corporativo, passa pela necessidade de avaliar os impactos da sua atuação em relação à preservação e/ou geração de bens privados, públicos e comuns que melhorem a qualidade como um todo dos *stakeholders* e do planeta.

Talvez a separação do que é bem público, privado e comum seja difícil. O público é o próprio mundo para Arendt (1999). Ao analisar uma dimensão de bens, não necessariamente se estará excluindo as outras, mas para esta análise, segundo Bansai (2005), é necessário explorar cada categoria de bens em separado, para entender a sua relação com a sustentabilidade.

Bem público é aquele produto ou serviço cujo consumo adicional por uma pessoa não implica na redução ou consumo por outra, gerando junto a todos os consumidores igual potencial de utilização, caracterizando-se pela não exaustividade. A restrição do consumo desses bens implica perda para a sociedade, como um todo. É a característica da não exclusão no seu consumo (Varian, 1978). A dimensão dos bens públicos pode ser relacionada com a sustentabilidade quanto à distribuição de riqueza, traduzida em produtos e serviços de acesso público.

Os bens privados garantem ao seu proprietário o direito de propriedade, a que só ele tem direito ao seu consumo (Zamagni, 2010). Ou seja, são bens ofertados para os quais o mercado é bem definido e exigem o pagamento de um preço pelo consumidor. Estão relacionados com a dimensão económica da sustentabilidade, com a necessidade de geração de riqueza.

A categoria dos bens comuns são as que os consumidores têm livre acesso, porém o consumo por um indivíduo altera a quantidade disponibilizada para os demais (Godoy, 2006). Os recursos naturais, por exemplo, se consumidos predatoriamente por um grupo, esgotam-se para outros, mesmo que todos tenham livre acesso. Taylor (2006, p. 206) mostra que “*bens comuns, ao contrário dos bens convergentes (ou públicos, pela nomenclatura da micro-economia), são aqueles como amizade, onde o que importa é haver ações e significados comuns*”. O bem é propriamente o que se partilha. “*Os bens*

*convergentes são usados coletivamente (a segurança, por exemplo), mas o caráter coletivo se refere ao fato de sua provisão ter que ser pública”* (Godoy, 2006, p.11). Para Grzybowski (2009), é necessário recolocar os bens comuns no centro, pois é condição de vida para todos. Para o autor, o ar, a água, o clima, a biodiversidade, assim como as artes, a cultura, a ciência, as técnicas, as línguas são bens que devem ser preservados e o uso responsável desses, é condição vital para uma relação justa, saudável e sustentável.

Modelos de desenvolvimento relacionados com a sustentabilidade romperam com a dicotomia entre o crescimento e desenvolvimento já apregoado por Sachs nos anos 80. Apesar do crescimento económico ainda se apresentar como um dos desafios centrais a ser enfrentado pelas sociedades contemporâneas, a promoção do desenvolvimento busca agregar outros valores, além da dinâmica económica para a estruturação de políticas de desenvolvimento (Michael & Hudon, 2015), as quais sejam capazes de promover o equilíbrio ambiental e a justiça social. É nesse sentido que o desenvolvimento sustentável rompe com as análises puramente económicas trazendo ao debate aspetos qualitativos que envolvem a capacidade dos indivíduos em gerar esforços, e individuais e conjuntos para atender as necessidades sociais das localidades (Furtado, 2004; Veiga, 2005, Dietz & O’Neill, 2013), o que vai ao encontro da proposição de Sachs (1986) para o conceito de ecodesenvolvimento, cujo sistema é endógeno, de modo que cada região fornece soluções específicas para seus problemas particulares, apresentando-se como uma reação às soluções generalistas e universais apresentadas de modo convencional como alternativas às demandas sociais da sociedade.

Historicamente, a proposta de desenvolvimento sustentável vem sendo moldada de acordo com os debates internacionais e aportando discussões que perpassam a reparação das desigualdades sociais existentes e melhoria das condições de vida das pessoas (Sachs, 2004), buscando articular os objetivos económicos, sociais e ambientais da sociedade de forma equilibrada (WCED, 1987) – sucessivas crises mundiais, após estas afirmações apenas tem atrasado o processo, mantendo no entanto, as mesmas intenções. A sua ideia tem sido construída a partir de distintas perspectivas, em contraponto à visão tradicional de crescimento herdada do século XIX, que privilegia o crescimento económico e a industrialização como sinónimos de desenvolvimento, desconsiderando o caráter finito dos recursos naturais (Sachs, 2007; Beck, 2011). Não

existe uma única interpretação sobre o termo “desenvolvimento sustentável” (DS), visto que o referido é um conceito ainda em construção, constantemente revisto e aperfeiçoado (Soubbotina, 2004; Karampela, Papazoglou, Kizos, & Spilanis, 2017).

Corroborando este entendimento, Van Bellen (2004) destaca que, apesar de ser um termo intensamente empregado, não existe consenso a seu respeito e, portanto, há significativa variedade conceitual nas discussões que o envolvem. Contudo, de acordo com o World Wildlife Fund – (WWF Brasil, 2015), a definição mais aceita sobre o termo consta no Relatório de Brundtland, proposto pela Comissão Administração Pública e Gestão Social, Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), em 1987, que estabelece que desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações. Ainda, questiona-se também a viabilidade desse modelo, baseado no facto de que não pode haver um “desenvolvimento sustentável” global em uma economia mundial industrializada, que permaneça fortemente dependente da extração do stock finito de recursos naturais não renováveis (Arivumani & Vijayalaxmi, 2017).

Além disso, do ponto de vista teórico, o amplo apelo e a institucionalização do desenvolvimento sustentável carecem ainda de elementos que sejam capazes de alterar o comportamento de atores-chave, que podem produzir ações coordenadas de alto impacto (Hadden & Seybert, 2016) e promover as mudanças necessárias. Ademais, algumas críticas recaem sobre a sua ambiguidade e amplitude da proposta (Riordan, 1995; Veiga, 2005, Mitchell & Dorling, 2003), por ser entendida como opção deliberada de uma estratégia de institucionalização da problemática ambiental no âmbito das organizações internacionais e dos governos nacionais (Veiga, 2005). O que se convencionou e é unânime é que as definições de desenvolvimento sustentável incorporam a ideia de três pilares interdependentes que compreendem três grandes objetivos: 1) a erradicação da pobreza; 2) a mudança dos padrões de produção e consumo e; 3) a proteção e o manejo da base de recursos naturais para o desenvolvimento económico e social (Sachs, 2007; Veiga, 2005). Isto remete para a necessidade de se alcançar o equilíbrio em termos de proteção ambiental, igualdade social e crescimento económico como base das ações do desenvolvimento sustentável

(Pronk & Hak, 1992; Sachs, 2007; Veiga, 2005), dentro de uma perspectiva multidimensional que inclui as dimensões: social, económica e ambiental.

A dimensão social refere-se à construção de uma sociedade mais justa, através da redução das desigualdades sociais que devem ser refletidas na erradicação da pobreza e redução das disparidades regionais; promoção da saúde e proteção dos grupos socialmente vulneráveis; educação como um instrumento fundamental da mudança; desenvolvimento de políticas públicas de carácter social; e respeito por padrões culturais (Sachs, 2015).

A dimensão económica está relacionada com a capacidade e o potencial económico das regiões e microrregiões de construir em cada etapa da produção e distribuição ativos relevantes e úteis para indivíduos, comunidades e territórios com os quais as empresas responsáveis por esta criação se relacionam (Abramovay, 2012).

Finalmente, a dimensão ambiental envolve um novo padrão de produção e consumo que ajuda a promover a gestão sustentável dos recursos naturais, incluindo a manutenção da biodiversidade, a estabilidade atmosférica e outras funções do ecossistema, que normalmente não são classificadas como recursos económicos (Harris, 2000; Abramovay, 2012).

As três referidas dimensões abordam explicitamente mudanças que vão muito além de inovações técnicas, isto é, que exigem a necessidade de um plano multidimensional de ação que incide sobre inovações sociais necessárias às junções entre diferentes racionalidades, com o objetivo de encontrar as melhores formas e alternativas para atender às necessidades sociais existentes (Howaldt & Schwarz, 2010).

As soluções para os problemas sociais e ecológicos não estão nas forças de mercado, mas nas inovações sociais que podem contribuir para a superação das crises provocadas pelo crescimento económico (Sachs, 2015; Arámburo, González, & Rivas, 2017). Por outras palavras, a inovação social (IS) pode ser uma alternativa para responder às múltiplas crises ambientais, sociais e económicas enfrentadas pelas sociedades em todo o mundo (Pisano, Lange & Berger, 2015). Nesse sentido, Fachinelli, D'arisbo e Maciel (2014, p. 276) ressaltam que a IS pode transformar a realidade *“através de um processo coletivo de criação, aprendizagem e invenção que estabelece novas práticas sociais sustentáveis”*.

Assim, paralelamente à amplitude e importância do tema desenvolvimento sustentável, a geração de inovações sociais, conforme Caron (2007), pode ser considerada essencial por desenvolver espaços locais e segmentos sociais marginalizados, bem como inseri-los no processo de desenvolvimento econômico, social e ambiental.

O processo de desenvolvimento sustentável pressupõe um conjunto de inovações sociais (o que será abordado posteriormente) que devem ser adotadas pela sociedade civil através do desenvolvimento de competências (habilidades) específicas, que possibilitam o aproveitamento das potencialidades locais para a construção desse novo modelo de desenvolvimento.

O conceito de desenvolvimento sustentável atrelado aos 3 pilares da sustentabilidade – social, ambiental e econômico deve ser uma bandeira do futuro emergente. Muitas empresas ainda não valorizam a questão da sustentabilidade. Apenas trabalham a perspectiva da responsabilidade corporativa como se isso fosse elevar a sua posição diferencial no mercado.

Sendo o termo desenvolvimento sustentável criado oficialmente em 1983, no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, ele propõe a satisfação das necessidades atuais, porém dando às gerações futuras as mesmas chances de suprimento das próprias necessidades. (Relatório Brundtland, 1987, p.9).

Em 1992, cinco anos após o surgimento do relatório Brundtland, foi realizada, no Rio de Janeiro, a Conferência Eco 92. Nesse encontro, também promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU), 179 representantes de suas nações assumiram um compromisso com o programa estabelecido para as questões do meio ambiente.

A Conferência 1992 gerou a Agenda 21, documento que definiu o compromisso de cada país no estudo de soluções para os problemas socioambientais, garantindo o desenvolvimento sustentável.

O tema retoma a uma postura de destaque no ano 2000, a partir de um diagnóstico das ações produzidas a partir do Rio-92, em torno do qual foram propostos os Objetivos de Desenvolvimento para o Milênio – ODM, agora endossado por 199 nações, como um importante documento produzido dentro da Cúpula do Milênio promovida pela ONU e dando atenção especial aos países com menor desenvolvimento e em

desenvolvimento. Os ODM estabeleciam levantamento de indicadores para a monitorização das ações, assim foi definido o prazo para o período de tempo 2000 a 2015.

O ano de 2012 marcou os vinte anos de Rio-92, daí a ideia de retomada e de reencontro em torno da temática na denominação Rio+20, que teve por resultante a elaboração de um documento que propunha a integração de lideranças políticas internacionais em ação comum, visando o desenvolvimento sustentável. Ainda foi criado o Grupo de Trabalho Aberto, que ao final de mais de ano de estudos propôs os 17 objetivos que deveriam compor os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS.

Assim o triénio 2012-2015 foi caracterizado por um extenso e intenso processo de consultas junto da sociedade civil, setores privados específicos e do setor público dos diversos governos com relação aos ODS. O resultado foi, no ano de 2015, a confirmação, pela Cúpula das Nações Unidas, sobre o Desenvolvimento Sustentável, dos 17 objetivos e das suas metas. Estes tratam os seguintes aspetos: erradicação da pobreza; fome zero e agricultura sustentável; saúde e bem estar; educação de qualidade; igualdade de género; água potável e saneamento; energia acessível e limpa; trabalho decente e crescimento económico, indústria inovação e infraestrutura; redução das desigualdades; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis; ação contra a mudança global do clima; vida na água; vida terrestre; paz, justiça e instituições eficientes e parcerias e meios de implementação.

Há que se destacar o diferencial entre o ODM, Objetivos para Desenvolvimento para o Milénio do ano 2000, e ODS, Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável. Trata-se da participação e envolvimento social desta última em contraposição ao primeiro, elaborado de cima para baixo, desenvolvida por grupo de especialistas, que acaba por ser a característica que se destaca na Agenda 2030. Esta, seguindo os princípios que a constituíram, valoriza a participação da sociedade, seja na sua implementação, seja na monitorização do seu acompanhamento, visando estabelecer um novo período futuro de planeamento; novamente referindo um período de tempo de 15 anos, entre 2016 – 2030.

Como vantagens e desvantagens deste ciclo da evolução do desenvolvimento sustentável, observa-se que no curto período histórico do encaminhamento proposto à

questão acima o problema é transformar intenções em prática, discurso em ação. Ou seja, talvez o problema não seja diagnosticar os problemas ou de ter conhecimento das práticas éticas que possam conduzir o ser humano a um futuro promissor, mas um gargalo entre o discurso e a operação, entre o que o sujeito diz e o que o sujeito faz. Isto pode parecer um facto secundário, porém, num sistema democrático é um problema de primeira ordem, pois que neste temos vontade representada e representante, e ação desconectada do almejado; o que coloca em xeque o sistema democrático, à medida que o rito democrático das eleições não se converte em gestão democrática dos eleitos.

O problema é que as melhores intenções, quando não associadas às fontes dos recursos para a sua implementação, acabam apenas atuando como discurso. Neste sentido, são esclarecedoras as palavras do Secretário Executivo do Meio Ambiente do Brasil, Francisco Gaetani (2015): *“Se não enfrentarmos simultaneamente da discussão dos meios de financiamento destes objetivos, vamos estar trabalhando apenas no plano da retórica. Sem dúvida a formulação dos objetivos é muito importante, mas sem se dispor da origem dos recursos e forma de alocá-los, a qualidade do gasto a produtividade deste investimento no enfrentamento no enfrentamento destes objetivos, nós não estaríamos proporcionando uma abordagem integral completa para enfrentar este desafio”*.

Outro aspeto crucial para a realização de tal ordem de objetivos é o envolvimento da população, tal como da vontade política daqueles que estão à frente da administração pública, mas ainda assim isto não será o suficiente se não houver os recursos para implementar os projetos propostos pelos ODS.

Como desafios a serem vencidos, fazem-se necessárias parcerias globais, como participação de governos, da sociedade civil, do setor privado e do sistema ONU. Porém, ao envolver a população, sem a sua contrapartida, este vazio de ações compromete a confiança no modelo de regime democrático em ser capaz de levar a equalização do bem estar social, e faz o cidadão se sentir como elemento manipulado em favor de interesses alheios.

Para equalizar o problema como ação em si, deve ser observado no plano microeconómico, tal como no macroeconómico, com integração da ação privada com a ação pública, sempre numa perspectiva sistémica. São medidas tanto de amplitude da sociedade como um todo, mas também em outra linha, que atuam no plano das

organizações e dos indivíduos, que em síntese coloca em questão a relação indivíduo e meio que parece ser a interrogação a ser resolvida pelo mundo que quer ser civilizado.

Em síntese, os desafios inseridos na abordagem da demanda social exigem esquemas e ações voltadas para a criação de condições estruturais que apoiem o desenvolvimento de inovações que não são suportados por mecanismos estatais ou de mercado; já na abordagem de desafios da sociedade remete-se a uma reflexão mais profunda sobre a distinção entre o que é social e o que é económico em termos de inovações, trazendo à tona o próprio sentido de crescimento e bem-estar social.

Os desafios inseridos na abordagem sistémica envolvem a forma pelo qual o estado social tradicional foi concebido e realizado até agora e as dificuldades relacionadas a aprendizagem social dos indivíduos, a sua capacitação, envolvimento e emancipação política na busca de soluções para os dilemas sociais que afligem a sociedade e que não são solucionados por mecanismos convencionais.

Portanto, para o alcance de uma sociedade baseada nos princípios da sustentabilidade, torna-se essencial praticar o desenvolvimento sustentável e corporativo de forma a contribuir para a resolução dos problemas globais. A pandemia da COVID19 veio nos mostrar o quanto estamos em um abismo social. Das desigualdades à perda massiva de empregos, o mundo tornou rapidamente mais vulnerável à um inimigo invisível que poderá perdurar por muitos anos.

#### **2.4. Criando Modelos de negócios sustentáveis para medição dos impactos junto à sociedade**

Para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável da Agenda 2030, é fundamental que se avaliem as estratégias de desenvolvimento sustentável das organizações e seus impactos internos e externos. Sabe-se que para isso é necessária a criação de indicadores que possam mensurar o real efeito das transformações no âmbito de todos os *stakeholders*. Para isso, estimular o surgimento de negócios com o propósito de gerar lucro e ao mesmo tempo resolver problemas sociais e/ou ambientais é uma tendência das organizações sustentáveis.

Uma sociedade sustentável prevê o equilíbrio entre as 3 dimensões da sustentabilidade – ambiental, social e económica e “*o Tríplice Resultado (TR) capta a essência da sustentabilidade, ao medir o impacto das atividades da organização no mundo. Quando positivo, reflete aumento no valor da empresa, em termos tanto de*

*lucratividade e de contribuição para a riqueza dos acionistas, quanto sob o aspecto de seu capital social, humano e ambiental” Savitz & Weber (2007, p.105).*

Para Amaral (2006, p.24), um *“estudo recente da Universidade de Harvard mostra que, 76% dos consumidores preferem marcas e produtos envolvidos em algum tipo de ação social. Assim, cada vez mais a competição entre as empresas passa, também, pelo volume de investimentos na área social, seja junto a seus funcionários, seja junto aos moradores que habitam a cidade onde a empresa está instalada, seja para a população em geral”*.

Já Giles & Hargreaves (2006, p.38) destacam que *“uma quantidade crescente de empresas está abordando os propósitos mais profundos de desenvolvimento corporativo sustentável ao atentar para o valor humano do que produzem, não apenas para o modo como produzem. A integridade do produto é importante: é um critério qualificador para companhias incluídas em portfólios de investimento responsáveis quanto ao desenvolvimento corporativo, por exemplo”*.

A implementação de práticas sustentáveis em todas as dimensões com a mensuração dos impactos causados é, ou deve ser, independente do porte da empresa. Hoje, o desenvolvimento sustentável corporativo apresenta-se como uma forma de assegurar o crescimento e desenvolvimento no longo prazo do negócio e ao mesmo tempo contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da organização e todas as partes envolvidas.

Mesmo ainda pouco difundido no Brasil o conceito de inovação social, as grandes empresas buscam se modernizar incorporando nas suas cadeias de valor atividades inclusivas que beneficiam comunidades de menor renda e ao mesmo tempo respondem a problemas sociais em larga escala. Para exemplificar, a Coca-Cola chega a todos os lugares, até mesmo onde os medicamentos essenciais quase não conseguem chegar, como em comunidades rurais dos países em desenvolvimento. A diarreia mata 1,5 milhões de crianças/ano: mais do que AIDS, malária e sarampo juntos. A Organização Mundial de Saúde recomenda kits integrados, forças de mercado, estratégias de entrega inovadoras e materiais educativos para chegar às comunidades rurais. No entanto, os custos de transporte são muito altos: 40% e as mães caminham 30 km até um posto de saúde. Cola Life forma novas parcerias para distribuição e modelos de entrega de medicamentos essenciais (EMs) e projetou uma “AidPod” adaptável para

os espaços não utilizados da caixa que carrega a bebida, solução que pode ser adotada em uma série de países para atender as necessidades locais.

Os negócios inovadores que respondem a problemas sociais em larga escala estão em crescimento no Brasil e diversos fundos de investimentos já estão de olho nesse nicho de mercado promissor.

Representando uma alternativa ao modelo tradicional de crédito, o microcrédito baseia-se na concessão de pequenos empréstimos a empreendedores informais e microempresas que não possuem acesso ao crédito principalmente por não poderem oferecer garantias de bens reais (Yunus, 2002). Essa ferramenta creditícia é considerada um dispositivo das microfinanças e permite aos excluídos o acesso ao crédito, estimulando o trabalho através da criação do auto emprego. É necessário deixar claro que o público-alvo dessa modalidade de crédito se restringe às camadas de mais baixa renda da população, que busca através do microcrédito a abertura ou melhoria de pequenos negócios voltados unicamente para a subsistência (Servet, 2009).

As organizações de microcrédito tiveram início a partir das falhas de mercado, e são vistas como um instrumento capaz de reduzir problemas voltados às restrições do crédito bancário tradicional (Servet, 2009). O conceito de microcrédito é amplo, podendo assumir uma infinidade de formas que variam desde o valor do empréstimo, o público-alvo e as regulamentações, que variam de país para país. Para Barone & Sader (2008), o microcrédito consiste em *“pequenos empréstimos à população muito pobre, para trabalhar por conta própria, permitindo gerar renda para o seu sustento e das suas famílias”*.

De forma geral, o microcrédito pode ser destinado tanto para o consumo quanto para o investimento. Mas é com a finalidade de investimento que o microcrédito possui maior notoriedade e, conseqüentemente, assume um maior potencial enquanto uma ferramenta para a superação de situação como a pobreza e a inclusão social (Wemans, 2002). Autores como Nichter, Goldmark & Fiori (2002) apontam a característica principal do microcrédito como *“crédito oferecido à parcela de baixa renda da população com destinação definida”*, ou seja, tem como finalidade a sua utilização para atividades produtivas.

Este é um ponto de grande discussão e suma importância na definição do microcrédito. Barone et al. (2008) enfatizam que o microcrédito não é um crédito destinado ao

consumo. O microcrédito é um crédito especializado para determinado segmento da economia: o pequeno empreendimento informal e a microempresa.

Os bancos convencionais podem ter programas de microcrédito? Claro que sim, contanto que tenham pessoas treinadas, metodologia e estrutura administrativa para fazer o trabalho.

As ONGs apoiam a formação de grupos de ajuda mútua e ensinam os membros a fazer a contabilidade e administrar as poupanças. Quando os grupos são formados com programas governamentais de ajuda contra a pobreza, até 50% dos empréstimos podem ser subsidiados. O modelo de ajuda mútua permite que os bancos comerciais se envolvam com o microcrédito sem terem de criar uma subsidiária de microfinanciamento ou ter de contratar pessoal especializado. (Yunus, p.88).

## **2.5. Resumo do Capítulo**

Neste capítulo buscamos explorar o conceito de desenvolvimento sustentável e desenvolvimento corporativo e a relação com a sustentabilidade nos três pilares: social, económico e ambiental. Assim, no capítulo seguinte pretendemos entender como a inovação social está voltada para influenciar o surgimento de negócios de impacto social e ambiental como propulsores do desenvolvimento sustentável e que contribuem para uma economia consciente, de modo a atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

## **CAPÍTULO III – Inovação Social: dos conceitos às medições**

### **3.1. Introdução**

Este capítulo apresenta o conceito da inovação social como elemento indutor para a mensuração dos impactos dos projetos causados para a coletividade. A avaliação do impacto é um elemento essencial para dar robustez aos modelos de negócios preocupados em resolver problemas sociais e ambientais. São também realizadas no capítulo, as reflexões acerca de quem financiaria a avaliação dos impactos desejados, uma vez que os empreendedores tem baixo capital para empreender.

Adicionalmente partes do texto apresentado foram alvo de publicação e materiais para a promoção do projeto, no contexto do trabalho de investigação e em conjugação com os requisitos profissionais da investigadora e em cumprimento do seu vínculo institucional. Neste capítulo, foram utilizados elementos do seguinte texto (Cartilha – *Inovação Social, Impacto, Escala e Desenvolvimento Sustentável* – Barros e Gouveia, 2019).

### **3.2 O conceito de Inovação Social**

A partir da discussão do conceito de desenvolvimento sustentável e desenvolvimento corporativo, pretendemos explorar aqui que a inovação tem um papel muito importante em organizações exponenciais e que tem o DNA da sustentabilidade corporativa. A ideia de inovação está estreitamente ligada ao conceito de empreendedorismo desenvolvido por Joseph Schumpeter que associou a inovação ao seu conceito de “destruição criativa”, explicando que o desenvolvimento económico do capitalismo assenta na forma como as inovações se combinam para destruir o “velho” e impulsionar o crescimento (Schumpeter, 1982).

Schumpeter (1982) afirma que as inovações surgem em consequência das crises, onde nascem necessidades de se introduzir novas combinações de fatores produtivos, buscando alavancar o crescimento económico. A responsabilidade por estas inovações cabe aos empresários empreendedores, que por sua vez devem buscar formas viáveis de transformações do meio produtivo. Baseado na teoria económica evolucionária, Schumpeter (1982) afirma que inovação é: um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, por meio de novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem; introdução de um novo método de

produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria prima; do estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio.

Logo, os dois exemplos citados no capítulo anterior (Microcrédito e ação da Coca-Cola) refletem o impacto da inovação social na melhoria da qualidade de vida das populações de menor renda e ao mesmo tempo gerando agregação de valor em cadeias produtivas e nas atividades fins empresariais.

O empreendedorismo com impacto social acelera o desenvolvimento territorial baseado no protagonismo de pequenos negócios que se preocupam com o equilíbrio socioambiental além da geração de lucro com sua atividade. Ou seja, a atividade principal deve responder a problemas socioambientais com uma solução inovadora que venha melhorar o nível de vida das pessoas que são afetadas por problemas sociais e ambientais.

Nessa perspectiva e com a emergência da transformação digital (Gouveia, 2018), cada vez mais torna-se premente desenvolver mecanismos de fomento para estes modelos de negócios que incentivam um salto qualitativo na geração de receitas e de resultados coletivos.

Posteriormente, vamos encontrar o tema do empreendedorismo associado com a inovação em autores como Peter Drucker (1970), que realçaram, desde muito cedo, a importância da gestão das inovações tecnológicas nomeadamente no interior das organizações.

Segundo a *Stanford Social Innovation Review*, respeitada publicação sobre o tema, inovação Social é uma nova solução para um problema social; uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções já existentes e cujo valor gerado beneficia, prioritariamente, a sociedade como um todo e não apenas alguns indivíduos. O texto em que essa definição foi publicada, em 2008, chama-se *Rediscovering Social Innovation*, de autoria de James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier, e Dale T. Miller. As inovações sociais buscam trazer soluções mais justas e eficientes para os desafios socioambientais – muito em linha com as preocupações crescente de sustentabilidade. E os benefícios são diversos dependendo do problema que é

solucionado por cada inovação social. O microcrédito, por exemplo, que dá acesso a crédito para milhares de pessoas antes desatendidas, é um tipo de inovação social.

Peter Drucker, teórico e consultor da área de administração e Michael Young, empreendedor social e fundador da Open University são considerados os responsáveis pela disseminação do termo que surgiu nos anos 1960, embora este conceito só tenha sido vulgarizado na última década, já neste milénio. Diversas fontes dão conta precisamente da origem e posterior divulgação do conceito, como é o caso o texto *Is social innovation the future of the economy?* publicado em 2011, na ParisTech Review. (<http://parisinnovationreview.com/articles-en/is-social-innovation-the-future-of-the-economy>,16.12.2011).

A inovação social assim como discutido pelos diversos autores, tem um viés que começa a partir do desenvolvimento sustentável, porque pelo pilar social, tratamos da lacuna de trazer a inovação como fator de inclusão.

Segundo a autora Carla Cipolla, Inovação social é um termo que se refere a novas estratégias, conceitos e organizações que atendem a necessidades sociais de todos tipos –das condições de trabalho e educação até ao desenvolvimento de comunidades e saúde –que desenvolvem e fortalecem a sociedade civil. Estas inovações sociais podem ser compreendidas como situações coletivas de proatividade que visam produzir soluções para problemas de interesse comum, baseadas em novas formas de interação social. Nas inovações sociais, a comunidade encarrega-se de solucionar os seus próprios problemas, muitas vezes produzindo novos modelos económicos alternativos ao vigente e/ou sem necessariamente haver trocas de natureza financeira (Cipolla, 2011, p.40-51).

A Comissão Europeia define as inovações sociais como sendo “*sociais, tanto nos seus fins como nos seus meios*”(Guide to Social innovation, 2013). A expressão “meios sociais” sugere que este tipo de inovação é um processo de cocriação envolvendo um conjunto de partes interessadas inseridas na sociedade que trabalham de forma interdependente ou coletiva; “Fins sociais”, implica que tais práticas levam a resultados socialmente benéficos.

Ao longo dos anos, o termo inovação social desenvolveu vários significados diferentes, mas similares. Ele pode ser usado para se referir a processos sociais de inovação, tais como os métodos e técnicas de código aberto. Além disso, pode referir-se às inovações que tenham um propósito social, como microcrédito e educação à distância.

Nos últimos dez anos, estudos sobre inovação social tem surgido em diferentes contextos, tornando o conceito amplo e complexo. Um pensamento socialmente inovador tem tomado muitas formas decorrentes do trabalho inspirador dos indivíduos ou grupos de investigação sobre inovação social, apresentando assim, uma série de teorias e projetos que podem responder a soluções aos problemas sociais que enfrenta a nível local, nacional ou internacional. No entanto, os limites dos processos de inovação social ainda não foram completamente definidos, apresentando-se em diversos contextos, e deixando um espaço para contribuições teóricas e empíricas (CajaibaSantana, 2014; Van Der Have & Rubalcaba, 2016).

A inovação social apresenta-se como uma solução eficaz, eficiente e sustentável para um problema social, gerando maior valor que as práticas existentes, e seus benefícios alcançando toda a sociedade (Phills Jr., Deigmeier, & Miller, 2008).

O CRISES (*Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*) defende que as inovações sociais promovem o bem-estar dos indivíduos e das comunidades, sendo caracterizado por um processo de implementação que envolve a cooperação entre uma variedade de atores e com o objetivo de se alcançar, a longo prazo, uma mudança social, podendo contribuir para o surgimento de um novo modelo de desenvolvimento (Cloutier, 2003; Tardif & Harrisson, 2005).

Outra definição de inovação social pode ter foco nas novas ideias que funcionam para o cumprimento de objetivos sociais. Nesse contexto, define-se inovação social como atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas por meio de organizações cujos objetivos principais são o social (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007).

De acordo com esse conceito, as inovações sociais são vistas como elementos híbridos que atendem a novas formas existentes, transferindo ideias e novos limites das relações, desfrutando do conhecimento, cada vez maior, de estudos sobre inovação.

Procurando sintetizar a inovação social, *The Young Foundation* apresenta um conceito normativo e analítico na formação e análise de soluções para problemas de exclusão social e no desenvolvimento de novas estratégias de integração social (Gerometta; Häussermann & Longo, 2005) e que pode ser traduzido em três dimensões fundamentais (Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez, 2005), a saber: a) **satisfação da Inovação Social para o Desenvolvimento Sustentável**: um caminho possível (Correia et al., 2002) – necessidades humanas não satisfeitas, ou porque “ainda não”, ou porque “não mais”, é percebida como importante pelo mercado ou pelo Estado (Dimensão conteúdo); b) **alteração nas relações sociais**, especialmente no que se diz respeito à governança, aumentando o nível de participação de todos, em especial, os grupos desfavorecidos da sociedade (Dimensão processo); c) **aumento da capacidade sociopolítica** e acesso aos recursos necessários para reforçar os direitos para satisfação das necessidades e participação dos indivíduos (dimensão empoderamento).

Moulaert (2013) complementa que a inovação social pode ser compreendida como a inovação nas relações sociais dentro de micro e macro esferas, com o objetivo de satisfazer ou não necessidades humanas em diferentes camadas da sociedade. Mesmo não havendo um consenso sobre a definição de inovação social (Goldenberg, Kamoji, Orton & Williamson, 2009), há algo fundamental nessas definições.

A inovação social representa uma resposta a um claro problema ou necessidade social, representam um valor partilhado, fruto de uma colaboração entre diversos atores, atividades interpessoais ou interações sociais para atender a um ou mais objetivos comuns. Dentro dos aspetos referentes a implementação de inovações sociais, existem três abordagens principais que são usadas para simular o seu desenvolvimento: atores externos que facilitam o desenvolvimento da inovação social (abordagem de cima para baixo – *top-down*); os atores locais que desenvolvem a inovação social (abordagem de baixo para cima – *bottom-up*); e os atores externos que facilitam uma capacidade institucional local a mobilizar seus recursos internos e desenvolver inovações sociais (abordagem em que a iniciativa *top-down* facilita a atividade *bottom-up*); no entanto, a perspectiva *bottom-up* é mais eficiente quando implementadas ao nível das comunidades, pela convivência diária com o problema social (Butkeviciene, 2009; Martin, Upham & Budd, 2015).

Dessa forma, pressupõe-se que um conjunto de inovações sociais deve ser adotado pela sociedade civil através do desenvolvimento de competências específicas, que possibilitem o aproveitamento das potencialidades locais para a construção desse novo modelo de desenvolvimento (BEPA, 2014; Nicholls & Murdock, 2012). A sociedade civil tem um papel principal como agente das transformações sociais, política e económicas, sendo incentivada a adotar medidas dentro de suas localidades que possam promover o desenvolvimento sustentável (Herrera, 2016).

Uma sociedade organizada socialmente fortalece as suas relações com outros agentes, a exemplo do governo, do mercado e das entidades sem fins lucrativos, gerando relações de confiança e mantendo os indivíduos unidos para promover ações coletivas. A inovação social é estritamente ligada ao processo em que as organizações da sociedade civil e os movimentos sociais se tornam gradualmente mais conscientes dos seus espaços e influências, como importantes agentes na elaboração, implementação e prestação do serviço e bem-estar público (Hulgardi & Ferrarini, 2010; Bittencour & Ronconi, 2016).

Assim, é possível afirmar que a sociedade civil é um setor que tem contribuído para o fortalecimento de iniciativas de inovação social (Correia, Oliveira & Gomez, 2016). Relacionada com este contexto, as inovações sociais emergem como fator de renovação dos serviços de bem-estar e na contribuição para a mudança social, estando relacionada com as estruturas democráticas e participativas de governo.

Dessa forma, inovações sociais passam a desempenhar um papel importante no contexto do desenvolvimento, buscando, através das suas iniciativas, oportunidades internas que favoreçam o desenvolvimento sustentável. Logo, o desenvolvimento sustentável poderá ser o resultado das inovações sociais geradas, implementadas e difundidas nas localidades, a partir das necessidades sociais específicas do contexto gerando ganhos ou respostas sociais.

O conceito pode também se aproximar do empreendedorismo social (o empreendedorismo não é necessariamente inovador, mas pode constituir uma forma de inovação). E também se aproxima da inovação nas políticas públicas e na governança. A inovação social pode ocorrer dentro do governo, dentro das organizações com fins lucrativos, ou naquelas sem fins lucrativos. Contudo, hoje a inovação social está ocorrendo mais eficazmente no espaço entre os três setores. Pesquisas recentes

focaramse nos diferentes tipos de plataformas necessários para facilitar a inovação colaborativa entre setores. Atualmente, a inovação social está a ser considerada com crescente importância na academia, em particular na discussão de seus conceitos teóricos. Como exemplo, temos o Banco de Inovação Social (BIS) que é a primeira rede e plataforma colaborativa de apoio à inovação social em Portugal, surgida em 2013, promovida e gerida pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. É composta por 27 instituições públicas e privadas, que contribuem com diferentes ativos para a prossecução da missão do BIS.

### 3.3 Questões associadas com a Inovação Social

A inovação social parte da exploração de novas formas de pensar, conectar e organizar a sociedade. Ela pode estar presente no setor social, público ou privado. E o seu principal objetivo é melhorar o mundo, promovendo ou facilitando o acesso a produtos e serviços a quem antes não tinha (ou tinha com ressalvas e barreiras associadas).

O papel da tecnologia nesse processo é expandir o acesso à inovação social, tornando-a mais barata, replicável e escalável. Assim, mais pessoas são alcançadas e o seu impacto é potencializado. Uma das maiores diferenças da inovação social para outros modelos está na sua forma de acesso. A inovação social surge no atendimento de uma necessidade latente que gera impacto para a sociedade, solucionando problemas que antes não eram solucionados. Esse foco não diminui a existência de externalidades positivas associadas, mas no essencial, a inovação social está orientada para a resolução de problemas efetivos, concretos e bem delimitados – esses sim, uma vez satisfeitos, podem gerar externalidades e mais-valias futuras para a sociedade.

Outra reflexão que deve ser realizada é que as inovações sociais podem ter como alvo as dimensões social, ambiental e económica ligada **ao consumo sustentável** (Halme et al, 2005). Isto significa que a natureza do problema e as soluções criam resultados socialmente, economicamente e ambientalmente viáveis.

Dessa forma, as iniciativas de inovação social não se responsabilizam apenas pela solução das suas necessidades sociais, mas também pelo alcance do bem-estar comum nos seus contextos (Manzini & Jégou, 2003) – implicando com o cuidar das pessoas, das comunidades e uma perspetiva orientada para as pessoas, em detrimento de alternativas mais economicistas ou de eficiência de recursos. A promoção do consumo sustentável requer a identificação de quais são as necessidades da sociedade em relação ao acesso aos recursos e a forma como estes são utilizados.

Entender quais são estas necessidades sociais fundamentais da comunidade local e buscar o consenso entre os grupos envolvidos sobre quais são as prioridades de ação em nível local, regional e nacional (MacCallum et al, 2009) são aspetos potencializadores da utilização de iniciativas de IS como meio de promoção do consumo sustentável, a partir de novas formas de organização.

Um exemplo dessa possibilidade pode ser observado no fenómeno denominado de “moedas locais” que geralmente emerge em localidades onde normalmente se enfrentam problemas de desenvolvimento local e acesso a emprego e fontes de rendimento, de modo que as pessoas, apesar de possuírem potencial produtivo, são assoladas pelo desemprego e pela falta de atividade económica e têm as suas necessidades não satisfeitas, por falta de dinheiro (Singer, 2002).

Estas questões são um reflexo direto de dificuldades económicas. Assim, as pessoas organizam-se de forma associativa e criam uma moeda própria que é utilizada entre eles para que possam comprar produtos uns aos outros, o que gera uma procura para rentabilizar as necessidades não satisfeitas dos associados, por meio de plataformas de negociação. A partir deste exemplo, pode-se afirmar que a satisfação de tais necessidades fora do mercado convencional é outra possibilidade associada relação estabelecida entre a inovação social e o consumo sustentável, uma vez que elas geralmente não são satisfeitas pelo mercado tradicional (com foco economicista).

O foco das iniciativas sociais concentra-se nos resultados com uma perspetiva coletiva dos indivíduos, reconhecendo a necessidade de mudanças nos contextos políticos, culturais, económicos, sociais e ambientais (Khan, 2008). Na medida em que ascende a coletividade, através das redes colaborativas, surgem o interesse de outras comunidades espacialmente e sistematicamente isoladas, para se conectarem,

despertadas pelo interesse em sanar seus problemas sociais, o que inclui a questão do consumo.

A inovação social prevê no envolvimento da sociedade civil uma forma de superar, uma vez que o conhecimento detido pelos atores sociais no que se refere às suas necessidades locais se torna elemento central que não é possuído pelas organizações burocráticas (Santos & Avritzer, 2005). Isto porque a criação de uma comunidade ligada aos princípios, valores e mudanças comportamentais concebem novas formas de coletivismo que produzem interações para construir relações de difusão e que estimulam os interesses dos atores envolvidos, gerando expectativas das comunidades sobre os papéis de intervenção no processo do consumo sustentável em desenvolvimento (Khan, 2008).

Algumas iniciativas de inovação social decorrentes do consumo colaborativo, como a partilha de carros e as plataformas de negociação e permuta, podem demonstrar como a qualidade de vida pode ser definida em termos muito menos intensivos materialmente, ao reduzir a pegada de materiais da vida cotidiana ao nível comunitário através de uma utilização mais eficiente e partilha de bens de consumo e espaços (Mont et al, 2014). Uma vez que o acesso à experiência de consumo é muito mais importante do que a posse material. Isto pode auxiliar na redução dos impactos ambientais e de consumo de recursos decorrentes das práticas de consumo.

Neste sentido, as inovações sociais são vistas como um processo de aprendizagem coletiva e de intercâmbio de conhecimento, social e partilhado, em que a combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento criam algo novo, permitindo que diversos atores se tornem colaborativos mesmo tendo diferentes objetivos sociais (Bock, 2012). Assim, é importante permitir que os integrantes das localidades realizem os seus próprios planos de desenvolvimento, fazendo uso dos recursos locais e de conhecimento local (popular), facilitando, portanto, o crescimento da autoestima entre os cidadãos, bem como a definição de uma identidade positiva coletiva (Dargan & Shucksmith, 2008).

No caso das moedas sociais, constata-se que elas desempenham um papel económico ao estimularem o consumo no território e a circulação interna da riqueza, mas desempenham também um papel político e identitário (Rigo, 2014). Deve-se atentar para o facto de que os esforços para mudar comportamentos de consumo em termos de

sustentabilidade dependem, em parte, da compreensão dos impactos do consumo, do conhecimento sobre as estruturas existentes, de motivações e incentivos para a mudança, do desenvolvimento de alternativas e da capacidade de mudar em termos de recursos e infra-estruturas. Estas mudanças não podem ser criadas em um laboratório ou em um escritório de pesquisa.

Portanto, é necessária a investigação-ação (pesquisa-ação) e experimentação de diferentes instrumentos políticos, instrumentos económicos, modelos de negócio e iniciativas comunitárias. A política de inovação tem um papel a desempenhar na promoção e avanço da experimentação toda a sociedade, visando estilos de vida sustentáveis. A premissa é que novos comportamentos, por vezes, precedem à mudança de atitude de valor, de modo que o envolvimento das pessoas em experimentação, testes e avaliações pode permitir e facilitar as mudanças de comportamento e de valores que são de grande importância para estilos de vida sustentáveis (Mont et al, 2014).

A difusão das inovações sociais depende fortemente do papel que os atores desempenham para a sua aceitação e obtenção. No contexto do consumo sustentável, é importante que eles atuem como produtores ou co-produtores. A difusão das inovações sociais está ligada a uma perspectiva sociotécnica, produzida a partir de iniciativas *bottom-up*, cujos indivíduos, na sua vida cotidiana, se organizam para obter os resultados que eles estão diretamente interessados, focados na resolução dos seus problemas específicos (Khan, 2008).

Muitas ações importantes em direção à promoção do consumo sustentável surgem de inovações sociais (Lorek & Fuchs, 2013; Lorek & Spangenberg, 2014) e incluem as grandes áreas de consumo como habitação, alimentação, transporte e energia (Lorek & Fuchs, 2013). Elas incluem iniciativas do tipo cooperativas de alimentos, plataformas de negociação e permuta, agricultura orgânica, energia eólica, partilha de carros, bem como a criação de moedas locais (Lorek & Fuchs, 2013; Lorek & Spangenberg, 2014; Mont et al, 2014). Estas iniciativas de inovação social podem estar inseridas em programas e redes para as cultivar e incentivar, de modo que, as bem-sucedidas, sejam replicadas (Jackson & Michaelis, 2003; Oliveira et al, 2014), como uma estratégia que pode favorecer mudanças estruturais nas práticas de consumo, em termos de sustentabilidade.

Além disto, é importante destacar que consumidores e cidadãos são centrais em inovações que promovam a satisfação das suas necessidades básicas, e, portanto, tem o potencial de inovação disruptiva, que pode mudar a lógica dos sistemas de produção-consumo dominante. Um exemplo é o desvio da orientação do mercado financeiro de investimentos convencionais para investimentos éticos podem ser um mecanismo importante para obter recursos financeiros que subsidiem iniciativas sociais inovadoras em prol do consumo sustentável (Khan, 2008), tais como aconteceu já com programas de eficiência energética (Jackson & Michaelis, 2003).

A necessidade de adoção de padrões de consumo e estilos de vidas mais sustentáveis apresenta desafios para a forma como a sociedade atual está estruturada. Iniciativas decorrentes de mobilização *bottom-up* auxiliam a superar tais desafios porque se baseiam na capacitação dos cidadãos na busca por oportunidades não convencionais que visem o atendimento das suas necessidades básicas, ao mesmo tempo em que lhes proporcionam a descoberta de seus direitos sociais e políticos. O valor social é atribuído aos ganhos e respostas destas iniciativas e remetem a uma reintegração dos indivíduos no mercado de trabalho, às novas formas de produção e consumo, melhor qualidade de vida para a população e principalmente à satisfação das necessidades identificadas na localidade (Butkeviciene, 2009).

Nesse sentido, o caso das comunidades que convivem com a seca no semiárido brasileiro é emblemático. Durante muitas décadas travou-se um debate político com o foco em ações e estratégias que fossem capazes de “combater a seca”. Entretanto, a seca é uma realidade decorrente das condições naturais da região do semiárido brasileiro, de modo que se tornou necessário desenvolver mecanismos de convivência ao invés do combate à seca. Assim, as iniciativas de inovação social desenvolvidas pela Articulação do Semiárido Brasileiro (ASA), a exemplo do Programa Um Milhão de Cisternas (P1MC) e do Programa Uma Terra e Duas Águas (P1+2), propõem-se a viabilizar o acesso à água por parte das famílias de baixa renda que habitam na região rural do semiárido brasileiro, ao mesmo tempo em que promove o exercício da cidadania, através da educação, e a mobilização social e política das comunidades diante das suas necessidades de construir novas formas de convivência com a seca e garantir o acesso à água.

Deve-se ressaltar, entretanto, que os impactos dessas inovações sociais podem ser limitados porque tais iniciativas precisam ser coordenadas para que possam ser apoiadas por outros atores institucionais e governamentais de modo a que possam realimentar os seus resultados e experiências em processos de difusão (Lorek & Fuchs, 2013). Assim, alguns desafios permeiam esse processo, os quais são discutidos a seguir.

Considera-se que mudanças nas práticas de consumo e a busca por estilos de vida mais sustentáveis podem emergir através de processos emancipatórios, mesmo que eles estejam profundamente enraizados em determinadas condições socioeconômicas e sejam culturalmente específicos (Sachs, 2007). Isto porque o exercício de cidadania está aliado a um processo de aprendizagem social e de construção de novas práticas políticas que possibilitam avançar em direção a um novo quadro de referência das práticas de consumo (Costa & Teodósio, 2011).

Apesar disto, o processo de promoção do consumo sustentável por meio de iniciativas de inovação social enfrenta uma série de desafios relacionados à sua criação, implementação e difusão. Algumas das principais dificuldades enfrentadas por estas iniciativas são decorrentes dos seguintes aspectos: elas são consideradas difíceis de mensurar, se tornando pouco atrativas para financiadores; são arriscadas, pois os seus resultados são incertos e imprevisíveis; há dificuldade de articulação entre os atores envolvidos; bem como não existem indicadores adequados para promoção e adaptação das inovações sociais (Mendes et al, 2012).

Neste sentido, os desafios enfrentados no processo de inovação social, de um modo geral e que se estende também para aqueles orientados à promoção do consumo sustentável, são classificados em três tipos de abordagens (Bepa, 2014), a saber:

1. *A abordagem da demanda social* que são geralmente as dificuldades associadas ao acesso a financiamentos, falta de coordenação entre os atores envolvidos, falta de reconhecimento legal e cultural, de habilidades e treino e a falta de dados e medições;
2. *A abordagem dos desafios da sociedade* que inclui os desafios referentes às inovações sociais que respondem a fronteira entre os aspetos sociais e os económicos que são direccionados para a sociedade como um todo; e
3. *A abordagem da mudança sistémica* que busca contribuir para a reforma da sociedade em direção a uma participação mais efetiva dos atores sociais, estimulando a sua capacitação e aprendizagem no processo de buscar meios de satisfação das suas necessidades.

Na *abordagem da demanda social*, a obtenção de financiamento para iniciativas de inovação social voltadas a promoção do consumo sustentável é particularmente uma questão crítica. Isto porque as novidades surgem, basicamente, de uma estrutura *bottomup*, e dentro de um contexto micro (local), dificultando o entendimento de ser uma solução autossustentável e replicável, não atraindo o interesse necessário de órgãos financiadores. No nível organizacional, as empresas não tradicionais recebem subsídios provenientes de fundações e políticas públicas, porém não são fontes confiáveis de apoios financeiros a longo prazo, colocando em questão a confiabilidade e continuidade das fontes de recursos (Bepa, 2014).

Por exemplo, no caso das moedas sociais, a pesquisa realizada por Rigo (2014) aponta que a falta de recursos financeiros, tanto para formação do fundo de crédito quanto para manutenção das atividades, associada à inadimplência (a falta de cumprimento, que em alguns casos agrava a falta de fundo de crédito) é um dos principais desafios enfrentados pelos Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BDCs) pesquisados.

Além das dificuldades de financiamento, tais iniciativas podem enfrentar desafios relacionados com a falta de coordenação entre os diversos atores envolvidos (Bepa, 2014; Lorek & Fuchs, 2013). Cada ator tem um papel específico, muitas vezes

distribuídos em diversos níveis institucionais, gerando sobreposições, falta de coordenação ou até mesmo inconsistências.

### **3.4 A educação para o impacto na Inovação Social**

Uma vez que o processo de coordenação entre os atores permanece confuso, a inovação social poderá ter que enfrentar a falta de reconhecimento legal e cultural por parte dos envolvidos. Essa falta de reconhecimento está enraizada nas dimensões legais (limitada a apenas o cumprimento de seus papéis previamente definidos) e culturais (visto como um negócio, orientado para os fatores tecnológicos), desencadeando assim, atores institucionais que trabalham no incentivo ao desenvolvimento de iniciativas de inovação social, mas que não entendem o impacto social causado (Bepa, 2014).

Por outro lado, no caso das moedas sociais, Rigo (2014) ressalta que a ausência de um referencial (marco) legal e regulatório das finanças solidárias associado à falta de reconhecimento institucional dos BCDs, emissores de moedas sociais, deixa essas organizações num cenário de insegurança e vulnerabilidade às condições políticas do país.

Outro desafio a ser encarado neste processo, é o que envolve a falta de treino e de desenvolvimento de competências profissionais daqueles que trabalham com iniciativas de inovação social o que gera deficiência no alcance dos resultados pretendidos com a implementação da inovação social. A natureza transversal da inovação social requer habilidades para se conectar a vários setores, domínios e interesses políticos. As lacunas de competências estão vinculadas com a falta de conhecimento dos aspetos jurídicos, marketing, captação de recursos, e competências de liderança (Bepa, 2014). Rigo (2014) destaca que a questão da não aceitação da moeda social oferecida pelos Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs), pelos comerciantes locais, é vista como um dos principais desafios para a circulação efetiva dessas moedas nos territórios.

Na pesquisa desenvolvida por ela, constatou-se que, no caso da linha de crédito para consumo, tipicamente oferecida em moeda social, identificou-se que poucos BCDs têm a capacidade de a oferecer como moeda nacional. Isto remete a duas situações comuns que foram verificadas nesses casos: o BCD possui fundo de crédito, mas tem dificuldades em fazer circular a moeda social (devido à não aceitação dos comerciantes locais, por exemplo) e optam por emprestar em moeda corrente; ou o BCD faz crédito

para consumo em moeda corrente (integral ou parcial) porque no território não existem todos os produtos e serviços necessários ao solicitante deste crédito.

O desafio relacionado com a falta de dados sobre as inovações sociais que promovem o consumo sustentável envolve o próprio conceito que se encontra em um campo em construção (Bepa, 2014). Considera-se que este desafio tem uma relação direta com a baixa difusão destas iniciativas porque os mecanismos de coleta de dados e de medição são ainda muito fragilizados, principalmente em seus aspetos qualitativos, a exemplo do valor social que é gerado e do real impacto das iniciativas para o desenvolvimento de determinada localidade.

O impacto da inovação social é evidenciado quando ocorre a sua difusão por meio de processos de comunicação e partilha da ideia em novos lugares (Minks, 2011). Para tanto, é necessário dispor de informações consolidadas sobre o processo de implantação da IS e dos resultados alcançados para que as iniciativas de inovação social bem-sucedidas em prol do consumo sustentável sejam replicadas (Jackson & Michaelis, 2003).

Na abordagem dos desafios da sociedade estão inseridos os problemas de mensuração, de governança e de educação. Os problemas relacionados a falta de medição acontecem antes e após o impacto da inovação, destacando-se assim, a necessidade de novas métricas para se medir a inovação dentro de uma perspectiva processual, o que vai ser tratado a seguir. O principal desafio concentra-se em se identificar e mensurar a dimensão resultado através de seus impactos econômicos e, principalmente, os sociais. As novas perspectivas sobre a medição no campo da inovação social incluem as novas formas de medir o impacto e valor, novas formas de inclusão social, de conceber, medir e avaliar a eficácia e o sucesso de empreendimentos sociais, bem como seus impactos financeiros (Bepa, 2014).

É importante, portanto, ter um diagnóstico preliminar da situação a ser enfrentada pela inovação social para servir de parâmetro de comparação com os resultados obtidos após a sua implantação e que possibilite identificar os ganhos sociais decorrentes da transformação social e que, no caso do consumo sustentável, remete ao bem-estar social da comunidade local através da adoção de estilos de vida sustentáveis.

Nos aspetos de governança, exige-se uma maior coordenação e integração entre as diferentes correntes políticas e os seus níveis de governação, necessitando assim, de

uma melhor colaboração entre as entidades públicas e privadas envolvidas com as demandas sociais prementes, e um amadurecimento na elaboração de políticas públicas em geral (Bepa, 2014).

No âmbito destas discussões, ressalta-se que os desafios socioambientais do consumo que marcam a sociedade contemporânea enfatizam a necessidade de se repensar e reordenar os papéis dos diversos atores sociais, institucionais e organizacionais em uma lógica de democracia participativa (Oliveira et al, 2014).

A construção de parcerias entre esses atores é apontada por Teodósio (2011) como uma perspectiva para a modernização da gestão de políticas sociais decorrente da crise de legitimidade das instituições políticas tradicionais, das novas relações entre as esferas do mercado e da sociedade e da noção de risco e urgência no equacionamento dos problemas de interesse social.

No domínio da educação e desenvolvimento de competências dos atores sociais envolvidos com inovações sociais, a abordagem dos desafios sociais exige uma reforma nos sistemas de ensino, envolvendo mais a questão interdisciplinar dos impactos sociais das inovações, tanto em termos de oportunidades como de ameaças (Bepa, 2014).

Neste sentido, os sistemas de educação devem disponibilizar recursos para as instituições educacionais e os educadores, incluindo a questão da cidadania na elaboração de soluções para as diversas demandas sociais que podem ser decorrentes de inovações sociais, bem como sensibilizar e promover conhecimento sobre consumo, produção e sustentabilidade (Barber, 2007).

Por fim, na abordagem da mudança sistêmica com foco na participação mais efetiva dos atores no enfrentamento dos seus dilemas cotidianos, o que inclui a questão do consumo, dois desafios podem ser identificados: 1) a cultura política, que consiste em uma abordagem *top-down* para a formulação e implementação de políticas públicas; e 2) a cultura geral em que a resposta aos problemas sociais é visto como algo que tem que ser feito pelas instituições públicas e os cidadãos e demais partes interessadas na elaboração de políticas sociais. Estes desafios levam à falta de educação necessária à promoção da cidadania ativa, à consciência do papel da capacitação, à aprendizagem mútua e à participação na reforma da sociedade (Bepa, 2014).

Surgem também alguns tipos de comunidades a partir da inovação social, chamadas de “comunidades criativas”, que podem ser definidas como comunidades de

prática formadas por grupos de pessoas que, por diversas motivações (tanto particulares quanto coletivas), têm soluções projetadas de forma autónoma e acabam por fornecer respostas aos desafios que a sociedade enfrenta no processo de transição para formas mais sustentáveis de produzir e consumir.

As comunidades criativas são geralmente organizadas no sentido *bottom-up*, ou seja, a partir dos próprios sujeitos afetados por determinado problema ou necessidade. Desta forma, tem o potencial de gerar inovações radicais nos sistemas locais ou, até mesmo, a descontinuidade de hábitos individuais e/ou sistemas inteiros em relação a um dado contexto. Não raramente desafiam os modos tradicionais de produzir, de consumir e de se relacionar com o outro. (Manzini, E. 2007).

A partir da colaboração entre grupos e da inserção de métodos criativos, as Comunidades Criativas adquirem então uma tipologia de inovação *bottom up*, de cima para baixo. Segundo Medeiros (2018, p.20), esta tipologia surge na base da sociedade, particularmente em favelas e contextos de baixa renda, as quais tem como “*ponto de partida para seu percurso atividades de indivíduos e/ou grupos autónomos para a definição de um projeto que passa a funcionar de forma ampliada em sua comunidade*”.

Além das tipologias *bottom up*, as Inovações Sociais podem estar relacionadas a processos do tipo: 1) *top-down* (de cima para baixo), destaca iniciativas que surgem por meio de organizações maiores e governamentais; e 2) *peer-to-peer* (entre pares), na qual as propostas funcionam a partir da relação entre diferentes atores que dão apoio à ideia (Medeiros, 2018, p.20).

Um dos exemplos de interações *top-down* pode ser visto pela inserção do tema Inovação Social em centros de políticas governamentais como ocorre, por exemplo, com o *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA) da Comunidade Europeia (2013). No seu segundo relatório chamado “*Social Innovation: a decade of changes*”, é destacado que a “*importância das inovações sociais nas políticas públicas, onde a coparticipação do cidadão na governança é um aliado para a resposta mais direta dos governos*” (Chaves, 2018, p.122). Por outro lado, mesmo sendo um tema de grande importância mundial, tanto em contextos industrializados quanto emergentes, a Inovação Social ainda não representa um conjunto consolidado de pesquisas, não havendo assim uma definição específica de apoio (Afonso et al, 2015, p. 6).

Tal fator pode ser justificado devido à sua ampla possibilidade de aplicação em várias áreas de atuação tais como, “*educação, saúde, lazer, trabalho, saneamento básico, melhorias das condições de vida e de convivência, entre outros*” (Zorzal et al, 2016, p.2).

Bignetti (2011) afirma também que: “(...) *ainda que a inovação social seja uma alternativa para os problemas sociais e para a crescente preocupação com as falhas do mercado que geram desigualdades, os estudos sobre o tema não representam parcela significativa das pesquisas acadêmicas, e o conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não se constitui num corpo consolidado de conhecimentos*” (Bignetti, 2011, p.4 apud Juliani et al. 2014, p.2).

De acordo com o relatório “Modelos e experiências de Inovação Social na Itália” a prática da Inovação Social requer o estudo e aplicação de ferramentas com base em teorias, pesquisas e práticas no campo (Caroli et al. 2015). Isso demanda estudos mais ampliados sobre o tema, considerando a sua importância de aplicação em contextos de exclusão social, buscando soluções que garantem acesso às minorias sociais, onde, muitas das vezes, os recursos são escassos e o governo é incapaz de os atender com as suas soluções.

### **3.5 Estratégia e Inovação Social**

Nesse contexto, o Design pode ser aplicado como um facilitador nas iniciativas de Inovação Social, visto que pode se configurar como um instrumento que – ao utilizar recursos locais e criatividade, é capaz de garantir um maior acesso à populações de baixa poder econômico. Assim como afirma Figueiredo et al (2009): O design pode ser utilizado como forma de promoção de casos de inovação social. A partir de um posicionamento estratégico, podem ser realizadas ações que poderão impulsionar o desenvolvimento local. Essas iniciativas são contextualizadas, ou seja, há um cuidado especial para que as características e tradições locais sejam mantidas. Nesse tipo de estratégia, além de haver a relação entre os fatores sociais, econômicos e ambientais, tripé da sustentabilidade (Sachs, 2004), existe uma integração entre as partes interessadas (*stakeholders*) no processo (Figueiredo et al. 2009, p.1).

A partir de uma ação estratégica e da relação entre múltiplos atores de um sistema, a Inovação Social propõe novas perspectivas para se enfrentar os problemas cotidianos de certa realidade (Manzini, 2007).

Como exemplo, o segundo relatório de Inovação Social da Itália – “*Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*” (Caroli, et al. 2015) apresenta como abordagem teórica um panorama geral sobre a trajetória da Inovação Social no país. Publicado pelo CERIS (Centro de Pesquisa Internacional sobre Inovação Social), o relatório analisa o fenômeno a partir do levantamento de 500 projetos e a investigação de 56 casos de IS com maior destaque. Tais casos são analisados conforme o Modelo e experiências de inovação social na Itália proposto no relatório (Caroli et al. 2015, p.255 a 275). A sua característica principal está relacionada com diversos aspectos de análise que possibilitam a identificação de um caso promissor, ou seja, os principais fatores que envolvem uma iniciativa de Inovação Social (IS). O documento aborda sobre questões gerais como: (i) quais são os atores envolvidos na IS; (ii) qual impacto da iniciativa de IS; (iii) de que forma a proposta de IS é gerada; dentre outros aspectos.

Para Freire e Oliveira (2017) nesse contexto o designer tem como papel ampliar estes processos de Inovação Social. De acordo com os autores, o designer “(...) *tem capacidades para imaginar e influenciar em comportamentos, trazendo seu ponto de vista profissional, sua experiência*” (Freire e Oliveira, 2017).

A partir de uma ação estratégica e da relação entre múltiplos atores de um sistema, a Inovação Social propõe novas perspectivas para se enfrentar os problemas cotidianos de certa realidade (Manzini, 2007). Nesta lógica sistemática, além de contribuir com as iniciativas das dimensões econômica, social e ambiental da Sustentabilidade, a Inovação Social pode ainda ser considerada como um dos possíveis caminhos em direção ao Desenvolvimento Sustentável dos países, cujo resultado impacta diretamente nos 17 Objetivos da ONU, a serem alcançados até o ano de 2030 por países em desenvolvimento.

Nessa direção, consideramos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como impulsionadores do processo de inovação social, proporcionando reflexões para que as empresas incorporem os desafios na resolução de problemas globais nas suas cadeias de valor.

Pensemos que, em escala global, com a pandemia da COVID-19, não podemos mais pensar no atendimento em hospitais por triagens de indivíduos, ora caracterizados por pulseiras conforme a gravidade das doenças. Mas sim, no grupo de indivíduos caracterizados pela mesma comorbidade. Porque os problemas de saúde são globais e não em escala individual. Nessa linha a inovação social é uma saída que busca a aplicação de soluções disruptivas que resolvam problemas em larga escala como é o facto da pandemia.

Falando em inovação social corporativa, o mundo corporativo está passando por um momento de grandes mudanças, em todos os setores, em todos os níveis. Um estudo da *Babson School of Business* previu que até o final deste ano de 2020, 40% das atuais empresas da lista das 500 maiores da revista Forbes não existirão mais! (porventura o efeito da pandemia pode proporcionar aproximações a esta afirmação, mas a mesmo, mostra essencialmente o potencial de mudança e transformação que o presente contexto nos proporciona).

São novos hábitos de compras, novos valores sociais, novas tecnologias disruptivas que permitem que novas empresas conquistem em poucos anos o que empresas tradicionais levaram décadas para construir, isso junto a novas necessidades geopolíticas e questões de sustentabilidade. Isso sem levar em conta a constante cobrança, crítica e imagem negativa que as grandes empresas, principalmente as multinacionais ainda tem junto do grande público, Michael Porter declarou num seu artigo na *Harvard Business Review (HBR)* de 2011 que “*a legitimidade das empresas nos últimos anos caiu a níveis não vistos na história recente*”. Mesmo assim, empresas de todos os portes despertaram para a necessidade de colaborar com a melhoria da sociedade. A inovação social corporativa surge como uma resposta as crises de governos, mercados e indivíduos inerentes a quaisquer sociedades.

Em vez das tradicionais ações filantrópicas de responsabilidade social, as empresas começam a desenvolver estratégias que entreguem resultados, que ao mesmo tempo sejam benéficas para a sociedade e gerem soluções para problemas sociais.

De acordo com a Comissão Europeia (2011), a Responsabilidade Social Corporativa ou RSC é o “*conceito onde organizações integram objetivos sociais e ambientais nos seus processos e na interação com stakeholders, de forma voluntária*”. A ideia de que

as organizações deveriam ter responsabilidades além dos seus objetivos económicos não é nova. O autor Archie Carroll, relata as contribuições de autores nesta área desde 1950, e conclui que *“este debate está longe de terminar, já que existem na literatura vários argumentos a favor e contra a RSC”*.

Atualmente, as empresas publicam seus relatórios de responsabilidade corporativa, no entanto, Wayne Visser, especialista no tema, argumenta que de uma maneira geral a RSC falhou. Ele alega que apesar de empresas terem implementado projetos e iniciativas de sucesso, elas não conseguiram funcionar em nível macro onde os indicadores nos níveis sociais, éticos e ambientais seguem em declínio.

Algumas empresas de maior dimensão, vem buscando alternativas para crescer e ao mesmo tempo atingir as expectativas de seus *stakeholders* através da inovação social. Essas ações diferem dos esforços tradicionais de RSC uma vez que diferentemente de ações filantrópicas ou com foco na imagem empresarial elas representam investimentos estratégicos que através da colaboração entre a empresa e sua comunidade, em um processo de criação conjunta, buscam equilibrar o retorno e a geração de soluções para problemas sociais.

As inovações sociais buscam oferecer soluções para problemas sociais melhorando sistemas, processos e abordagens para, de forma criativa, oferecer inovações em áreas diversas que vão desde inclusão no ambiente de trabalho até a solução de problemas mais profundos como os relacionados à pobreza e ao desemprego. Essas inovações podem ter como foco a introdução de um projeto que contribua de forma direta com a solução de um determinado problema, outras empresas inovam no seu próprio modelo de negócios, como é o caso da empresa TOMS que oferece para a compra de cada um de seus produtos o equivalente para pessoas carentes. Esse projeto que começou com sapatos expandiu para óculos e desde 2006 a TOMS já doou mais de 35 milhões de pares de sapatos e ajudou a reparar a visão de mais de 250 mil pessoas ([www.toms.com](http://www.toms.com)).

Considerando que muitas vezes os problemas sociais existem além de suas fronteiras, a inovação também pode ocorrer no ambiente externo. A H&M, empresa sueca de moda, ao implementar o pagamento digital em contas bancárias nas suas fábricas em Bangladesh, promoveu uma maior transparência nos valores pagos (contra

alegações de trabalho escravo) e maior segurança (versus o recebimento em dinheiro) aos seus funcionários, ao mesmo tempo que eliminou custos de segurança e transporte.

Outros tipos de inovações podem permitir a acessibilidade na compra de determinados produtos, o desenvolvimento do ambiente interno da empresa, o desenvolvimento de infraestruturas locais, entre outros exemplos.

Como reflexão, apesar do potencial enorme associada com a necessidade de as empresas promoverem a inovação social, a implementação destes projetos é muito difícil e pode oferecer grandes desafios às empresas, muitas vezes gerando o efeito contrário do esperado.

Um bom exemplo para ilustrar esse ponto, é o caso da Nespresso. A Nespresso começou a vender as suas cápsulas de café em 1986. Até 2012 a marca já havia vendido 27 bilhões de cápsulas em todo o mundo, apresentando um crescimento quase 6 vezes maior que o do mercado tradicional de café. Junto com o seu lançamento a Nespresso oferecia um projeto de reciclagem das suas cápsulas, que permitia a devolução das cápsulas usadas nas suas boutiques exclusivas em mais de 14.000 postos de coleta em todo o mundo, além de mercados onde era possível retornar as cápsulas via UPS (empresa de logística), sem custo. O objetivo da empresa era reciclar 75% de todas as cápsulas até 2013.

A realidade mostrou-se um pouco diferente. Uma matéria de 2015 do The Guardian destaca que as cápsulas de Nespresso criaram mais um lixo indesejável, ao mesmo tempo em que critica a falta de transparência da empresa em divulgar o volume de reciclagem das suas cápsulas e conclui: *“Se a maioria das cápsulas terminam nos depósitos de lixo, os seus esforços de reciclagem apesar de bem intencionados, não funcionam”*. Por gerar excesso de lixo e tratar-se de um item que contém alumínio poluente e de difícil reciclagem, em 2016 a cidade de Hamburgo na Alemanha banuiu todas as máquinas de café em cápsulas das suas repartições públicas. Na Alemanha, as vendas de cápsulas de café representam um entre cada oito cafés vendidos.

Logo, a inovação social não é sobre os produtos, mas sim, sobre utilizar sistemas inovadores onde as empresas possam aumentar a sua capacidade de resposta aos

crescentes desafios sociais e ambientais. Cada vez mais informados, os compradores, consumidores, clientes, mesmo *business-to-business* estão a exigir que as empresas façam negócios de modo mais ético. Como grande desafio, destacamos o de transformar o vigente modelo de negócios atual da maximização dos lucros em curto prazo para os acionistas, para a forma como as empresas operavam há algumas décadas atrás, quando estas estavam mais enraizadas nas comunidades locais em que operavam. As empresas costumavam olhar para o seu papel como sendo parte da comunidade.

Como vantagem, a ascensão dos meios e redes sociais e do poder que estas deram aos consumidores é um motor de mudança: as empresas estão a ser obrigadas a repensar e criar mais valor para os seus públicos de interesse, bem como para os seus acionistas. Outro fator é a crescente percepção de que a escassez de recursos representa uma ameaça real para os negócios. O acesso à água é um dos maiores fatores de risco para as empresas e sociedade ao longo dos próximos 10 anos. Mesmo em locais em franca expansão.

A Inovação Social é uma componente do desenvolvimento sustentável, logo exige um envolvimento muito mais profundo em toda a empresa com a Responsabilidade Social – RSE e deve estar na agenda da alta gestão e lideranças, bem como das áreas jurídicas, de marketing, de recursos humanos e outras. As empresas precisam, portanto, de envolver diversos atores críticos no sistema.

A perspectiva da inovação social para o desenvolvimento sustentável pode ajudar a superar a desconexão entre crescimento económico e bem-estar social. A inovação social refere-se à forma como os indivíduos, grupos e comunidades se mobilizam para enfrentar os problemas atendidos, e tem fortes conotações em termos de esforços sociais e institucionais para implementar os caminhos da sustentabilidade (Jaeger-Erben, Rückert-John, & Schäfer, 2015). Desta forma, as políticas e as ações voltadas ao desenvolvimento sustentável podem ser potencializadas através da operacionalização de inovações sociais (Mehmood & Parra, 2013).

Considera-se que o desenvolvimento de uma localidade deve privilegiar o atendimento das necessidades básicas da sua população e oferecer oportunidades de melhoria na sua qualidade de vida. As inovações sociais são consideradas um fator de mudança que pode atender este propósito ao buscar oferecer uma estrutura baseada em

oportunidades, que considerem o atendimento daquelas necessidades e respeito aos valores humanos (Dearing, 2000; Herrera, 2016; Correia, Oliveira, Gomez, 2016).

Neste contexto, a inovação social possui três características fundamentais (Mehmood & Parra, 2013), a saber: 1) a satisfação das necessidades humanas (tanto materiais e imateriais), incluindo as relacionadas com a melhoria da qualidade do ambiente, a inovação nas relações sociais, governança, empoderamento e justiça social – que reflete em um melhor índice de sustentabilidade; 2) relações sociais entre indivíduos e grupos em diferentes escalas espaciais, destacando questões locais; 3) *empowerment*, com iniciativas a nível micro, trazendo mudanças positivas ao nível macro. Entre as características abordadas, a escala espacial tem um papel importante no surgimento e eficácia das ações socialmente inovadoras, especialmente em termos do nível de intervenção da localidade e que tem como propósito o desenvolvimento local sustentável (Mehmood & Parra, 2013).

Assim, para que um programa de inovação social cumpra seu papel no desenvolvimento sustentável, é necessário abordar três aspectos: i) deve existir o atendimento às especificidades locais, enquanto se busca simultaneamente a difusão e influência em larga escala; ii) ser uma inovação social apropriada para as situações existentes na busca de uma transformação social; iii) trabalhar com soluções baseadas em projetos objetivos (de justiça social), que exigem uma mudança estrutural (Arond, Thomas & Abrol, 2012).

A inovação social, portanto, direciona a necessidade de um foco mais explícito sobre a sustentabilidade (Jaeger-Erben, Rückert-John, & Schäfer, 2015), envolvendo atividades socialmente inovadoras e seu impacto sobre as relações sociais, patrimônio, cultura, economia e práticas equilíbrio ecológico. Neste sentido, as inovações sociais ajudam a envolver os atores (individual, grupos, comunidades, instituições e governo) com os seus objetivos, tais como a mudança climática e o esgotamento dos recursos naturais, bem como reforçam o desenvolvimento sustentável (Mehmood & Parra, 2013) como um pacto geracional. A inovação social pode assim ajudar a compreender melhor e materializar ações coletivas para promover o desenvolvimento sustentável.

A partir deste entendimento, Mehmood & Parra(2013) buscaram estabelecer as potenciais relações entre as principais características da inovação social (satisfação das necessidades; mudanças nas relações sociais; capacidade sócio-política; governança e

instituições) com as três dimensões do desenvolvimento sustentável (vulnerabilidade social; viabilidade econômica; sustentabilidade ambiental), como apresentado na figura abaixo.

A questão da vulnerabilidade social é tratada nas inovações sociais a partir da satisfação das necessidades básicas e desejos da população, onde são implementadas com base em princípios éticos, o que pode ocorrer por meio de alternativas sustentáveis que sejam social e ambientalmente eficazes. As iniciativas socialmente inovadoras promovem mudanças nas relações sociais e asseguram o envolvimento das partes interessadas através de uma variedade de práticas inclusivas e que promovem o envolvimento da comunidade local na busca por meios de satisfazer as suas necessidades.

Além disto, considera-se que os movimentos de cidadania são elementos indutores de cooperações, promovendo o diálogo entre os diversos grupos com o propósito de buscar melhorias para as comunidades e potencializar as suas capacidades sócio-políticas. O conceito de governança inserido nestas potenciais relações fornece noções básicas para as diretrizes institucionais, sociais e culturais a que se referem as principais dimensões do desenvolvimento sustentável.

Tabela 1: Potencial relação entre inovação social e desenvolvimento sustentável

<b>Dimensão do Desenvolvimento sustentável versus as características da Inovação social</b>	<b>Vulnerabilidade social</b>	<b>Viabilidade econômica</b>	<b>Sustentabilidade ambiental</b>
<b>Satisfação das necessidades</b>	Satisfação básica das necessidades e desejos; ética	Mitigação das mudanças climáticas; produção e consumo sustentável	Biodiversidade; balanço entre as esferas tecnológicas, ecológicas e humanas
<b>Mudanças nas relações sociais</b>	Inclusão social e engajamento	Comunidades sustentáveis, empreendedorismo social	Transições sócio-ecológica
<b>Capacidade sócio-política</b>	Cooperação; colaboração; movimentos sociais	Tomada de decisão participativa	Questões da efetividade tecno-otimista

<b>Governança e instituições (sociais/culturais)</b>	Identidade; empowerment; propósito; governança reflexiva	Gestão Adaptativa, iniciativas de microfinanças e investimentos estratégicos	Regimes de governança flexível e adaptável
--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Mehmood e Parra (2013)

Quanto à viabilidade económica, as inovações sociais buscam satisfazer as necessidades básicas por meio de incentivos às formas de produção e consumo de bens e serviços sustentáveis, além de economicamente viáveis. As iniciativas de empreendedorismo social, que vamos abordar mais na frente, de forma específica, podem ser uma fonte de economia, com base em sistemas locais de produção que beneficiam não apenas os indivíduos e grupos, mas a comunidade, a sociedade e o meio ambiente. A capacidade sócio-política é estimulada por meio da participação das comunidades no processo de tomada de decisão. Isto inclui o processo de capacitação e de aprendizagem (Benneworth & Cunha, 2015), envolvendo comunidades locais e atores da sociedade civil, permitindo que tenham a oportunidade de identificar, criar e implementar mecanismos para suprir suas necessidades socioambientais, económicas e culturais (Dainiené & Dagiliené, 2015).

No que tange à sustentabilidade ambiental, a inovação social pode se esforçar para encontrar um equilíbrio entre o *habitat* natural e habitantes humanos, para minimizar os impactos sobre a biodiversidade local. São previstas mudanças nas relações sociais com base em transições sócioecológicas. A governança e as relações institucionais são vistas como facilitadores da ação social inovadora para o desenvolvimento sustentável e podem ajudar na construção de identidade, reflexividade e autonomia local (Mehmood & Parra, 2013).

As potenciais relações das inovações sociais como iniciativas promotoras do desenvolvimento sustentável ocorrem quando aquelas são materializadas em treinamento e educação; mercado de trabalho, emprego e produção local, ligados a um objetivo de democratizar o desenvolvimento local, por meio da ativação de políticas públicas e atribuindo um papel significativo para as populações locais e os movimentos sociais (MacCallum, 2009; Jaeger-Erben, Rückert-Jonh, & Schäfer, 2015) em busca do atendimento às necessidades sociais fundamentais da comunidade local. O

empoderamento da população local é o principal fator para que as ações de inovação social promovam o desenvolvimento sustentável.

É evidente que a abrangência dos temas inovação social e desenvolvimento sustentável são relacionados, uma vez que os temas envolvem as necessidades políticas, institucionais e sociais e as inovações necessárias para as satisfazer (Howaldt & Schwarz, 2010).

Um mundo mais justo e equitativo, com respeito ao meio ambiente, são algumas das premissas defendidas pela Agenda 2030, por meio dos 17 ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Mititelu et al., 2017).

A América Latina não foge desta busca por melhores condições, pois é caracterizada por oferecer cenários de crise social que combinam dificuldades como desigualdade, vulnerabilidade das comunidades e efeitos ambientais indesejáveis (Parada Camargo et al., 2017). Dessa forma, as ações socialmente responsáveis devem responder aos diferentes limites gerados nos territórios, aludindo a princípios como o fortalecimento da qualidade da educação em todos os níveis, para criar capital humano e administrar uma mudança civilizadora que estimula a geração de valor social agregado, contribuindo para o bem-estar coletivo e para a construção de cenários sociais mais justos (Parada Camargo et al., 2017; Blanco-Ariza et al., 2019).

Para que aconteça essa mudança de cenário é necessário que haja uma quebra de paradigmas. A inovação, do ponto de vista organizacional, é um meio de quebra de paradigmas, e recorre à articulação de políticas internas e auto regulação organizacional para adequar a instituição as mudanças promovidas pelo ambiente social (Blanco-Ariza et al., 2019). Para auxiliar nessa mudança, é necessária uma combinação de competências, aprendizagem e cenários sociais (Blanco-Ariza et al., 2019) que devem ser analisados para compreender esse ambiente social. Adicionalmente, a inovação social (IS) elenca mais alguns fatores chave que devem ser analisados, como a gestão de políticas públicas, alianças estratégicas, consenso e sinergia de atores e valores agregados de mudança (Rodríguez Herrera; Alvarado, 2008).

Dessa forma, a inovação social (IS) pode ser considerada um conceito que intervém como estratégia de gestão que visa fortalecer o relacionamento empresassociedade e a inovação social, os negócios sociais e o desenvolvimento

sustentável como uma responsabilidade interna para melhorar as condições ambientais dessas organizações (Melamed-Varela et al., 2018).

### **3.6 O processo na Inovação Social**

Do ponto de vista de processo, a inovação social visa definir mecanismos que facilitem a busca e o desenvolvimento de alternativas aos problemas sociais, por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos e caracterizados por sua novidade e orientação para melhorar a qualidade de vida e reduzir a vulnerabilidade das comunidades (Mulgan et al., 2007; Bignetti, 2011; Villa; Melo, 2015).

Para buscar estes resultados é necessário uma aproximação ao público-alvo, identificando quais os problemas relevantes em uma comunidade ou realizar intervenções etnográficas para compreender melhor essa realidade, procurando assim soluções práticas e mais assertivas (Ortíz Nicolás, 2016; Blanco-Ariza et al., 2019). Outro conceito que corrobora as ações de IS é o empreendedor social, definido por Dees (1998) como uma espécie no género empreendedor, cujo foco central é alcançar a missão social e que age através do reconhecimento, busca implacável de novas oportunidades e envolvimento em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem.

Embora existam várias características comportamentais nesses empreendedores, Elkington e Hartigan (2008) destacam algumas características dos empreendedores sociais:

- a) mantêm-se indiferentes às restrições de ideologia ou disciplina;
- b) identificam e aplicam soluções práticas a problemas sociais, combinando inovação, sabedoria e oportunidade;
- c) inovam encontrando um novo produto, um novo serviço, ou uma nova abordagem para um problema social;
- d) concentram-se na criação de valor social e, nesse sentido, estão dispostos a partilhar as suas inovações e conhecimento para que outros as repliquem;
- e) arriscam-se antes de estarem seguros da disponibilidade total dos recursos;
- f) têm uma crença inabalável na capacidade inata dos seus colaboradores para contribuir significativamente para o desenvolvimento económico e social;
- g) demonstram uma determinação obstinada que os impulsiona a assumir riscos que outros não ousariam;
- h) equilibram a sua paixão para mudar com um zelo para medir e monitorar o seu impacto;
- i) manifestam uma impaciência saudável em quebras de rotinas burocráticas para dar agilidade ao negócio.

Essas características presentes nos empreendedores sociais podem ser adquiridas ao longo da vida como também podem ser provocadas por meio de ações planeadas que estimulem a absorção de novo conhecimento. O conhecimento não é recebido passivamente, nem pelos sentidos e nem pela forma de comunicação, mas é construído ativamente através do sujeito cognitivo (Millwood, 2011), e novos conhecimentos têm um impacto prático no comportamento do indivíduo (Huber, 1991; Slater; Narver, 1995). O aprendizado bem-sucedido pode ocorrer por meio de ações educacionais, quando os educadores estimulam as habilidades dos alunos para valorizar, assimilar, utilizar e reconhecer o conhecimento anterior e transformá-lo em um novo conhecimento (Vasylieva, 2013). O fortalecimento da capacidade de absorção dos

alunos promove o desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem próspera por meio de novo conhecimento, recursos aprimorados e maiores motivações, tanto nos indivíduos quanto na população como um todo (Wai Mui Yu, 2013).

Como destacamos anteriormente, a inovação social também está diretamente associada ao modelo de negócio de um empreendedor social. Conforme Dees (1998), o empreendedorismo social é fruto da ineficiência do poder público e do poder privado em atender certa parcela da população. Para o autor, ser um empreendedor social demanda alto grau de envolvimento com a missão social, como gestão técnica apropriada, alto grau de inovação e determinação. A principal diferença entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social é o motivo para a ação, enquanto o primeiro visa lucro financeiro, o segundo é movido pela missão social, entretanto, ambos surgem da identificação de problemas que necessitam de solução (Dees, Emerson; 2002; Martin; Osberg, 2007).

Para entender negócios que geram inovação social vamos adotar o conceito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, para negócios inovadores que buscam gerar por meio da operação do seu próprio core business impacto social positivo, ou seja, sua atividade principal beneficia diretamente a sociedade, devendo impactar pessoas das classes C, D e E e/ou pessoas da classe A e B, mas sobretudo impactar a Base da Pirâmide (BOP).

Os negócios de impacto social alcançam relevância porque criam e vendem produtos ou serviços dirigidos à melhoria da qualidade de vida das pessoas de baixa renda ou que vivem em condições desfavoráveis, ao mesmo tempo em que produzem um retorno financeiro capaz de fazer com que suas atividades sejam sustentáveis. Esta agenda comum, com prioridades claras, deve ser desenvolvida com a participação de todos os grupos de interesse e abrir caminho para uma articulação efetiva das partes interessadas.

Os autores Clayton Christensen, Efosa Ojomo e Karen Dillon no seu livro “O Paradoxo da Prosperidade” afirma que as inovações criadoras de mercados precisam ser avaliadas pela perspectiva certa, tanto para empreendedores que veem potencial para construir algo do zero, quanto para organizações existentes que querem impulsionar essas inovações no seu portfólio (p.30). Ao investir em inovações criadoras de

mercados, investidores e empreendedores involuntariamente se envolvendo na construção da nação. Essas inovações criam um mercado viável que atende ao não consumo – normalmente a maioria das pessoas em uma economia pobre, gerando empregos e lucros que podem financiar outros elementos importantes de uma sociedade desenvolvida, os quais em um bom círculo virtuoso, são atraídos pela inovação para que, assim, ela seja bem-sucedida (Christensen, Ojomo e Dillon, 2019, p.36).

Assim, entendemos que as inovações sociais são potenciais inovações criadoras de novos mercados e revelam o poder de transformar vidas e gerar mudança cultural para que mais pessoas tenham acesso democratizado a mais produtos e serviços.

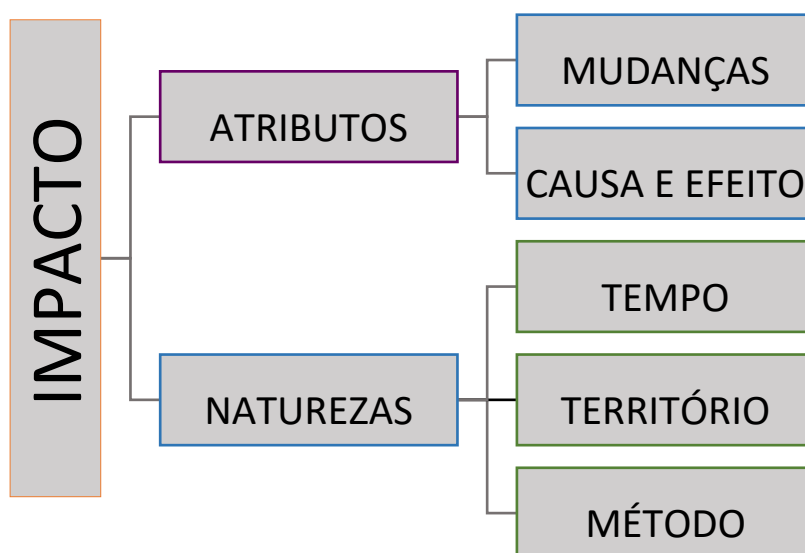
### **3.7. O que é entendido por impacto?**

A definição de impacto vem do latim *impactus*, que é o efeito diretamente atribuível a uma ação ou projeto ou atividade com o esforço para atingir um fim estabelecido. O impacto social de projetos setoriais e coletivos não vem de uma ação unidirecional de um *stakeholder*, mas de um conjunto de incrementos que acontecem desde o patrocínio da iniciativa até à aplicação das soluções e a sua apropriação pelos utilizadores (usuários), comunidades e territórios.

A Avaliação de impacto é um tipo de avaliação que se propõe fornecer evidências sobre os impactos produzidos – ou que se espera produzir – com o intuito de detectar ou comprovar que os impactos foram, pelo menos em parte, gerados pelo projeto, programa, política ou negócio. É mediar as mudanças mais complexas, na vida das populações do projeto, de grupos setoriais de empreendimentos.

Segundo Brandão, Cruz e Arida (2013), a avaliação do impacto social refere-se à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território em uma relação causal entre a mudança e a variável, ou seja, mudanças que são diretamente atribuídas às ações do negócio. Referem-se, ainda, à temporalidade onde os impactos podem ser concebidos como um conjunto de resultados que se manifestam em um determinado período de tempo. Acredita-se assim, no contexto do presente trabalho, que o conceito de impacto social se deve apoiar em aspetos metodológicos, temporais ou de território, conforme ilustrado na figura abaixo.

Figura 1: Atributos e naturezas da Avaliação de Impacto Social



Fonte: Brandão, Cruz e Arida (2013)

Ainda segundo Brandão, Cruz e Arida (2013), é destacado que:

*“Avaliações de impacto procuram responder a questões de causa e efeito. Em outras palavras, buscam mudanças nos resultados (outcomes) que são diretamente atribuídas ao programa”* (Gertler et al., 2010, World Bank Training Series).

*“Avaliações de impacto comparam os resultados de um programa contra um contra-fatual que mostra o que teria acontecido com os beneficiários se o programa não tivesse existido. Distinto de outras formas de avaliação, o estudo de impacto permite atribuir as mudanças ao programa em avaliação por seguir desenhos experimentais e quase-experimentais”* (World Bank DIME Initiative – Development Impact Evaluation).

### **3.8. Sobre métricas de avaliação de impacto**

As métricas de avaliação de impactos sociais, embora muito relevantes, mostram-se ainda pouco exploradas (Comini; Barki; Aguiar, 2013). É sabido que o mundo dos negócios utiliza métricas de aferição para diversos propósitos, desde avaliação do risco inicial até ao acompanhamento do investimento, visando verificar e garantir o cumprimento de objetivos financeiros e sociais. Já medir o ciclo de vida e o próprio impacto social de um negócio é também uma questão necessária não só para incentivar empreendedores, investidores e aceleradores, mas também como instrumento de afirmação da finalidade de resolver um problema em larga escala (Comini; Barki; Aguiar, 2013).

Para Prahalad, (2005) esse cenário levou executivos e ativistas ao desenvolvimento de novos modelos de negócios que vão transformar as organizações e a vida das pessoas pobres. Segundo Comini, Barki e Aguiar (2013), esses negócios representam um novo modelo de gestão e de visão e como os negócios podem ter uma nova configuração. Estes autores apontam que a principal característica dos negócios com impacto social é a busca concomitante de retornos financeiros e geração de impactos sociais positivos.

Complementando os autores, Yunus (2007) considera que, como qualquer empresa, os negócios com impacto social, além do impacto social positivo, devem apresentar retornos financeiros, embora considere que a coexistência de interesses sociais e económicos seja difícil. Para este último autor há, ao menos, dois tipos de concessões para o que fazer com os retornos financeiros, sendo a primeira concessão referente ao reinvestimento do lucro no negócio e a segunda considerando o destino do lucro, em parte, é para os acionistas e investidores.

O mercado financeiro buscando adequar-se a este novo modelo de negócio apresenta alguns fundos com relatórios sobre investimentos de impacto, como o JP Morgan (2010). Esses investimentos seriam destinados a criar impactos positivos, além de retornos financeiros (Comini; Barki; Aguiar, 2013).

Esta questão é a grande discussão no meio dos empreendedores, em especial dos que participam de programas de aceleração e de investimentos onde os patrocinadores querem saber o que será gerado de diferencial competitivo para a sociedade. Ainda, se

é notado apenas o valor do investimento na solução a ser desenvolvida, torna-se necessário buscar medir o valor a ser gerado pelos benefícios causados nos clientes a serem atendidos pela solução empreendedora.

Segundo Daniel Izzo, CEO do fundo de investimento Vox Capital (*Como identificar um negócio de impacto*. [Em linha]. Disponível em <https://capitalaberto.com.br/temas/gestao-de-recursos/como-identificarum-negocio-deimpacto/>), os investimentos de impacto tocam em temas caros às pessoas: apoiar negócios que querem melhorar a educação, oferecer soluções inovadoras para a saúde da população como um todo, gerar energia limpa e acessível, por exemplo. Existe um movimento muito relevante de alinhamento do propósito pessoal com o propósito do trabalho.

Conforme Izzo, desde julho de 2017, o Brasil conta com uma regulação específica para as plataformas de tecnologia que oferecem a possibilidade de empresas (não só de impacto) realizarem captações públicas de dívidas ou participação acionária até o valor de R\$5 milhões de reais por ano. Em muitos casos, o investidor pode participar dessas rodadas de investimentos aplicando a partir de mil reais.

Desde o lançamento da regulação, o mercado brasileiro passou a contar com 12 plataformas registradas na CVM – Comissão de valores mobiliários que, juntas, permitem a captação de R\$ 24 milhões por 32 empresas. Cada uma dessas rodadas teve a participação de 15 a 180 investidores (<https://www.digitalmoneyinform.com.br/>). Por formarem um ambiente mais aberto, essas plataformas podem acomodar negócios e investidores com as mais diversas expectativas.

Por outro lado, há uma questão universal a ser posta para discussão entre os *stakeholders* sobre quem financia a mensuração dos impactos.

### **3.9. Exemplos de soluções de inovação social e métodos de avaliação de impacto**

Conforme pesquisado, há alguns guias produzidos no Brasil pelas organizações Artemísia e Move Social, Insper e Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS, que trazem exemplos de métricas e de aplicação para pequenos negócios que geram impacto social.

A Artemísia, organização sem fins lucrativos no Brasil, destaca um exemplo no seu guia prático para avaliação de negócios de impacto social. Segundo esta, a avaliação de um negócio de impacto social pode ter como base um o processo de avaliação de resultados, com perguntas, indicadores e fontes de informação qualitativas, conforme especificado na Tabela 2. No exemplo, uma organização que adquire produtos elaborados a partir de material reciclado de 50 cooperativas de artesãos em diversos lugares do Brasil, e os comercializa em lojas de decoração e diretamente junto a empresas.

Tabela 2: Questões, indicadores e fontes de informação

PERGUNTAS	INDICADORES	FONTES DE INFORMAÇÃO
Os artesãos e artesãs tiveram efetiva melhoria de renda depois de ingressarem na rede de apoio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de renda dos artesãos</li> <li>Estabilidade da renda de artesãos e artesãs</li> </ul>	Questionários online respondidos pelos artesãos e artesãs
Em que medida a rede de apoio tornou as cooperativas mais sustentáveis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação da produção</li> <li>Destino de resíduos</li> <li>Redução do trabalho precarizado</li> <li>Receitas financeiras</li> </ul>	Visitas as cooperativas para entrevistas e atividades de observação

Fonte: Guia Prático Artemísia – Avaliação para negócios de Impacto

O Insper Métricas (<https://www.insper.edu.br/pesquisa-e-conhecimento/centro-de-gestao-e-politicaspublicas/nucleo-medicao-investimentos-de-impacto/>), organização sem fins lucrativos para o ensino e aprendizagem, define em seu guia, a pesquisa de impacto baseando-se em níveis de grupos de controle, conforme demonstra a figura abaixo:

Tabela 3: Níveis de grupos de controle

<b>NÍVEL 3</b>	<b>Grupo tratado definido por meio de aleatorização (<i>Randomized Controlled Trial, RCT</i>)</b>
<b>NÍVEL 2</b>	Comparação dos tratados com grupos de controle composto por indivíduos com características similares
<b>NÍVEL 1</b>	Comparação dos tratados com dados agregados locais ou regionais
<b>BÁSICO:</b> Sem análise de adicionalidade, apenas avaliação dos tratados ao longo do tempo.	

Fonte: Insper Métricas ([https://www.insper.edu.br/pesquisa-e-conhecimento/centro-de-gestao-e-politicaspublicas/nucleo-medicao-investimentos-de-impacto/.](https://www.insper.edu.br/pesquisa-e-conhecimento/centro-de-gestao-e-politicaspublicas/nucleo-medicao-investimentos-de-impacto/))

Para detalhar essa divisão dos grupos de controlo acima, um exemplo descrito pelo Insper relativo ao nível 3, também chamada de técnica experimental, permitindo máxima confiabilidade da estimativa de avaliação de impacto. Neste nível, a decisão de quais indivíduos ou comunidades serão sujeitos à intervenção é feita de forma totalmente aleatória, logo reduzindo possíveis vieses de seleção dos grupos-alvo do projeto: Por exemplo uma organização oferece um programa limitado de microcrédito em um contexto em que não há recursos para apoiar todos da comunidade. A organização pode convidar interessados e definir quem vai receber o microcrédito de forma aleatória. Alternativamente, pode ser realizado o empréstimo para aqueles com melhor risco de crédito e então considerar de forma aleatória, dentro do conjunto daqueles que quase foram selecionados, isto é, logo abaixo da linha de corte de risco de crédito. Considerando esse conjunto, pode ser definido de forma aleatória um grupo de indivíduos tratados que receberão o crédito, sendo então o grupo de controlo definido por aqueles não escolhidos por esse procedimento aleatório.

Segundo o guia IDIS (*Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões*. Disponível em: <https://www.idis.org.br/>), existem:

*“metodologias de Avaliação de Impacto que não necessitam de grupo de comparação e buscam mesclar métodos para atender aos anseios do investidor social. É nessa direção que se apresenta a metodologia de Avaliação de Impacto chamada Social Return on Investment (SROI), ou Retorno Social do Investimento, que compõe a gama de métodos não experimentais e se baseia nos princípios da avaliação custo-benefício. Investimentos são realizados com a finalidade de gerar um retorno, mesmo que intangível. Quando fazemos um investimento em uma intervenção, os impactos não são somente financeiros. Intervenções podem gerar melhorias de qualidade de vida como, por exemplo, um aumento da autoestima. Apesar de difíceis de mensurar, devemos medir o impacto para reportar à sociedade ou ao investidor. O SROI é um conjunto de princípios para a mensuração e valoração do impacto não*

*financeiro de projetos, programas e negócios sociais e sua comparação com o valor investido. É, assim, uma metodologia que se baseia em custos financeiros para verificar se, no projeto, programa ou negócio social em análise, há uma relação positiva entre a unidade monetária investida e a unidade de impacto social resultante”.*

O guia desta metodologia, “Um Guia Para o Retorno Social do Investimento”, pode ser acessado por meio do site do IDIS ([www.idis.org.br/publicacoes](http://www.idis.org.br/publicacoes)). A principal organização atuando para o desenvolvimento do SROI mundialmente é a Social Value UK, que oferece cursos e um processo de certificação na metodologia, com informação disponível em [www.socialvalueuk.org/](http://www.socialvalueuk.org/).

A equação do retorno de investimento social possui a seguinte macro estrutura:

$$SROI = \frac{\text{valor dos benefícios}}{\text{valor dos investimentos}}$$

Tabela 4: Princípios e Estágios do SROI

#### PRINCÍPIOS E ESTÁGIOS DO SROI

<ul style="list-style-type: none"> <li>» Envolver os <i>stakeholders</i></li> <li>» Entender o que mudou</li> <li>» Valorizar as coisas que importam</li> <li>» Apenas incluir o que é material</li> <li>» Não se apropriar de resultados dos outros</li> <li>» Ser transparente</li> <li>» Verificar resultados</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer o escopo e stakeholders chave</li> <li>2. Mapear resultados</li> <li>3. Estabelecer os indicadores de resultados e valorá-los</li> <li>4. Entender o impacto</li> <li>5. Calcular o SROI</li> <li>6. Reportar</li> </ol>
---	--

Fonte: IDIS – (Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões. Disponível em: <https://www.idis.org.br>.)

O Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, acreditam que empresas podem desenvolver soluções sustentáveis, inclusivas e economicamente viáveis a favor das comunidades onde atuam. Por isto, reconheceram e premiaram, em 2017, 10 iniciativas empresariais que geram impacto social positivo. Por meio da divulgação detalhada de como a premiada buscou resolver um problema social.

A publicação encontra-se disponível para consulta na Biblioteca Interativa SEBRAE, em <https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=9903>. O texto possui informação relevante sobre os critérios necessários para a promoção de negócios inclusivos. Os elementos do estudo que podem ser úteis para potenciais empresários(as), associações empresariais e gestores públicos(as) que acreditam na transformação da sociedade por meio do empreendedorismo social.

Sabe-se que é desafiador ter a mensuração de impactos comprovados e existe uma dificuldade efetiva na mensuração de e para os negócios sociais. Duas das iniciativas a nível mundiais que foram criadas são: o *Impact Reporting and Investment Standards* – IRIS e o *Global Impact Investing Rating System* – GIIRS (BLab, 2014).

Criado em 2009 pela *Global Impact Investing Network* – GIIN ([www.thegiin.org](http://www.thegiin.org)), o IRIS propõe uma forma padronizada de mensurar o impacto dos negócios sociais, disponibilizando: métricas financeiras; métricas operacionais, que avaliam as políticas de governança; métricas referentes ao desempenho do produto ou serviço e os benefícios sociais alcançados; métricas que descrevem e quantificam o impacto do negócio no setor ao qual pertence; métricas de desempenho social, que descrevem e quantificam o progresso do impacto social pretendido pelo negócio; entre outras. Para cada métrica são estabelecidos indicadores tangíveis que auxiliam no processo de avaliação do impacto, bem como servem de subsídios para as tomadas de decisões dos empreendedores e/ou investidores.

Tabela 5: Objetivos sociais medidos pelo IRIS

<b>Acesso à água limpa</b>	<b>Desenvolvimento comunitário</b>
Acesso à educação	Resolução de conflitos
Acesso à energia	Prevenção e mitigação de doenças
Acesso a serviços financeiros	Geração de emprego
Acesso à informação	Igualdade e empoderamento
Habitação com preços acessíveis	Segurança alimentar
Produtividade agrícola	Geração de fundos para doações
Capacitação de indivíduos	Melhoria na saúde
Proteção dos direitos humanos	Crescimento da produtividade

Fonte: adaptado do Global Impact Investing Network — GIIN – (Disponível em <http://www.thegiin.org>)

O GIIRS é outra proposta para avaliação do impacto social dos negócios. Consiste em um questionário com aproximadamente 160 questões que são respondidas

pelas empresas e analisadas por um sistema. Destaca-se que a avaliação é focada nas boas práticas dos negócios e não necessariamente no impacto social, com isso é necessária a análise do empreendedor na identificação dos impactos alcançados. A figura abaixo mostra as áreas de impacto e questões mensuradas pelo GIIRS:

Tabela 6: Áreas de impacto e questões mensuradas pelo GIIRS

ÁREA DE IMPACTO	QUESTÕES MENSURADAS
<b>Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência</li> <li>• Prestação de contas</li> </ul>
<b>Trabalhadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração, benefícios e treinamentos</li> <li>• Participação dos trabalhadores</li> <li>• Ambiente de trabalho</li> </ul>
<b>Comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e serviços oferecidos à comunidade</li> <li>• Fornecedores e distribuidores</li> <li>• Envolvimento local</li> <li>• Criação de empregos</li> <li>• Diversidade</li> <li>• Engajamento cívico e doações</li> </ul>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e serviços e seus impactos ambientais</li> <li>• Terra, escritório, planta</li> <li>• Entradas (inputs)</li> <li>• Saídas (outputs)</li> <li>• Transporte, distribuição e fornecedores</li> </ul>

Fonte: adaptado do GIIRS

Além disso, a *Stanford Social Innovation Review*, publicação de referência da Stanford University, aponta cinco (5) condições para o alcance da abordagem do impacto coletivo pelas partes, conforme especificado pelos autores do documento John Kania e Mark Kramer (2011):

1. Todos os participantes devem ter uma agenda comum para mudança, incluindo uma compreensão partilhada do problema e uma abordagem conjunta para a sua resolução, através de ações acordadas;
2. Recolher e medir os resultados de forma consistente em todos os *stakeholders* garante medições partilhadas para alinhamento e responsabilidades;
3. Um plano de ação que descreve e coordena atividades que se reforçam mutuamente para cada stakeholder;
4. É necessária uma comunicação aberta e contínua entre os diversos participantes para criar confiança, assegurar objetivos mútuos e desenvolver uma motivação comum;

5. Uma organização para a gestão de forma colaborativa, como equipa, e um conjunto específico de competências para atender a todos os *stakeholders* na definição de medição partilhada que assegure uma abordagem coletiva.

A medição partilhada foi definida como o “*uso de um conjunto comum de medidas para monitorar o desempenho, acompanhar o progresso em direção aos resultados e aprender o que está e o que não está funcionando na abordagem coletiva do grupo*” (Kania e Kramer, 2011).

Segundo Kania e Kramer (2011), medidas partilhadas de Impacto Coletivo:

- Melhoram a qualidade dos dados;
- Acompanham o progresso em direção a um objetivo partilhado;
- Ativam a coordenação e a colaboração;
- Permitem aprender e corrigir o curso;
- Catalisar a ação.

Assim, usar dados para definir prioridades, impulsionar o processo colaborativo, aprender continuamente e tomar decisões são características chave de iniciativas bem sucedidas de impacto coletivo. Os colaboradores podem compilar dados de fontes existentes ou fazer sua própria coleta de dados. De qualquer maneira, deve ser relevante, atual e preciso. Portanto, na abordagem do impacto coletivo, os desafios serão:

- Entender o problema ou problemas que uma colaboração está a tentar resolver;
- Obter um alinhamento em torno do que os dados estão evidenciando;
- Tomar decisões específicas sobre a agenda e o roteiro da colaboração;
- Aprender sobre o que está funcionando e não está funcionando;
- Acompanhar o progresso em relação às metas da comunidade, usando métricas relevantes que são estabelecidas em acordo com os *stakeholders* do projeto, da iniciativa ou do programa que está em curso;
- Destacar publicamente os sucessos para aumentar o apoio da comunidade e das partes envolvidas.
- Por fim, isso tudo será resultado para atrair financiamentos mostrando progresso para todos os *stakeholders*.

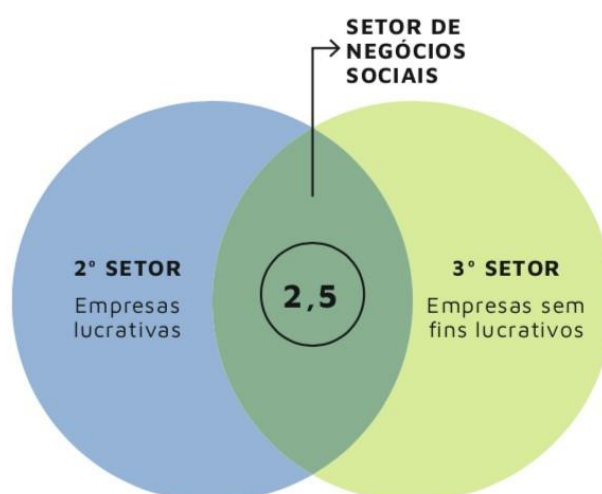
A organização que fará a gestão da colaboração das partes deve construir e operar seus próprios sistemas de coleta de dados ou confiar em parceiros. Os sistemas de coleta de dados podem ser tão simples quanto o simples recurso ao MS Excel, que rastreia o progresso ao longo do tempo; ou tão complexo quanto sistemas de dados compartilhados que permitem que provedores de serviços e outras partes relatem conjuntamente o seu trabalho coletivo. Seja como for, a organização deve construir a infraestrutura de dados que permita a colaboração conjunta dos *stakeholders* na monitorização contínua sobre o progresso da abordagem coletiva do impacto.

Criar uma iniciativa de avaliação de impacto coletivo bem sucedida requer: o tempo que as organizações participantes devem dedicar ao trabalho, o desenvolvimento e a monitorização de sistemas de medição compartilhados e a equipa da organização de gestão necessária para liderar e apoiar o trabalho contínuo da iniciativa.

Ainda que a maioria dos financiadores tentem investir nas organizações que dão a maior contribuição para a solução de um problema social, esse esforço nem sempre é conseguido. Por sua vez, os institutos, fundações, atores governamentais, empresários competem para serem escolhidos, enfatizando como as suas atividades individuais produzem o maior efeito. Cada organização é julgada pela sua participação isolada no processo e não no complemento da colaboração dos papéis das partes interessadas para o alcance do valor partilhado e do impacto coletivo das partes.

A *Schwab Foundation For Social Entrepreneurship* é uma fundação sem fins lucrativos, fundada em 1998 que se integra ao Fórum Económico Mundial com a supervisão do Governo Federal Suíço e que tem o objetivo de alavancar e fomentar o empreendedorismo social. De acordo com a Schwab os modelos organizacionais com características de empreendimento social podem ser: organizações sem fins lucrativos, negócios sociais e modelos híbridos. Em conjunto, estes estão incluídos entre o segundo e terceiros setores da sociedade, conforme ilustrado abaixo:

Figura 2: O Setor dos Negócios Sociais como setor 2.5



Fonte: ilustração própria

Os modelos de negócios de impacto social, que são modelos híbridos, em que nem são só caracterizados como negócios tradicionais que geram lucros, nem são só do terceiro setor ou organizações sem fins lucrativos, mas são aqueles negócios que operam na intersecção dos dois núcleos, designado no Brasil de setor 2,5 (dois e meio), constitui uma designação criada pela literatura, que compreende ser o melhor espaço para dar suporte ao empreendedorismo social – a intersecção entre o potencial de negócio e o serviço social.

Segundo Yunus, para tornar a estrutura de capitalismo completa, precisamos introduzir outro tipo de empresa, que reconheça a natureza multidimensional dos seres humanos. Se considerarmos as companhias existentes como empresas que visam a

maximização dos lucros (EMLs), então o novo tipo de empresa poderia ser chamado de empresa social. Os empreendedores fundarão empresas sociais não para alcançar ganhos pessoais limitados, mas para buscar metas sociais específicas. (Yunus, p.35).

Portanto, uma empresa social é uma empresa em todos os sentidos. Ela tem de recuperar todas as suas despesas e, ao mesmo tempo alcançar seus objetivos sociais, através da criação de produtos e serviços para atingir esses benefícios. (Yunus, p.36).

Por se tratar de ser um setor ainda incipiente no Brasil, os mecanismos de avaliação de impacto social ainda são isolados. É uma abordagem orientada para encontrar e financiar uma solução incorporada em uma única organização, combinada com a esperança de que as organizações mais eficazes cresçam ou se repliquem para ampliar o seu impacto de forma mais ampla. A tabela abaixo apresenta a comparação entre Impacto Isolado e Impacto Coletivo:

Tabela 7: O Setor dos Negócios Sociais como setor 2.5

<b>IMPACTO ISOLADO</b>	<b>IMPACTO COLETIVO</b>
Financiadores selecionam garantias individuais que oferecem soluções mais promissoras.	Financiadores e implementadores entendem que problemas sociais e suas soluções surgem da interação de várias organizações dentro de um sistema maior.
Organizações sem fins lucrativos trabalham isoladamente e competem para produzir os maiores impactos isolados.	Progresso coletivo depende de um trabalho direcionado para o mesmo objetivo e mensurando as mesmas coisas.
Esforço de avaliação de impacto isolado a uma organização.	Impacto em larga escala depende do crescente alinhamento entre setores e da aprendizagem entre muitas organizações.
Mudança em larga escala é assumido depender da escala numa organização.	Entidades e governo são parceiros essenciais.
Entidades e governos são frequentemente desconectados de fundações e organizações sem fins lucrativos.	Organizações ativamente coordenam suas ações e dividem seus aprendizados com todos.

Fonte: adaptado de John Kania e Mark Kramer, Stanford Social Innovation Review, 2011-Disponível em [https://capitalaberto.com.br/temas/gestao-de-recursos/como-identificarum-negocio-deimpacto/.](https://capitalaberto.com.br/temas/gestao-de-recursos/como-identificarum-negocio-deimpacto/))

A mudança social em larga escala vem de uma melhor coordenação entre os setores, e não da intervenção isolada de organizações individuais. Evidências da eficácia

dessa abordagem ainda são limitadas, mas esses exemplos sugerem que um progresso substancialmente maior poderia ser feito para aliviar muitos dos nossos problemas sociais mais sérios e complexos se organizações sem fins lucrativos, governos, empresas e o público das iniciativas fossem reunidos em torno de uma agenda comum para criarem impacto coletivo. Isso não acontece com frequência, não porque é impossível, mas porque percebemos que é tão raramente tentado. Os *Stakeholders* ignoram o potencial do impacto coletivo, porque estão acostumados a se concentrar na sua ação independente como o principal veículo para medir avaliação de resultados, sem levar em consideração o poder da potencialização do impacto gerado pelas partes de forma coletiva.

### **3.10. As inovações sociais e as oportunidades para um futuro emergente**

Em 2016, o Fórum Económico Mundial lançou a Iniciativa do Desafio Global sobre Crescimento Económico e Inclusão Social para envolver todos os interessados – governos, setor privado, especialistas, líderes da sociedade civil e organizações sociais e empreendedores – na concessão e implementação de soluções escaláveis. Segundo o relatório *Social Innovation – A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*, elaborado pela Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (<https://www.schwabfound.org/>), as empresas podem buscar uma série de oportunidades de inovação social e gerar uma série de benefícios para os negócios por meio de:

- a) **Construir mercados futuros** – por exemplo pela projeção de produtos e serviços que respondem às necessidades e comportamentos exclusivos dos clientes de baixa rendimento (renda). Isso pode incluir o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou a adaptação de linhas de produtos existentes para suas necessidades (por exemplo, marcas de alimentos que fortalecem os produtos existentes com micronutrientes para combater a desnutrição). Os produtos e serviços devem oferecer alto valor para o dinheiro investido (retorno), o que exige a criação de produtos com boa relação custo-benefício. E devem ser acessíveis em grandes áreas geográficas com infraestrutura precária, o que exige pensar de forma criativa sobre os canais de distribuição. Além de melhorar a qualidade de vida dos clientes de baixo rendimento,

essas inovações também podem apresentar oportunidades para promover o microempreendimento e aumentar a rentabilidade dos seus promotores;

- b) **Fortalecer as cadeias de abastecimento (suprimentos)** – Ou seja garantir a estabilidade do acesso às matérias-primas. Muitas cadeias de abastecimento, particularmente aquelas dos setores de agricultura, alimentos e bens de consumo, estão saturadas de intermediários, os quais tomam parte (significativa) do preço pago pelo consumidor. A menos que os pequenos fornecedores possam aumentar a produtividade ou os volumes, as famílias podem abandonar as culturas que se tornaram inviáveis, ameaçando o fornecimento de matérias primas. A ameaça de uma escassez global de cacau, por exemplo, levou muitos fabricantes mundiais de chocolate a estabelecerem parcerias com empresas sociais, como a Kennermer Foods, nas Filipinas, para ajudar os produtores de cacau a aumentar a produtividade das lavouras. A reputação e a resposta pró ativa às mudanças nas preferências do consumidor também fortalece as cadeias de fornecedores, pois um número crescente de consumidores está disposto a pagar mais por produtos fornecidos por meio de cadeias de fornecimento socialmente responsáveis. A experiência da C&A constitui um exemplo em como as empresas podem gerar um prêmio de marca e fidelidade do cliente através do investimento em produtores.
- c) **Investir em diversidade** – O aumento dos níveis de diversidade na força de trabalho pode representar uma oportunidade significativa de inovação social. Buscar uma força de trabalho mais diversificada aumenta o tamanho da base de recrutamento e pode introduzir novos recursos em uma organização. Muitas empresas perceberam a oportunidade que isso pode trazer – de acordo com o estudo “Por que confundir diversidade com inclusão no local de trabalho pode ser perigoso ” pela Forbes, as empresas concordam que a diversificação de talentos resulta em ideias mais inovadoras na geração de produtos.

d) **Alavancar finanças** – As finanças podem ser uma ferramenta fundamental para uma empresa envolver-se em inovação social. Empresas como a espanhola Telefónica ajudaram a desenvolver empresas sociais gerindo fundos de investimento de impacto ou incubadoras. Além de gerar retornos financeiros, esses investimentos podem oferecer um fluxo de ideias para apoiar a agenda de inovação de uma empresa e podem se tornar futuros parceiros ou mesmo futuros clientes. Para se beneficiar ao máximo de seus investimentos de impacto, uma empresa deve investir em startups que estejam fortemente alinhadas com a estratégia de negócios da empresa ou operando em mercados adjacentes. Os investimentos direcionados a empreendedores sociais podem gerar novas oportunidades de negócios para a empresa e constituir uma fonte adicional de investigação e desenvolvimento e um dos componentes das políticas de inovação das organizações.

### **3.11. Resumo do Capítulo**

Portanto, neste capítulo buscamos entender como a inovação social afeta a concepção de modelos de empreendimentos tradicionais e digitais que contribuem para a geração de lucro e ao mesmo tempo para a resolução de problemas sociais e ambientais. E exploramos também os diferentes métodos de avaliação do impacto, observando exemplos de instituições brasileiras e estrangeiras, mas, poucas ainda se referenciam com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como aderentes aos métodos aplicados.

## **CAPÍTULO IV – As práticas dos Negócios de Impacto Social – Portugal, Brasil e Reino Unido**

### **4.1. Introdução**

A fim de melhor conhecer o ecossistema de iniciativas de inovação social na Europa, este capítulo propõe destacar a atuação do Reino Unido e Portugal como bons exemplos de governança, no âmbito das iniciativas de inovação social.

Adicionalmente partes do texto apresentado foram alvo de publicação e materiais para a promoção do projeto, no contexto do trabalho de investigação e em conjugação com os requisitos profissionais da investigadora e em cumprimento do seu vínculo institucional. Neste capítulo, foram utilizados elementos do seguinte texto (Livro – *Matriz de Valor e Relevância – Como avaliar a performance de organizações em relação aos ODS*, Barros e Gouveia, 2021).

### **4.2. As práticas dos Negócios de Impacto Social – Portugal, Brasil e Reino Unido**

Graças às políticas públicas promovidas pelos governos, os negócios de impacto social têm sido capazes de se desenvolver mais fortemente na Europa. Por exemplo em Portugal, os fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI) são, pela primeira vez, diretamente mobilizados para projetos na área da Inovação e Empreendedorismo Social, no âmbito do novo quadro de programação para o período 2014-2020 – o Portugal 2020, e respectivos Programas Operacionais (<https://inovacaosocial.portugal2020.pt>).

Também se deve destacar a Lei da Economia Social, estabelecida pelo país, em 2015. Em complemento, Portugal é o país que adotou plataforma chamada One Value ([onevalue.gov.pt](http://onevalue.gov.pt)), um portal sobre o investimento público em algumas das áreas sociais prioritárias de Portugal, apontando indicadores chave de desenvolvimento dos programas em que houve investimentos públicos.

A academia tem um papel relevante na construção do ecossistema de inovação social em Portugal, desde a formação e capacitação de líderes como na própria formulação da estratégia nacional para o desenvolvimento do ambiente propício para inovação social. Por fim, todo ecossistema de Portugal está estruturado para a inovação

social. No centro de tudo estão os próprios empreendedores sociais (seja de negócios de impacto, de organizações do terceiro setor ou mesmo intraempreendedores de grandes empresas). No entanto, o número de negócios de impacto em Portugal ainda é pequeno, com poucos investimentos e sem muita escala.

No Brasil, foi instituída em 2017, a política federal chamada ENIMPACTO – Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto, para dar força à temática em nível político, para tentar alavancar o potencial desse segmento para resolver questões sociais críticas. O Estado pode desempenhar um papel importante na promoção dessas empresas para geração dos benefícios que prometem. Por não haver uma legislação específica para os negócios sociais no Brasil e não se tratar do Terceiro Setor, a legislação tributária brasileira deve ser obedecida integralmente. Ou seja, deverá cumprir com as normas federais relacionadas com as empresas privadas, (Imposto de Renda Pessoa Jurídica, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL, PIS, COFINS, INSS, etc.), estaduais (IPVA, ICMS, etc.) e municipais (ISS, IPTU, etc.). A legislação deverá ser aplicada conforme a atividade desenvolvida, podendo o negócio social beneficiar de normas especiais, como a Lei Complementar no 123/2006 para as micro e pequenas empresas, que trata do Simples Nacional. O regime tributário aplicável ao negócio de impacto social vai depender das suas características.

#### **4.3. As experiências europeias**

O Reino Unido e Portugal já trabalham políticas de inovação social baseadas no estímulo à aceleração e criação de políticas em nível governamental. O ecossistema de Inovação Social e Empreendedorismo Social em Portugal, apesar de ainda incipiente, está se desenvolvendo muito nos últimos anos, principalmente após a estruturação do Programa Portugal Inovação Social, entidade pública criada com a missão de dinamizar o ecossistema de investimento social e autorizada a mobilizar 150 milhões de euros provenientes dos fundos estruturais europeus. (<https://inovacaosocial.portugal2020.pt/>).

Percebe-se um envolvimento forte do Setor Público, fomentando a capacitação dos empreendedores sociais, as parcerias entre os negócios e os investidores e alavancando recursos financeiros para o setor.

Destaca-se os Títulos de Impacto Social (TIS) que são mecanismos financeiros através dos quais os investidores financiam uma intervenção que melhora um determinado resultado social, mediante a condição de que uma entidade do setor público (a nível local ou central) que se compromete a reembolsar o investimento inicial (potencialmente com retorno) caso o resultado seja alcançado. Até 2018 foram lançados 4 TIS em Portugal. Este mecanismo oferece inúmeras vantagens:

- **Para as entidades do setor público:** (1) transfere o risco de insucesso para investidores privados; (2) garante a melhor utilização do financiamento na contratação de serviços sociais públicos, com vista a alcançar um determinado resultado social; (3) em alguns casos, gera poupanças para o setor público pela redução dos problemas que representam um custo significativo.
- **Para os negócios de impacto:** (1) representa oportunidade de financiamento de suas ações; (2) oferece a flexibilidade para aprender e inovar durante o processo; (3) representa a oportunidade para criação de uma base de evidência para uma intervenção; (4) promove o desenvolvimento de competências da equipe de gestão para que possam gerir melhor o seu desempenho.
- **Para os investidores:** (1) oferece a oportunidade de verem seu investimento social reembolsado e possibilidade de um prêmio pelo risco; (2) oportunidade de gerar impacto social.

O Reino Unido apresenta um dos ecossistemas de empreendedorismo social mais avançados do mundo, com uma amplitude de iniciativas do governo, de investidores, do segundo e terceiro setores e de apoio aos empreendedores sociais (Barki, 2019).

Em relação ao governo destacam-se cinco iniciativas:

1. Criação de organizações de fomento de investimento ao ecossistema, utilizando tanto dinheiro das loterias federais, com a criação do National Lottery Community Fund (ex-*Big Lottery Fund*) quanto de contas bancárias “dormentes”, com a criação do *Big Society Capital*. Essas duas

organizações injetaram dinheiro para investimento no campo, que incentivou o crescimento do ecossistema. O *National Lottery Community Fund* foi criado em 2004 e desde então já financiou £ 9 bilhões em causas sociais.

(<https://www.tnlcommunityfund.org.uk/>).

2. . O *Big Society Capital* iniciou suas atividades em 2006 e desde então já investiu £524 milhões, que, em conjunto com co-investidores permitiu um investimento total de £1,7 bilhões. (<https://bigsocietycapital.com/>).
3. Criação dos *Social Impacto Bonds* (SIB). Os SIBs foram criados ainda na década de 1990 no Reino Unido, com o objetivo de ser uma ferramenta capaz de remunerar uma organização para oferecer serviços de impacto social para a população. Desde o seu início muitas SIBs foram criadas nas mais diversas áreas no Reino Unido, existindo algumas organizações que acreditam ser um instrumento que consegue oferecer eficiência e inovação para os serviços sociais. No entanto, há também quem critique os SIBs, tendo em vista quatro principais fatores: (a) complexidade que às vezes o instrumento gera em relação às evidências a serem demonstradas; (b) por vezes não há clareza de quem “deve pagar a conta”, ou seja, qual órgão do Governo que se beneficia, sendo que em algumas situações diferenças instâncias do Governo e de diferentes áreas se beneficiam do serviço; (c) os benefícios gerados, muitas vezes, são de longo prazo, sendo que os pagamentos podem ter prazos distintos e geralmente o orçamento é anual, e (d) nem sempre estão abertas à inovação, como era seu objetivo inicial. Apesar das críticas, o Reino Unido possui muitas SIBs em funcionamento, sendo que o principal investidor de SIBs é a Bridges Ventures. (<https://www.bridgesfundmanagement.com/>).
4. Criação de uma Regulamentação diferenciada, com a criação das CIC (Community Interest Company), que são organizações mais flexíveis do que as “Charities”, e que podem tanto receber *grants* como ter lucro. No entanto, elas têm que redistribuir parte dos lucros para a própria organização e os ativos devem ser usados para o bem social, tendo uma “*mission lock*” e um “*asset lock*”.

5. Criação do *Social Act Value* que determina que as compras públicas devem usar como referência também o impacto. No entanto, essa modalidade não aparece como grande sucesso, sendo pouco comentada e de difícil implementação.
6. SITR (*Social Investment Tax Relief*) – é o incentivo fiscal do governo para o investimento social que incentiva os indivíduos a apoiarem *charities* e *social enterprises*. Os indivíduos recebem uma redução de impostos de 30% ao investir em uma organização qualificada.

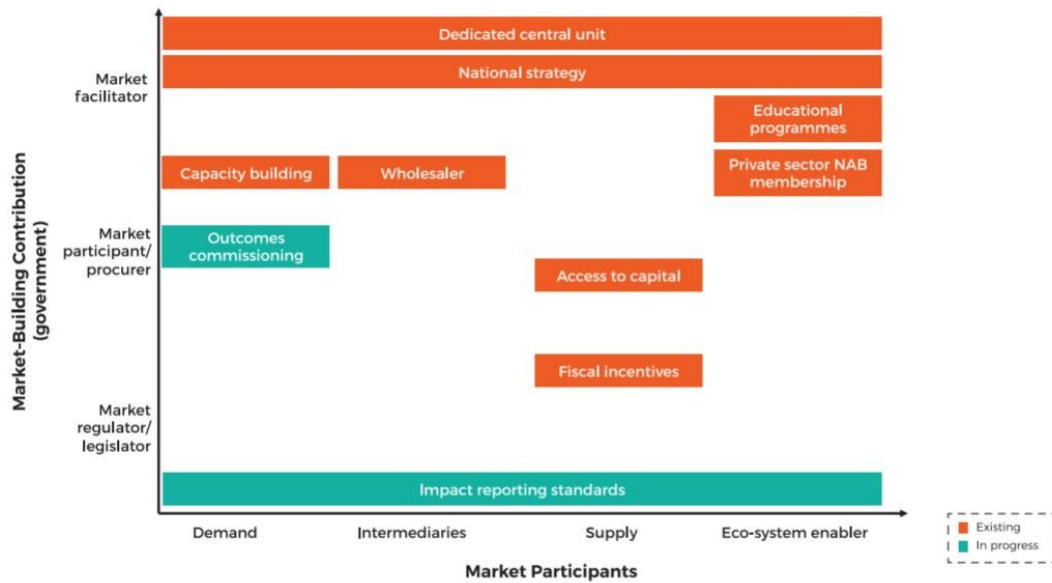
O *Global Steering Group for Impact Investment* (GSG) é uma colaboração independente de profissionais com o objetivo de catalisar investimentos de impacto e empreendedorismo em todo o mundo.

A co-fundadora da Bridges, Michele Giddens (que anteriormente presidiu o Conselho Consultivo Nacional do Reino Unido sobre Investimentos de Impacto, a ramificação do GSG no Reino Unido), liderou recentemente um Grupo de Trabalho encarregado de explorar o papel do governo na formação do ecossistema de investimento de impacto.

O relatório final do Grupo de Trabalho identifica uma série de áreas em que a formulação de políticas pode ser catalisadora e fornece recomendações práticas para as próximas etapas – com o objetivo de facilitar um melhor intercâmbio de conhecimento entre os países. Conforme figuras a seguir podemos observar como estão Portugal, Brasil e Reino Unido nesta área de investimentos e negócios de impacto.

Figura 3: Portugal Policy Toolbox

### Portugal Policy Toolbox

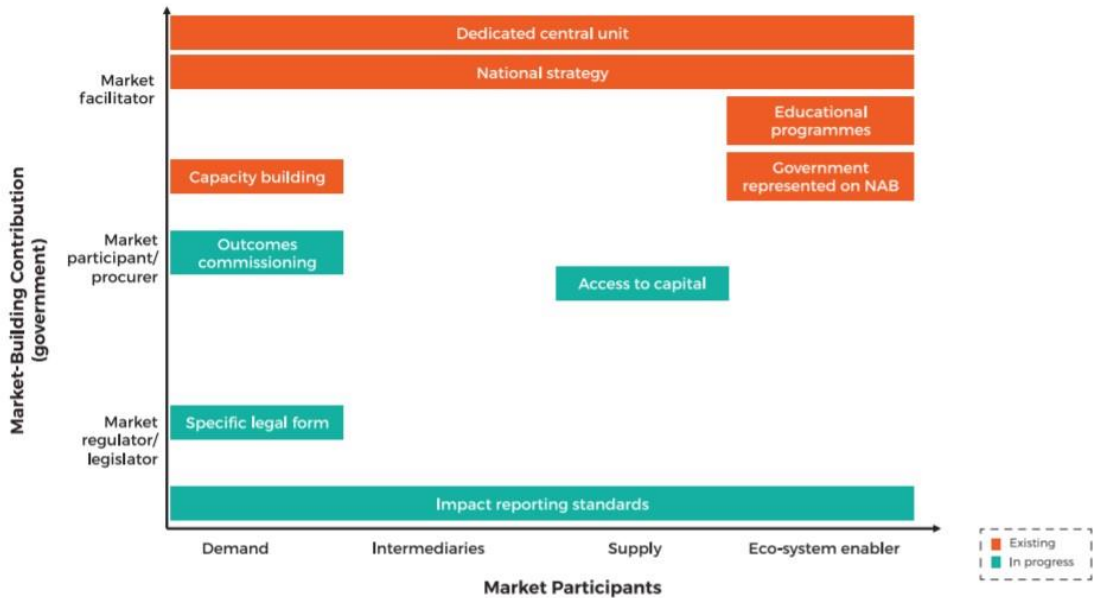


Fonte: Working Group Report 2018

Foi criada a *Task Force* para o Investimento Social Português em julho de 2014 por meio de uma iniciativa conjunta liderada por entidades dos setores sociais, públicos e privados. Esta força-tarefa foi o resultado de uma combinação de variáveis: a contribuição de mais de 20 entidades nacionais e financiamento da Comissão Europeia como parte do Programa da UE para o Emprego e Assuntos Sociais Inovação. Hoje, o NAB é composto por representantes de empresas, fundações e universidades proeminentes e escolas de negócios. A coordenação da força-tarefa foi assegurada por um consórcio de entidades que integra a Calouste Gulbenkian Foundation XXVII, MAZE, incubadora de impacto da decodificação (ex-Laboratório de Investimento Social) e Social Finance UK. Estas organizações continuam sendo os principais participantes do ecossistema de impacto em Portugal.

Figura 4: Brazil Policy Toolbox

### Brazil Policy Toolbox

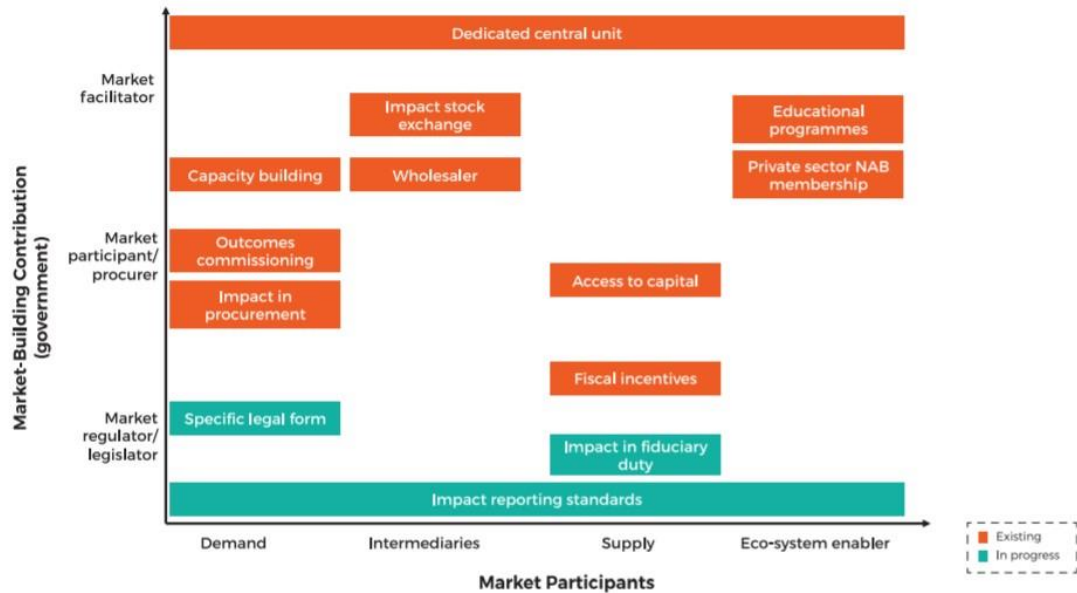


Fonte: Working Group Report 2018

Segundo *The Working Group Report*, o Brasil tem feito bons progressos desde o estabelecimento do Grupo de Trabalho Brasileiro de Finanças Sociais em 2015 e pode ser descrito como um "pioneiro" na região da América Latina em muitos aspetos. Um grupo central de líderes do Brasil e o ecossistema juntos desenvolveram 15 recomendações com metas. O grupo posteriormente estabeleceu um Conselho Consultivo Nacional (NAB) com representação diversa, incluindo representantes de um dos maiores bancos do Brasil, fundações, uma organização de base comunitária e do governo federal. O brasileiro NAB rebatizou-se em junho de 2018 como o Investimento de Impacto e Business Alliance (IIBA). Brasil é um dos primeiros países chegar a um acordo sobre uma estratégia nacional de 10 anos aprovada pelo governo para investimento de impacto. Esta iniciativa tem sido fundamental para o progresso do ecossistema de investimento de impacto.

Figura 5: UK Policy Toolbox

**FIGURE 33:**  
**Policy Toolbox**



Fonte Working Group Report 2018

O governo do Reino Unido forneceu forte apoio ao ecossistema de investimento de impacto nos últimos 18 anos. Desde 2003, houve uma unidade central dedicada que apoiou o setor de investimento de impacto. Esta unidade mudou de nome e departamento, mas tem atuado como um centro de foco sustentado e experiência através de inúmeras mudanças de governo. A unidade estava originalmente no escritório do gabinete e chamado de Escritório do Terceiro Setor, então rebatizado de Escritório da Sociedade Civil. Mais tarde, a unidade mudou para o Departamento de Digital, Cultura, Média & Sport (DCMS) e foi renomeado de unidade de Economia Inclusiva. Em 2016, a unidade de Economia Inclusiva nomeou um consultor conselho para construir uma cultura de investimento de impacto. Em 2018, após uma reunião entre esta força-tarefa, o UK NAB e o Prime Ministro, o Primeiro-Ministro converteu este conselho consultivo em uma força-tarefa de um ano, que se reportaria a ela no final de 2018.

#### 4.4. O impacto associado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Nos dias atuais, o desenvolvimento sustentável é uma discussão primordial, pois os indicadores de sustentabilidade mundiais apontam para graves questões ambientais e sociais em função do aumento populacional e da pobreza, escassez de recursos

essenciais para a vida como alimentos e água, e a maior probabilidade de desastres naturais com a elevação da temperatura da terra e a emissão de gases de efeito estufa. Isto afeta diretamente o aspecto económico das nações e em especial de seus setores produtivos e essa discussão culminou em setembro de 2015, na Conferência da ONU em Nova York/EUA, na aprovação, por unanimidade dos 193 países-membro, da Agenda 2030 com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 1987), desenvolvimento sustentável é “*aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades*” (<https://unric.org/pt/#>).

Os ODS são um alerta para que os habitantes do planeta façam a transição para um futuro mais sustentável. Até 2030 todos os habitantes do planeta terão que cumprir com 17 ODS, com um total de 169 metas, para alcançarem um ambiente mais sustentável, seguro e próspero para a humanidade (PNUD BRASIL, 2018).

Até o ano de 2030, há um grande desafio: o compromisso de contribuir para um mundo melhor para as pessoas e o planeta, com iniciativas de impacto positivo, para acabar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar da sociedade, proteger o ambiente e combater as questões climáticas.

O empreendedorismo social é o processo de identificação e implementação de soluções inovadoras para problemas sociais. Os negócios de impacto social têm como premissa além de gerar lucro, resolver ou atenuar um problema social e/ou ambiental da sociedade, especialmente das populações de menor renda. Os modelos de negócios inclusivos estão mais relacionados diretamente a atender aos 17 ODS e o crescimento da importância dada à temática dos negócios que geram impacto social e ambiental positivo, da economia partilhada e de investimentos socialmente responsáveis, assuntos discutidos intensamente no ambiente académico, escolas de negócios, na vida dos consumidores e na agenda de investidores, tem despontado no século XXI.

Na medida em que os ODS formam a agenda global para o desenvolvimento das nossas sociedades, eles permitirão que empresas líderes demonstrem como os seus negócios contribuem, tanto minimizando os impactos negativos quanto maximizando os impactos positivos. Portanto, associando os seus impactos em relação com os ODS. Cobrindo uma ampla gama dos tópicos de desenvolvimento sustentável relevantes para as empresas – tais como pobreza, saúde, educação, mudanças climáticas e degradação

ambiental – os ODS podem ajudar na conexão de estratégias de negócios com prioridades globais.

A Rede do Pacto Global (UN Global Compact, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) é um projeto operado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas de gestão. É uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras (PACTO GLOBAL BRASIL, 2016).

Para orientar as empresas, a respeito de como elas podem alinhar as suas estratégias, mensurar e administrar sua contribuição para o atingimento dos ODS a Rede do Pacto Global criou o guia *SDG Compass* (2016). O qual reconhece a responsabilidade de todas as empresas – independentemente do porte, setor ou de onde estas operam – em cumprir toda a legislação relevante, manter os padrões mínimos reconhecidos internacionalmente e respeitar os direitos universais.

Assim, o guia trata da vinculação dos ODS nas estratégias das empresas a partir de cinco passos (PACTO GLOBAL BRASIL, 2016):

1. **Entendendo os ODS** – as empresas são auxiliadas na familiarização com os ODS;
2. **Definindo prioridades** – as empresas são incentivadas a definir as suas prioridades com base em uma avaliação do seu impacto positivo e negativo, atual e potencial nos ODS através das suas cadeias de valor;
3. **Estabelecendo metas** – mediante o alinhamento dos objetivos da empresa com os ODS, a administração pode demonstrar o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável;
4. **Integração** – integração da sustentabilidade no negócio principal e na governança, e a incorporação das metas de desenvolvimento sustentável em todas as funções da empresa é a chave para atingir as metas estabelecidas;

- 5. Relato e comunicação** – o SDG Compass incentiva as empresas a incorporarem os ODS na sua comunicação e relatórios com as outras partes interessadas.

O SDG recomenda que a empresa considere toda a cadeia de valor – desde a base de abastecimento e logística de entrada, passando pela produção e operações, até a distribuição, uso e fim da vida dos produtos – como o ponto inicial para a avaliação do impacto e definição das prioridades. Com este mapeamento da cadeia de valor para identificar áreas com grande probabilidade de impactos negativos ou positivos nas questões que os ODS representam é possível considerar os impactos atuais e à probabilidade de impactos futuros (PACTO GLOBAL BRASIL, 2016).

Considerando os ODS e um potencial exemplo associado, de uma empresa, poderemos verificar o seu mapeamento em face da cadeia de valor, conforme descrito a seguir:

**ODS 8** – A empresa identifica como prioridade o aumento do seu impacto positivo no ODS 8 nas suas operações, fornecendo um salário justo para todos os funcionários em todos os locais em âmbito global.

**ODS 13** – A empresa identifica como prioridade o aumento do seu impacto positivo no ODS 13 para uso dos seus produtos, desenvolvendo e entregando produtos que permitem que os clientes reduzam o seu uso de energia e emissões de Gases de Efeito Estufa.

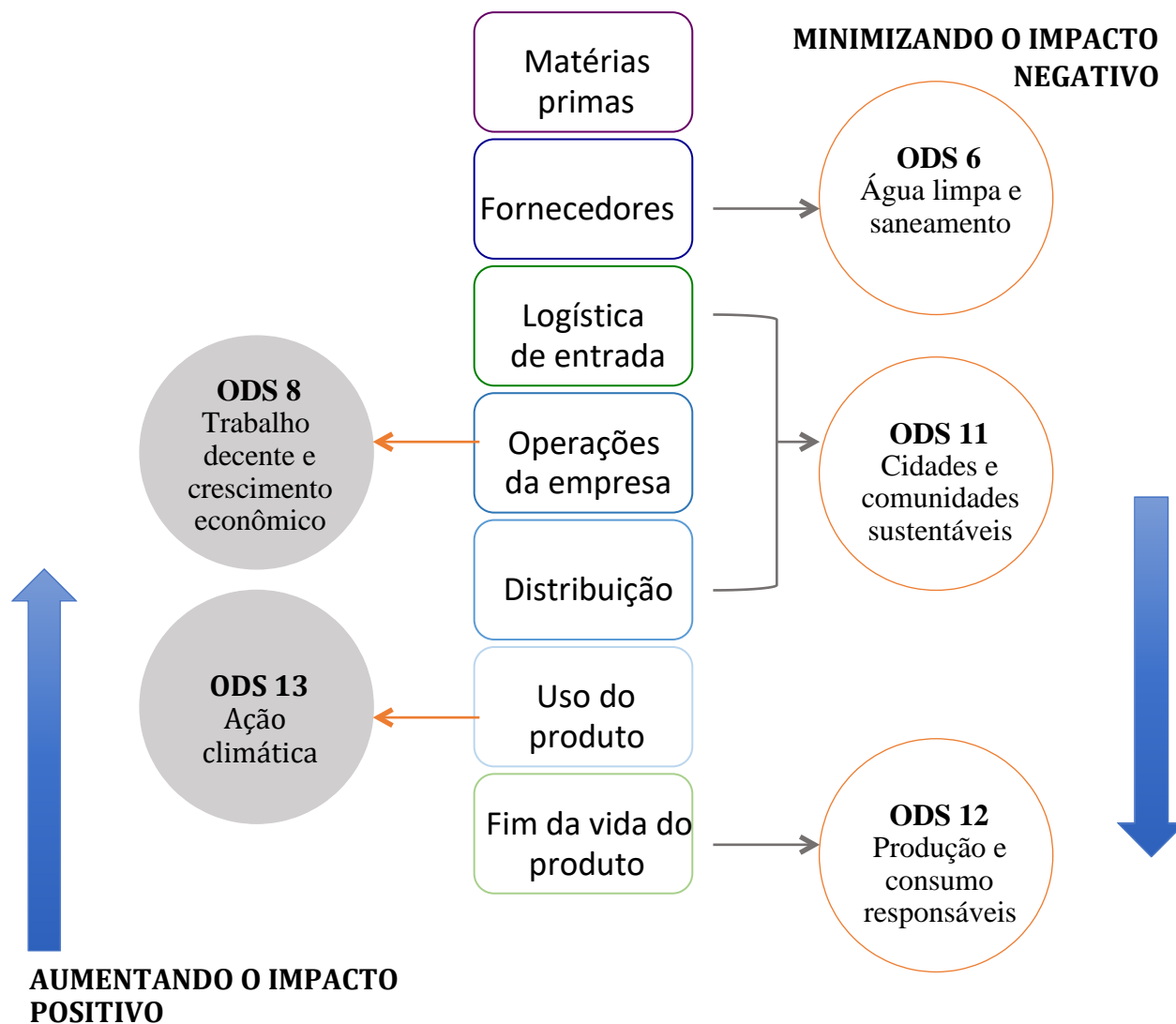
**ODS 6** – A empresa identifica como prioridade a redução do seu impacto negativo no ODS 6 na sua cadeia de abastecimento, trabalhando para reduzir o seu consumo de água em regiões com problemas de escassez hídrica.

**ODS 11** – A empresa identifica como prioridade a diminuição do seu impacto negativo no ODS 11 na sua logística de entrada e saída, melhorando a segurança das rodovias para seus motoristas.

**ODS 12** – A empresa identifica como prioridade a redução do seu impacto negativo no ODS 12 no fim da vida dos seus produtos melhorando a reutilização e o caráter reciclável dos seus produtos.

Na figura 6 podemos verificar as intervenções dos ODS na cadeia de valor.

Figura 6: Mapeamento dos ODS na Cadeia de Valor



Fonte: Pacto Global Brasil (2016) – disponível em [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)

#### 4.5. A relação intrínseca dos ODS e os Pequenos Negócios

O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU número 3 (<https://www.ods.pt/objectivos/3-vida-saudavel/>) diz: “Assegurar uma vida saudável e promover o bem estar para todos, em todas as idades”. Apesar dos avanços na universalização dos serviços básicos de saúde, de acordo com estimativas da Organização Mundial da Saúde, por exemplo, aproximadamente 30% da população da América Latina ainda não tem acesso a esses serviços. No Brasil e em outros países surgem inúmeras

startups digitais que, por meio de parcerias com profissionais de saúde qualificados, oferecem acesso digital à serviços de marcação de consultas e exames médicos de boa qualidade a preços acessíveis para a população de baixa renda que não tem acesso a planos de saúde.

Quanto ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 1 – “*Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares*”, segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, muitos habitantes que recentemente saíram da linha da pobreza correm o risco de voltar a serem novamente considerados pobres. Eles fazem parte da população global de 220 milhões de pessoas que ganham o suficiente para não serem oficialmente consideradas “pobres” (ganhando US\$ 4 por dia), mas que também não ganham o suficiente para serem considerados classe média (ganhando US\$ 10 por dia). O grande risco é o emprego informal. No ambiente de crise há um acentuado aumento dos empregos informais, ameaçando a qualidade das relações de trabalho. Nesse contexto, nascem por exemplo nas periferias brasileiras, plataformas de recrutamento e seleção que aproximam rapidamente desempregados com as demandas das empresas para serviços básicos da construção, limpeza, segurança, jardinagem e outros. Com uma pequena taxa de cadastro o desempregado participa de um processo seletivo *online* de avaliação de pré-requisitos, a partir de um conjunto de informações focado nos interesses das partes.

Outras oportunidades de soluções inovadoras de impacto social podem minimizar ou resolver vários desafios relacionados aos objetivos de desenvolvimento sustentável. Necessário que haja a sistematização de práticas sustentáveis em cadeias de valor para potencializar a inserção de pequenos negócios inovadores que atendem às necessidades dos *stakeholders* e ao mesmo tempo resolvam problemas globais.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que apoia a economia dos pequenos negócios no Brasil, incluiu como um dos eixos estratégicos de atuação – promover o apoio aos pequenos negócios em alinhamento com os 17 ODS, nas Diretrizes Estratégicas de Atendimento aos Negócios de impacto Social (disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)). Esses negócios inovadores buscam gerar por meio da operação do seu próprio *core business* impacto social positivo, ou seja, sua atividade principal beneficia diretamente a sociedade, devendo impactar pessoas das classes C, D

e E e/ou pessoas da classe A e B, mas sobretudo impactar a Base da Pirâmide (BOP), ou seja, as camadas sociais mais pobres da população. Eles se diferenciam por algumas características fundamentais: a atividade principal do empreendimento gera impacto social e/ ou ambiental, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim da sua atividade principal. Apresenta inovação no modelo de negócio digital ou tradicional (por exemplo, no modelo de distribuição, no produto ou serviço, no sistema de precificação). Além disso, são modelos de negócios lucrativos que oferecem soluções escaláveis e o empreendedor e sua equipe tem o fiel comprometimento de melhorar a qualidade de vida das populações de menor renda. Por fim, tem viabilidade econômica estruturada por meio de um modelo que garante rentabilidade a partir da comercialização de produtos ou serviços e não apenas de doações e subsídios e o formato de gestão tende a ser inovador e horizontal.

O Sebrae e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD atuam conjuntamente para implementação do Projeto INCLUIR – Fortalecimento dos negócios inclusivos e sociais no Brasil e, em 2017, premiaram 10 iniciativas de impacto social e ambiental nas categorias juventude de impacto, solução de impacto para a melhor idade, negócio inclusivo em cadeia de valor, negócio inclusivo em escala, negócio de impacto rural, startup de impacto social, startup de impacto ambiental, mulheres de impacto, ideia inovadora de impacto, além de uma categoria especial que destacou a maior integração dos ODS ao modelo de negócio. As histórias inspiradoras estão publicadas na plataforma incluir ([www.iniciativaincluir.org.br](http://www.iniciativaincluir.org.br)) e no site do Sebrae ([www.sebrae.com.br/negocios deimpactosocial](http://www.sebrae.com.br/negocios deimpactosocial)).

O crescente interesse geral sobre geração de valor social e ambiental das empresas também está fomentando a expansão de investimentos de impacto na América Latina, visto o aumento de plataformas colaborativas de acesso a capital para empreendedores sociais e o aumento de fundos de investimentos de impacto com foco em resultados sociais para a melhoria da sociedade.

De um modo mais geral, para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, temos a convicção de que o empreendedorismo pela via dos negócios de impacto social e ambiental representa um papel fundamental na implementação da Agenda 2030.

De um modo genérico, além da sustentabilidade financeira, agrega-se ao modelo de negócio a sustentabilidade social e ambiental pela inovação de serviços intensos em impacto positivo e de baixo custo para as populações de menor renda. A escalabilidade desses modelos inovadores poderá vir a ser alcançada por alianças estratégicas de prestação de serviços empresariais e governamentais em cadeias de valor, identificando lacunas de oportunidades onde os impactos positivos se multiplicam rapidamente para as comunidades de baixa renda.

A transformação digital chegou nas organizações para acelerar o processo de desenvolvimento e reposicionamento dos pequenos negócios em vários mercados. Percebe-se que além das relações B2B (*business to business*), B2C (*business to costumers*) e B2G (*business to government*), e também nas relações M2M (*Machine to Machine*), aproximando distâncias de cadeias completas. Uma ligação que une os elos produtivos das cadeias de valor designado de ponta a ponta, ou de extensão a extensão (*extension2extension*) é necessário para a aceleração digital dos pequenos negócios. Naturalmente, as organizações e suas próprias atividades terão um conteúdo diferente dependendo da natureza do produto ou serviço digital a serem ofertados, fazendo com que a geração de inteligência coletiva seja mais rápida, menos hierárquica e mais horizontal.

Já segundo Negroponte, no seu livro *A vida digital* – “*Se você tem alguém que lhe conhece bem e partilha da maioria das informações de que você dispõe, essa pessoa pode agir em seu nome com bastante eficiência. Se a sua secretária adoecer, não faria a menor diferença à agência de empregos mandar Albert Einstein para a substituír. O que importa aqui não é o QI, mas o conhecimento partilhado e a prática de o utilizar de acordo com o seu interesse*” (Negroponte, 2002, p. 145). O autor propõe que é possível desenvolver computadores ou agentes de interface “inteligentes”, capazes de partilhar informações e reconhecer/conhecer o ser humano com quem interage. “*Os agentes de interface precisam aprender a evoluir ao longo do tempo, como nossos amigos e assistentes humanos*” (Negroponte, 2002, p. 149). Entretanto, entre o início do século e o momento atual, a evolução dos sistemas inteligentes tornou possível o recurso a sistemas bem mais sofisticados e competentes.

Com a transformação digital, entender a cadeia de valor interna de uma organização passa por exigir atenção e conhecimentos desde conectividade, infraestrutura, padronização de dados, processos de trabalho, gestão de riscos até gestão de pessoas e marketing. Nessa mudança de valor do tradicional para o digital, precisaremos unir o capital social, intelectual e humano dos pequenos negócios com o capital que se gera no território como um todo, a partir da integração de *stakeholders* em projetos de inteligência coletiva para o desenvolvimento sustentável.

Percebe-se cada vez mais modelos de empresas se adaptando para agregar valor social ao seu *core business*. O conceito de valor partilhado é a chave que irá abrir a próxima vaga de inovação e crescimento nas empresas. O conceito foi criado em 2011 pelos economistas Michael Porter e Mark Kramer, em um artigo publicado na Harvard Business Review, que o consideraram a próxima revolução do capitalismo: (*Criação de Valor Compartilhado*. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creatingshared-value>).

*“Valor partilhado não é responsabilidade social, filantropia, nem mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso económico”*

Ainda, Michael Porter e Mark Kramer destacam: *“Uma empresa pode criar valor económico com a criação de valor social. Há três saídas distintas para tal: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor partilhado; melhorar o valor em uma área abre oportunidades nas outras”*. (*Criação de Valor Compartilhado*. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creatingshared-value>).

O conceito de valor partilhado redefine as fronteiras do capitalismo. Ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados”.

Um novo estudo internacional encomendado pela Unilever e realizado pela Europanel (*Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. Disponível em <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/reportshows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>.) revela que, atualmente, 33% dos consumidores preferem marcas que impactem positivamente a sociedade ou o meio ambiente. O estudo também mostra que essa tendência é mais forte em economias emergentes do que em mercados desenvolvidos. Enquanto 53% de consumidores no Reino Unido e 78% nos EUA afirmam se sentir melhor quando compram produtos fabricados de maneira sustentável, essa porcentagem aumenta para 88% na Índia e para 85% no Brasil e na Turquia. Foram entrevistadas 20 mil pessoas nesses cinco países.

Além de confirmar a expectativa do público em relação à necessidade de as empresas provocarem um impacto social e ambiental positivo, o estudo revela ainda uma oportunidade de negócio para as companhias que investirem nessa tendência: 21% dos entrevistados disseram que escolheriam marcas que comuniquem melhor suas credenciais de sustentabilidade em embalagens e campanhas de marketing. Isso representa uma oportunidade potencial inexplorada de €966 bilhões em relação a um mercado total de bens sustentáveis, estimado em €2,5 trilhões.

Atualmente, a questão da mensuração do impacto e os desafios colocados por um mundo digital, com contexto de grandes mudanças à escala global, tem obrigado a repensar as respostas que as sociedades produzem para a sua própria coesão. A crescente importância do digital e mudanças no tempo e no espaço, também social, além do econômico, tem criado oportunidades e a emergência de modelos de negócios inovadores que contribuam para o desenvolvimento sustentável dos territórios e das suas comunidades.

Os pequenos negócios que saírem na frente, aplicando soluções inovadoras para responder a problemas em larga escala, estarão contribuindo diretamente para o desenvolvimento sustentável do país, para a vida das pessoas e do planeta. Mecanismos de fomento para essas iniciativas crescem e uma boa referência para os elevar é usar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, como forma de atrelar que os pequenos negócios podem responder à problemas globais.

Os ODS explicitamente convocam todas as empresas a utilizar sua criatividade e inovação para resolver os desafios de desenvolvimento sustentável. Artigo 67 da declaração que aprovou a agenda 2030, acordado por todos os 193 Estados-Membro das Nações Unidas, ressalta que: “*a atividade empresarial, investimento e inovação são os principais vetores de produtividade, crescimento econômico inclusivo e a criação de empregos. Reconhecemos a diversidade do setor privado, desde microempresas até cooperativas e multinacionais*” (NAÇÕES UNIDAS, 2018).

Uma empresa que tem a sua missão vocacionada para resolver problemas globais tem um verdadeiro valor atrelado à geração de impactos positivos à sociedade, enquanto aquelas que apenas têm na sua atividade produtiva atender determinado setor, sem se preocupar com as questões socioambientais, está perdendo espaço em agendas coletivas de desenvolvimento sustentável. Verifica-se assim que cada vez mais empresas divulgam os seus balanços sociais com destaque para as iniciativas de impacto nas suas cadeias de valor, vinculando os 17 ODS como ponto de referência.

#### **4.6. Brasil e Portugal na performance da Agenda 2030**

O *Sustainable Development Report 2020*, incluindo o *SDG Index and Dashboards*, foi publicado pela *Cambridge University Press* em 20 de junho de 2020 foi liderado pelo Professor Jeffrey Sachs, e escrito em conjunto com uma equipe de especialistas independentes que trabalham na Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável (*Sustainable Development Solutions Network – SDSN*) e Bertelsmann Stiftung: “*Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são mais necessários do que nunca. Os seus princípios fundamentais de inclusão social, acesso universal a serviços públicos e cooperação global são as diretrizes para combater o Covid-19, bem como para a recuperação liderada por investimentos que o mundo deve adotar para superar a crise económica causada pela pandemia*”.

O relatório deste ano concentra-se na luta de curto prazo para acabar com o Covid-19 – enfatizando a importância das estratégias de saúde pública – e nas transformações de longo prazo para orientar a fase de recuperação. Como mostra o relatório, houve um claro progresso dos ODS antes da pandemia deste ano. “*Com*

*políticas sólidas e forte cooperação global, podemos restaurar aquele progresso na próxima década*”, afirma Jeffrey D. Sachs, diretor do SDSN e principal autor do relatório. O relatório descreve os prováveis impactos de curto prazo do Covid-19 nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e descreve como os ODS podem ser usados para guiar a recuperação. O relatório também acompanha o progresso dos países em relação aos ODS. Desde o seu lançamento em 2016, este relatório anual fornece os dados mais atualizados para rastrear e classificar o desempenho de todos os estados-membros da ONU nos ODS. Como ferramenta de monitorização não oficial, o SDR é complementar aos esforços oficiais para monitorar os ODS.

É provável que o Covid-19 tenha impactos negativos graves a curto prazo na maioria dos ODS. Em particular no ODS 1 (Erradicação da Pobreza), ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável), ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Económico). O Covid-19 amplia gravemente as desigualdades de renda e outras formas de desigualdade. Os pontos positivos de uma imagem com potencial negativo, são os reduzidos impactos ambientais como resultado do declínio de atividade económica. Assim, um objetivo principal é restaurar a atividade económica sem simplesmente restaurar os antigos padrões de degradação ambiental.

O relatório constata que, entre 2015 e 2019, a comunidade global obteve um progresso significativo nos ODS. O progresso varia entre os ODS, regiões e países. Como nos anos anteriores, o Índice ODS é liderado por três países nórdicos – **Suécia, Dinamarca e Finlândia**. No entanto, mesmo esses países enfrentam desafios significativos para alcançar pelo menos um dos objetivos. Nenhum país está no caminho certo para alcançar todos os ODS.

A crise atual, incluindo hostilidades entre as grandes potências, eleva o espectro do conflito em vez da cooperação global. A boa notícia é que a maior parte do mundo deseja urgentemente o multilateralismo e a cooperação. A má notícia é que alguns países não possuem o mesmo desejo, enquanto outros ficam paralisados pelas suas próprias crises, déficits orçamentais e divisões de política local. A situação multilateral é, portanto, tensa e precisa ser reforçada.

A cooperação internacional, contemplada pelo ODS 17 (Parcerias para os Objetivos), pode acelerar uma resolução favorável e rápida da epidemia. De facto, não

há outra maneira para se obter sucesso. O relatório identifica cinco medidas principais que a cooperação global deve incluir: (1) Divulgar rapidamente as melhores práticas. (2) Fortalecer os mecanismos de financiamento para os países em desenvolvimento. (3) Tratar o problema dos locais que mais sofrem com a fome. (4) Garantir proteção social. (5) Promover novos medicamentos e vacinas.

O Brasil ocupa a 53ª posição no ranking mundial dos ODS 2020 e Portugal ocupa a 25ª posição. No ano passado, o Brasil ficou em 57º lugar no ranking (Figura 7) e Portugal ficou em 26º lugar (Figura 9). No entanto, atrasos na publicação de dados internacionais não refletem o impacto do COVID-19 nos objetivos de saúde, redução da pobreza, desenvolvimento económico e social e proteção ambiental.

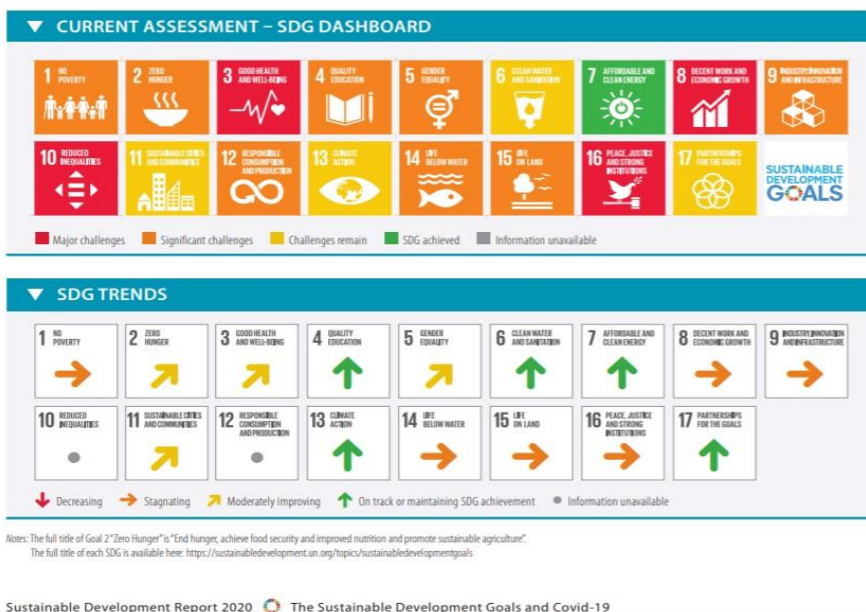
Figura 7: Desempenho geral do Brasil (Brazil overall performance)



Fonte: *Sustainable Development Report 2020*

A Figura 8, por sua vez, apresenta a discriminação para o Brasil, da avaliação discriminada pelos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e a sua evolução.

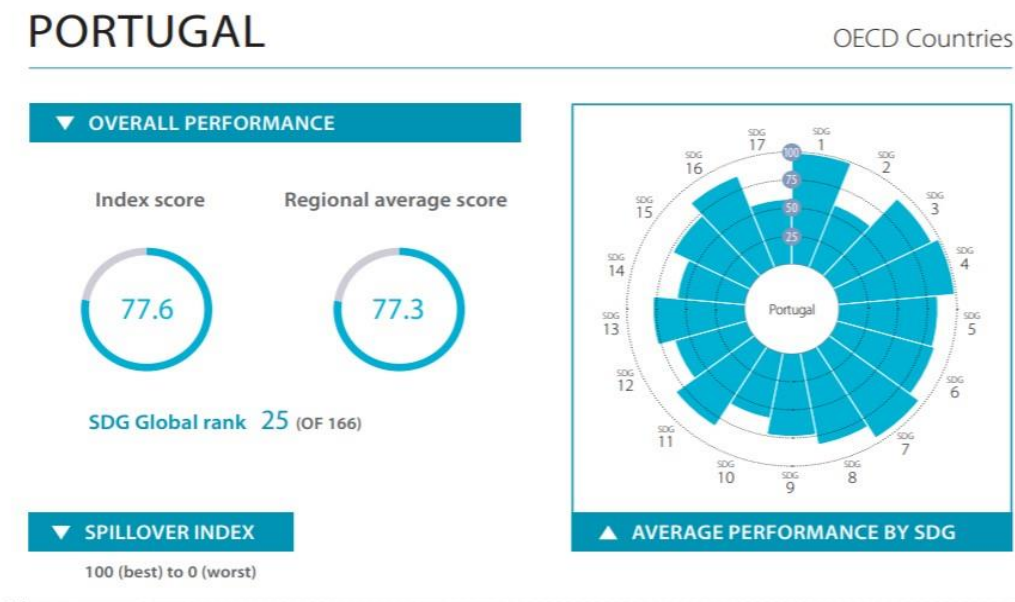
Figura 8: SDG Dashboard Brazil



Fonte: Sustainable Development Report 2020

A Figura 9 apresenta o desempenho geral dos ODS para Portugal.

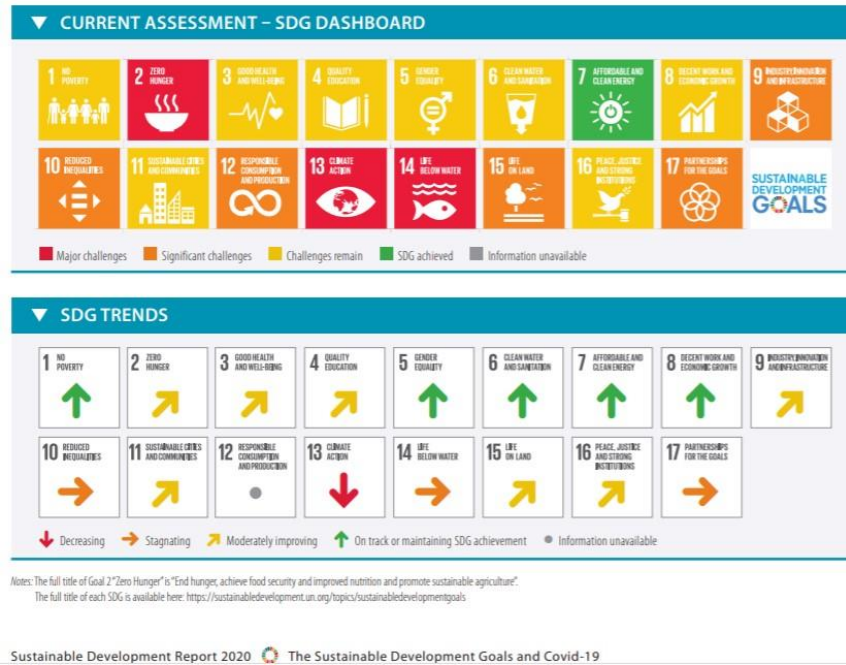
Figura 9: Desempenho geral de Portugal (Portugal overall performance)



Fonte: Sustainable Development Report 2020

A Figura 10 apresenta a discriminação para Portugal, da avaliação discriminada pelos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e a sua evolução.

Figura 10: SDG Dashboard Portugal



Fonte: Sustainable Development Report 2020

Outras observações no âmbito do Relatório são que, desde a sua adoção em 2015, o Leste e o Sul da Ásia constituem a região que mais progrediu nos ODS. Em nível de país, Costa do Marfim, Burkina Faso e Camboja foram os que mais progrediram. Por outro lado, a Venezuela, o Zimbábue e a República Democrática do Congo foram os países que mais regrediram, devido a conflitos e outras razões económicas e sociais. Adicionalmente, os países de alta renda geram impactos transfronteiriços significativos, incorporados no comércio e no consumo, que prejudicam as capacidades de outros países para alcançar os ODS. Pela primeira vez, tendências ao longo do tempo também são apresentadas no relatório. O desmatamento e as ameaças à biodiversidade, causados por cadeias de suprimento insustentáveis, aumentam a probabilidade de futuras epidemias. Outro fator apresentado é que poucos países integraram os ODS nas práticas e procedimentos de gestão pública, incluindo orçamentos nacionais. Em particular, considerando o seu tamanho e importância na economia e no comércio global, os países do G20, devem intensificar esforços e ações políticas para os ODS.

Em Portugal, o Instituto Nacional de Estatística – INE disponibiliza a terceira edição da publicação relativa ao acompanhamento estatístico da Agenda 2030, a nível nacional, atualizando o conjunto de indicadores globais disponíveis para Portugal. A análise é centrada em 46 indicadores que visam cobrir as diversas áreas desta Agenda multidisciplinar e transformativa. A seleção destes indicadores teve por base os seguintes critérios: pertinência do indicador face à meta ou ODS; relevância no contexto nacional; atualidade da informação; relevância analítica; preferência por novos indicadores e com informação nova face à publicação anterior; e número equilibrado de indicadores para os 17 objetivos (e as suas metas). Os indicadores decorrem do quadro global adotado pelas Nações Unidas para acompanhar os progressos alcançados no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os indicadores apresentados são maioritariamente produzidos ou divulgados no contexto do Sistema Estatístico Nacional, ainda que complementados por dados devidamente validados, provenientes de fontes externas. O conjunto de informação disponibilizada permite uma leitura estatística do desempenho nacional em relação aos ODS, desde 2010 até ao ano mais recente disponível.

A publicação não reflete a influência da pandemia Covid-19, uma vez que o período de referência é 2010-2019, por isso é de esperar que as tendências se alterem substancialmente nas próximas publicações anuais. São esperados impactos transversais nos ODS, nomeadamente em objetivos como o ODS 1 (erradicar a pobreza), ODS 2 (erradicar a fome), ODS 3 (saúde de qualidade), ODS 4 (educação de qualidade), ODS 5 (igualdade de género), ODS 8 (trabalho digno e crescimento económico), ODS 10 (reduzir as desigualdades) e, possivelmente com impacto positivo, ODS 13 (ação climática).

#### **4.7. Resumo do Capítulo**

Portanto, neste capítulo buscamos explorar conhecimento sobre os modelos e práticas de negócios sociais adotados pelo Brasil, Portugal e Reino Unido, além das informações sobre o desempenho do Brasil e Portugal frente ao ranking mundial da sustentabilidade 2020. Notamos que temos muito pela frente a fazer, considerando os desafios da COVID-19 e os desafios globais da Agenda 2030, em um mundo novo onde

a solidariedade e o trabalho em rede será fundamental para alavancar a economia de forma mais resiliente. No próximo capítulo, pretendemos abordar a metodologia adotada para desenvolver um instrumento de mensuração da relevância dos indicadores de projetos empresariais e públicos em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

## **CAPÍTULO V – Metodologia proposta: Uso da Matriz de Valor e Relevância – MVR – instrumento de mensuração da relevância(impacto) entre indicadores de projetos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

### **5.1. Introdução**

O capítulo trata da Metodologia a ser aplicada para mensurar a relevância dos projetos à luz dos ODS e o passo à passo para a aplicação a partir de toda explicação da adaptação da tabela TRL – *Technology Readiness Level*, instrumento desenvolvido pela NASA para avaliar o grau de prontidão tecnológica em projetos espaciais.

Adicionalmente partes do texto apresentado foram alvo de publicação e materiais para a promoção do projeto, no contexto do trabalho de investigação e em conjugação com os requisitos profissionais da investigadora e em cumprimento do seu vínculo institucional. Neste capítulo, foram utilizados elementos do seguinte texto (Livro – *Matriz de Valor e Relevância – Como avaliar a performance de organizações em relação aos ODS*, Barros e Gouveia, 2021).

### **5.2. O recurso a casos de estudo**

Esta seção tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que serão usados para análise de efeito aplicado, na aplicação da proposta da Matriz de Valor e Relevância – MVR para avaliação de projetos de impacto social. Neste contexto, recorreu-se a uma estratégia de estudo de casos exploratórios, de modo a validar a operacionalidade e interesse da proposta, quando à sua utilidade e potencial de adoção, para uso real. A discussão da abordagem de Estudo de Caso segue o exposto em Gouveia (2020).

O processo de pesquisa tem o objetivo de promover a descoberta de informação, com intuito de compreender e aplicar as ferramentas do conhecimento em contexto real – no nosso caso, na avaliação de projetos de impacto social. Em relação aos procedimentos realizados no trabalho foram realizadas uma pesquisa bibliográfica, de modo a selecionar os conceitos de base para a realização da proposta do modelo de valor e relevância, que complementa a experiência profissional da investigadora, resultado de mais de duas décadas de atividade no contexto de acompanhamento, avaliação de projetos, incluindo o caso particular do objeto de

estudo deste trabalho, que são os projetos de impacto social (e a sua avaliação). A abordagem metodológica tomada segue o estudo de caso. Yin (1994) ressalta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que não pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa, mas mista e que busca compreender o fenômeno em estudo (Creswell, 1994). O estudo de caso requer variados métodos e fontes para explorar, detalhar e elucidar um fenômeno no seu contexto. Para Yin (1994) o estudo de caso investiga um fenômeno observando o seu contexto, ou seja, a análise é feita sob aplicação em contexto real e em condições que se deseja serem as de aplicação o mais aproximada possível da situação em estudo – no presente estudo, os casos exploratórios selecionados configuram situações de aplicação real e que podem ser reconhecidas como comuns no contexto da avaliação de projetos de impacto real, no contexto do Brasil.

Para Coutinho e Chaves (2002) o estudo de caso é um plano de investigação, que envolve o estudo intensivo e detalhado, com o intuito de especificar, de forma clara, a entidade a ser estudada – no contexto em estudo, a aplicação da matriz de valor e relevância à avaliação de projetos de impacto social.

De acordo com Yin e Davis (2007) o estudo de caso é uma investigação empírica que averigua acontecimentos atuais – o caso – em profundidade e no seu cenário real, especialmente quando a distinção das diferentes dimensões do fenômeno em estudo podem ser de diferenciação complexa, adequado para compreender fenômenos do mundo real. Para Yin (1994, p. 13), *“o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas”* Ainda conforme Yin (1994); o estudo de caso é uma estratégia adequada para o entendimento do tipo “como” e “porque”; neste caso, a questão ou problema a ser investigado é um fenômeno contemporâneo, num cenário da vida real.

A aplicação do estudo de caso, como método de pesquisa, é desafiadora. Requer uma meticulosa revisão da literatura e uma atenta proposição do objetivo da pesquisa. Para Schramm (1971), a principal vantagem do estudo de caso como método de pesquisa é que ele tenta elucidar o porquê de uma decisão ser tomada, como é implementada e qual o resultado. O estudo de caso possui uma base empírica (Yin, 1994), com a intenção de revelar a verdade ou conhecimento, através dos factos ou da confirmação da adequação e viabilidade do uso da proposta em estudo. Em consequência requer a realização de um trabalho de campo (Punch,

1998) mais abrangente e que não seja experimental (Ponte, 1994), que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo & Buendia, 1998) e em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994).

No restante do capítulo são apresentados os procedimentos que resultam da estratégia do recurso a três casos de estudo exploratórios que aplicam a proposta de avaliação de projetos de impacto social, com recurso ao uso e exploração dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) de acordo com uma metodologia de aplicação de uma abordagem que envolve a avaliação dos projetos por via da valoração em função do confronto de indicadores de projetos e dos ODS de modo a estruturar o processo de avaliação e tomar um conjunto de referenciais que tornem o processo mais facilitado, com indicação para os *stakeholders* envolvidos – tomando para o efeito a proposta da matriz de valor e relevância.

### **5.3 Metodologia proposta: Uso da Matriz de Valor e Relevância – MVR – Instrumento de mensuração da relevância/impacto entre indicadores de projetos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

A partir da problemática levantada pela falta de instrumentos para a mensuração da relevância dos modelos de negócios em direção aos ODS, onde abordamos um contexto desafiador diante da pandemia do COVID-19, neste capítulo pretendemos apresentar uma metodologia de aplicação digital para responder à questão principal desta investigação.

Segundo a autora Robin Chase no seu livro *Economia Compartilhada*, o capitalismo está passando por uma revolução à medida que repensamos o papel dos consumidores, dos produtores e até dos direitos de propriedade. Ela caracteriza esse novo paradigma de Peers Inc; uma transformação da relação entre empresas e as pessoas. O modelo Peers Inc, que prevê o uso de plataformas colaborativas, encontra abundância onde antes existia escassez. O modelo alavanca a capacidade dos indivíduos e pequenos atores de experimentar, adaptar, fazer iterações e evoluir. Tem o potencial de criar mudanças em velocidade, escala e qualidade até então consideradas impossíveis. E está encabeçando a transição do capitalismo industrial à economia colaborativa. (Chase, 2015, p.16).

Considere-se o quadro comparativo que confronta o capitalismo industrial com a economia colaborativa (Tabela 8):

Tabela 8: Comparativo Capitalismo Industrial X Economia Colaborativa

<b>CAPITALISMO INDUSTRIAL</b>	<b>ECONOMIA COLABORATIVA</b>
Encyclopedia Britannica (40 mil artigos)	Wikipédia (32 milhões de artigos em 287 línguas)
Monocultura	Diversidade
Centralizado	Distribuída
Defende as convenções e as tradições	Experimenta, aprende, se adapta, evolui
Ativos e riquezas controlados por poucos	Redes maiores vencem
Busca o status de monopólio	Skype, WhatsApp e redes mesh
Prospera em economia de escala	Prospera na economia do grátis (capacidade excedente)
Padronização	Customização e personalização
Valor partilhado por meio de segredos comerciais e patentes	Valor criado por meio da troca de ideias e padrões abertos
iStockPhoto (milhões de fotos)	Flickr (bilhões de fotos)
Redes de TV (sessenta anos com três redes nos Estados Unidos)	You Tube ( <i>upload</i> de cem horas de vídeo por minuto; o volume de vídeos de um mês equivale ao volume total das redes de TV)
Bank of America, Capital One (grandes demais para quebrar)	Lending Club, Prosper (resilientes e oferecendo redundância)
Detentores dos ativos	Tomam os ativos emprestados
<b>CAPITALISMO INDUSTRIAL</b>	<b>ECONOMIA COLABORATIVA</b>
Carro particular	Zipcar, Car2Go
Transportes (Ônibus e Trens)	BlaBlaCar
Um dólar equivale a qualquer outro dólar	Os inangíveis são visíveis e valorizados
Imprensa (a grande mídia)	Blogosfera, Twitter, Tumblr

Fonte: Robin Chase – Economia partilhada

Ainda segundo a autora Robin Chase, as plataformas, na sua razão de ser, simplificam, padronizam e facilitam a participação. Uma vez aferidos os elementos da plataforma e as pessoas se interessam pela capacidade excedente que está a ser oferecida, a plataforma vai crescer com muita rapidez. Uma boa plataforma reduz o custo e o empenho de participar ao seu mínimo absoluto, reduzindo ao máximo as barreiras à entrada (Chase, 2015, p.47).

A partir de extensa pesquisa de base bibliográfica, buscamos adotar uma metodologia de trabalho para atender a problemática estudada de como mensurar o impacto/relevância dos indicadores de projetos em relação aos ODS e que fosse baseada na construção de uma plataforma inteligente para executar o cálculo da relevância de modelos de negócios em detrimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Alguns instrumentos sobre a importância dos ODS foram encontrados no âmbito de nossa pesquisa bibliográfica, mas nenhum deles com um viés prático e com uso de uma escala de valor para mensurar a relevância de iniciativas incorporando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Destacamos algumas ferramentas encontradas abaixo:

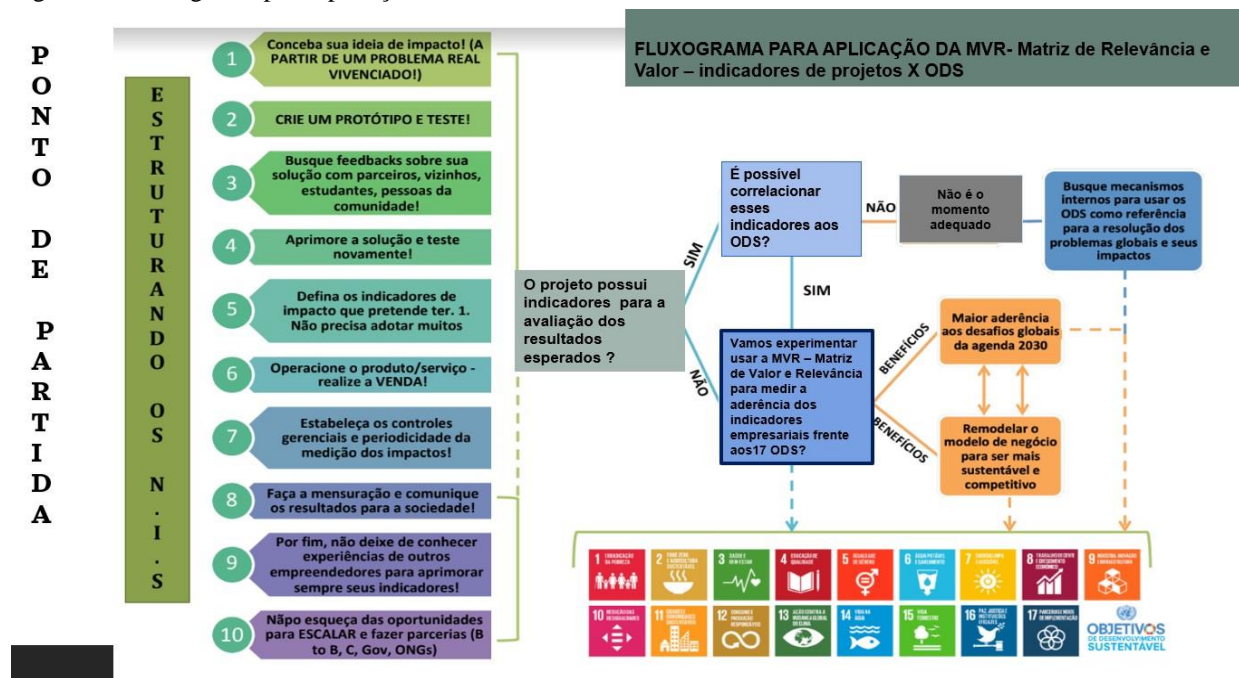
1. Nome da ferramenta: O *SDG Action Manager* – combina a Avaliação de Impacto B do B Lab com os Dez Princípios do Pacto Global da ONU para ajudar as empresas a canalizar suas ações para gerar um impacto positivo por meio da autoavaliação dinâmica, da comparação com padrões e do estabelecimento de metas para aprimoramento – <https://app.bimpectassessment.net/>.
2. Nome da Ferramenta: Guia para CEOs sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – <https://biblioteca.cebds.org/>.
3. Nome da ferramenta: *SDG Compass* – Diretrizes para a implementação dos ODS na estratégia dos negócios – <https://sdgcompass.org/>.
4. Nome da ferramenta: *Culture Indicators 2030* – Os Indicadores Cultura 2030 visam colher os benefícios da experiência única da UNESCO na monitorização, coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos no campo da cultura, aumentando a visibilidade da cultura para a implementação da Agenda 2030. A metodologia é desenvolvida para atender países e cidades com capacidades muito diferentes quanto à coleta de dados e estatísticas culturais – <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>.

Para entender o passo a passo da metodologia construída, partimos do ponto inicial focando a estruturação dos negócios de impacto social, para compreender a sistemática da operacionalização.

## 5.4. PASSO À PASSO

### a) FLUXOGRAMA SOBRE MODELO DE NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL Um fluxograma foi criado para entender o caminho da metodologia criada:

Figura 11: Fluxograma para aplicação da MVR



Fonte: Elaborado pela Autora

A figura acima descreve dez passos para se estruturar um modelo de negócio de impacto social e/ou ambiental e no meio da jornada questiona-se se o empreendimento possui indicadores de resultados. É a partir deste ponto que se inicia o processo de construção de alguns questionamentos para se construir hipóteses que venham a atender às questões levantadas.

**b) CRIAÇÃO DA TABELA DO NÍVEL DE RELEVÂNCIA** – Notamos que seria interessante buscar modelos de tabelas para medir o nível de relevância em projetos que apresentassem escala de graus de mensuração de acordo com a maturidade do produto em suas fases de desenvolvimento, operação e comercialização. Esse critério permite conhecer com mais propriedade o nível de complexidade do produto em desenvolvimento.

Pesquisamos em bases bibliográficas (Scopus, ISI e DOAJ), modelos de Matriz que pudessem ser adaptadas e servissem de inspiração **para medir o valor de relevância entre indicadores de projetos empresariais e os 17 Objetivos de Desenvolvimento**

**Sustentável.** Não foram encontrados modelos semelhantes. Desde então, buscamos referências em modelos de tabelas de grau de relevância para servir como instrumento de input à proposta de uso de uma Matriz. Assim, foi proposto a criação **de uma tabela por nível de relevância**, como ponto de partida a todo processo de mensuração da relevância do Indicador do projeto frente aos 17 ODS.

Um dos primeiros conceitos de nível de maturidade relacionado com processos de gestão surgiu em 1979 e foi proposto por Crosby (1979) no chamado “Aferidor de Maturidade da Gestão de Qualidade” (Quintella; Rocha, 2007). Em 1974, Stan Sadin foi o precursor do sistema métrico para medir uma determinada tecnologia (Sadin; Povinelli; Rosen, 1989), sistema que depois foi aprimorado pela Escritório de Aeronáutica e Tecnologia Espacial (NASA), como parte do esforço para desenvolver um modelo de sistema de mensuração de maturidade de tecnologia para essa agência. Em 1995, esse sistema foi atualizado para nove níveis de enquadramento, representados utilizando-se de uma estilização de termômetro de mercúrio com os critérios de enquadramento para cada TRL (Mankins, 1995).

A tabela proposta para a definição do nível de relevância do(s) Indicador(es) dos projetos x ODS **foi derivada de uma adaptação da tabela que mensura a escala de prontidão tecnológica – *Technology Readiness Level (TRL)***, um instrumento desenvolvido com o intuito de prover uma medida relativa ao estado de uma nova tecnologia em relação ao seu uso para projetos espaciais.

É composta por **09 níveis de maturidade da tecnologia aplicada aos projetos.**

Figura 12: Níveis TRL



Fonte: adaptado de Technology Readiness Level TRL (NASA, 2010)

Os níveis 1, 2 e 3 referem-se ao conceito da nova tecnologia. Os níveis 4, 5 e 6 avaliam o desenvolvimento de componentes, enquanto os níveis 7, 8 e 9 verificam se a tecnologia está completa (NASA, 2010). A Tabela 9, apresenta os níveis propostos.

Entende-se que quanto menor o TRL maior o risco tecnológico. A **TRL** consolidou-se como uma métrica de uso mundial importante não apenas para avaliar a prontidão tecnológica, mas como método para analisar riscos inerentes ao processo de desenvolvimento tecnológico e fornecer bases para a tomada de decisão e orientações para gestores orientada para a Pesquisa e Desenvolvimento e de projetos inovadores (Altunok, Cakmak, 2010).

Tabela 9: Níveis de TRL propostos pela NASA com sua descrição genérica

Nível de TRL	Descrição
1. Princípios básicos observados e relatados	Este é o "nível" mais baixo de maturidade tecnológica. Nesse nível, a pesquisa científica começa a ser traduzida para pesquisa aplicada e desenvolvimento.
2. Conceito de tecnologia e/ ou aplicação formulados	Uma vez que os princípios científicos básicos são observados, no próximo nível de maturação, as aplicações práticas dessas características podem ser inventadas ou identificadas. Esse nível ainda é especulativo: não há prova experimental ou análise detalhada para apoiar a hipótese.

<b>Nível de TRL</b>	<b>Descrição</b>
3. Função crítica analítica e experimental e/ou prova característica do conceito	Nesta etapa é iniciada a pesquisa e o desenvolvimento (P&D). Incluiu tanto os estudos analíticos para definir a tecnologia em um contexto apropriado, como estudos em laboratório para validar as previsões analíticas. Esses estudos e experimentos validam a “prova de conceito preliminar” das aplicações/ conceitos formulados na TRL2.
4. Validação de componentes e/ou protótipo em ambiente de laboratório	Os elementos tecnológicos básicos devem ser integrados para que as “partes” funcionem em conjunto para alcançar os níveis de conceito de desempenho para um componente e/ou protótipo. Essa validação do conceito formulado anteriormente deve ser compatível com as exigências de aplicações potenciais. A validação é “baixa fidelidade” em comparação com o eventual sistema, podendo ser composto de componentes discretos ad hoc em um laboratório.
5. Validação de componentes e/ou protótipo em ambiente relevante	A fidelidade do componente e/ou protótipo a ser testado aumenta significativamente. Os elementos tecnológicos básicos são integrados com elementos de apoio razoavelmente realistas para que as aplicações totais (componente de nível, nível subsistema, ou em nível de sistema) sejam testados num ambiente “simulado” pouco realista.
6. Sistema de modelo/ subsistema ou demonstração do protótipo em um ambiente relevante (solo ou espaço)	Aumenta a fidelidade da demonstração da tecnologia. Testa um modelo ou protótipo de sistema ou sistema representativo – que vão muito além ad hoc, “patchcabo” ou componente discreto nível breadboarding – num ambiente relevante. Se o único “ambiente relevante” é o espaço, então deve ser demonstrada no espaço.
7. Demonstração do protótipo do sistema em um ambiente espacial	TRL7 é um passo significativo exigindo um protótipo de sistema de demonstração real em um ambiente espacial. O protótipo deve estar perto ou na escala do sistema operacional planejado e a demonstração deve ter lugar no espaço.
<b>Nível de TRL</b>	<b>Descrição</b>
8. Sistema real concluído e “voo qualificado” por meio de teste e de demonstração (solo ou espaço)	Em quase todos os casos, esse nível é o fim do verdadeiro “desenvolvimento do sistema” para a maioria dos elementos de tecnologia. Isso pode incluir a integração de novas tecnologias em um sistema existente.

Nível de TRL	Descrição
9. Sistema real “voo comprovado” por meio de operações de missões bem sucedidas	Usualmente, consiste de pequenos ajustes finais, podendo incluir a integração de novas tecnologias em um sistema existente. Não inclui a melhoria planejada do produto de sistemas contínuos ou reutilizáveis.

Fonte: Mankins(1995)

Usa-se o TRL como uma ferramenta de inovação para gerir o progresso da atividade de pesquisa e desenvolvimento de uma organização, seja ela um projeto, programa, produto ou processo. Por meio do TRL é possível definir o grau de maturidade de diferentes elementos da tecnologia aplicada. Exemplo: Entende-se por elemento qualquer item ou objeto analisado, pode ser um componente, uma parte de um equipamento, um subsistema, um sistema, partes de um projeto final, aplicado ou de conhecimento base.

### **Exemplos de aplicação da TRL – Technology Readiness Level**

Entre tantas referências sobre a aplicação da ferramenta, destacamos algumas:

- O Programa de Inovação e Comercialização do Canadá apoia inovações précomerciais, por meio da concessão de contratos para empreendedores dessas inovações, desde que a maturidade da tecnologia seja entre TRL7 e TRL9 (Pwgs, 2011).
- A Administração Federal de Aviação dos EUA faz referência a níveis de maturidade tecnológica e utiliza as definições da NASA .
- O Departamento de Energia (DOE) dos EUA tem diversas escalas de mensuração de maturidade, a depender do campo de aplicação da tecnologia, e realiza avaliações tecnológicas de prontidão (TRA) e Planos de Maturação Tecnológica (PGT).
- O Departamento de Defesa (DOD) dos EUA usa as mesmas definições de TRL para diversos campos tecnológicos (Graettinger et al., 2002): Software – *Software Technology Readiness Level*; Biomédicos – *Biomedical Technology Readiness Level*; Manufatura – *Manufacturing Readiness Level*.

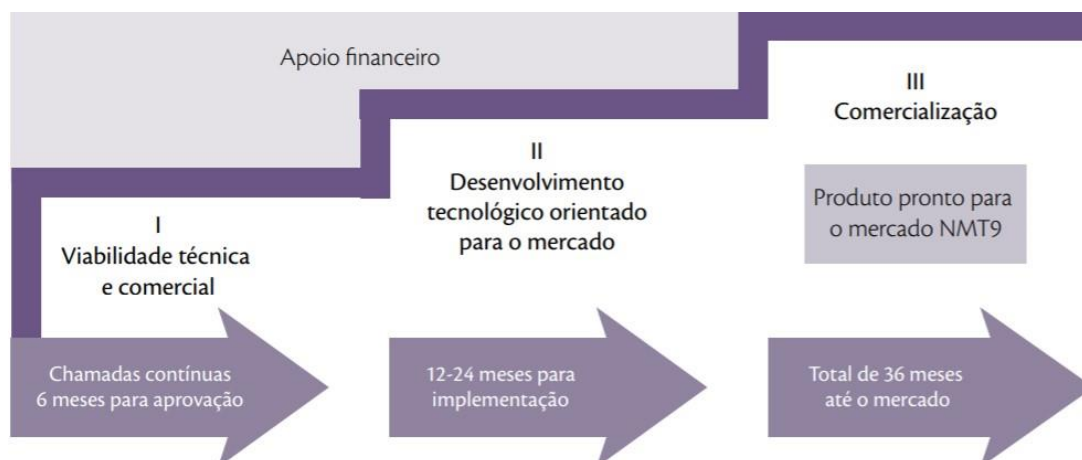
- O Programa da Comunidade Europeia, Horizon 2020. Como benefícios dessa sistemática, podem ser destacados (Dawson, 2007):
  - a) Facilidade de entendimento comum sobre o status atual da tecnologia para uma determinada aplicação;
  - b) Comparação de tecnologias nos seus estágios atuais (instantâneo); Gestão de riscos;
  - c) Tomada de decisão relacionada ao financiamento da tecnologia;
  - d) Tomada de decisão relacionada com a transição da tecnologia;
  - e) Avaliação métrica da maturidade do programa de tecnologias de projetos, antes que o seu desenvolvimento se inicie.

Mankins (1995) cita que, para ser utilizado e até melhor entendido, o modelo deve considerar o agrupamento de seis (6) níveis:

1. Pesquisa básica em novas tecnologias e conceitos, almejando identificar metas, mas não sistemas específicos. Inclui os níveis 1 e 2.
2. Desenvolvimento focado de tecnologia, abordando tecnologias específicas para uma ou mais aplicações potenciais identificadas. Pesquisa para provar a viabilidade da tecnologia. Inclui os níveis 2 a 4.

Esse conceito de agrupar diversos níveis de NMT é utilizado por diversas organizações, com diferença de estágios (como o ilustrado na Figura 13).

Figura 13: Escala do Projeto Piloto SME Instrument do programa europeu Horizon 2020



Fonte: Adaptado de Earto, 2014

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) distingue, por exemplo, quatro estágios de pesquisa: Pesquisa Básica (NMT 1-3); Desenvolvimento (NMT 3-5); Demonstração (NMT 6-7); e Implantação Antecipada (NMT 8-9) (Earto, 2014).

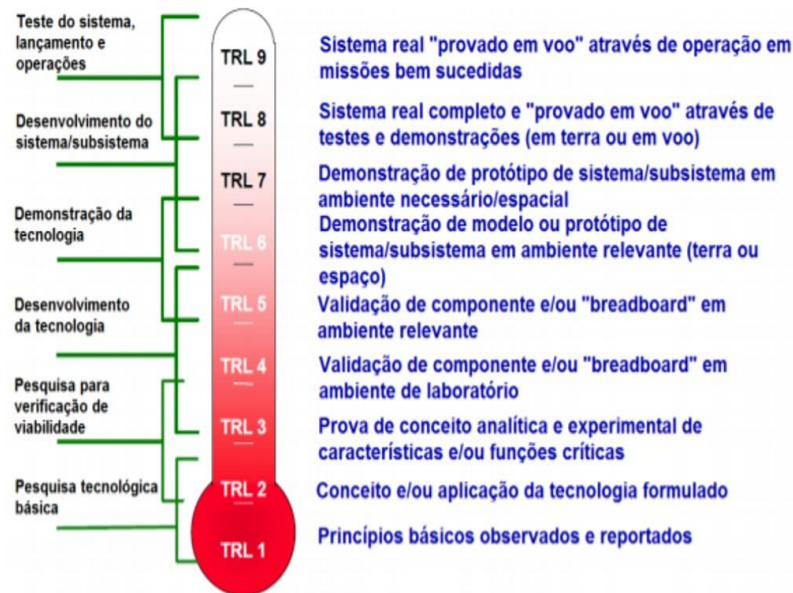
A transição entre níveis, ou seja, a “fronteira” entre os mesmos, muitas vezes não está bem definida e pode variar, principalmente em setores onde as etapas de certificação de produto e seu desenvolvimento não estão ainda bem definidos. Temos que considerar, ainda, a possibilidade de recuo nos níveis, pois, mesmo os mais altos requerem pesquisa adicional (Earto, 2014)

Mankins (1995) indica que projetos com NMT 6 ou superior, quando se inicia o desenvolvimento do sistema por meio da fabricação da primeira unidade e se estabelece o fim da pesquisa pré-competitiva, apresentam alta chance de sucesso e, conseqüentemente, de proporcionar inovação. Pesquisa básica de novas tecnologias e conceitos (focando na identificação de objetivos, mas não necessariamente de sistemas específicos). Desenvolvimento de tecnologia focal, visando a tecnologias mais avançadas para aplicações desejadas. Desenvolvimento e demonstração tecnológica para cada aplicação específica, antes do início do desenvolvimento do sistema como um todo para aquela aplicação. Desenvolvimento do sistema por meio da fabricação da primeira unidade. Lançamento do sistema e início das operações.

Desta forma, adaptamos a Tabela científica desenvolvida pela NASA para a proposta abaixo, a partir dos estudos e pesquisas realizado (Figura 14):

**DE:**

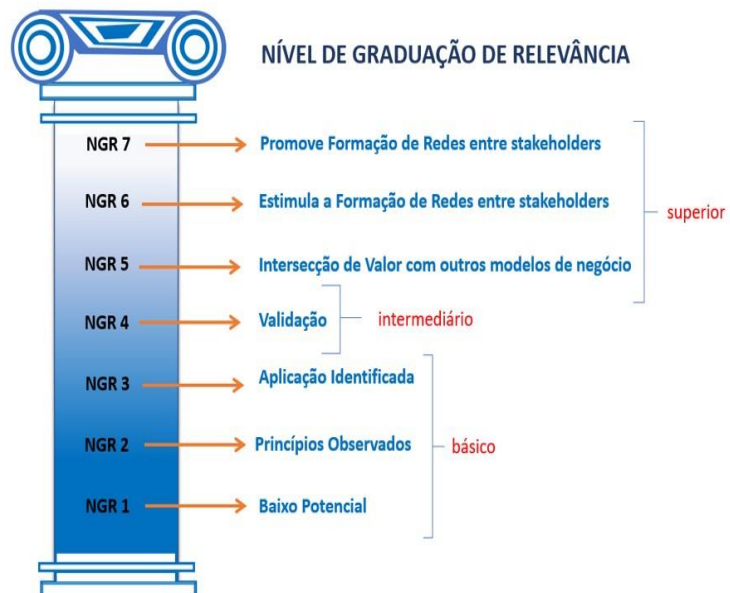
Figura 14: TRL NASA



Fonte: adaptado de Technology Readiness Level TRL (NASA, 2010)

**PARA:**

Figura 15: Nível de graduação de relevância



Fonte: Elaborado pela Autora

Os níveis de **1 à 3** são considerados níveis **básicos de relevância dos indicadores em relação aos ODS**. O nível **4** representa um nível **intermediário** de relevância e de **5 à 7**, **níveis superiores da relevância** do Indicador de Projeto em relação à um ou mais ODS.

Como observação adicional, a tabela do nível de relevância proposta foi adaptada da tabela científica TRL que possui 09 níveis, onde propusemos uma adaptação para 07 níveis. A base para essa adaptação seguiu a proposta usada pela **escala Likert**, que é uma das ferramentas mais utilizadas pelos pesquisadores de mercado quando querem avaliar as opiniões e atitudes de uma pessoa. O nome dessa escala tem a sua origem em função do psicólogo Rensis Likert (Coutinho, 2019). É um dos tipos de escalas de medida e é uma escala psicométrica usada principalmente em pesquisas de investigação de mercado para entender as opiniões e atitudes de um consumidor em relação a uma marca, produto ou mercado-alvo. Essas escalas desenvolveram-se em 1932 como a conhecida escala bipolar de cinco pontos, ou também conhecida como escala de diferencial semântico. As extremidades são frequentemente aumentadas para criar uma escala de 7 pontos adicionando “muito” ao topo e ao fundo da escala 5 pontos. Foi demonstrado que a escala 7 pontos atinge os limites superiores da confiabilidade da escala 4 pontos (Coutinho, 2019). Como regra geral, Likert e outros recomendam que seja melhor usar uma escala ampla, para poder recolher as respostas em categorias condensadas, se apropriado, para análise.

Nota-se na tabela de relevância proposta que quanto menor a relevância do Indicador em relação ao ODS, maior é o nível básico de aderência do Indicador ao ODS.

Quanto maior o nível de relevância do Indicador frente aos ODS, maior é a aderência dos modelos de negócios com outras frentes, promovendo um transbordamento de informações que pode elevar o interesse e entrada de outros stakeholders ao projeto. Isso poderá potencializar resultados positivos para toda a sociedade.

**c) CRIAÇÃO DA MATRIZ DE VALOR E RELEVÂNCIA** – O modelo proposto da Matriz de Valor e Relevância – MVR permite que sejam ranqueados os ODS que mais se alinham aos indicadores de projetos de gestão privada ou pública, a partir do nível de relevância identificado.

O modelo proposto calcula a média das notas atribuídas por meio do uso da Tabela de Valor e Relevância, para o alcance da média de Relevância apontada entre Indicadores de

Projetos Empresariais ou Públicos em relação aos ODS. Média alcançada é transformada em índice de Relevância, na plataforma digital, verificado na figura 16.

Fórmula representativa do ÍNDICE DE RELEVÂNCIA:

$$I. R. = \left( \frac{\text{Média da notas}}{7} \right) \times 100$$

Figura 16:Matriz de Valor e Relevância

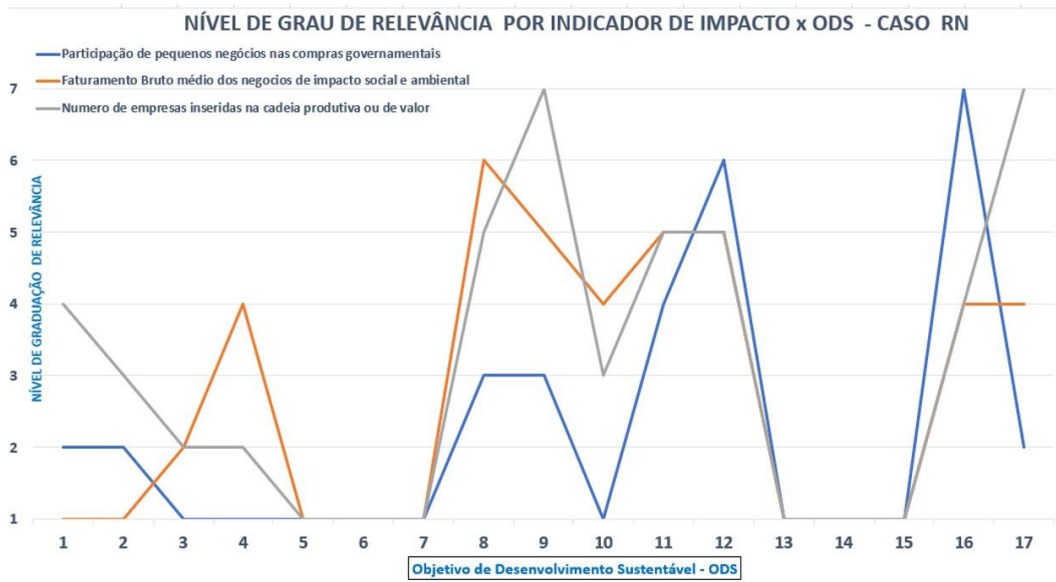
ESTUDO DE CASO: Desenvolvimento dos Negócios de Impacto Social e Ambiental do Rio Grande do Norte - 2018																	
	ODS - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	ERADICAÇÃO DA POBREZA	FOME ZERO	BOA SAÚDE E BEM-ESTAR	EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	QUALIDADE DE GÊNERO	ÁGUA LIMPA E SANEAMENTO	ENERGIA ACESSÍVEL E LIMPA	EMPREGO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	COMBATE ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS	VIDA DEBAIXO D'ÁGUA	VIDA SOBRE A TERRA	PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES FORTES	PARCERIAS EM PROL DAS METAS
INDICADORES	Participação de pequenos negócios nas compras governamentais	2	2	1	1	1	1	3	3	1	4	6	1	1	1	7	2
Faturamento Bruto médio dos negócios de impacto social e ambiental	1	1	2	4	1	1	1	6	5	4	5	5	1	1	1	4	4
Numero de empresas inseridas na cadeia produtiva ou de valor	4	3	2	2	1	1	1	5	7	3	5	5	1	1	1	4	7
MÉDIA	2,33	2,00	1,67	2,33	1,00	1,00	1,00	4,67	5,00	2,67	4,67	5,33	1,00	1,00	1,00	5,00	4,33

Fonte: Elaborado pela Autora

#### d) GRÁFICOS COMPARATIVOS INDICADORES DE PROJETOS E OS ODS

Para demonstrar as lacunas e oportunidades entre os indicadores de projetos e os ODS, os gráficos podem ajudar no redimensionamento de ações para a evolução do nível de relevância alcançado pelos projetos.

Figura 17: Comparativo entre os indicadores de projeto – RN



Fonte: Elaborado pela Autora

- e) **RELATÓRIO DE EVIDÊNCIAS** – O objetivo do Relatório de Evidências é comprovar a eficácia das ações do projeto, por meio dos registros apontados pelo gestor(a) que embasam a sua avaliação para o alcance da média do nível de relevância, demonstrando justificativa(s) que reforce(m) a maior relação do projeto como um todo ao(s) ODS mais relevante(s).

Figura 18: Modelo Relatório de Evidência

RELATÓRIO DE EVIDÊNCIAS			
MAIOR MÉDIA DO NÍVEL DE RELEVÂNCIA	5,3	OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	12
CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS			
JUSTIFICATIVA PARA MAIOR ADERÊNCIA PROJETO AO ODS		12	
DATA	___ / ___ / ____	ASSINATURA DO RESPONSÁVEL	

Fonte: Elaborado pela Autora

O modelo proposto do uso da Matriz de Valor e Relevância assume algumas vantagens que elencamos:

- **SINTONIA GLOBAL** – Maior aderência dos modelos de negócios aos desafios da Agenda 2030;
- **RE-CONSTRUÇÃO** – Remodelagem dos modelos de negócios para serem mais sustentáveis reconhecendo os ODS como norteadores de sua missão ou propósito;
- **TRABALHO EM REDE** – Possibilitar a integração de parceiros (internos e externos) que podem adotar o uso da ferramenta em conjunto com o gestor de projetos para maior efetividade dos resultados propostos;
- **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS** – Servir como instrumento de referência para aplicação em outros programas (públicos, instituições de ensino, grandes cadeias de valor) que buscam alinhar seus indicadores de resultados à luz da aderência aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

O conjunto de instrumentos que compõe a jornada para o uso do modelo proposto da Matriz de Valor e Relevância – MVR que mede o índice de Relevância entre indicadores de projetos e os ODS está representado na figura abaixo:

Figura 19: Instrumentos para aplicação empresarial



Fonte: <https://www.useods.com.br>

Desta forma foi desenvolvido a plataforma <https://www.useods.com.br> que representa a aplicação da metodologia da Matriz de Valor e Relevância entre indicadores de projetos em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Na plataforma, encontramos os instrumentos em destaque: MVR, gráficos modelo de relatório de evidências, representados nas figuras abaixo (Figuras 20, 21, 22 e 23):

Figura 20: Página inicial do sítio Use ODS



Fonte: [www.useods.com.br](http://www.useods.com.br)

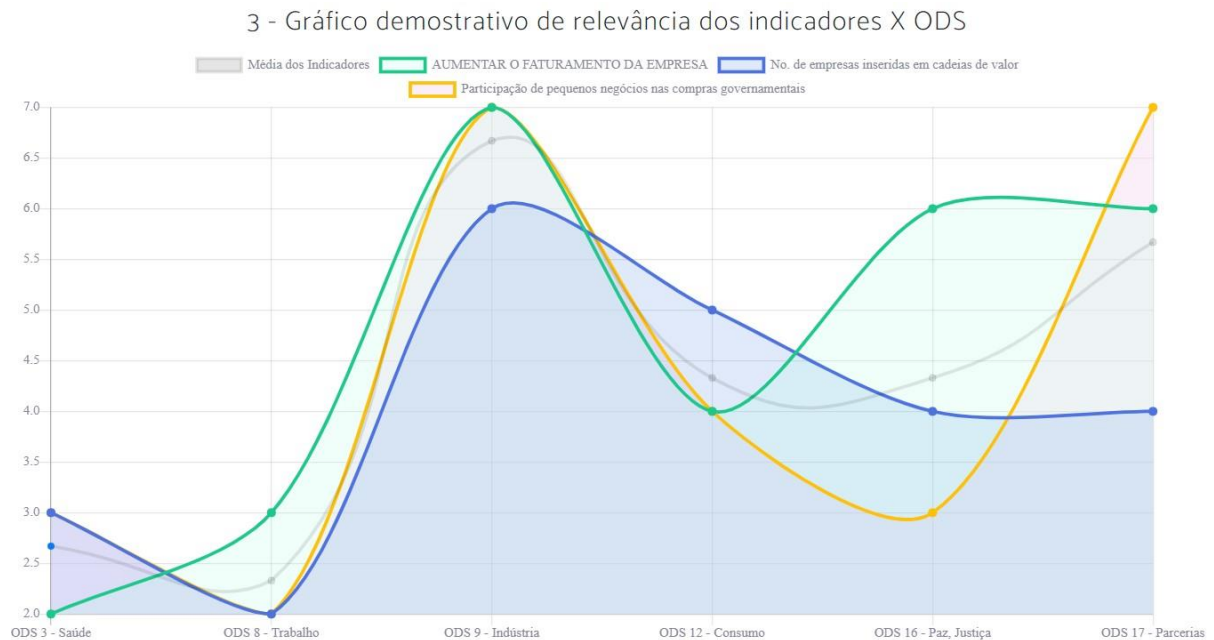
Figura 21: Matriz de Valor e Relevância no sítio USE ODS

2 - Matriz de Valor e Relevância

Indicador do Projeto	3 SAÚDE E BEM-ESTAR	8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	12 CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	17 PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO
	Saúde e Bem-Estar	Trabalho e Crescimento Econômico	Indústria, Inovação e Infraestrutura	Consumo e Produção responsáveis	Paz, Justiça e Instituições eficazes	Parcerias e meios de implementação
AUMENTAR O FATURAMENTO DA EMPRESA	2	3	7	4	6	6
No. de empresas inseridas em cadeias de valor	3	2	6	5	4	4
Participação de pequenos negócios nas compras governamentais	3	2	7	4	3	7
Índice de Relevância	38%	33%	95%	62%	62%	81%

Fonte: [www.useods.com.br](http://www.useods.com.br)

Figura 22: Comparativo entre indicadores de projetos – RJ



Fonte: [www.useods.com.br](http://www.useods.com.br)

Figura 23: Modelo de Relatório de Evidências no sítio USE ODS

Relatório de Evidências	
<input type="button" value="Imprimir"/>	
Índice de Relevância	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
95%	ODS 09
Identificamos a melhor relação dos indicadores da sua jornada empresarial ao ODS:	
	
Indústria, Inovação e Infraestrutura	
Justificativa do gestor para maior aderência dos indicadores empresariais ao ODS 09 :	

Fonte: [www.useods.com.br](http://www.useods.com.br)

Para capacitar e orientar os gestores de projetos e *stakeholders* no uso da ferramenta digital, foi desenvolvido um quinto Instrumento que se agrega à metodologia chamado do GUIA ODS. O guia traz orientação para que o utilizador realize: leituras direcionadas, responda a um questionário específico e obtenha a certificação no curso elearning: *Como compreender e tomar medidas em relação aos ODS* (United Nations Global Compact).

### 5.5. Validação da proposta da matriz de valor e relevância

O processo de validação da metodologia aplicada nos 3 estudos de caso do Sebrae tomou a estratégia de combinar com os gestores do Projeto os passos necessários para capacitação e uso da ferramenta de forma a registrarem no Relatório do gestor as ações que justificaram maior aderência do Projeto ao ODS determinado – tal processo serviu igualmente para validar a proposta e perceber, pela sua aplicação e entendimento, pelos profissionais da área, qual o uso e utilidade da proposta da matriz de valor e relevância.

Os três gestores participaram de uma capacitação *online* sobre Contextualização dos ODS, responderam a um quizze sobre perguntas-chave sobre os ODS e classificaram em notas a aderência dos ODS aos resultados do Projeto, conforme os níveis de relevância estabelecidos na tabela de grau de relevância.

As notas aplicadas foram inseridas na Matriz de Valor e Relevância que gerou os resultados específicos para cada projeto, conforme índice de relevância encontrado.

A sustentação da validação metodológica está resguardada no preenchimento do relatório pelo gestor, apontando as ações que mais contribuíram diretamente para a aderência de determinado ODS ao projeto.

Todos os três gestores afirmaram a importância da metodologia aplicada, pois exercitaram primeiramente o preenchimento da Matriz de Valor e Relevância, para conhecer o impacto de cada indicador do projeto frente aos ODS analisados e notaram que, desta forma, primeiro avaliando cada indicador de projeto frente ao conjunto de ODS e, depois avaliando o todo, foram capazes de melhor perceber que o conjunto de notas aplicadas foram compatíveis com a natureza do projeto como um todo.

No caso do Projeto Desenvolvimento dos Negócios de Impacto Social e Ambiental do RN, o ODS 12 foi apontado como o mais aderente, o que se destaca a análise dos resultados do Índice de Relevância, conforme apresentado nos resultados deste trabalho.

No caso do Projeto Desenvolvimento dos Negócios de Impacto Social e Ambiental do RJ e do projeto Negócios Sociais de SC, o ODS mais relevante foi o ODS 8, representando similaridade nas notas aplicadas pelos gestores.

Por fim, ainda observa-se que da análise dos resultados inerente aos outros dos 17 ODS existe uma variedade de seleção e orientação que discrimina para cada um dos projetos, os ODS mais relevantes – um dos propósitos da metodologia proposta pela Matriz de Valor e Relevância.

Adicionalmente, foram compilados os testemunhos dos gestores que utilizaram o MVR e que proporcionam uma validação da aplicação em contexto real, da proposta deste trabalho.

Neste contexto, a utilização da Matriz de Valor e Relevância – MVR pelos gestores dos Projetos dos estados do Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro e Santa Catarina suscitou bons resultados, uma vez que passaram a considerar o elemento do(s) ODS como fator crítico de relevância aos projetos analisados, gerando uma perspectiva que valoriza o desenvolvimento sustentável e resposta a problemas globais.

Esta prática serviu de experimento e, a unidade de Gestão estratégica do Sebrae nacional (UGENA) considerou possibilidade de incluir no caderno técnico do Programa Brasil Mais Inovador (política do governo federal do Brasil adotada em parceria com o Sebrae para 2021) a proposta de cálculo do índice de Relevância para o indicador ODS IMPACTADOS, como destacado na apresentação de resultados.

Do processo de aplicação da proposta, destaca-se os seguintes depoimentos dos gestores dos projetos, responsáveis pela aplicação do MVR:

- “A aplicação da MVR denota que nós do Sebrae estamos no caminho certo para executar projetos que respondam aos desafios globais”, ressaltou Mona Paula, gestora do Projeto desenvolvimento dos negócios de Impacto Social e Ambiental do Rio Grande do Norte;
- “Com a implantação da MVR, podemos observar quais os ODS que são mais aderentes aos nossos modelos de negócios, dando destaque para ações estruturantes que respondem aos problemas globais” ressaltou a gestora Mariana Vitarelli do Sebrae SC.

A metodologia desenvolvida – MVR, também foi submetida ao concurso da ONU denominado SDG GOOD PRACTICES 2020, sendo reconhecida entre casos internacionais pela aplicação e resultados alcançados nos projetos do Sebrae no Brasil.

## 5.6. Resumo do Capítulo

Neste capítulo descrevemos como foi construída a metodologia aplicada para medir o nível de relevância dos indicadores de projetos empresariais e do poder público tomando em consideração os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, como um mecanismo inovador para apoiar a tomada de decisão de gestores e *stakeholders* quanto às estratégias de sustentabilidade corporativa e de *compliance* das empresas. Foi ainda preocupação a discussão do processo de validação do MVR pela sua aplicação com sucesso nos casos de estudo considerados e que resultou na inclusão da metodologia nas práticas de avaliação de projetos de impacto social como componente da política federal para o sector, no Brasil.

Adicionalmente, a metodologia desenvolvida – MVR, também foi submetida ao concurso da ONU denominado SDG GOOD PRACTICES 2020, sendo reconhecida entre casos internacionais pela aplicação e resultados alcançados nos projetos do Sebrae no Brasil, constituindo um complemento relevante para a aceitação da proposta, o seu valor e notoriedade, mesmo em contexto global – resultado do reconhecimento da Organização das Nações Unidas, responsável pelos objetivos de desenvolvimento sustentável.

No capítulo seguinte, exploraremos a proposta do uso desta metodologia em estudos de casos de projetos brasileiros geridos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

## **CAPÍTULO VI – Método escolhido para a aplicação da Matriz de Valor e Relevância – MVR – Estudos de Casos**

### **6.1. Introdução**

Este capítulo propõe-se a descrever como foi aplicado a metodologia da MVR em estudos de casos brasileiros. A construção de uma matriz de associação de valor que demonstre a relação direta dos modelos de negócios inovadores e os seus propósitos com os desafios globais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável é uma forma de demonstrar, mais claramente, a vinculação dos propósitos empresariais de uma forma mais coletiva e global.

Adicionalmente partes do texto apresentado foram alvo de publicação e materiais para a promoção do projeto, no contexto do trabalho de investigação e em conjugação com os requisitos profissionais da investigadora e em cumprimento do seu vínculo institucional. Neste capítulo, foram utilizados elementos do seguinte texto (Livro – *Matriz de Valor e Relevância – Como avaliar a performance de organizações em relação aos ODS*, Barros e Gouveia, 2021).

### **6.2 Método escolhido para a aplicação da Matriz de Valor e Relevância – MVR – Estudos de Casos**

O negócio desenvolvido entre os *stakeholders* e vinculado a um ou mais ODS representa valor e comprometimento do público-alvo para o alcance de resultados mais amplos, que extrapolam os muros das organizações. Agrega-se a necessidade de incluir indicadores de avaliação alinhados ao propósito da transformação que se deseja alcançar para a comunidade beneficiada, a partir do estímulo para a mensuração do impacto coletivo pelos *stakeholders*.

Dessa forma, resolvendo problemas sociais e ambientais da sociedade, os pequenos negócios podem chegar ao estágio tão desejado da chamada escala. Pelas conexões e parcerias com governos, grandes e médias empresas, entidades empresariais, os negócios de impacto social e ambiental entram na vitrine do mundo, preenchendo lacunas em que os negócios tradicionais não têm esse alcance.

O objetivo é fornecer informações que reflitam os impactos económicos, sociais e ambientais dos ODS para os pequenos negócios e os seus clientes e *stakeholders*. Os ODS com maior relevância serão os considerados para mensuração, a partir daí as atividades que forem relatadas devem refletir os impactos económicos, ambientais e sociais significativos da organização, ou que, de algum modo, possam influenciar o processo decisório dos *stakeholders*.

Na matriz, os resultados sobre a vinculação com os ODS, terão associados um nível de relevância apontado pela matriz de relevância para perceber os objetivos que mais influenciam o negócio e os seus clientes.

Para que a matriz seja elaborada, deve-se verificar a relação de relevância entre o conjunto dos 17 ODS e os modelos de negócios. Ao final, são ranqueados os ODS que mais se alinham ao propósito de cada empresa, a partir do nível de relevância. A Matriz poderá ser usada para apoiar na criação de um mapa de alinhamento dos ODS à estratégia de atuação dos negócios.

Diante da realidade da transformação digital, fazer investimentos públicos em tecnologias de informação, implementando novas interfaces e fazendo com que as operações sejam mais acessíveis para as camadas de menor rendimento, significa universalizar o acesso e minimizar desigualdades, com foco na geração de inteligência coletiva e atuação integrada de stakeholders em prol do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios que atendam aos desafios globais da Agenda 2030.

A criação de indicadores de impacto que ajudem os pequenos negócios na agregação de valor junto à sociedade e fortalecimento da atuação para o bem das pessoas e do planeta é um desafio emergente para a nova economia do capitalismo consciente.

Nessa frente, as empresas devem atuar em redes para cada vez mais estarem conectadas com os desafios globais da agenda 2030 e contribuir com a estruturação de resultados coletivos de impacto, demonstrando a capacidade de fazerem intervenções conjuntas para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e do planeta.

Portanto, cada vez mais será necessário criar ambientes de aprendizagens para projetos de inteligência coletiva, levando em consideração a competitividade do conhecimento produzido nas comunidades e empresas que se constituem em redes (de dentro e fora das organizações, nos modelos analógico e digital), e que são focadas em determinada estratégia para produzir conhecimento, riqueza e desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, temos a frente a Agenda 2030 e a possibilidade de adotar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como estratégia de sucesso para o alcance de resultados coletivos e de alto impacto social e ambiental para a vida das pessoas, das empresas e de nosso

planeta. Os modelos de negócios inovadores que desenvolverem seus core businesses associados a um ou mais ODS, tem o poder de multiplicar os impactos positivos gerados em cadeias de valor e alcançar posicionamento diferenciado em mercados, produzindo valor agregado em escala na resolução de problemas globais.

Para aplicação da metodologia criada com o objetivo de medir a relevância entre modelos de negócios empresariais e os ODS, definimos que a aplicação se baseou nas principais características destacadas por alguns autores (Oliveira, 2016) que destaca que a investigação por meio da **pesquisa qualitativa** dentro da metodologia interativa é mais uma proposta que privilegia os atores sociais e minimiza a subjetividade do pesquisador. O **estudo de caso** é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto.

Portanto, para testar a metodologia desenvolvida, o método escolhido foi o de Estudo de Caso, para termos uma avaliação mais objetiva sobre a qualidade da metodologia aplicada. Os outros métodos de coletas de dados para a construção e validação dos raciocínios em torno do problema como: Pesquisa experimental, Pesquisa ex-post-facto, Questionários/formulários /entrevistas, Pesquisa bibliográfica, Pesquisa documental não se aplicam ao nosso trabalho porque não teríamos como testar diante de um facto real, o uso de uma proposta de ferramenta para a mensuração de resultados desejados.

### **6.3. Aplicação da Matriz de Valor e Relevância – MVR em três estudos de casos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**

O modelo proposto apresentado para mensurar a relevância de indicadores de projetos empresariais e os Objetivos de desenvolvimento sustentável foi desenvolvido no âmbito da execução de projetos da Unidade de Inovação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de pequenos negócios brasileiros – aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões, conforme legislação brasileira. (SEBRAE, 2019)

O foco de atuação do SEBRAE é o fortalecimento do empreendedorismo e a aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e

privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios. (SEBRAE, 2019)

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o SEBRAE atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação.

Dentro deste contexto, uma das estratégias de atuação do SEBRAE se volta ao estímulo e ao desenvolvimento de negócios inovadores, caracterizados pelo surgimento das startups e dos negócios de impacto social. A motivação para os negócios inovadores é priorizar estrategicamente negócios digitais ou tradicionais que contribuem para o desenvolvimento sustentável territorial e/ou setorial e que fortalecem as micro e pequenas empresas.

Visto o panorama traçado, a criação de valor compartilhado proposto na interação dos Negócios de impacto social e ambiental, o SEBRAE implementa a estratégia de atuação que é operacionalizada observando as janelas de oportunidades nas cadeias produtivas dos setores do Agronegócios, Indústria e Comércio e Serviços, considerando 03 dimensões de importância: Produtividade da cadeia de valor, Produto e Mercado e Desenvolvimento Local.

O objetivo é promover a integração dos negócios de impacto social e ambiental com outros setores, contribuindo assim para incrementar a competitividade de determinada cadeia de valor por meio das inovações sociais e/ou ambientais.

Em 2018 foram submetidos pelas unidades estaduais alguns projetos para apoio financeiro do Sebrae Nacional e aqui selecionamos **03 estudos de casos** que receberam a **aplicação da proposta de modelo da Matriz de Valor e Relevância – MVR:**

Tabela 10: Seleção de Projetos estaduais do SEBRAE pioneiros na temática dos Negócios de Impacto Social

<b>UF</b>	<b>Projeto</b>	<b>Início Vigência</b>
Rio de Janeiro	Negócio de Impacto Social e Ambiental	29/03/2017
Rio Grande do Norte	RN – Desenvolvimento de Negócios de Impacto Social	29/03/2017
Santa Catarina	UAI – Negócios Sociais	15/03/2017

Fonte: SGE SEBRAE, 2019.

Os resultados de atendimento **aos empreendedores informais** (candidatos a empresário e potenciais empreendedores) foram expressivos conforme a tabela 2, tendo em consideração as seguintes observações quando aos conceitos seguintes:.

- **Candidato a empresário** – é a pessoa que tem um pequeno negócio funcionando ainda sem formalização; e
- **Potencial empreendedor** – é a pessoa que tem uma ideia de negócio mas ainda não tem o negócio informal em funcionamento.

Tabela 11: Atendimento dos Projetos aos Empreendedores Informais em 2018

		<b>Candidato empresário</b>	<b>Potencial empreendedor</b>	<b>Total, N° de Clientes</b>
<b>Negócios de Impacto Social e Ambiental</b>		<b>N° de Clientes</b>	<b>N° de Clientes</b>	
UF	Iniciativas			
RJ	Negócio de Impacto Social e Ambiental 2018	290		290
RN	Desenvolvimento de Negócios de Impacto Social	2375	1	2.376
SC	UAI – Negócios Sociais	657		657
<b>Total Geral</b>		<b>3322</b>	<b>1</b>	<b>3.323</b>

Fonte: SGE SEBRAE, 2019.

Por outro lado, os clientes formalizados (MEI – Micro empreendedor individual, ME – Micro Empresa e EPP – Empresa de Pequeno Porte) tiveram outros tipos de atendimentos como capacitações, consultorias especializadas em gestão, inovação e tecnologia que permitissem a aceleração destes negócios e o aumento da faturação, ampliando assim o impacto positivo do negócio à sociedade. A tabela 3 demonstra o quantitativo dos clientes formalizados atendidos no âmbito dos projetos estaduais.

Tabela 12: Atendimentos dos Projetos aos Empreendedores Formais em 2018

<b>Negócios de Impacto Social e Ambiental</b>		<b>MEI</b>	<b>ME</b>	<b>EPP</b>	<b>Total N° de</b>
		<b>N° de</b>	<b>N° de</b>	<b>N° de</b>	<b>Cientes PJ</b>
		<b>Cientes</b>	<b>Cientes</b>	<b>Cientes</b>	
<b>UF</b>	<b>Iniciativas</b>				
RJ	Negócio de Impacto Social e Ambiental 2018	24	22	5	51
RN	Desenvolvimento de Negócios de Impacto Social	396	754	156	1.306
SC	UAI – Negócios Sociais	70	190	69	329
<b>Total Geral</b>		<b>490</b>	<b>966</b>	<b>230</b>	<b>1686</b>

Fonte: SGE SEBRAE, 2019.

Esses projetos tiveram alocação de recursos oriundos do SEBRAE Nacional e do respectivo SEBRAE estadual. Foram investimentos transformadores voltados para alavancar uma economia de alto valor e de impacto social e ambiental positivo, propiciando o surgimento de novas tecnologias sociais e práticas sustentáveis, bem como a exploração de técnicas de uma economia compartilhada com desenvolvimento territorial sustentável.

Os resultados alcançados em 2018 pelos projetos implementados nesses estudos de caso estão evidenciados abaixo por estado:

#### **a) Rio de Janeiro**

##### **Projeto: RJ – Negócios de Impacto Social 2018**

**Público Alvo:** 60 pequenos negócios com um propósito determinado de transformação da realidade e de geração de impacto social e/ou ambiental positivo, sendo 30 microempreendedores individuais e 30 microempresas; 20 pequenas empresas que buscam se adequar a realidade da nova economia e queiram implementar melhoraria de processos internos

**Objetivo:** Gerar oportunidade de negócios para empreendimentos de negócios de impacto e contribuir com a diminuição do passivo socioambiental das cadeias de valor de empresas tradicionais por meio de ações de disseminação do tema, aceleração, produção de informação qualificada e conexão de demandas entre esses negócios e os negócios tradicionais.

Como metas desafiadoras foram estabelecidas as seguintes:

- Aumentar a faturação bruta em 5% em 2017 e 15%, em 2018;
- Ter 50 empresas com práticas sustentáveis até dezembro de 2018.

### **Indicadores e Resultado:**

- Aumentar a faturação bruta – (Como resultado da medição, foi alcançado um aumento de 44% em 2018)
- Empresas com práticas sustentáveis (Como resultado, foi alcançado 12 empresas em 2018 – ficando, neste quesito aquém do estabelecido).

Um dos atendimentos realizados pelo SEBRAE/RJ foi com a startup **Audima** (<https://audima.co/>). Site que permite que qualquer texto escrito em sites seja ouvido como audiobook. *“A Audima disponibiliza um player que precisa ser instalado no site para que ele forneça a opção de leitura em voz alta. Quando o utilizador entra numa página de texto, encontra a opção ‘ouça este conteúdo’. É só dar o play”* (GAZETA DO POVO, 2019).

### **b) Rio Grande do Norte**

#### **Projeto: Desenvolvimento dos Negócios de Impacto Social do Rio Grande do Norte**

Público Alvo: 45 Potenciais Empresários, 60 Microempreendedores Individuais e 345 Microempresas, num total de 450 empreendimentos, localizados na região do litoral do RN e no Seridó, do segmento de horticultura, apicultura, avicultura caipira e suinocultura.

Objetivo: Apoiar e desenvolver iniciativas economicamente rentáveis para empreendedores em situação de risco social e/ou ambiental.

Como metas, foram estabelecidas:

- Elevar a participação dos pequenos negócios nas compras governamentais em 5% em 2017 e 20% em 2018;
- Aumentar a faturação bruta das empresas em 10% em 2017 e 30% em 2018;
- Ter 20 empresas em 2017 e 50 empresas em 2018 inseridas na cadeia produtiva ou de valor.

### **Indicadores e Resultado:**

- Participação de pequenos negócios nas compras governamentais - % (Foi alcançado o percentual de 207,07% em relação ao esperado em 2018).
- Aumentar a faturação bruta das empresas (Foi alcançado o percentual de 433% acima do esperado em 2018).
- Empresas inseridas na cadeia produtiva ou de valor. (Foi alcançado o percentual de 164% em relação ao previsto para 2018).

Como exemplo de empresa atendida pelo SEBRAE RN destaca-se a **UP SAÚDE – app Up saúde** – <https://upsaudeapp.com>, uma aplicação que contribui para solucionar problemas de acessibilidade, assistência, comunicação, acolhimento, participação social, educação em saúde e gestão do SUS (Sistema Único de Saúde, Brasil). A empresa percebeu a evidente necessidade de usar a tecnologia para integrar os dados da saúde, promover a correta aplicação dos recursos públicos, aprimorar o planejamento das ações e, principalmente, ampliar o acesso e a qualidade da assistência prestada. Conseguiu vários contratos com diversas secretarias de saúde de municípios do Rio Grande do Norte (UPSAÚDE, 2019).

### **c) Santa Catarina**

#### **Projeto: UAI - Negócios Sociais**

Público alvo: Pequenos negócios, potenciais e efetivos, com viés econômico e caráter social e/ou ambiental, ou seja, que busquem intencionalmente contribuir para a resolução de problemas sociais e ou ambientais por meio de sua atividade fim, por meio de mecanismos de mercado e de forma superavitária, totalizando 140 empreendedores sociais atendidos em dois anos. Dentre os principais segmentos atendidos estão:

educação, meio ambiente e saúde. 100 Potenciais Empresários; 30 MEI; 10 ME; Objetivo geral: Fomentar o desenvolvimento dos negócios de impacto social em regiões-chave do estado de Santa Catarina; Grande Florianópolis, com destaque para Florianópolis, do Vale do Itajaí, com destaque para Blumenau, e do Norte, com destaque para Joinville; identificando e capacitando os atores-chave do ecossistema empreendedor.

Como metas foram estabelecidas:

- Elevar em 20% a faturação total do grupo de empresas até o final de 2018;

- Obter 20 novas empresas formalizadas resultantes da intervenção do projeto em potenciais empreendedores;

#### **Indicadores e Resultado:**

- Faturação bruta (%): Foi alcançado 61% do aumento da faturação no período 2017/2018.
- Novas Empresas (%): Aumentou 21% o nível de Formalização de Novas Empresas no período de análise 2017/2018.

Um exemplo de negócio de impacto social e ambiental acelerado pelo projeto do SEBRAE/SC foi a empresa chamada o **Meu Copo Eco** –<https://www.meucopoeco.com.br/site/porque-usar>. Empresa que oferece soluções ecológicas para substituir os copos descartáveis nos mais diversos ambientes. Além de serviços de operação em eventos, higienização, logística reversa e empréstimo de reutilizáveis.

Considerando os indicadores estabelecidos nos três estudos de casos apresentados acima, foram medidos os graus de relevância dos indicadores em direção aos ODS associados a cada projeto avaliado. Chamamos de Índice de relevância, o valor médio (em percentual multiplicado por 100) do grau de relevância calculado pela MVR.

Sabe-se que atualmente e ainda mais neste momento delicado da pandemia global da COVID 19, o desenvolvimento sustentável é uma discussão primordial, pois os indicadores de sustentabilidade mundiais apontam para graves questões sociais e ambientais em função do aumento populacional e da pobreza, escassez de recursos essenciais para a vida como alimentos e água, e a maior probabilidade de desastres naturais com a elevação da temperatura da terra e a emissão de gases de efeito estufa.

Isto afeta diretamente o aspeto económico das nações e em especial dos seus setores produtivos.

Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) (BRASIL, 2014), a escala de prontidão tecnológica ou nível de maturidade tecnológica – NMT é definido como: *“Um sistema de medição e uma métrica sistemática empregada na avaliação da maturidade de uma tecnologia particular, assim como na comparação da maturidade de diferentes tipos de tecnologias, ou seja, trata-se de um avaliador do nível de maturidade de uma tecnologia”*.

Os gestores dos projetos locais do RN, RJ e SC, sob nossa orientação aplicaram a tabela do nível de relevância para obtenção da MVR e os seus gráficos nos projetos pactuados para entendermos o nível de relevância dos indicadores avaliados em direção aos ODS.

## 6.4. APLICAÇÃO DO MODELO DA MATRIZ DE VALOR E RELEVÂNCIA – MVR POR PROJETO DE CADA ESTUDO DE CASO

Conforme apresentado abaixo, são introduzidas as aplicações por estudo de caso.

### 6.4.1 Aplicação da MVR no Estudo do SEBRAE RJ: Projeto Negócios de Impacto Social e Ambiental do Rio de Janeiro – 2018

A tabela foi preenchida pela gestora local do projeto, em parceria com a autora, após capacitação prévia e leituras recomendadas, obtendo o resultado conforme ilustrado na Figura 24.

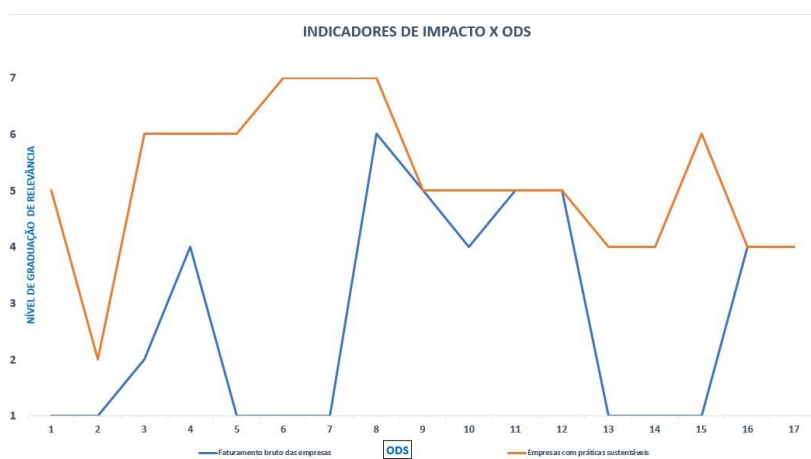
Figura 24: MVR - Pontuação da Relevância por Indicador X ODS – RJ

ESTUDO DE CASO: Negócios de Impacto Social de Ambiental do Rio de Janeiro - 2018																	
INDICADORES	ODS - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Faturamento bruto das empresas	1	1	2	4	1	1	1	6	5	4	5	5	1	1	1	4	4
Empresas com práticas sustentáveis	5	2	6	6	6	7	7	7	5	5	5	5	4	4	6	4	4
MÉDIA	3	1,5	4	5	3,5	4	4	6,5	5	4,5	5	5	2,5	2,5	3,5	4	4

Fonte: Elaborado pela Autora

Apresenta-se abaixo o gráfico, considerando a pontuação do nível de relevância dos indicadores do projeto em relação aos 17 ODS.

Figura 25: Comparativo entre indicadores do Projeto – RJ



Fonte: Elaborado pela Autora

**Para o Indicador: Faturação bruta das Empresas, os ODS 8, 11 e 12 tiveram maior relevância associada.**

Para o Indicador: **Empresas com práticas sustentáveis**, os ODS que tiveram maior relevância no projeto do RJ são o 6, 7 e 8.

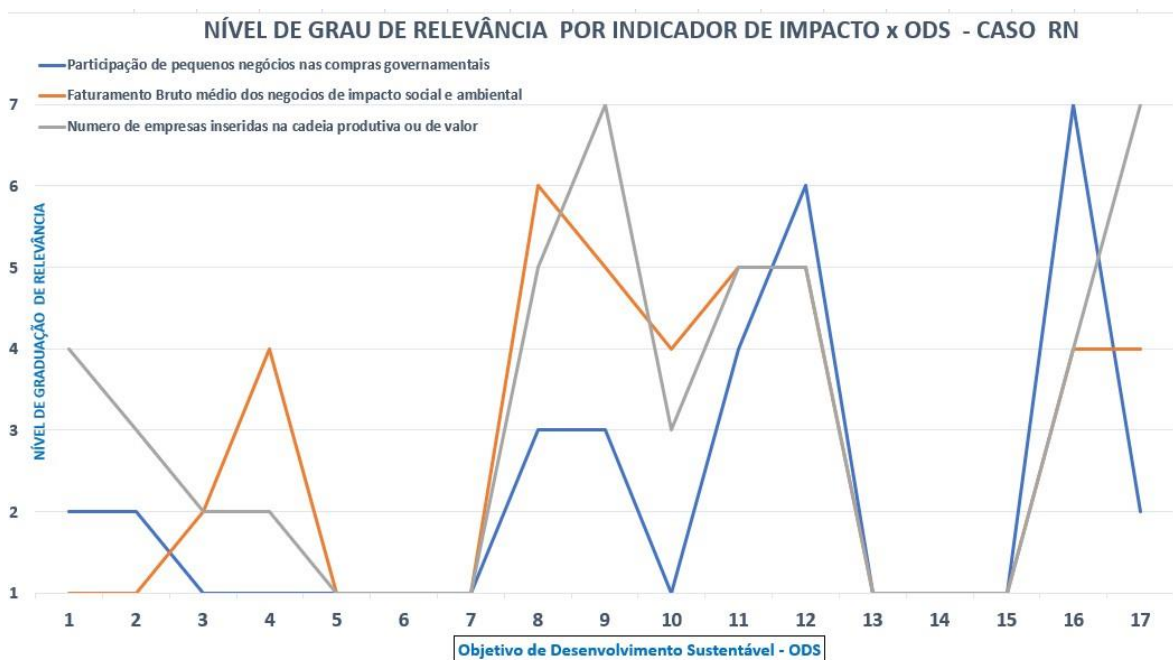
### 6.4.2. Aplicação da MVR no Estudo do SEBRAE RN: Desenvolvimento dos Negócios de Impacto Social e Ambiental do Rio Grande do Norte – 2018

Figura 26: MVR – Pontuação da Relevância por Indicador X ODS – RN

ESTUDO DE CASO: Desenvolvimento dos Negócios de Impacto Social e Ambiental do Rio Grande do Norte - 2018																	
INDICADORES	ODS - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	ERRADICAÇÃO DA POBREZA	FOME ZERO	BOA SAÚDE BEM-ESTAR	EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	QUALIDADE Gênero	ÁGUA LIMPA SANEAMENTO	ENERGIA ACESIVEL E LIMPA	EMPREGO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÔMICO	INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTUR	REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVELS	CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVELS	COMBATE AS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS	VIDA DEBAIXO D'ÁGUA	VIDA SOBRE A TERRA	PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES FORTES	PARCERIAS EM PROL DAS METAS
Participação de pequenos negócios nas compras governamentais	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	4	6	1	1	1	7	2
Faturamento Bruto médio dos negocios de impacto social e ambiental	1	1	2	4	1	1	1	6	5	4	5	5	1	1	1	4	4
Numero de empresas inseridas na cadeia produtiva ou de valor	4	3	2	2	1	1	1	5	7	3	5	5	1	1	1	4	7
MÉDIA	2,33	2,00	1,67	2,33	1,00	1,00	1,00	4,67	5,00	2,67	4,67	5,33	1,00	1,00	1,00	5,00	4,33

Fonte: Elaborado pela Autora

Figura 27: Indicadores de Projeto X ODS – RN



Fonte: Elaborado pela Autora

**Para o indicador: Participação dos pequenos negócios nas compras governamentais – os ODS 12 e 16 tiveram maior relevância.**

**Para o indicador: Faturação bruta média – os ODS 8, 11 e 12 tiveram maior relevância.**

**Para o indicador: Empresas inseridas nas cadeias de valor – os ODS 9 e 17 tiveram maior relevância.**

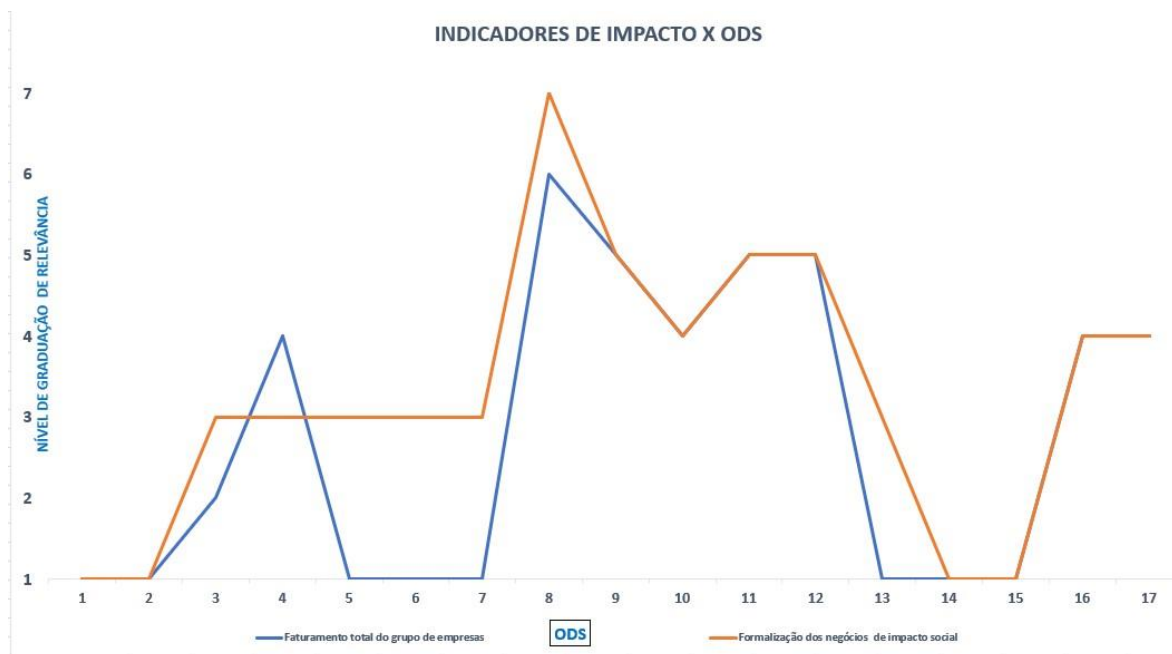
### 6.4.3. Aplicação da MVR no Estudo do SEBRAE SC: Projeto Negócios Sociais de Santa Catarina – 2018

Figura 28: MVR – Pontuação da Relevância por Indicador X ODS – SC

ESTUDO DE CASO: Negócios Sociais de Santa Catarina - 2018																	
INDICADORES	ODS - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Faturamento total do grupo de empresas	1	1	2	4	1	1	1	6	5	4	5	5	1	1	1	4	4
Formalização dos negócios de impacto social	1	1	3	3	3	3	3	7	5	4	5	5	3	1	1	4	4
MÉDIA	1	1	2,5	3,5	2	2	2	6,5	5	4	5	5	2	1	1	4	4

Fonte: Elaborado pela Autora

Figura 29: Indicadores de Projeto X ODS – SC



Fonte: Elaborado pela Autora

**Para o indicador: Faturação total do grupo de empresas – o ODS 8 teve a maior relevância.**

**Para o indicador: Formalização dos Negócios de Impacto Social – o ODS 8 também foi o mais pontuado.**

Como desdobramento da metodologia criada, foi incorporado o Indicador ODS Impactados no caderno técnico do Programa Brasil Mais Inovador (política do governo federal do Brasil adotada em parceria com o SEBRAE para 2021). Ou seja, nas iniciativas de projetos do Sebrae que venham contar com esse indicador, será utilizada a metodologia desenvolvida no âmbito desta tese. Conforme as tabelas consideradas abaixo (Tabela 13 e Tabela 14):

Tabela 13: Ficha Técnica de Indicadores – Brasil Mais Inovador



**Indicadores de Programa:**

1. Empresas com captação de investimentos
2. Faturamento<sup>1</sup>
3. Inovação e Modernização<sup>2</sup>
4. Municípios com ecossistemas de inovação mapeados
5. Pequenos negócios formalizados

**Indicadores de Projeto:**

1. Ativos de propriedade intelectual protegidos
2. Custos
3. Contratos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
4. Contratos de Transferência Tecnológica
5. IG identificadas
6. Incubadoras com Certificações CERNE
7. Internacionalização de empresas
8. Negócios incubados/ acelerados
9. NPS de participantes em eventos
10. ODS impactados
11. Pesquisadores alocados em pequenos negócios
12. Planos de Ação validados
13. Produtividade
14. Soluções presenciais, à distância ou híbridas desenvolvidas

Fonte: Caderno Brasil Mais Inovador Sebrae 2021

Tabela 14:Ficha Técnica do indicador 10: ODS Impactados

**INDICADOR DE PROJETO 10: ODS impactados.**

Definição	Mensura o valor da relevância (VR) dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) impactados pelas iniciativas dos Sebrae UF.																				
Unidade de medida	Número																				
Dimensões de análise	UF																				
Forma de cálculo	<p>O indicador “ODS Impactados” é obtido pela média da relevância das iniciativas dos Sebrae UF em relação aos 17 ODS. O cálculo se utiliza de uma matriz de valor de relevância (MVR) com base na tabela a seguir:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nível de relevância</th> <th>Descrição</th> <th>VR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">BÁSICO</td> <td>Baixo Potencial</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Princípios observados</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Aplicação identificada</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>INTERMEDIÁRIO</td> <td>Validação</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">SUPERIOR</td> <td>Intersecção de valor com outros modelos de negócios</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Estimula a formação de redes entre stakeholders</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Promove formação de redes com outros stakeholders</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Fonte: Adaptado do TRL – Technology Readness Level (NASA)</i></p> <p>Ressalta-se que a mensuração do VR do ODS é precedida de capacitação específica do avaliador na metodologia de análise. A definição detalhada do que comporá a fórmula de cálculo está em construção com a Unidade de Inovação.</p>	Nível de relevância	Descrição	VR	BÁSICO	Baixo Potencial	1	Princípios observados	2	Aplicação identificada	3	INTERMEDIÁRIO	Validação	4	SUPERIOR	Intersecção de valor com outros modelos de negócios	5	Estimula a formação de redes entre stakeholders	6	Promove formação de redes com outros stakeholders	7
Nível de relevância	Descrição	VR																			
BÁSICO	Baixo Potencial	1																			
	Princípios observados	2																			
	Aplicação identificada	3																			
INTERMEDIÁRIO	Validação	4																			
SUPERIOR	Intersecção de valor com outros modelos de negócios	5																			
	Estimula a formação de redes entre stakeholders	6																			
	Promove formação de redes com outros stakeholders	7																			
Fonte	<p>Fonte de origem: Relatórios dos Sebrae/UF.</p> <p>Fonte de publicação: <a href="http://sustentabilidade.sebrae.com.br">http://sustentabilidade.sebrae.com.br</a></p>																				
Periodicidade	Anual																				
Disponibilidade de valores	Não disponível																				
Unidade	Inovação																				
Data de disponibilização	Janeiro do ano seguinte ao de referência																				
Polaridade	Quanto maior melhor																				

Fonte: Caderno Brasil Mais Inovador Sebrae 2021

## **6.5. Resumo do Capítulo**

Neste capítulo abordamos a aplicação da Matriz de Valor e Relevância em estudos de casos brasileiros geridos pelo Sebrae e há de se discutir e interpretar diferentes resultados quanto o impacto dos projetos de negócios de impacto social e ambiental frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o que faremos numa análise mais detalhada no capítulo seguinte.

Também no presente capítulo foi apresentado o exercício de aplicação da metodologia proposta e informado a adoção desta mesma metodologia no âmbito da avaliação oficial de novos projetos de impacto social, no contexto do Brasil.

## **CAPÍTULO VII – Os Resultados Alcançados à Luz da Experimentação da Matriz de Valor e Relevância. Por Estudo de Caso Avaliado**

### **7.1. Introdução**

Este capítulo trata dos resultados obtidos pela aplicação da MVR – matriz de Valor e Relevância por estudo de caso, destacando os ODS que tiveram maior relevância, de acordo com as notas obtidas na Matriz.

Adicionalmente partes do texto apresentado foram alvo de publicação e materiais para a promoção do projeto, no contexto do trabalho de investigação e em conjugação com os requisitos profissionais da investigadora e em cumprimento do seu vínculo institucional. Neste capítulo, foram utilizados elementos do seguinte texto (Livro – Matriz de Valor e Relevância – *Como avaliar a performance de organizações em relação aos ODS*, Barros e Gouveia, 2021).

### **7.2. Aplicação da MVR no Estudo do SEBRAE RJ: Projeto Negócios de Impacto Social e Ambiental do Rio de Janeiro – 2018**

Após aplicação da MVR encontramos os seguintes resultados:

**Para os 2 indicadores avaliados, o ODS 8 – Emprego Digno e Crescimento** representou a maior índice de relevância para o projeto. Ou seja, o modelo de projeto do Rio de Janeiro tem uma forte correlação com o ODS 8 nos indicadores – Aumento da Faturação e Empresas com Práticas Sustentáveis.

Conforme dados lançados pela gestora na plataforma <https://www.useods.com.br>, encontramos os seguintes resultados

Figura 30: MVR – projeto Sebrae RJ

2 - Matriz de Valor e Relevância

Indicador do Projeto	3 SAÚDE E BEM-ESTAR	8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	12 CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	17 PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO
	Saúde e Bem-Estar	Trabalho e Crescimento Econômico	Indústria, Inovação e Infraestrutura	Consumo e Produção responsáveis	Paz, Justiça e Instituições eficazes	Parcerias e meios de implementação
AUMENTAR O FATURAMENTO DA EMPRESA	2	6	5	5	4	4
Empresas com práticas sustentáveis	6	7	5	5	4	4
Índice de Relevância	57%	93%	71%	71%	57%	57%

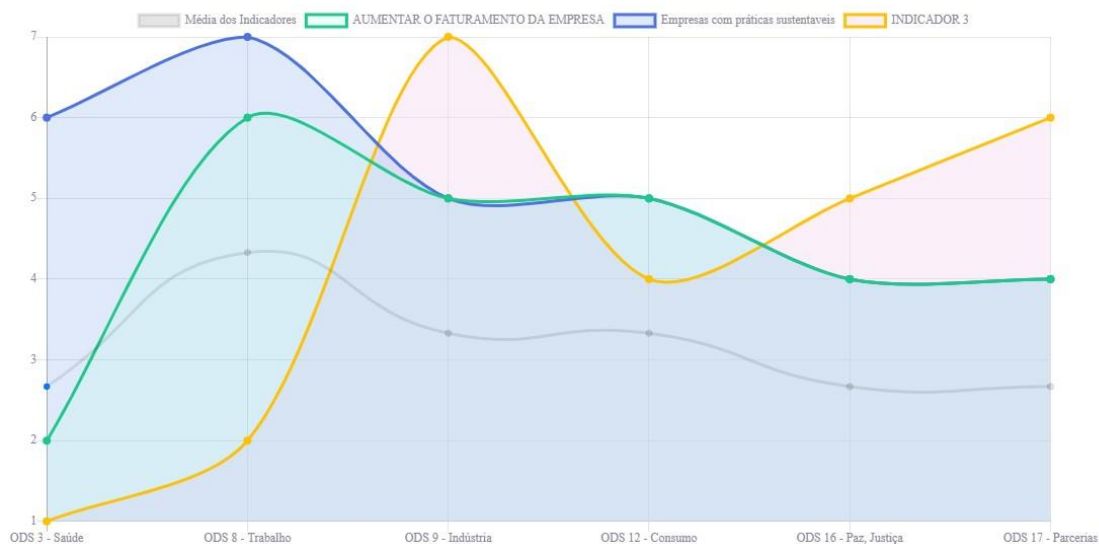
Fonte: <https://www.useods.com.br>

1º. ODS mais relevante: ODS 8.

2º. e 3º. ODS mais relevante: ODS 9 e ODS 12

Figura 31: Indicadores de projeto X ODS Sebrae RJ – Use ODS

3 - Gráfico demonstrativo de relevância dos indicadores X ODS



Fonte: <https://www.useods.com.br>

Para o estudo de caso do Rio de Janeiro, o índice de relevância do ODS 8 foi de 93% ao projeto, seguidos pelos ODS 9 e do ODS 12 que alcançaram 71% de relevância. Nota-se que, por indicador avaliado, o relativo à Empresas com Práticas Sustentáveis obteve maior nível de pontuação por ODS avaliado.

Para efeito de análise de resultados que discutiremos no capítulo 8, podemos refletir como alavancar ações do projeto analisado para elevar o nível de relevância de outros ODS, fazendo com que haja uma maior vitrine de ODS impactando o projeto.

### 7.3. Aplicação da MVR no Estudo do SEBRAE RN Projeto:

#### Desenvolvimento dos Negócios de Impacto Social do Rio Grande do Norte

Para o indicador: Participação dos pequenos negócios nas compras governamentais – os **ODS 12 e 16** tiveram maior relevância.

Para o indicador: Faturação bruta média – os **ODS 8, 11 e 12** tiveram maior relevância.

Para o indicador: Empresas inseridas nas cadeias de valor – os **ODS 9 e 17** tiveram maior relevância.

Figura 32: MVR – Projeto Sebrae RN

2 - Matriz de Valor e Relevância

Indicador do Projeto						
	Saúde e Bem-Estar	Trabalho e Crescimento Econômico	Indústria, Inovação e Infraestrutura	Consumo e Produção responsáveis	Paz, Justiça e Instituições eficazes	Parcerias e meios de implementação
Aumentar compras governamentais	1	3	3	6	7	2
AUMENTAR O FATURAMENTO DA EMPRESA	2	6	5	5	4	4
No. de empresas inseridas em cadeias de valor	2	6	7	5	4	7
Índice de Relevância	24%	71%	71%	76%	71%	62%

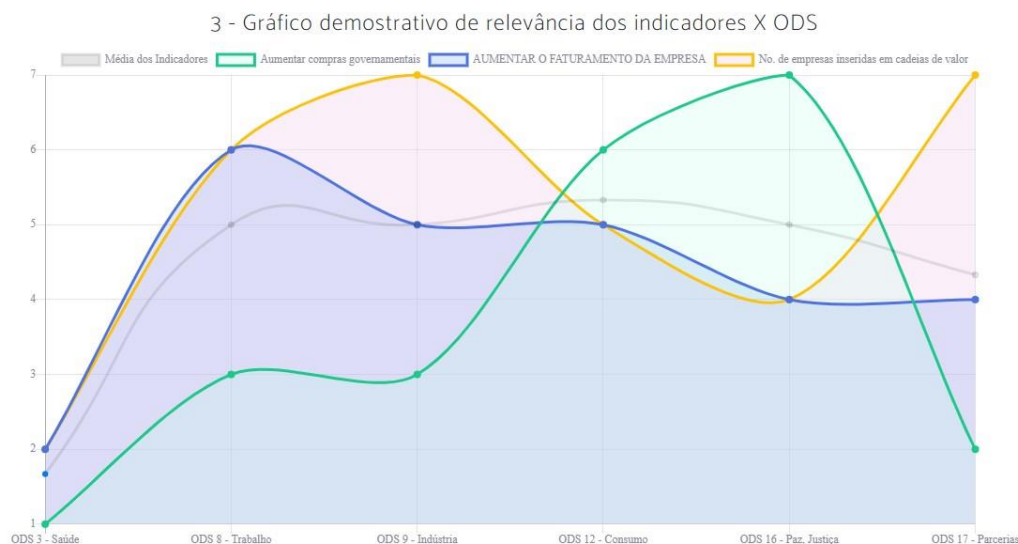
Fonte: <https://www.useods.com.br>

Observação:

1º.ODS mais relevante: ODS 12.

2º. e 3º. ODS mais relevante: ODS 08, 09 e 16

Figura 33: Indicadores de Projeto X ODS – Projeto Sebrae RN – Use ODS



Fonte: <https://www.useods.com.br>

#### 7.4 Aplicação da MVR no Estudo do SEBRAE SC: Projeto Negócios Sociais de Santa Catarina – 2018

**Para o indicador: Faturação total do grupo de empresas – o ODS 8 teve a maior relevância.**

**Para o indicador: Formalização dos Negócios de Impacto Social – o ODS 8 também foi o mais pontuado.**

Figura 34: MVR – Projeto Sebrae SC

2 - Matriz de Valor e Relevância

Indicador do Projeto	3 SAÚDE E BEM-ESTAR	8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	12 CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	17 PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO
	Saúde e Bem-Estar	Trabalho e Crescimento Econômico	Indústria, Inovação e Infraestrutura	Consumo e Produção responsáveis	Paz, Justiça e Instituições eficazes	Parcerias e meios de implementação
Aumentar o faturamento total do grupo de empresas	2	6	5	5	4	4
Formalização dos negócios de impacto	3	7	5	5	4	4
Índice de Relevância	36%	93%	71%	71%	57%	57%

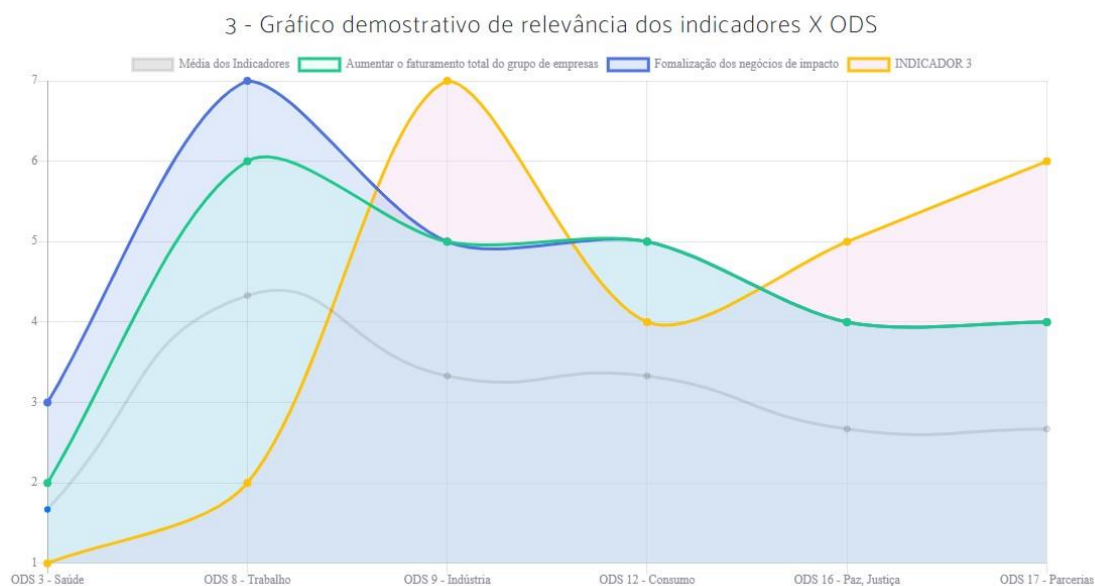
Fonte: <https://www.useods.com.br>

Observação:

1º. ODS mais relevante: ODS 8.

2º e 3º. ODS mais relevantes foram o ODS 9 e 12.

Figura 35: Indicadores de Projeto X ODS – Projeto Sebrae SC – Use ODS



Fonte: <https://www.useods.com.br>

Nota-se que o ODS 8 foi o que alcançou o maior nível de relevância em 2 estudos de caso ( RJ e SC) e o ODS 12 obteve o maior nível de relevância para o estudo de caso do RN. Em seguida, os outros ODS mais aderentes para os 3 estudos de caso são: 09, 16 e 17.

## 7.5. Resumo do Capítulo

Neste capítulo vimos os resultados da aplicação da MVR – Matriz de Valor e Relevância em cada estudo de caso, identificando os níveis de relevância por projeto. No capítulo seguinte propomos fazer uma análise comparativa dos casos, considerando a discussão da relevância dos ODS na situação em que vivemos neste momento de pandemia e em relação ao desempenho das metas globais de cada um, inerentes à Agenda 2030.

## **CAPÍTULO VIII –Análise dos Resultados do Índice de Relevância Alcançado nos 3 Estudos de Caso e em Relação ao Momento da Pandemia e às Metas Globais dos ODS**

### **8.1. – Introdução**

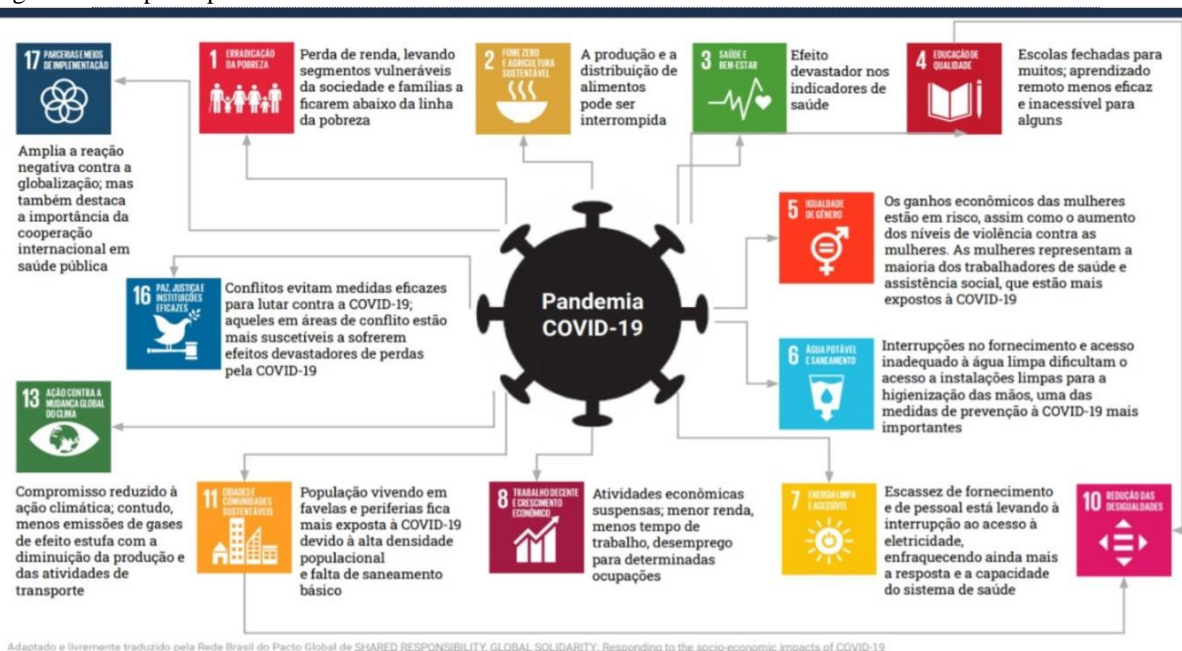
Neste capítulo propomos apresentar um quadro comparativo do desempenho da aderência dos ODS por estudo de caso avaliado e em relação ao momento da pandemia em que enfrentamos e considerando as metas globais, validando a contribuição do modelo de inteligência aplicado para o fortalecimento da sustentabilidade dos projetos.

Adicionalmente partes do texto apresentado foram alvo de publicação e materiais para a promoção do projeto, no contexto do trabalho de investigação e em conjugação com os requisitos profissionais da investigadora e em cumprimento do seu vínculo institucional. Neste capítulo, foram utilizados elementos do seguinte texto (Livro – *Matriz de Valor e Relevância – Como avaliar a performance de organizações em relação aos ODS*, Barros e Gouveia, 2021).

### **8.2. Análise dos Resultados do Índice de Relevância alcançado nos 3 estudos de casos**


Aquí, a partir dos efeitos da COVID-19 no âmbito dos 17 ODS também fazemos observações quanto aos ODS mais relevantes e como podem ser otimizadas ações para contribuir com a Agenda 2030.

Figura 36: Mapa da pandemia COVID-19 e os ODS



Fonte: adaptado do Shared responsibility, global solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19


Tabela 15: Análise de resultados projeto RJ

Nome do Projeto : Desenvolvimento dos Negócios de Impacto social do Rio de Janeiro
ODS mais relevante : 8 
Índice de Relevância : 93%
Impacto da Pandemia: Atividades económicas suspensas, menos tempo de trabalho, desemprego para determinadas ocupações

Metas Globais Principais (3 primeiras):
<p><b>8.1</b> Sustentar o crescimento económico per capita de acordo com as circunstâncias nacionais e, em particular, um crescimento anual de <u>pelo menos 7% do produto interno bruto [PIB] nos países menos desenvolvidos;</u></p>
<p><b>8.2</b> Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra;</p>
<p><b>8.3</b> Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços</p>
<p>financeiros.</p>
<p><b>Observações:</b> Considerando as metas globais dos ODS nota-se que será necessário alavancar ações de sustentação para mitigar os riscos causados pela grande perda dos empregos em vários setores e a diminuição de renda pela elevação da economia informal. Quanto maior o número de práticas sustentáveis que forem identificadas, maior a possibilidade de diminuição dos impactos negativos causados pela pandemia ao público-alvo do projeto.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora


Tabela 16: Análise de Resultados – projeto RN

Nome do Projeto: Desenvolvimento dos Negócios de Impacto social do Rio Grande do Norte
ODS mais relevante : 12 
Índice de Relevância: 76%
Impacto da Pandemia: não destacado no mapa
Metas Globais Principais (3 primeiras):
<b>12.1</b> Implementar o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com todos os países tomando medidas, e os países desenvolvidos assumindo a liderança, tendo em conta o desenvolvimento e as capacidades dos países em desenvolvimento
<b>12.2</b> Até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais
<b>12.3</b> Até 2030, reduzir pela metade o desperdício de alimentos per capita mundial, nos níveis de varejo e do consumidor, e reduzir as perdas de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo as perdas póscolheita
<b>Observações:</b> O projeto incentiva o número de empresas inseridas em cadeias de valor e as compras governamentais. Tendo o ODS 12 como referência, é fundamental cada vez mais explorar ações de fortalecimento dos elos produtivos dos pequenos negócios atendidos pelo projeto para que gerem maior volume de vendas de produtos e serviços atendendo as demandas de mercado, mesmo no atual momento de crise causado

**pandemia do COVID-19. Fortalecimento dos canais digitais e das operações de forma parceirizada nos segmentos onde há sinergias, poderão ser alternativas para recuperar das vendas e novas ações em prol do público-alvo do projeto.**

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 17: Análise de Resultados – projeto SC

Nome do Projeto: Negócios Sociais – Santa Catarina
<p>ODS mais relevante: 8</p> 
Índice de Relevância: 93%
Impacto da Pandemia: Atividades económicas suspensas, menos tempo de trabalho, desemprego para determinadas ocupações
Metas Globais Principais (3 primeiras):
<p><b>8.1</b> Sustentar o crescimento económico per capita de acordo com as circunstâncias nacionais e, em particular, um crescimento anual de <u>pelo menos 7% do produto interno bruto [PIB] nos países menos desenvolvidos;</u></p>
<p><b>8.2</b> Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra;</p>


**8.3** Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.

**Observações: O projeto incentiva a formalização de empresas e o aumento de faturação dos pequenos negócios de impacto social. Logo, para a manutenção da aderência é necessário cada vez mais estimular mecanismos de se promover o acesso ao emprego formal e, conseqüente geração de rendimento e mais ocupação, mesmo no atual momento de pandemia. Ações de capacitação para vendas por canais digitais a exemplo do Whatsapp e Facebook podem ser alternativas para a manutenção dos negócios do projeto.**

Fonte: Elaborado pela Autora

Observando os demais ODS (9, 16 e 17) mais aderentes aos três projetos avaliados, podemos enumerar oportunidades de exploração de ações para o fortalecimento da atuação dos projetos nos respectivos territórios, a partir da comunicação aos *stakeholders* da relevância dos modelos de negócios aos ODS.

Tabela 18: Análise dos demais ODS relevantes

Projetos: Negócios de Impacto Social no RJ, Negócios de Impacto Social no RN e Negócios Sociais – Santa Catarina		
Outros ODS mais relevantes: 9, 16 e 17.		
		

Impacto da Pandemia: ODS 9 – não citado no mapa, ODS 16 – Conflitos evitam medidas eficazes para lutar contra a COVID-19; aqueles em áreas de conflito estão mais suscetíveis a sofrerem efeitos devastadores de perdas pela COVID-19; ODS 17 – amplia a reação negativa contra a globalização; mas também destaca a importância da cooperação internacional em saúde pública

Observação: Os projetos poderão explorar ações de inovação e parcerias para ampliar a formação de redes de *stakeholders* comprometidos a elevar os resultados finais dos projetos em prol do público-alvo atendido.

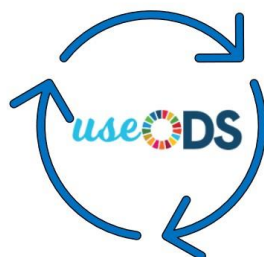
Fonte: Elaborado pela Autora

Os efeitos drásticos da pandemia poderão afetar sensivelmente o alcance da Agenda 2030 e do Acordo de Paris sobre as mudanças climáticas. Os mais vulneráveis, incluindo mulheres, crianças, os idosos e os trabalhadores informais serão os mais atingidos. O impacto ambiental, por outro lado, a curto prazo, será positivo pela redução da emissão de CO<sub>2</sub> e diminuição da poluição em muitas áreas. É fundamental que os países mantenham grandes esforços para o alcance das metas globais dos ODS e compromissos climáticos para ter ganhos que nos impulsionem para uma economia mais regenerativa com um futuro mais resiliente.

A Matriz de Valor e Relevância aplicada aos projetos revela a importância de se trabalhar o fortalecimento do propósito das organizações e imagem institucional, envolvendo-as em um movimento em prol do desenvolvimento sustentável, da minimização das desigualdades sociais, da proteção do planeta e de uma sociedade mais integrada.

É proposta de reconhecimento apresentada neste trabalho, sugere que, as organizações que aplicam a MVR, recebam um selo de prática sustentável. O objetivo é estimular cada vez mais a formação de redes entre *stakeholders* interessados a fazer parte dos projetos, a partir da aplicação da MVR e validação do índice de relevância mensurado pelos próprios gestores. A proposta de validade do selo é anual, a partir da aplicação da MVR no final de cada exercício para se verificar os níveis de relevância dos projetos dentro de um período de 01(um) ano.

Figura 37: Selo USE ODS



Fonte: Elaborado pela Autora

No atual contexto de uma economia volátil com grandes desigualdades sociais, ressalta ainda mais a importância de fortalecer parcerias para ações coletivas sem deixar ninguém para trás. Quando falamos de parcerias, falamos sobre atuar em rede e gerar valor partilhado – envolvimento máximo de líderes empresariais atuando de forma colaborativa e partilhada, em prol do desenvolvimento sustentável das suas organizações, do planeta e de toda sociedade, para atendimento da Agenda 2030.

*“Uma empresa pode criar valor económico com a criação de valor social. Há três saídas distintas para tal: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa”* (Porter e Kramer, 2011).

*“O conceito de valor partilhado redefine as fronteiras do capitalismo. Ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e ganhos económicos”* (Porter e Kramer, 2011).

Qualquer organização poderá calcular o **Índice de Relevância de seu negócio em relação aos ODS**, observando as estratégias que poderão traçar para ter uma relação mais aproximada com o impacto de suas ações em prol da resolução de problemas globais. Isso é uma oportunidade, porque a ferramenta desenvolvida poderá contribuir para elevar a posição do Brasil e de Portugal no ranking mundial da sustentabilidade (*sustainable development report*, 2020) lembrando que o Brasil ocupa atualmente a 53<sup>a</sup>. posição e Portugal a 25<sup>a</sup> posição.

Ainda com relação a avaliação dos resultados, é possível apresentar um mapa geral das organizações mais aderentes aos ODS, por setor empresarial. A plataforma pode sofrer melhorias em sua infraestrutura e possuir campos para cadastro de informação e da empresa (por exemplo – setor empresarial) e fornecer este mapa, como mencionado. A ideia é que se

incorpore novos serviços à plataforma para que possa ampliar as suas respostas em relação ao modelo de negócio avaliado.

### **8.3. Resumo do Capítulo**

Neste capítulo buscamos compreender os resultados alcançados com a aplicação da MVR nos estudos de casos e a interpretação perante o contexto atual e do momento de pandemia em que atravessamos, refletindo sobre possíveis ações para otimizar os projetos avaliados. No capítulo seguinte, levantamos as conclusões e proposta de trabalho futuro.

## **CAPÍTULO IX – Conclusões e Trabalho Futuro**

**9.1. Introdução** O capítulo trata de apontar as conclusões a que se chegou a partir do uso da plataforma digital USE ODS para medir o desempenho de organizações alinhadas aos ODS e recomendações futuras para a manutenção e aperfeiçoamento do projeto por *stakeholders* interessados na temática. Por meio do uso da ferramenta aplicada, em projetos diferentes, esta permite gerar um relatório de evidências que apoiam os gestores na validação dos balanços sociais das empresas e da melhor atuação do compliance corporativo.

### **9.2. Resultados Obtidos**

O presente trabalho abordou a problemática relativa à falta de instrumentos empresariais e do poder público para a mensuração da relevância dos modelos de negócios em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Como forma de abordagem inovadora foi proposto o uso da ferramenta Matriz de Valor e Relevância – MVR e os seus instrumentos pelo uso da plataforma <https://www.useods.com.br>, demonstrando uma forma de aplicação sucinta junto a gestores e *stakeholders* de projetos. A aplicação ocorreu em 03 estudos de caso, brasileiros (projetos de negócios de impacto social do Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e Santa Catarina) geridos pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como resultados obtidos, encontramos diferentes níveis de relevância dos ODS em relação com os projetos avaliados, demonstrando a presença de diferentes níveis de relevância, a partir de uma classificação de notas apuradas. Ainda foi obtido uma análise diante dos outros ODS que tiveram intervenção indireta junto aos indicadores dos projetos avaliados. Esta ferramenta permite que novos resultados sejam alcançados junto a qualquer tipo de projetos a serem avaliados, seja do setor público ou do privado.

### **9.3. Contributos do Trabalho**

A plataforma foi construída como um protótipo de valor e está disponível para cálculo do índice de relevância voltado para 06 ODS respectivamente a saber: ODS 3 – Saúde e Bem-Estar, ODS 8 – Emprego digno e crescimento econômico, ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura, ODS 12 – Consumo e Produção responsáveis, ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes e ODS 17 – Parcerias em prol do desenvolvimento. Por

limitações de recursos financeiros, é necessário buscar parceiros interessados para ampliar o cálculo respectivo da relevância que atenda ao conjunto dos 17 ODS. Pois entendemos que partilhar esse modelo de conhecimento aplicado traz grandes vantagens para as organizações que desejam alinhar sua estratégia e seu propósito aos ODS.

Com esse novo normal decorrente da pandemia do COVID-19 denota-se cada vez mais o surgimento de empresas que se preocupam com a maneira de consumir e as consequências desse consumo. Empresas que deixam claro o porquê existe, qual o motivo de venderem o que vendem, atraem mais e mais consumidores.

Empresas que respondem a questões como: Qual a herança que o seu negócio vai deixar para o mundo? Qual o propósito de sustentabilidade do seu negócio? São empresas que estão habilitadas a responder a perguntas que muitas pessoas estão fazendo para decidirem se se tornam consumidores e seguidores dessas empresas com propostas de valor mais sustentáveis.

Durante a pandemia vimos pequenos empreendedores, de prédio ou bairros, ganhando mercado, pois eles têm um propósito – atender bem e rapidamente quem está perto deles. Esse propósito faz os produtos serem mais frescos, serem produzidos por encomenda (o que evita desperdício), contribui para o desenvolvimento local, economiza combustível, fortalece uma comunidade. A Matriz de Valor e Relevância se resume numa proposta de valor para que as empresas fortaleçam a sua imagem institucional e alavanque um melhor patamar de competitividade. Por isso, este é um grande contributo para as micro e pequenas empresas. Associar os ODS à imagem institucional agrega em muito o valor de mercado, ao tempo que os pequenos negócios podem mostrar a sociedade que estão envolvidos em resolver problemas globais, além de simplesmente vender e obter lucros.

Outro aspecto a se destacar na criação da plataforma é que pensamos em um instrumento que fosse digital, mas que tivesse a aplicação dirigida por pessoas de uma organização cliente. Pode parecer controverso o digital e a humanização, mas lembre-se que todas as ferramentas digitais têm pessoas postando, atendendo, respondendo e, quando isso não acontece, elas não trazem o resultado esperado. Nessa linha de pensamento, quanto maior o número de pessoas acessando e utilizando, maior será a divulgação da ferramenta em prol do bem comum.

Como contributo diferencial, realizamos reuniões com duas incubadoras portuguesas, localizadas no Porto, interessadas em apoiar nosso projeto (INOVAGAIA E ANPME) e nos apontaram que poderiam aplicar um piloto para verificar qual a adesão dos ODS aos modelos de negócios das respectivas incubadoras. Dessa forma, o projeto foi inscrito na plataforma do IAPMEI, com o objetivo de obtenção do visto STARTUP VISA, incluindo as cartas de interesse das duas incubadoras. Encontra-se em fase de análise.

#### **9.4. Trabalho Futuro**

Pensando no presente, o que faz o mundo dos negócios são as pessoas. Por isso, nunca foi tão importante trabalhar com o que te faz feliz, com pessoas que acreditam no seu negócio e ter processos de inovação sendo aplicados o todo momento. Planeamento, processos e inovação devem andar de mãos dadas, para que a sua empresa tenha um atendimento humano e próximo dos seus clientes. Resultados humanamente desejáveis fazem com que a empresa gere a retenção de clientes. Saber manter quem já é cliente é muito mais lucrativo para as empresas do que estar a todo momento buscando novos clientes. Pensemos em quais estratégias uma empresa pode colocar em prática para manter os seus clientes ativos e você vai ver que quase todas elas passam por ações humanas: escutar, entender, responder, olhar e enviar mensagens direcionadas.

As micro e pequenas empresas – MPEs serão a tendência de 2021 e num futuro mais próximo. Muitas surgirão por necessidade, outras por oportunidades, mas todas terão lugar ao sol. As MPEs são responsáveis por gerar empregos e renda, por terem propósitos, por serem humanas, por se adaptarem de forma rápida e inovarem sem parar, ou seja, elas fazem a economia rodar e tornam as economias locais e as comunidades e o território, mas resilientes. Mas, sabemos também que muitas delas fecham prematuramente, por falta de planeamento e gestão.

Por isso, a tendência do presencial e do virtual juntos também determinará a forma de consumo das pessoas e do caminho para o qual escolherem produtos e serviços sustentáveis. Essa tendência já é realidade e não vai mudar. Canais de comunicação rápida com acesso aos produtos e serviços, que podem fazer a venda ser efetuada, o produto ser reservado, uma entrega programada, uma retirada, uma escolha no virtual para ver e comprar no presencial, um agendamento de serviço. O WhatsApp, as redes sociais, o telefone, site, local físico, canais que

vão continuar existindo e que podem ser cada dia mais utilizados, pois se complementam e se integram.

Um novo consumidor *online*, mas que ainda gosta muito do presencial, foi despertado, no período de pandemia, os Baby Boomers. Eles têm entre 33 e 64 anos e o aumento de compras online nessa faixa de idade, uma crescente de 75% só em novembro de 2020, mostra que eles vieram para ficar. Por isso, fique atento às ferramentas que essas tecnologias trazem, use-as e faça o seu ponto físico ser visto pelo virtual e seu virtual ser concretizado com a venda de produtos e serviços. E nesse sentido se a empresa aplica uma plataforma que agrega os ODS na base de valor de seus resultados, se diferencia no mercado. Para um trabalho futuro, poder multiplicar o uso da plataforma [www.useods.com.br](http://www.useods.com.br) em escolas, universidades e instituições de ensino em geral seria uma grande oportunidade de aprendizagem massiva sobre os impactos positivos dos ODS junto às organizações. Contribuindo assim para um futuro mais próspero e inclusivo para os que se utilizarão deste instrumento.

A nossa plataforma <https://www.useods.com.br> também disponibiliza um processo de capacitação e reconhecimento com um selo de participação no movimento **USE ODS**, para estimular o envolvimento e visibilidade de muito mais empresas voltadas com a preocupação socioambiental e de inclusão.

Associado ao nosso desafio de mensurar o impacto dos indicadores de projetos frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, observamos a existência de parâmetros externos que também influenciam o alcance de resultados humanamente desejáveis. Pensamos assim que o nível de bem-estar social de um país se reflete nas suas políticas institucionais e de governo, muitas vez implementadas através de políticas públicas que, quem sabe, poderá a plataforma e o trabalho aqui concluído dar um contributo.

Como trabalho futuro, devemos investir na expansão das funcionalidades da ferramenta para que possa se moldar a um processo de escala que contemple os 17 ODS a serem avaliados e acesso a mecanismos de inteligência artificial que permitam agregar valor de forma diferenciada aos trabalhos a serem executados pelos gestores e *stakeholders* de projetos (Lee, 2019).

Em perspectiva de futuro próximo, pretendemos também apresentar a nossa

plataforma a instituições financeiras, com o objetivo de sensibilizar dirigentes para a divulgação dos seus balanços sociais alinhando às estratégias de atuação com vinculação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Como resultado do trabalho de pesquisa realizado, não identificamos instituições financeiras que aplicam ferramentas de mensuração de resultados associando aos ODS.

## 9.5. Recomendações

O primeiro Relatório Mundial da Felicidade foi preparado para apoiar as decisões na Assembleia Geral das Nações Unidas, em abril de 2012. No encontro chamado “*Felicidade e bem-estar: definindo um novo paradigma económico*”, os especialistas juntaram os dados globais disponíveis sobre felicidade com os avanços da ciência. Assim como o Dia Internacional da Felicidade, o relatório é consequência de duas resoluções – Resolução ONU 65/309 e Resolução ONU 66/281 – que definem a felicidade como um objetivo humano fundamental.

Os grandes desafios definidos pela Agenda 2030 e a possibilidade de adotar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como estratégia que potencie uma maior preocupação com o desenvolvimento sustentável, para o alcance de resultados coletivos e de alto impacto social e ambiental, é um caminho sem volta para a melhoria na vida das pessoas, das empresas e do nosso planeta e que contribuirá para elevar os níveis de felicidade de um país.

A nossa primeira recomendação é: fiquem atentos aos movimentos globais, pois os modelos de negócios inovadores que desenvolverem os seus *core businesses* associados e avaliados em decorrência do grau de relevância de um ou mais ODS, terão o poder de multiplicar os impactos positivos gerados em cadeias de valor e alcançar um posicionamento diferenciado em mercados, produzindo valor agregado em escala na resolução de problemas globais e também, no fortalecimento dos territórios e as suas comunidades, em especial as mais vulneráveis.

Entendemos que o modelo proposto da Matriz de Valor e Relevância – MVR que expressa o índice de relevância dos modelos de negócios frente aos ODS, poderá ser aplicado a várias iniciativas do poder público e privado, de projetos ou programas que demonstrem oportunidades de investimento, de acesso a novos mercados e tecnologias, além da sensibilização para o desenvolvimento de políticas públicas inclusivas, frente aos 17 desafios globais. Outra recomendação é que acreditamos que os gestores públicos podem se apropriar

do uso desse modelo de matriz para o desenho de políticas diferenciadas para territórios e comunidades que necessitem implementar processos de mensuração dos impactos dos modelos de negócios empresariais e os seus indicadores, considerando diferentes tipos de clientes.

Nos cinco anos desde que a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram adotados, em 2015, muitos governos, entidades da ONU, organizações internacionais e regionais e partes interessadas adquiriram conhecimento e experiência aprofundados e deram passos inovadores para implementar esta ambiciosa iniciativa à escala global. Muitos avanços inspiradores e histórias de sucesso estão a mostrar resultados e impactos em todo o mundo, e várias boas práticas podem ser replicadas e ampliadas para abordar lacunas e limitações existentes. Ampliar essa experiência global será fundamental para apoiar os esforços de recuperação da pandemia COVID-19 e para acelerar o progresso em direção à Década de Ação para cumprir os ODS. É nesse sentido que a plataforma USE ODS tem a pretensão de contribuir para melhorar o posicionamento estratégico dos países em direção à sustentabilidade global, conforme o ranking disposto no *Sustainable Development Report 2020*.

Outra recomendação a destacar é que as informações geradas pela plataforma UseODS poderão servir para investidores que desejam ser parceiros de empresas socialmente responsáveis e, a partir dos resultados do índice de relevância alcançado, poderão decidir onde melhor fazerem investimentos conscientes.

Nessa frente, a pesquisa KPMG de Relatórios de Sustentabilidade de 2019 revelou que quase todas (96%) das 250 maiores empresas do mundo (o G250) relatam o seu desempenho de sustentabilidade. Para o N100 – 5.200 empresas compreendendo as 100 maiores empresas em 52 países – 80% o fazem. A pesquisa ainda mostra que os relatórios de sustentabilidade das empresas N100 aumentaram rapidamente, de apenas 18%, em 2002, para 75%, em 2017 e 80%, em 2020. Em todas as empresas pesquisadas, os Padrões GRI (*Global Reporting Initiative*) são a única estrutura de relatório de sustentabilidade que pode demonstrar ampla adoção global. Cerca de três quartos (73%) do G250 e dois terços (67%) do N100, agora usam o GRI.

Esta pesquisa da KPMG indica que a maioria das empresas de grande e médio porte toma os Padrões GRI para fornecer uma maneira mais eficaz de divulgar seus impactos de sustentabilidade. Ao possibilitar relatórios abrangentes e consistentes, com ampla adoção, a GRI oferece uma linguagem comum global para transparência corporativa. Embora o

crescimento contínuo dos relatórios de sustentabilidade seja encorajador, mais precisa ser feito para aumentar a qualidade e a profundidade da divulgação. O importante é que as empresas apliquem o mesmo rigor na comunicação tanto da sustentabilidade quanto dos impactos financeiros.

Ainda em 2018, o Departamento de Assuntos Económicos e Sociais das Nações Unidas (UNDESA) lançou uma convocatória para apresentação de boas práticas, histórias de sucesso e lições aprendidas por todas as partes interessadas na implementação da Agenda 2030 e dos ODS e os resultados são disponibilizados em uma base de dados *online* de mais de 500 boas práticas. (<https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/goodpractices>). No Brasil foram registados 101 casos entre 2018 e 2019 e apenas 2 em Portugal. Isso demonstra a grande oportunidade de se avançar com instrumentos eficazes de monitorização em prol de políticas públicas favoráveis à implementação dos ODS, pelas organizações.

A comunicação de oportunidades para o uso da ferramenta também seria uma outra forma de recomendação para expandir o acesso à plataforma, por meio da inserção do *link* para o seu uso, em sítios diversos de parceiros nacionais e internacionais, que nos permitisse mostrar aos utilizadores interessados, qual seria a entrega de valor associada, por meio de um preenchimento-piloto dos graus de relevância dos projetos escolhidos, feitos pelos gestores locais. O sucesso da expansão da plataforma depende da adesão para o uso do instrumento por parceiros interessados em replicar a metodologia do cálculo do índice de relevância de indicadores de projetos em direção aos ODS.

Segundo Relatório “*Better Business, Better World*” da Comissão de Desenvolvimento Sustentável e Empresarial ([report.businesscommission.org](http://report.businesscommission.org)) a previsão é que os ODS gerem mais de US\$ 12 mil milhões em economias e receitas até 2030. Ao identificar e mitigar os riscos para as pessoas e o ambiente e oferecer novos produtos e serviços que ajudem no desenvolvimento sustentável, as empresas podem colher os benefícios para si próprias e para os mercados dos quais elas dependem. No contexto atual, se nada for feito, apenas o ODS 7 – Energia Acessível e Limpa será alcançado no Brasil em 2030. Portanto, os desafios são imensos e um momento importante para ressaltar iniciativas empreendedoras como este trabalho de investigação apresentado.

A nossa plataforma UseODS foi inscrita (em janeiro de 2021) na *Second Open*

*Call for SDG Good Practices, Success Stories and Lessons Learned in the Implementation of the 2030*, de iniciativa da ONU, a fim de apresentar os resultados decorrentes da aplicação da MVR nos estudos de casos brasileiros.

Por fim, como recomendação importante, considerando o uso em escala da plataforma, esperamos que daqui a 10 anos com a finalização da agenda 2030, os esforços empresariais e do poder público em prol dos pequenos negócios surtam efeitos multiplicadores à luz da incorporação dos diversos ODS nas estratégias empresariais e dos governos. Pois, em um mundo de consumo pós-COVID 19, o fortalecimento dos negócios com propósito será essencial e indispensável, para a adaptação da sociedade à uma economia mais regenerativa e resiliente.

## REFERÊNCIAS:

- ABDI. (2014). Agência de Desenvolvimento Industrial. [Em linha]. Disponível em: <https://www.abdi.com.br/>. Acesso em: 22.12.2018.
- Abramovay, R. (2012). *Muito Além da Economia Verde*. São Paulo: Editora Abril.
- Afonso, R; Cipolla, C; Joly, M. P; Bartolo, R. (2005). *Transit Project: Inovação e Empreendedorismo Social na América Latina*. Rio de Janeiro.
- Altunok, T. e Cakmak, T. (2010). A technology readiness levels (trls) calculator software for systems engineering and technology management tool. *Advances in Engineering Software*, Vol. 41, pp. 769–778. DOI: 10.1016/j.advengsoft.2009.12.018.
- Amaral Filho, J. (2006). Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. In: *Planejamento e Políticas Públicas*. Brasília: IPEA, n.14.
- Arámburo, González & Rivas. *University vinculación: A two-way strategy for sustainable development and academic relevance*. Gateways: International Journal of Community Research and Engagement, vol. 10, pp. 14-32, 2017. DOI: 10.5130/ijcre.v10i0.5480
- Arendt, Hannah. (1999). *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Arivumani & Vijayalaxmi J. (2017). *Sustainable Development, Advances In Natural And Applied Sciences*, Vol. 11, Issue 7, ISSN: 1995-0772, EISSN: 1998-1090, Published by AENSI Publication, May 11(7): pages 296-300
- Around, Thomas & Abrol. (2012). *Grassroots innovation for sustainable development: some enduring dilemmas*. Proceedings: Global Research Forum on Sustainable Consumption and Production Workshop, Rio de Janeiro, Brazil.
- Artemísia. (s/d). *Avaliação para negócios de Impacto – Guia Prático*. [Em linha]. Disponível em <https://artemis.org.br/>. Acesso em [10/10/2018].
- Aupperke, K. E.; Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, Vol.28, pp.446-463. EUA.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, v. 55, p. 177-191. EUA.

- Bansal, P. (2005). Envolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 197-218. EUA.
- Barber, N. (2007). *Even while they teach, newly-qualified teachers learn*. [Em linha]. Disponível em: <https://nasejournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.14678578.2007.00451.x>. Acesso em [20.03.2020].
- Barki, E. (2019). *Relatório técnico Sebrae/PNUD de boas práticas de benchmarking – Portugal e Reino Unido*.
- Barone, Francisco. Sader, Emir. (2008). Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. *Revista da Administração Pública*, 42(6): 1249-67. ISSN 0034-7612. [Em linha]. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6675/5258>. Acesso em [18/05/2019].
- Beck, U. (2011). *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. Editora 34: São Paulo.
- Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 508-527. EUA.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Policy Futures in .... New Haven: Yale University Press. Retrieved from [http://paigrain.debatpublic.net/docs/1\\_Symposium\\_PFIE\\_6\\_2\\_web.pdf](http://paigrain.debatpublic.net/docs/1_Symposium_PFIE_6_2_web.pdf) Retrieved in [18.05.2019]
- BEPA – Bureau of European Policy Advisers. (2014). *Social Innovation – a decade of changes*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Big SOCIETY Capital. (2018). [Em linha]. Disponível em: <https://bigsocietycapital.com/>. Acesso em [29.11.2018].
- Bignetti, L. P. (2011). *As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa*. Ciências Sociais Unisinos, v. 47, n. 1.
- BIS – Banco de Inovação Social. (2013). [Em linha]. Disponível em <http://redesocial.cm-feira.pt/noticias/banco-de-inovacao-social> Acesso em [03.03.2019].

Bittencourt, B. D. L. & Ronconi, L. F. D. A. (2016). Políticas de inovação social e desenvolvimento: o caso da Bolsa de Terras. *Revista de Administração Pública*, 50(5), 795-818. São Paulo.

Blanco-Ariza, A.; Soza, A.; Garcia, A. & Varela, E. (2019). *Social Innovation in the Non-Profit Organization Framework: A Review*. Social Sciences, MDPI, Open Access Journal, vol. 8(8), pages 1-14. [Em linha]. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/gam/jscscx/v8y2019i8p236d256348.html> Acesso em [10.03.2021].

Bock, B. (2012). *Social innovation and sustainability; how to disentangle the buzzword and its application in the field of agriculture and rural development*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/254833033\\_Social\\_innovation\\_and\\_sustainability\\_how\\_to\\_disentangle\\_the\\_buzzword\\_and\\_its\\_application\\_in\\_the\\_field\\_of\\_agriculture\\_and\\_rural\\_development\\_Online\\_First](https://www.researchgate.net/publication/254833033_Social_innovation_and_sustainability_how_to_disentangle_the_buzzword_and_its_application_in_the_field_of_agriculture_and_rural_development_Online_First) Acesso em [02.10.2020].

Brandão, C. A. (s/d). *Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos*. [Em linha]. Disponível em [www.movesocial.com.br](http://www.movesocial.com.br) Acesso em [10/10/2018].

BRASIL. (2016). Decreto n. 8.892, de 27 de outubro de 2016. *Cria a comissão nacional para os objetivos de desenvolvimento sustentável*. [Em linha]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm) Acesso em [15/11/2018].

Bravo, M. & Buendia, L. (1998). *Investigación Educativa*. 3ª Ed. Sevilla: Ediciones Alfar.  
Bridges Ventures. (2002). [Em linha]. Disponível em: <https://www.bridgesfundmanagement.com/>. Acesso em [20.11.2018].

Bruni, L. & Stefano, Z. (2010). *Economia civil: eficiência, equidade, felicidade pública*. Vargem Grande Paulista, São Paulo: Cidade Nova.

Butkeviciene, E. (2009). Social Innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical Evidence. *Social Sciences*, v. 63, n. 1, p. 80-88. Nova York: EUA.

Cajaiba-Santana, G. (2014). *Social Innovation: Moving the field forward. A conceptual framework*. Technological Forecasting and Social Change, Nova York: EUA.

Cairncross, F. (1992). *Costing the Earth*. Boston, MA: Harvard and Business School Press.

- Caroli, M. G., Angeli, F. (2015). *Modelli ed Esperienze di Innovazione Sociale in Italia: Secondo Rapporto Sull'Innovazione Sociale*. International Center for Research on Social Innovation (CERIIS): Milano, Italia.
- Caron, A. (2007). *Inovação social e o papel da indústria*. In: Farfus, D.; Rocha, M. C. S. (Orgs.). *Inovações Sociais*. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS.
- Carroll, A. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct". *Business and Society*, Vol. 38, n. 3, pp.268-295.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, v. 1.
- Castells, M. (2005). *Sociedade em rede em Portugal*. In Cardoso, G. et al. Porto: Campo das Letras.
- Cavalcanti, M. (2007). *O conhecimento em rede: como implantar projetos de Inteligência Coletiva*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Chase, R. (2015). *Economia Compartilhada*. São Paulo: Hsm do Brasil Editora.
- Chaves, L. I. (2018). *Do design de produto às inovações sociais como resposta às causas diretas e indiretas dos impactos ambientais e sociais*. In: Design, Artefatos e Sistema Sustentável, p. 107-128. São Paulo: Ed. Blucher.
- Christensen, C. (2019). *O Paradoxo da Prosperidade*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- Cipolla, Carla. (2012). *Social Innovation in Brazil through design strategy*. DMI Journal.
- Clara, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), pp. 221-244. CIED - Universidade do Minho
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Cahier de recherche du CRISES, n. ET0314, Montreal: UQAM.
- CMMAD (1991). *Nosso Futuro Comum*. 2a ed. Tradução de Our common future. 1a ed. 1988. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Comini, G.; Barki, E. & Aguiar, L. (2013). O novo campo dos negócios com impacto social. In: Barki, E; Izzo, D.; Torres, H.; Aguiar, L. (Org.). (2013) *Negócios com Impacto Social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis.

- Correia, S. E. N.; Oliveira, V. M. & Gómez, C. R. P. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. RAM, Revista Administração Mackenzie (*Mackenzie Management Review*), v.17, n.6, Special Edition, p. 102-133, Nov/Dec, 2016. São Paulo.
- Costa, D & Teodósio, A. (2011). *Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (des)articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/305725669\\_Desenvolvimento\\_sustentavel\\_consumo\\_e\\_cidadania\\_um\\_estudo\\_sobre\\_a\\_desarticulacao\\_da\\_comunicacao\\_de\\_organizacoes\\_da\\_sociedade\\_civil\\_do\\_estado\\_e\\_das\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/305725669_Desenvolvimento_sustentavel_consumo_e_cidadania_um_estudo_sobre_a_desarticulacao_da_comunicacao_de_organizacoes_da_sociedade_civil_do_estado_e_das_empresas) Acesso em [14.01.2020].
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications
- CRISES. (s/d). Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. [Em linha]. Disponível em <https://crises.uqam.ca/anglais/> Acesso em [20.10.2019].
- Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York : McGraw-Hill.
- Culture Indicators 2030. (2020). [Em linha]. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>. Acesso em [10.12.2020].
- Dainienė, R., & Dagilienė, L. (2015). *A TBL Approach Based Theoretical Framework for Measuring Social Innovations*. Procedia-Social and Behavioral Sciences: Paris.
- Dargan & Shucksmith (2008). *LEADER and Innovation*. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x.
- Dearing, A. (2000). *Sustainable Innovation: Drivers and Barriers*. Innovation and the Environment, p. 103-125. Paris: OECD
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Califórnia. Kauffman Foundation and Stanford University. EUA.
- Dees, J. G.; Emerson, J. (2002). *Economy, P. Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Dietz, R. & O'Neill, D. (2013). *Enough is enough: Building a sustainable economy in a world of finite resources*. Routledge. Paris.

DIGITAL MONEY Plataforma. (2021). [Em linha]. Disponível em: <https://www.digitalmoneyinform.com.br/>. Acesso em [28.04.2021].

Drucker, P. (1970). *Technology, Management & Society*. Nova York: Harper & Row.

Drucker, P. (2012). *Uma sociedade funcional*. São Paulo: Paperback.

EARTO (2014). The TRL scale as a research & innovation policy tool. European Association of Research and Technology Organisations. EARTO recommendations. 30 apr. [Em linha]. Disponível em <https://pdf4pro.com/view/the-trl-scale-as-a-researchamp-innovation-policy-2d2fb5.html>. Acesso em [10/02/2020].

ENIMPACTO. (2017). Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto. [Em linha]. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/ptbr/assuntos/inovacao/enimpacto>. Acesso em [12.12.2018].

Ekinghton, J.; Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people: how social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Fachinelli, A. C.; D'Arísbo, A. & Maciel, E. M. (2014) A importância da inovação social e da economia criativa como indutores para o desenvolvimento sustentável. *International Journal of Knowledge, Engineering and Management*. V. 03, nº 05, p. 276-293. EUA.

Figueiredo, L. F; Merino, E.; Muniz, M.O. & Merino, G. (2009). *Aplicação do design em casos de Inovação Social do Estado de Santa Catarina*. Santa Catarina.

Fink, Larry. (2018). *A Sense of Purpose*. Letter to CEOs. Blackrock. [Em linha]. Disponível em <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larryfink-ceo-letter>, Acesso em [12/02/2021].

Forbes. (2019). *Por que confundir diversidade com inclusão no local de trabalho pode ser perigoso*. [Em linha]. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2019/09/por-queconfundir-diversidade-com-inclusao-no-local-de-trabalho-pode-ser-perigoso/>. Acesso em [20.11.2019].

Freire, K. & Oliveira, C. (2017). *Comunidades Criativas e Codesign. Soluções habilitantes para formação de comunidades criativas: um caminho possível do design para inovação social*. Do livro: Design e Inovação Social. Organizador: Amilton J. Arruda. Recife: UFPE.

Freixo, M.J.V. *Metodologia Científica. Fundamentos, métodos e técnicas*. (4ª edição). Instituto Piaget. Portugal.

Furtado, Celso. (2004). Os desafios da nova geração. *Revista de Economia Política*. Vol. 24, n. 4 (96), pp. 483-486, out. e dez. Rio de Janeiro.

Gerometta, J., Haussermann, H. & Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: strategies for an inclusive city. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021. EUA.

Gertler, P.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L. & Vermeersch, C. (2011). *Impact Evaluation in Practice*. [Em linha]. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/280098184\\_Impact\\_Evaluation\\_in\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/280098184_Impact_Evaluation_in_Practice).  
Acesso em [20.01.2020].

GIIN. (s/d). *Global Impact Investing Network*. [Em linha]. Disponível em <http://www.thegiin.org> Acesso em [16/10/2018].

GIIRS. (s/d). Ratings & Analytics for impact investing. [Em linha]. Disponível em <http://www.giirs.org> Acesso em [16/10/2018].

Giles, C. & Hargreavs, H. (2006). The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities during Standardized Reform. *Educational Administration Quarterly*, 42, 124- 156.

Godoy, A.S. (2006). *Estudo de caso qualitativo*. In: Godoy, C.K.; Bandeira-deMello, R.; Barbosa da Silva, A. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva.

Goldenberg, M.; Kamoji, W.; Orton, L & Williamson, M. (2009). *Social Innovation in Canada: An Update*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.

Gouveia, Luis Borges. (2004). Notas de contribuição para uma definição operacional de Sociedade da Informação. [Em linha]. Disponível em [http://homepage.ufp.pt/lmbg/reserva/lbg\\_socinformacao04.pdf](http://homepage.ufp.pt/lmbg/reserva/lbg_socinformacao04.pdf). Acesso em [12.01.2020].

Gouveia, Luis Borges. (2018). *Transformação Digital: Desafios e Implicações na Perspectiva da Informação*. In Moreira, F.; Oliveira, M.; Gonçalves, R. e Costa, C. (2018). *Transformação Digital: oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente*. 1ª edição, dezembro. Capítulo 2, pp 5-28. Faro: Silabas e Desafios. ISBN: 978-989-8842-28-2.

Gouveia, Luis Borges. (2020). *Casos de Estudo e Estudos de Caso. Práticas e Operacionalização: como resolver um caso de estudo*. ESTIEM – European Students of Industrial Engineering and Management. TIMES Local Qualification–EGI, 16 de dezembro. EGI. Universidade de Aveiro.

Grattinger, C. P., Garcia, S., Siviy, J., Schenk, R., Syckle, P. (2002). *Using the Technology Readiness Levels Scale to Support Technology Management in the DOD's ATD/STO Environments: a Findings and Recommendations Report Conducted for Army*. CECOM (CMU/SEI-2002-SR-027). Carnegie Mellon Software Engineering Institute. EUA.

Gronlund, A. (2002). *Introduction to the Special Issue on E-democracy in Practice:*

*Methods, Infrastructures and Discourse*. E-Service Journal, 2(1), 3–8. [Em linha]. Disponível em:

<http://www.jstor.org/discover/10.2979/ESJ.2002.2.1.3?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21101222851681>. Acesso em: [12.04.2021].

Grzybowski, C. (2009) *Mudar mentalidades e práticas: um imperativo*. Outubro. Le monde diplomatique Brasil.

Guia para CEOs sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. ( 2018). [Dem linha]. Disponível em: <https://biblioteca.cebds.org/>. Acesso em [19.10.2018].

Guide to Achieving Corporate and Societal Value. Schwab Foundation. (2016). [Em linha]. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Social\\_Innovation\\_Guide.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Social_Innovation_Guide.pdf). Acesso em [10.10.2018].

GSG (2018). *Catalysing an Impact Investment Ecosystem – Working Group Report*. [Em linha]. Disponível em <https://gsgii.org/>. Acesso em [10/01/2020].

Habermas, J. (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Hadden, J. & Seybert, L. A. (2016). What's in a Norm? Mapping the Norm Definition Process in the Debate on Sustainable Development. *Global Governance. A Review of Multilateralism and International Organizations*, 22(2), 249-268. EUA.

Halme, M; Nieminem, J.; Nykanem, E.; Sarvaranta, L. & Savonen, A. (2005). *Business from sustainability: Drivers for energy efficient housing*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/289550310\\_Business\\_from\\_sustainability\\_Drivers\\_for\\_energy\\_efficient\\_housing](https://www.researchgate.net/publication/289550310_Business_from_sustainability_Drivers_for_energy_efficient_housing) Acesso em: [25.03.2019].

Harris, J. M. (2000). *Basic principles of sustainable development*. Global Development and Environment Institute, Working Paper n.04, June. EUA.

Harvard Business Review. *What is Strategy?* [Em linha]. Disponível em: <https://hbr.org/topic/strategy> Acesso em [30.01.2021].

Herrera, M. E. B. (2016). Social innovation for bridging societal divides: Process or leader? A qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 69(11), 52415247. EUA.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. K. Henning, & F. Hees (Eds.). IMA/ZLW.

Huber, G. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/215439842\\_Organizational\\_Learning\\_The\\_Contributing\\_Processes\\_and\\_the\\_Literatures](https://www.researchgate.net/publication/215439842_Organizational_Learning_The_Contributing_Processes_and_the_Literatures). Acesso em [12.02.2021].

Hulgård, L., & Ferrarini, A. V. (2010). Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? *Ciências sociais Unisinos*, 46(3), 256-263. EUA.

IDIS (s/d). *Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.idis.org.br>. Acesso em [18/10/2018].

INSPER Metricis.(2019). [Em linha]. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/pesquisa-e-conhecimento/centro-de-gestao-e-politicaspUBLICAS/nucleo-medicao-investimentos-de-impacto/>. Acesso em [16.12.2020].

Instituto Nacional de Estatística – INE. [Em linha]. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_perfsdg](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_perfsdg). Acesso em [12.12.2020].

IRIS. (s/d). *Impact Reporting and Investment Standards*. [Em linha]. Disponível em <https://www.iris.thegiin.org>. Acesso em [16/10/2018].

Izzo, D. (s/d). *Como identificar um negócio de impacto*. [Em linha]. Disponível em <https://capitalaberto.com.br/temas/gestao-de-recursos/como-identificarum-negocio-deimpacto/>. Acesso em [08/07/2019].

J. P. Morgan. (2010) *Impact investments: an emerging asset class*. J. P. Morgan Global Research. New York.

Jackson & Michaelis, (2003). *Policies for Sustainable Consumption*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/255596973\\_Policies\\_for\\_Sustainable\\_Consumption](https://www.researchgate.net/publication/255596973_Policies_for_Sustainable_Consumption) Acesso em : 20.03.2020.

Jackson, T. & Senker, P. (2011). Prosperity without growth: Economics for a finite planet. *Energy & Environment*, 22(7), 1013-1016. EUA.

Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J. & Schäfer, M. (2015). Sustainable consumption through social innovation: a typology of innovations for sustainable consumption practices. *Journal of Cleaner Production*, 108, 784-798. EUA.

Juliani, D. P; Juliani, J. P; Souza, J. A. de; Harger, E. M. (2014). Inovação Social: perspectivas e desafios. *Revista Espacios*, Santa Catarina, v.35 (nº35). RECIFE

Khan, N. (2008). *Male Rape: The Emergence of a Social and Legal Issue*. Hampshire, UK, and New York, NY: Palgrave MacMillan.

Karampela, S., Papazoglou, C., Kizos, T., & Spilanis, I. (2017). Sustainable local development on Aegean Islands: a meta-analysis of the literature. *Island Studies Journal*, 12(1), 71-94.). EUA.

KPMG. (2019). Relatório de Sustentabilidade 2019. [Em linha]. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/09/relatorio-sustentabilidade.html>. Acesso em [13.03.2021].

Lee, Kai-Fu. (2019). *As Superpotências da Inteligência Artificial*. Relógio D'Água.

Lévy, P. (2000). *Cibercultura*. 2. ed. São Paulo: Editora 34.

Lévy, P. (2003). *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. 4. ed. São Paulo: Loyola.

Lévy, P. (2010). *O futuro da Internet: Em direção a uma ciberdemocracia planetária*. Rio de Janeiro. Loyola.

Coutinho, Clara Pereira (2019). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e humanas. Teoria e Prática*. 2ª Edição. Coimbra: Almedina.

Loreck, S. & Fucks, D. (2013). *Strong sustainable consumption governance - Precondition for a degrowth path?* [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/277429300\\_Strong\\_sustainable\\_consumption\\_governance\\_-\\_Precondition\\_for\\_a\\_degrowth\\_path](https://www.researchgate.net/publication/277429300_Strong_sustainable_consumption_governance_-_Precondition_for_a_degrowth_path). Acesso em [30.05.2020].

Lorek & Spangenberg (2014). *Sustainable consumption within a sustainable economy - Beyond green growth and green economies*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/259138430\\_Sustainable\\_consumption\\_within\\_a\\_sustainable\\_economy\\_-\\_Beyond\\_green\\_growth\\_and\\_green\\_economies](https://www.researchgate.net/publication/259138430_Sustainable_consumption_within_a_sustainable_economy_-_Beyond_green_growth_and_green_economies). Acesso em: [19.05.2020].

MacCallum, D. (Ed.). (2009). *Social innovation and territorial development*. Ashgate Publishing, Ltd. EUA.

Mankins, J. C. (1995). *Advanced Concepts Office*. Office of Space Access and Technology. NASA White Paper. EUA.

Manzini, E. (2008). *Design para inovação social e sustentabilidade: Comunidades Criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. Coordenação de tradução Carla Cipolla; Rio de Janeiro: E- Papers (Cadernos do grupo de Altos Estudos; v. 1.

Manzini, E. (2017). *Design: quanto todos fazem design. Uma introdução ao design para a inovação social*. Coordenação de tradução Luzia Araújo. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos.

Manzini, E. (2007). *A laboratory of ideas: Diffuse creativity and new ways of doing*. EUA.

Manzini E, Jégou F. (2003). *Sustainable Everyday. Scenarios of Urban Life*. Milão. Edição Ambiente.

Martin, R; Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Stanford Social Innovation Review. [Em linha]. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition). Acesso em [08.01.2021].

- Martin, C. J.; Upham, P. & Budd, L. (2015). Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. *Ecological Economics*, 118, 240251. EUA.
- Medeiros, C. B. (2018). *Expansão de Iniciativas de Inovação Social: Uma proposição adaptativa para análise de percursos*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife.
- Mehmood, A. & Parra, C. (2013). *Social innovation in an unsustainable world*. EUA.
- Melamed-Varela, E., Ariza, A., Calderón, G. (2018). Perspectivas de la innovación social: su revisión desde la responsabilidad en la gestión de organizaciones. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/323185207\\_Perspectivas\\_de\\_la\\_innovacion\\_social\\_su\\_revision\\_desde\\_la\\_responsabilidad\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/323185207_Perspectivas_de_la_innovacion_social_su_revision_desde_la_responsabilidad_en_la_gestion_de_organizaciones). Acesso em [07.02.2021].
- Mendes, A., Baptista, A., Fernandes, L., Macedo, P., Pinto, F., Rebelo, L., Ribeiro M., Ribeiro, R., Tavares, M., Sottomayor, M. & Verdelho, V.(2012). Barriers to Social Innovation. The Catholic University of Portugal, Porto.
- Michel, A. & Hudon, M. (2015). Community currencies and sustainable development: A systematic review. *Ecological Economics*, 116, 160-171. EUA.
- Millwood, A. (2011). *Global trigger tool' shows that adverse events in hospitals may be ten times greater than previously measured*. [Em linha]. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21471476/>. Acesso em 11.04.2020.
- Minks, M. L. (2011). *Social Innovation: new solutions to social problems*. Masters Dissertation, Georgetown University, Georgetown.
- Mitchell, G. & Dorling, D. (2003). *An environmental justice analysis of British air quality*. [Em linha]. Disponível em [http://www.dannydorling.org/wpcontent/files/dannydorling\\_publication\\_id1827.pdf](http://www.dannydorling.org/wpcontent/files/dannydorling_publication_id1827.pdf). Acesso em [14.01.2021].
- Mititelu, C., Maranduc, C., Colhon, M.(2017). A Multiform Balanced Dependency Treebank for Romanian. [Em linha]. Disponível em : [https://www.researchgate.net/publication/322031552\\_A\\_Multiform\\_Balanced\\_Dependency\\_Treebank\\_for\\_Romanian](https://www.researchgate.net/publication/322031552_A_Multiform_Balanced_Dependency_Treebank_for_Romanian). Acesso em [22.06.2020].

- Mont, O.; Lehner, M. & Heiskanen, E. (2014). Nudging. A tool for sustainable behaviour? [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/271211332\\_Nudging\\_A\\_tool\\_for\\_sustainable\\_behaviour](https://www.researchgate.net/publication/271211332_Nudging_A_tool_for_sustainable_behaviour). Acesso em [30.11.2020].
- Morin, E. (2000). *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*. 2ed. São Paulo: Cortez: Brasília-DF: UNESCO.
- Mouleartet. al. (2007). *The International Handbook in Social Innovation: Collective action, learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
- Mouleartet, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A. (2007). *The International Handbook in Social Innovation: Collective action, learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
- Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation, in Innovations. Technology, Governance, Globalizations*. MIT Press.
- Nações Unidas (s/d). ODM nas Nações Unidas. [Em linha]. Disponível em <https://nacoesunidas.org/tema/odm/>. Acesso em [15/11/2018].
- Nações Unidas. (1986). *Declaração das Nações Unidas sobre o Direito ao Desenvolvimento – Adotada pela Resolução n. 41/128 da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 4 de dezembro de 1986*.
- Nações Unidas. (2020). Sustainable Development Report. Nações Unidas. [Em linha]. Disponível em <https://unstats.un.org/>. Acesso em [10/01/2020].
- NASA. (2007). *Systems Engineering Handbook*. NASA, rev1 edição. Washington, D.C.
- National Lottery Community Fund. (2018). [Em linha]. Disponível em: <https://www.tnlcommunityfund.org.uk/>. Acesso em 18.10.2018.
- Negroponte, N. (1995) *A vida digital*. Tradução: Sérgio Tellaroli. São Paulo: Companhia das Letras.
- Neutzling, I; Bingemer, M.C & Yunes, E. (2009). *O futuro da autonomia: uma sociedade de indivíduos*. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio/ São Leopoldo: Editora Unisinos.
- Nicholls, A. & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. *Social innovation*, pp. 1-30. Palgrave Macmillan UK.

Nichter, S.; Goldmark, L. & Fiori, A. (2002). *Entendendo as Microfinanças no Contexto Brasileiro*. PDI/BNDES.

Nye, Joseph S. (2012). *O Futuro do Poder*. Coleção Temas e Debates. Círculo de Leitores.

Oliveira, T, Thomas, M., Espadanal, M. (2014). Assessing the Determinants of Cloud Computing Adoption: An Analysis of the Manufacturing and Services Sectors. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/261406407\\_Assessing\\_the\\_Determinants\\_of\\_Cloud\\_Computing\\_Adoption\\_An\\_Analysis\\_of\\_the\\_Manufacturing\\_and\\_Services\\_Sectors](https://www.researchgate.net/publication/261406407_Assessing_the_Determinants_of_Cloud_Computing_Adoption_An_Analysis_of_the_Manufacturing_and_Services_Sectors). Acesso em [31.07.2020].

Oliveira, M. (2016). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. 2016. São Paulo: Paperback.

ONE VALUE. (s/d). Portal One Value. [Em linha]. Disponível em <https://onevalue.gov.pt>. Acesso em [02/11/2018].

Ortíz, N. (2016). *Diseñando el cambio. La innovación social y sus retos*. [Em linha]. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/pt/revista/economia-creativa/articulo/disenando-el-cambio-la-innovacion-social-y-sus-retos>. Acesso em 11.01.2021.

PACTO GLOBAL. (s/d). Rede Brasil. [Em linha]. Disponível em [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br). Acesso em [23/10/2019].

Parada Camargo, J., Contreras, F. & Jiménez, Y. (2015). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. Paper Universidad del Zulia. Repositório Acadêmico. Opción, Año 33, No. 82 (2017): 563-587. ISSN 1012-15877 / ISSN: 24779385.

Paris Innovation Review. (s/d). *Is social innovation the future of the economy?* [Em linha]. Disponível em <http://parisinnovationreview.com>. Acesso em [10/10/2018].

Phills, J. A.; Deiglmeier, K. & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43. EUA.

Pisano, U.; Lange, L. & Berger, G. (2015). *Social Innovation in Europe. An overview of the concept of social innovation in the context of European initiatives and practices*. ESDN Q. Rep, 36, 25. EUA.

PLATAFORMA AGENDA 2030. (s/d). *Acelerando as transformações para a Agenda 2030 no Brasil*. [Em linha]. Disponível em: < <http://www.agenda2030.com.br/>>. Acesso em [12/11/2018].

PNUD. (2018) *Gestão do Conhecimento no ecossistema de negócios de impacto no Brasil*. PNUD e Sebrae.

PNUD/BRASIL. (s/d). *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - Brasil. Antecedentes*. [Em linha]. Disponível em <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals/background.html>. Acesso em [15/11/2018].

PNUD/BRASIL. (s/d). *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento*. Brasil & IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Plataforma Agenda 2030. [Em linha]. Disponível em <http://www.agenda2030.com.br/ods/1/>, acesso em 15/11/2018 Acesso em [15/11/2018].

Ponte, J. P. da. (1994). O estudo de caso na investigação em Educação Matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18. DOI: 10.48489/quadrante.22652

Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Criação de Valor Compartilhado*. Harvard Business Review. [Em linha]. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creatingshared-value>. Acesso em [10.10.2018].

PORTUGAL 2020. (s/d). Portugal, Inovação Social. [Em linha]. Disponível em <https://inovacaosocial.portugal2020.pt>. Acesso em [16/10/2018].

Prahalad, C. K. (2005). *A riqueza na base da Pirâmide*. Rio de Janeiro: Editora Bookman.

Pronk, J. & Hak, M. (1992). *Sustainable Development: From Concept to Action*. The Hague Report. New York: United Nations Development Program. EUA.

PWGS. (2011). Technology Readiness Level. Public Works and Government Services 12 August. Canada, Office of Small and Medium Enterprises.

Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications.

Quintella, H. L. M. M.; Rocha, H. M. (2005). *Análise dos fatores críticos de sucesso no lançamento de veículos automotivos na indústria Sul Fluminense*. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende. SEGET, 2005a. Anais.

REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. (s/d). *SDG Compass – diretrizes para implementação dos ODS nas estratégias de negócios*. [Em linha]. Disponível em [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org). Acesso em [15/11/2018].

Relatório Brundtland (1987). *Nosso Futuro Comum*. Relatório Brundtland. ONU.

Relatório Mundial da Felicidade 2020. [Em linha]. Disponível em: <https://canaldafelicidade.com.br/relatorio-mundial-da-felicidade/>. Acesso em [12.03.2021].

Rigo, A. (2014). *Moedas sociais e bancos comunitários no Brasil: aplicações e implicações, teóricas e práticas*. [Em linha]. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/citations?user=pgrHz1YAAAAJ&hl=pt-PT> Acesso em [10.10.2020].

Riordan. (1995). *Environmental Science for Environmental Management*. Longman, London. UK.

Rodríguez, H. & Alvarado, 2008. *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas, CEPAL.

Rückert-Jonh, & Schäfer, (2015). *Sustainable Consumption through social innovation: A typology of innovations for sustainable consumption practices*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/282638826\\_Sustainable\\_Consumption\\_through\\_social\\_innovation\\_A\\_typology\\_of\\_innovations\\_for\\_sustainable\\_consumption\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/282638826_Sustainable_Consumption_through_social_innovation_A_typology_of_innovations_for_sustainable_consumption_practices). Acesso em 10.01.2021.

Sachs, I. (1986). *Ecodevelopment: Grow without destroying*. São Paulo: Vertex.

Sachs, I. (2004). From poverty trap to inclusive development in LDCs. *Economic and Political Weekly*, 1802-1811. EUA.

Sachs, I. (2007). *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. Cortez. Rio de Janeiro: Vertex.

Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press. EUA.

Sadin, S; Povinelli, F; Rosen, R. (1989). *The NASA technology push towards future space mission systems*. [Em linha]. Disponível em: <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/1989AcAau..20...73S/abstract>. Acesso em [30.10.2018].

Santos, B. S. & Avritzer, L. 2002. *Para ampliar o cânone democrático*. In: SANTOS, B. S. (org.). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Savitz, A.W. & WEBER, K.(2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Campus.

Schwab Foundation For Social Entrepreneurship. [Em linha]. Disponível em: <https://www.schwabfound.org/>. Acesso em [18/12/2018].

Schramm, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects. Working paper for the Academy for Educational Development, December. Washington, DC.

Schumpeter, J. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural.

SDG Action Manager. (2020). [Em linha]. Disponível em: <https://app.bimpactassessment.net/>. Acesso em [12.11.2020].

SDG Compass – Diretrizes para a implementação dos ODS na estratégia dos negócios. (2019). [Em linha]. Disponível em: <https://sdgcompass.org/>. Acesso em [19.06.2019].

Schmidt, Vivien A. (2020). Theorizing Institutional Change and Governance in European Responses to the COVID-19 Pandemic. Special Issue Pandemic Politics and European Union Responses. *Journal of European Integration* 42, 8: 1177-1193 DOI: 10.1080/07036337.2020.1853121

SEBRAE (2016). Diretrizes Estratégicas: O Sebrae no Atendimento aos negócios de impacto social – versão 2.0. [Em linha]. Disponível em [www.sebrae.com.br/negociosdeimpactosocial](http://www.sebrae.com.br/negociosdeimpactosocial). Acesso em [10/10/2018].

SEBRAE. (s/d). *De Delivery de Saladas à Fintechs: 10 estudo de caso de negócios com impacto social e ambiental*. [Em linha]. Disponível em <https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=9903>. Acesso em [10/10/2018].

Servet, J. (2009). *Microcrédito*. In Cattani, Antonio & Laville, Jean-Louis;. 38 Referências Gaiger, Luiz Inácio; e Hespanha, Pedro (eds.) *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina.

Schmidheiny, S. (1992). *Charging Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*. Cambridge, MA: MIT Press

- Singer, P. (2002). *Introdução à Economia Solidária*. SP: Fundação Perseu Abramo.
- Slater, S; Narver, J, (1995). *Market Orientation and Learning Organization*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/232220056\\_Market\\_Orientation\\_and\\_Learning\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/232220056_Market_Orientation_and_Learning_Organization). Acesso em [23.11.2020].
- SOCIAL VALUE. (s/d). *Portal Social Value*. UK. [Em linha]. Disponível em <http://www.socialvalueuk.org/>. Acesso em [02/11/2018].
- Soubbotina, T. P. (2004). *Beyond Economic Growth: an Introduction to Sustainable Development*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2ª Ed. Washington.
- Sousa, A., Agante, P., & Gouveia, L. B. (2010). *Governmeter: Monitoring Government Performance. A Web based Application proposal*. In EGOVIS 2010 - International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective (pp. 158–165). Bilbao, Spain: Springer-Verlag LNCS 6267.
- SSIR (s/d). *Informing and Inspiring Leaders of Social Change*. Stanford Social Innovation Review. [Em linha]. Disponível em <https://ssir.org/>. Acesso em [19/10/2018].
- Sustainable Development Report 2020. [Em linha]. Disponível em: <https://www.sustainabledevelopment.report/>. Acesso em 19.12.2020.
- Tardif, C. & Harrisson, D. (2005). *Complémentarité, convergence et transversalité*. La conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES (No. 513). Crises. Paris.
- Taylor, B. (2006). Encouraging industry to assess and implement cleaner production measures. *Journal of Cleaner Production*, a. 14. EUA.
- The Guardian Journal. *The good, the bad and the ugly: sustainability at Nespresso*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/may/27/nespresso-sustainability-transparency-recycling-coffee-podsvalues-aluminum> Acesso em [10.04.2021].
- Tobiassen, A. E. & Pettersen, I. B. (2018) Exploring open innovation collaboration between SMEs and larger customers: The case of high-technology firms, *Baltic Journal of Management*, Vol. 13 Issue: 1, pp.65-83, DOI: 10.1108/BJM-01-2017-0018

UNILEVER. (s/d). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. [Em linha]. Disponível em <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/reportshows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>. Acesso em [18/05/2019].

Van Bellen, H. M. (2004) *Desenvolvimento Sustentável: uma Descrição das Principais Ferramentas de Avaliação*. *Ambiente & Sociedade* – V. VII, nº. 1 jan./jun. Rio de Janeiro

Van der Have, R. P. & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923-1935. EUA.

Varian, H. R. (1978). *Microeconomics analysis*. New York: Norton.

Vasylieva, N. (2013). *Forecasting of prices in the field of crops-growing in Ukraine and regions*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/290934314\\_Forecasting\\_of\\_prices\\_in\\_the\\_field\\_of\\_crops-growing\\_in\\_Ukraine\\_and\\_regions](https://www.researchgate.net/publication/290934314_Forecasting_of_prices_in_the_field_of_crops-growing_in_Ukraine_and_regions). Acesso em [27.12.2020].

Veiga, J. E. (2005). *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*: São Paulo. Editora Garamond.

Villa; Melo. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. [Em Linha]. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-actual-de-la-innovaci%C3%B3n-social-en-Colombia.pdf>. Acesso em [30.01.2021].

Visser, W. (2008). *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*. [Em linha]. Disponível em: [oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb9780199211593-e-021](http://oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb9780199211593-e-021). Acesso em 02.03.2021.

Wai Mui Yu, C. (2013). *Capacity building to advance entrepreneurship education: Lessons from the teen entrepreneurship competition in Hong Kong*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-01-20130001/full/html>. Acesso em [10.01.2021].

Yin, R. & Davis, D. (2007). Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms. In G. Julnes & D. J. Rog (Eds.), *Informing federal policies for evaluation methodology* (New Directions in Program Evaluation, No. 113, pp.75–93). San Francisco: Jossey-Bass.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- WCED. (1987). *Our common future*. WCED. Oxford: Oxford University Press: Oxford.
- Wemans, J. (2010). *O público em Público*. As colunas do provedor do Leitor. Coimbra: Minerva.
- World Bank DIME Initiative – Development Impact Evaluation. [Em linha]. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/research/dime>. Acesso em [10.12.2020].
- World Wildlife Fund – (WWF Brasil). [Em linha]. Disponível em: <https://www.wwf.org.br/>. Acesso em [02.03.2021].
- Working Group Report. (2018). [Em linha]. Disponível em: <http://taskforce.mazeimpact.com/>. Acesso em [10.12.2018].
- Yunus, A.C. (2002). *Heat Transfer: a practical approach*. USA: Mcgraw-Hill.
- Zamagni, S. & Bruni, L. (2010). *Economia Civil: Eficiência, Equidade e Felicidade*. São Paulo: Ed. Cidade Nova.
- Zorzal, I, D.; Mouchred, N, M; Franco, A, G & Maia, M, R. (2016). *Casos de Inovação Social na Índia: design para os outros*. In: Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, p. 3258-3273. Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2. São Paulo: Editora Blucher.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 3, p. 197–218, 2005.
- WCED. (s/d). *Our Common Future*. Chapter 2: Towards Sustainable Development. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso em [7.8. 2019].
- Comissão Europeia. (2013). *Guide to Social Innovation*. Brussels: DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social Affairs and Inclusion, 2013. Disponível em: [https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation_en). Acesso em [7.8. 2019].
- Izzo, D. (2018). *Como identificar um negócio de impacto*. [Em linha]. Disponível em <https://capitalaberto.com.br/temas/gestao-de-recursos/como-identificar-um-negocio-de-impacto/>. Acesso em [08/07/2019].
- Kramer, M. & Kania, J. (2011). *Collective Impact*. *Stanford Social Innovation*. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact#](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact#). Acesso em [12.10.2018].

ONU (1987). *Organização das Nações Unidas*. Disponível em <https://unric.org/pt/#>. Acesso em [20.10.2018].

ONU (s/d). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, 3: vida saudável*. Disponível em <https://www.ods.pt/objectivos/3-vida-saudavel/>. Acesso em [21.10.2018].

# APÊNDICES

## APÊNDICE 1: 1ª. Visita Investigativa em Portugal

### 1a. VISITA INVESTIGATIVA EM PORTUGAL EVENTO ALDEIA DE INOVAÇÃO SOCIAL18

Aldeia da Cerdeira – Serra de Lousã  
04 e 05/07/18

Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros  
Prof. Orientador: Dr. Luis Borges Gouveia  
Doutoramento em Ciências da Informação 2018/2021  
Universidade Fernando Pessoa



### Objetivo da Investigação

Conhecer ações e projetos apoiados pelo Programa PORTUGAL INOVAÇÃO SOCIAL, uma das bases de investigação para a tese de meu doutorado.

• A Iniciativa Portugal Inovação Social é uma iniciativa pública, pioneira na União Europeia, criada em 2014 com a finalidade de apoiar projetos de Inovação e Empreendedorismo Social através da mobilização de cerca de 150 milhões de euros de Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, para quatro instrumentos de financiamento:

- *Capacitação para o Investimento Social*
- *Parcerias para o Impacto*
- *Título de Impacto Social*
- *Fundo de Impacto Social*

Fonte : <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/>

\*Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Dr. Luis Borges Gouveia - UFP



Portugal  
**INOVAÇÃO  
SOCIAL**



## Participação e Interações

04/07/18

Conversa preliminar com o Presidente do Programa Portugal Inovação Social Filipe Almeida sobre minha investigação associada ao trabalho que exerço no Brasil versus a experiência portuguesa.

Observação e interação com alguns empreendedores de Inovação Social apoiados por Programas de Portugal.

05/07/18

Observação painel Plataforma **ONEVALUE.PT**

Observação do Workshop de lideranças – **A dinamização regional da Inovação Social**.

### Desdobramentos:

Agenda com o Presidente Filipe Almeida confirmada para a semana de 12 à 16 de julho.

Agenda a ser marcada com o Sr. Lino Ferreira – líder do Programa Inovação Social na Área Metropolitana do Porto (próximas semanas)



Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Dr. Luís Borges Gouveia - UFP

## Plataforma ONE VALUE descrita pelo Filipe Almeida



Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Dr. Luís Borges Gouveia - UFP

## Depoimento Lino Ferreira sobre Projeto Amplifica – formação dos gestores públicos para investimentos em projetos de inovação social



Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Dr. Luiz Borges Gouveia - UFP

### Registros sobre alguns Empreendedores e Instituições apoiados pelo Portugal Inovação Social

ColorADD - Promove a inclusão do público daltônico, transformando a Escola e suas bibliotecas em espaços inclusivos, sensibilizando os não daltônicos . Utiliza o Código ColorADD em vários materiais.

[www.coloradd.net](http://www.coloradd.net)

Negócio estabelecido no **Porto**.



Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Dr. Luis Borges Gouveia - UFP

## Ekui Cards

Metodologia de Ensino inclusivo da língua portuguesa que, através de um baralho de cartas lúdico e didático, permite que crianças com e sem necessidades especiais possam aprender a ler em simultâneo. São 26 cartas com as letras do alfabeto escritas em 04 versões: Grafia comum, braile (visual e relevo), língua gestual portuguesa (datilografia) e alfabético fonético.

<https://ekui.pt/>

Negócio estabelecido em **Bragança**.



Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Catedrático Dr. Luís Borges Gouveia - UFP

## Microninho – Incubadora Social

Promoção de Projetos de vida alternativos e sustentáveis para as famílias em situação de desemprego e/ou vulnerabilidade. Áreas da agricultura, restauração, estética entre outras.

O projeto foi selecionado em 2013 entre 1211 projetos para ser um dos 51 premiados no concurso **EDP Solidária** desenvolvido por **Liliana Simões** no âmbito do seu projeto do Mestrado em Intervenção Social, inovação e Empreendedorismo (FEUC e FPCEUC), orientado por Sílvia Ferreira. O projeto é desenvolvido pela Associação de Desenvolvimento Social e Cultural dos Cinco Lugares (Vilarinho – Lousã) . **Concelhos de Lousã, Penela, Condeixa-a-Nova e Vila Nova de Poiares.**

<https://adscclousa.wordpress.com/microninho/>



Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Dr. Luís Borges Gouveia - UFP

## Academia de Código

Missão: Reprogramar vidas ensinando código recrutando mentes brilhantes, que não encontraram colocação nas respectivas áreas de formação, transformando-as – ao longo de 14 semanas de intensa imersão na mais pura e dura code nurture – de corajosos <Code Cadets> em determinados <Padawan Junior Developers>. Querem, até 2020, requalificar e alocar 10.000 candidatos ao mercado de trabalho. Negócio estabelecido em **Lisboa**.

<http://www.academiadecodigo.org/>



Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Catedrático Dr. Luiz Borges Gouveia - UFP

## Porta Aberta à Inovação Social e Urbana

Reabilitação de habitações à custo zero, das populações mais carenciadas, atuando diretamente sobre o tecido social de Viseu, garantindo o direito a uma habitação condigna. Também há a institucionalização de idosos ou pessoas portadoras de deficiência. Inclui um espaço de “Porta Aberta” no centro histórico de **VISEU** com serviço de atendimento personalizado e uma linha telefônica de apoio.

<http://www.scmviseu.com/porta-aberta/principais-destinatarios>



Aluna: Valéria Pessoa de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Catedrático Dr. Luiz Borges Gouveia - UFP

## European Investment Bank – Institute (BEI) e Montepio

- **BEI** – Em 2017 foram direcionados 1.022 milhões de euros à 6.600 PMEs de Portugal, tornando possível apoiar mais de 260.000 postos de trabalho. Para programas de apoio à investigação, ao desenvolvimento e à inovação em Portugal foram destinados 295 milhões de euros. ( [www.eib.org/Portugal](http://www.eib.org/Portugal) )
- **Montepio** – investidor social de apoio ao ecossistema de empreendedorismo e inovação social e promotor de projetos indutores do impacto social. ( <https://www.montepio.pt/institucional/cemg> )



Aluna: Valéria Peixoto de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Catedrático Dr. Luiz Borges Gouveia - UFP

## Próximos Passos

Realizar contactos com empreendedores sociais portugueses.

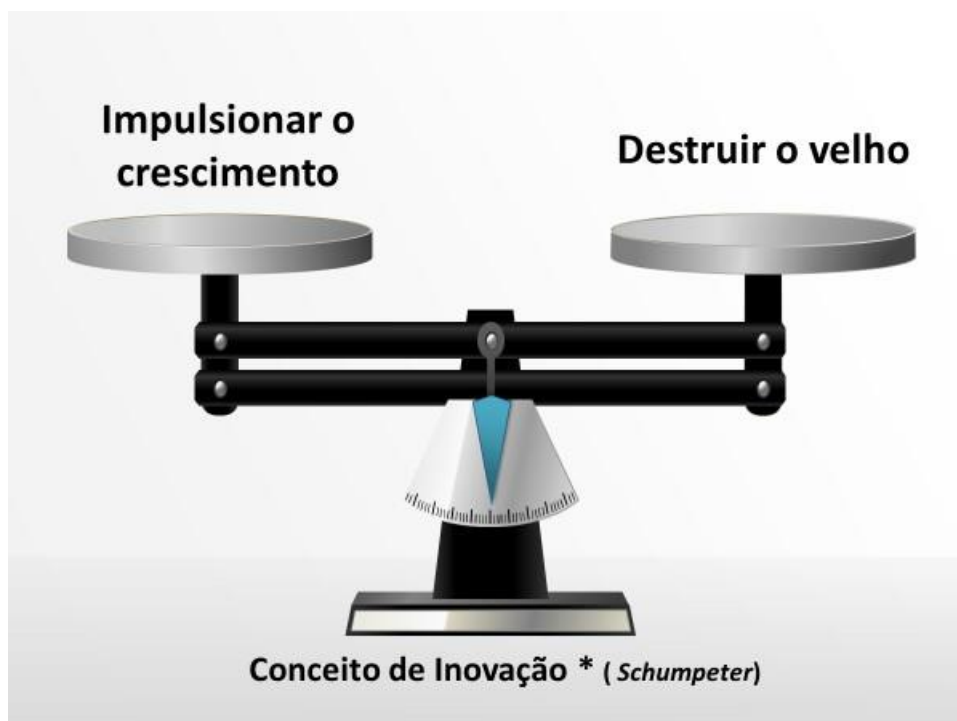
Realizar contactos com instituições público/privadas de Portugal que trabalham com Programas de Inovação Social.

Agradecimento especial ao meu Professor Orientador Dr. Luis Borges Gouveia pelo incentivo a esta jornada.



Aluna: Valéria Peixoto de Queiroz da Costa Barros/Orientador: Prof. Catedrático Dr. Luiz Borges Gouveia - UFP

**APÊNDICE 2: Apresentação de Artigo no 1º. CONGRESSO INTERNACIONAL DE AÇÃO HUMANITÁRIA E COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO no PORTO em 19 de junho de 2019.**





## OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



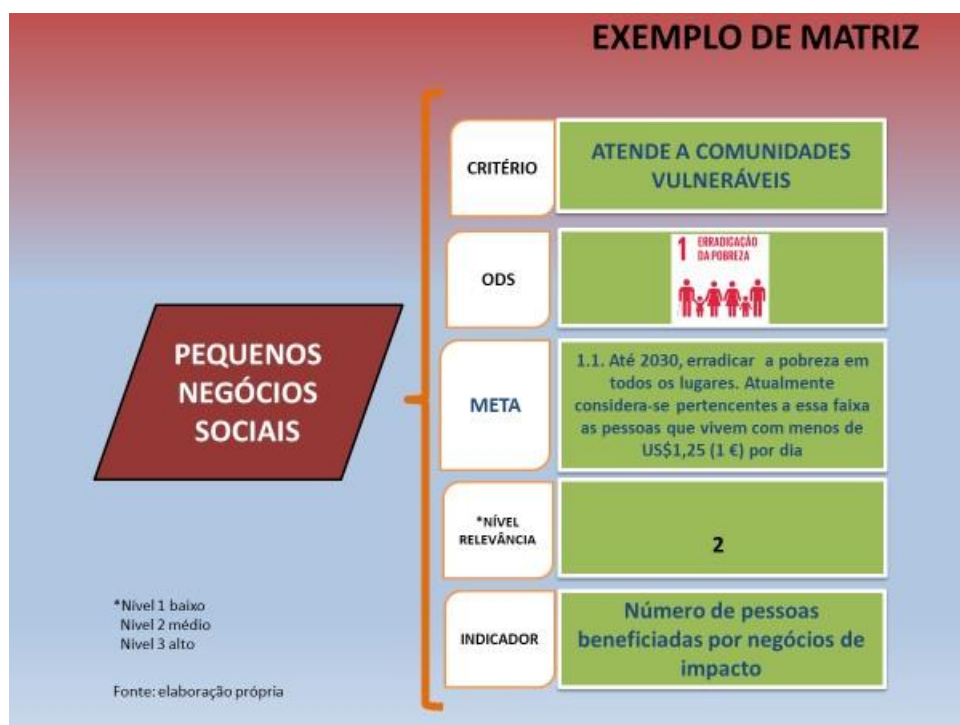
## GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COLETIVA PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

1. Entendendo os ODS
2. Definindo Prioridades
3. Estabelecendo Metas
4. Integração
5. Relato e Comunicação



Fonte: Guia SDG Compass

## Como mensurar o impacto dos pequenos negócios sociais para a sociedade?




**ESTRATÉGIA:** Para que a matriz seja elaborada, deve-se verificar a relação de relevância entre os 17 ODS e os modelos de negócios existentes. Ao final poderá ser ranqueado os ODS que mais se alinham ao propósito de cada empresa, a partir do nível de relevância. A matriz poderá ser usada para apoiar a criação de um mapa de alinhamento aos ODS, conforme estratégia de atuação das empresas.

*“ Para Levy ( 2003), a inteligência coletiva é aquela que se distribui entre todos os indivíduos, que não está restrita para poucos privilegiados. O saber está na humanidade e todos os indivíduos podem oferecer conhecimento; não há ninguém que seja nulo nesse contexto. A inteligência coletiva deve ser incessantemente valorizada. A coordenação dos saberes pode ocorrer no ciberespaço, o qual não é apenas composto por tecnologias e instrumentos de infraestrutura, mas também pelos saberes e pelos indivíduos que os possuem.”*



*“O Negócio desenvolvido entre os stakeholders e **vinculado a um ou mais ODS** representa valor e comprometimento do público alvo para o alcance de resultados mais amplos, **que extrapolam os muros das organizações**. Agrega-se a necessidade de **incluir indicadores de avaliação de impacto** alinhados ao **propósito da transformação** que se deseja alcançar para a comunidade beneficiada a partir do estímulo para a mensuração do impacto positivo pelos stakeholders.”*

*Valéria Barros e Luís B. Gouveia*



Com a **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**, entender a cadeia de valor interna de uma organização passa por exigir atenção e conhecimentos relativos a:

- ✓ CONECTIVIDADE
- ✓ INFRAESTRUTURA
- ✓ PADRONIZAÇÃO DE DADOS
- ✓ PROCESSOS DE TRABALHO
- ✓ GESTÃO DE RISCOS
- ✓ GESTÃO DE PESSOAS
- ✓ GESTÃO DE MARKETING



*“ Portanto cada vez mais será necessário criar ambientes de aprendizados para projetos de **inteligência coletiva**, levando em consideração a competitividade do conhecimento produzido nas comunidades e empresas que se constituem em **REDES** (dentro e fora das organizações, nos modelos **analógico e digital**), e que são focadas em determinada estratégia para produzir conhecimento, riqueza e desenvolvimento sustentável”*

*Valéria Barros e Luis B. Gouveia*

The bottom image shows a dark blue background with a cityscape silhouette. In the foreground, there are several white silhouettes of people in various poses, suggesting a networked or collaborative environment. The text is overlaid on this background.

**MUITO OBRIGADA !**



Valéria Barros – [vpessoadequeiroz@gmail.com](mailto:vpessoadequeiroz@gmail.com)



Luis Borges Gouveia – [lmbg@ufp.pt](mailto:lmbg@ufp.pt)



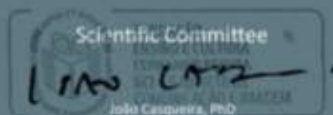
# 1ST INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMANITARIAN ACTION AND COOPERATION FOR DEVELOPMENT

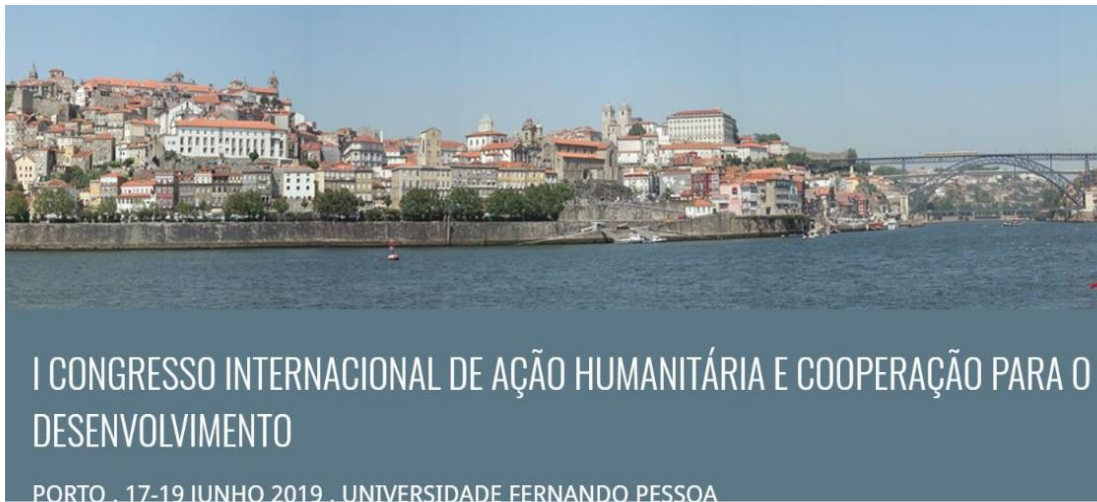
PORTO . 17-19 JUNE 2019 . UNIVERSITY FERNANDO PESSOA



## CERTIFICATE

We certify that VALERIA PESSOA DE QUEIROZ DA COSTA BARROS attended to the 1st International Conference on Humanitarian Action and Cooperation for Development, held June 17 -19, 2019, at the University Fernando Pessoa, Porto, Portugal.





## **A Geração de Inteligência Coletiva para os pequenos negócios pela via dos objetivos de desenvolvimento sustentável**

Luís Borges Gouveia<sup>1</sup>

Professor Catedrático da Faculdade de Ciência e Tecnologia

Universidade Fernando Pessoa lmbg@ufp.edu.pt

Valéria Pessoa de Queiroz Barros<sup>2</sup>

Doutoranda em Ciências da Informação Universidade

Fernando Pessoa vpessoadequeiroz@gmail.com

### **Resumo**

Falta apenas uma década anos para a chegada de 2030 e vivemos na era da transformação digital e dos seus inúmeros desdobramentos. Praticamente todas as áreas da atividade humana e social serão afetadas. Neste sentido, a evolução das relações será cada vez mais baseada na economia partilhada. Os negócios de impacto social e ambiental surgem como uma via alternativa para o fortalecimento da economia coletiva e inclusiva, baseada na geração de negócios inovadores com o propósito e benefícios em larga escala para as populações com menor rendimento, além da construção de relações sociais e empresariais baseadas no processo de entrega de valor e resultados transformadores para todos os *stakeholders*. Pretendemos

abordar aqui os desafios apresentados pelos objetivos de desenvolvimento sustentável, a sua relação com a geração de inteligência coletiva e de valor para os pequenos negócios de impacto social e ambiental na era da transformação digital e a possibilidade de propor uma matriz de relevância para medir a relação dos ODS com as cadeias de valor das empresas. Palavras Chave: pequenos negócios; inteligência coletiva; desenvolvimento sustentável, objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)

### **Abstract**

The arrival of 2030 is only a decade away and we live in the era of digital transformation and its countless developments. Virtually all areas of human and social activity will be affected. In this sense, the evolution of relations will be increasingly based on the shared economy. Businesses with a social and environmental impact appear as an alternative way to strengthen the collective and inclusive economy, based on the generation of innovative businesses with the purpose and large-scale benefits for lower income populations, in addition to building social and business relationships. This can be achieved based on the process of delivering value and transforming results for all stakeholders. We intend to address here the challenges presented by the sustainable development goals, its relationship with collective intelligence and the value generation for small businesses with social and environmental impact in the era of digital transformation. This work proposes a relevance matrix to measure the relationship between the SDGs and each organization value chain.

Keywords: small businesses; collective intelligence; sustainable development, sustainable development goals (SDG)

## **1. Introdução e enquadramento dos ODS**

Nos dias atuais, o desenvolvimento sustentável é uma discussão primordial, pois os indicadores de sustentabilidade mundiais apontam para graves questões ambientais e sociais em função do aumento populacional e da pobreza, escassez de recursos essenciais para a vida como alimentos e água, e a maior probabilidade de desastres naturais com a elevação da temperatura da terra e a emissão de gases de efeito estufa.

Isto afeta diretamente o aspecto económico das nações e em especial de seus setores produtivos e essa discussão culminou em setembro de 2015, na **Conferência da Organização das Nações**

**Unidas** (ONU) em Nova York/EUA, na aprovação, por unanimidade dos 193 países-membros, da Agenda 2030 com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Segundo a Organização das Nações Unidas, desenvolvimento sustentável é *“aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”* (Nações Unidas, 2018).

**Os ODS são** um alerta para que os habitantes do planeta façam a transição para um futuro mais sustentável. Até 2030 todos os habitantes do planeta terão que cumprir com 17 ODS, com um total de 169 metas, para alcançarem um ambiente mais sustentável, seguro e próspero para a humanidade (PNUD Brasil, 2018).

Até ao ano de 2030, há um grande desafio para cumprir: o compromisso de contribuir para um mundo melhor para as pessoas e para o planeta, com iniciativas de impacto positivo, para acabar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar da sociedade, proteger o ambiente e combater as questões climáticas, enquanto 5 pontos-chave essenciais.

O Artigo 1º da Declaração das Nações Unidas sobre o Direito ao Desenvolvimento, de 1986, estabelece que: *“O direito ao desenvolvimento é um direito humano inalienável em virtude do qual qualquer pessoa e todos os povos têm o direito de participar, contribuir e usufruir de desenvolvimento económico, social, cultural e político, em que todos os direitos humanos e liberdades fundamentais possam ser integralmente realizadas. O direito ao desenvolvimento também implica a completa realização do direito dos povos à autodeterminação, a qual inclui, no âmbito das condições estabelecidas nas Convenções Internacionais sobre Direitos Humanos, o exercício ao seu inalienável direito de soberania total sobre todos os seus recursos económicos e naturais”* (Nações Unidas, 1986).

Em 2017, quando o nono secretário-geral das Nações Unidas, o português António Guterres, assumiu para um mandato de 5 anos, no seu discurso de Ano-Novo, para 2018, ele destacou: *“Estreitem laços. Lancem pontes. Reconstruam a confiança reunindo as pessoas em torno de objetivos comuns”* (Guterres, 2018).

## **2. A Inteligência Coletiva como oportunidade de operacionalizar os ODS**

Diante do exposto, nota-se a necessidade de ser estimular a comunicação entre a política e os cidadãos, de um modo integrado que permuta o exercício de uma sociedade democrática com inteligência coletiva e partilhada e em sintonia com os desafios globais da Agenda 2030. Este alinhamento proporciona uma oportunidade de envolver de forma quer eficiente, mas

sobretudo eficaz, as pessoas e as comunidades num esforço conjunto para o desenvolvimento sustentável.

Para Lévy (2003), a inteligência coletiva é aquela que se distribui entre todos os indivíduos, que não está restrita para poucos privilegiados. O saber está na humanidade e todos os indivíduos podem oferecer conhecimento; não há ninguém que seja nulo ou não possa contribuir, nesse contexto. Por essa razão, o autor afirma que a inteligência coletiva deve ser valorizada, até pelo seu papel de inclusão e de envolvimento de todas as pessoas. Deve-se procurar encontrar o contexto em que o saber do indivíduo pode ser considerado valioso e importante para o desenvolvimento de um determinado grupo. A coordenação dos saberes pode ocorrer no ciberespaço, o qual não é apenas composto por tecnologias e instrumentos de infraestrutura, mas também é habitado pelos saberes e pelos indivíduos que os possuem (Lévy, 2000). Para este autor, “*o núcleo da engenharia do laço social é a economia das qualidades humanas*” (Lévy, 2003, p. 32). O que reuniria os indivíduos não seria mais a pertença a um lugar ou a uma ideologia, mas, sim, as capacidades de partilha dos saberes individuais, uma vez que as identidades passariam a ser identidades do saber (Lévy, 2003).

Em complemento e conforme definido por Nesta (2019), inteligência coletiva pode ser definida como “*algo que é criado quando as pessoas trabalham juntas, geralmente com a ajuda da tecnologia, para mobilizar uma gama mais ampla de informações, ideias e perspectivas para enfrentar um desafio ou resolver um problema*”. Esta abordagem é particularmente eficaz, quando os desafios são de natureza social. A inteligência coletiva (IC) é o resultado de um processo, de dados, ou tecnologia – por exemplo, por recurso à inteligência artificial (Lee, 2019), e pessoas trabalhando para a resolução de um problema específico – esta definição acrescenta a dimensão tecnológica e das plataformas digitais, enquanto novas propostas de viabilização da inteligência coletiva, proporcionando o suporte para o seu uso e exploração.

Por sua vez, o conceito de colmeia, resume bem o que podemos esperar de projetos de inteligência coletiva – todas as pessoas e grupos devem reagir com rapidez às mudanças de cenário para uma mesma direção – como abelhas, diminuindo o tempo e aumentando a qualidade de resposta (Cavalcanti, 2007, p. 77). Nessa linha, a estratégia de atendimento aos desafios globais impostos pelos 17 ODS passa pela criação de projetos de inteligência coletiva, com conhecimento desenvolvido em redes de relacionamentos entre as partes interessadas. Os autores destacam sete argumentos encadeados para garantir a lógica de implantação de projetos de inteligência coletiva (Cavalcanti, 2007):

1. Conhecimento gera riqueza;
2. O conhecimento muda segundo o ambiente de rede;
3. O epicentro é formado pelas comunidades em rede articuladas;
4. Comunidades em rede geram Inteligência Coletiva;
5. Inteligência Coletiva gera um novo tipo de conhecimento;
6. Um novo conhecimento gera ainda mais riqueza;
7. Sem Inteligência Coletiva não há riqueza.

O empreendedorismo social é o processo de identificação e implementação de soluções inovadoras para problemas sociais. Os negócios de impacto social têm como premissa além de gerar lucro, resolver ou atenuar um problema social e/ou ambiental da sociedade, especialmente das populações de menor renda. Os modelos de negócios inclusivos estão relacionados diretamente a atender aos 17 ODS e ao crescimento da importância dada à temática dos negócios que geram impacto social e ambiental positivo, da economia compartilhada e de investimentos socialmente responsáveis, assuntos discutidos intensamente no ambiente acadêmico, escolas de negócios, na vida dos consumidores e na agenda de investidores tem despontado no século XXI. Essa discussão foi aprofundada em Barros e Gouveia (2019).

Há um vasto caminho de oportunidades para fomentar uma agenda sustentável e coletiva para os próximos anos, na América Latina. Em um cenário de crise econômica em alguns países, a economia de partilha, do acesso a serviços de baixo custo e de rede, podem favorecer a criação de negócios de impacto social e ambiental que fazem com que a base da pirâmide ou as classes de menor rendimento tenham acesso a produtos e serviços que resolvem os seus próprios problemas (numa clara referência ao articulado das dimensões econômica, social e ambiental). Os Princípios que regem a Agenda 2030 são (PNUD Costa Rica, 2017):

- *Não deixar ninguém para trás*: é a visão de futuro, ambiciosa e transformadora, da Agenda 2030. Os ODS e as suas metas devem ser alcançados por todos os países, mas também devem ser fortalecidos os esforços para que os ODS cheguem primeiro a minorias ou pessoas potencial desfavorecidas, tais como mulheres, indígenas, afrodescendentes, pessoas com deficiência, pessoas idosas, jovens, LGBTQI (*Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneros, Queer, Intersexo*), entre

outros. Isso implica a análise de políticas, legislação e estratégias nacionais, setoriais e locais, para a inclusão e impacto nesses grupos populacionais;

- *Universalidade*: a Agenda 2030 considera o envolvimento de todos os países, levando em conta as suas realidades nacionais, capacidades e níveis de desenvolvimento, assim como as suas políticas e prioridades nacionais. Os esforços para converter as metas em ações nacionais devem ser guiados pelas aspirações globais da Agenda 2030, mas considerando uma estratégia própria de desenvolvimento do país e das suas prioridades;
- *Integralidade e indivisibilidade*: a implementação da Agenda 2030 deve levar em consideração a interconexão entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, as suas metas e as três dimensões do desenvolvimento sustentável de forma integrada (social, económica e ambiental). Isso implica analisar como são desenhadas e aplicadas as políticas de desenvolvimento para refletir essa integração e interconexão (sem selecionar cada objetivo de forma isolada) à luz das sinergias programáticas, orçamentárias e setoriais para maximizar recursos e esforços;
- *Enfoque inclusivo e participativo*: requerem a participação de todos os atores e todas as pessoas representantes das populações mais vulneráveis da sociedade na adaptação dos ODS ao contexto nacional, regional e local; na implementação, na monitorização e na prestação de contas da Agenda 2030;
- *Apropriação nacional*: os ODS terão que se adaptar ao contexto de cada país para definir metas nacionais em função das circunstâncias e prioridades. A Agenda 2030 reconhece explicitamente a importância dos países se apropriarem das estratégias de desenvolvimento, abordando vetores estruturais ao mesmo tempo que se mantém uma margem de manobra para estabelecer políticas e prioridades nacionais;
- *Foco baseado nos Direitos Humanos*: os ODS aspiram a tirar as pessoas do medo e da escassez, o que somente é possível se os governos respeitarem, salvaguardarem e promoverem todo o arcabouço de Direitos Humanos sob os princípios da universalidade, igualdade e sem discriminar as pessoas.

O núcleo da Agenda são os 17 Objetivos integrados e indivisíveis. Desde 2015 estão sendo implementados os seguintes objetivos (PNUD/BRASIL e IPEA, 2018), conforme figura 1, que lista os ODS.

Figura 1. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: UN Communication Material

Mesmo direcionados primariamente a governos, os ODS são projetados para reunir uma ampla escala de organizações e moldar as prioridades e aspirações para os esforços de desenvolvimento sustentável em torno de uma estrutura comum. Mais importante, os ODS reconhecem o papel principal que os negócios podem e devem ter no alcance das metas (Barros e Gouveia, 2019).

Os ODS explicitamente convocam todas as empresas a utilizar a sua criatividade e inovação para resolver os desafios de desenvolvimento sustentável. O artigo 67 da declaração que aprovou a agenda 2030, acordado por todos os 193 Estados Membro das Nações Unidas, ressalta que: *“a atividade empresarial, investimento e inovação são os principais vetores de produtividade, crescimento económico inclusivo e a criação de empregos. Reconhecemos a diversidade do setor privado, desde microempresas até cooperativas e multinacionais.”* (Nações Unidas, 2018).

Amina J. Mohammed, vice-secretária-geral das Nações Unidas, incentivou empresas de todos os lugares a se comprometerem: *“como um primeiro passo fundamental em suas jornadas de sustentabilidade, precisamos que as empresas garantam que estão fazendo negócios de forma responsável, em alinhamento aos valores da ONU e aos dez princípios do Pacto Global. Um compromisso internacional de fazer negócios com responsabilidade é uma das contribuições mais poderosas que as empresas podem fazer para a Agenda 2030”* (Nações Unidas, 2018, s/p).

Na medida em que os ODS formam a agenda global para o desenvolvimento das nossas sociedades, eles permitirão que empresas líderes demonstrem como os seus negócios contribuem, tanto minimizando os impactos negativos quanto maximizando os impactos positivos. Cobrindo uma ampla gama dos tópicos de desenvolvimento sustentável relevantes para as empresas – tais como pobreza, saúde, educação, mudanças climáticas e degradação ambiental – os ODS podem ajudar na conexão de estratégias de negócios com prioridades globais.

Para auxiliar as empresas a implementar os ODS a Rede Mundial do Pacto Global, instituída pela ONU em 2000, para praticar a sustentabilidade empresarial, desenvolve diversas ações e seminários voltados a mobilizar a comunidade empresarial do mundo para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos em suas práticas de negócios. São quase 13 mil signatários articulados em mais de 160 países. Fazem parte pequenas, médias e grandes empresas, além de organizações da sociedade relacionadas ao setor privado (Pacto Global Brasil, s/d).

A Rede do Pacto Global (UN Global Compact, s/d) é um projeto operado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas de gestão. É uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras (Pacto Global Brasil, 2016). Para orientar as empresas, a respeito de como elas podem alinhar as suas estratégias, mensurar e administrar sua contribuição para o atingimento dos ODS a Rede do Pacto Global criou o guia SDG Compass (2016), o qual reconhece a responsabilidade de todas as empresas – independentemente do porte, setor ou de onde estas operam – em cumprir toda a legislação relevante, manter os padrões mínimos reconhecidos internacionalmente e respeitar os direitos universais. Assim, o guia trata da vinculação dos ODS nas estratégias das empresas a partir de cinco passos, conforme abaixo (Pacto Global Brasil, 2016) e seguindo um guia para alinhar as estratégias das organizações com os objetivos de desenvolvimento sustentável (SDB Compass, 2016):

1. *Entendendo os ODS*: as organizações são auxiliadas na familiarização com os ODS;
2. *Definindo prioridades*: as organizações são incentivadas a definir as suas prioridades com base numa avaliação do seu impacto positivo e negativo, atual e potencial nos ODS através das suas cadeias de valor;

3. *Estabelecendo metas*: mediante o alinhamento dos objetivos da organização com os ODS, a administração pode demonstrar o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável;
4. *Integração*: integração da sustentabilidade no negócio principal e na governança da organização, com incorporação das metas de desenvolvimento sustentável em todas as funções da organização, é a chave para atingir as metas estabelecidas;
5. *Relato e comunicação*: a organização é incentivada a incorporar os ODS na sua comunicação e relatórios com as outras partes interessadas (stakeholders).

O SDG Compass (2016) recomenda que a empresa considere toda a cadeia de valor – desde a base de abastecimento e logística de entrada, passando pela produção e operações, até à distribuição, uso e fim da vida dos produtos – como o ponto inicial para a avaliação do impacto e definição das prioridades. Com este mapeamento da cadeia de valor para identificar áreas com grande probabilidade de impactos negativos ou positivos nas questões que os ODS representam, é possível considerar os impactos atuais e a probabilidade de impactos futuros – o SDG Compass apresenta um documento com as diretrizes para a implementação dos ODS na estratégia de negócios (Pacto Global Brasil, 2016).

A figura 2 apresenta um exemplo do esforço a realizar; no contexto do passo 2, definindo as prioridades para a organização, é necessário mapear a cadeia de valor para identificar as áreas de impacto, de acordo com o ilustrado.

Figura 2. Mapeamento dos ODS na cadeia de valor



Fonte: Pacto Global Brasil, 2016.

### 3. A Relação Íntrínseca dos ODS e os Pequenos Negócios

O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU número 3 refere: “*Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades*” (Pacto Global Brasil, 2016, p. 9). Apesar dos avanços na universalização dos serviços básicos de saúde, de acordo com estimativas da Organização Mundial da Saúde, por exemplo, aproximadamente 30% da população da América Latina ainda não tem acesso a esses serviços (OPAS, 2017). No Brasil e em outros países surgem inúmeras *startups* digitais que, por meio de parcerias com profissionais de saúde qualificados, oferecem acesso digital à serviços de marcação de consultas e exames médicos de boa qualidade a preços acessíveis para a população de baixo rendimento que não tem acesso a planos de saúde. Quanto ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 1 – “*Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares*” (Pacto Global Brasil, 2016, p. 9), segundo dados do Programa das Nações Unidas para o

Desenvolvimento – PNUD, muitos habitantes que recentemente saíram da linha da pobreza correm o risco de voltar a serem novamente considerados pobres. Eles fazem parte da população global de 220 milhões de pessoas que ganham o suficiente para não serem oficialmente consideradas “pobres” (ganhando US\$ 4 por dia), mas que também não ganham o suficiente para serem considerados classe média (ganhando US\$ 10 por dia) (WBG, 2018). O grande risco é o emprego informal. No ambiente de crise há um acentuado aumento dos empregos informais, ameaçando a qualidade das relações de trabalho. Nesse contexto, nascem, por exemplo, nas periferias brasileiras, plataformas de recrutamento e seleção que aproximam rapidamente desempregados com as necessidades das empresas para serviços básicos da construção, limpeza, segurança, jardinagem e outros. Com uma pequena taxa de cadastro, o desempregado participa num processo seletivo online de avaliação de pré-requisitos, a partir de um conjunto de informações focado nos interesses das partes.

Outras oportunidades de soluções inovadoras de impacto social podem minimizar ou resolver vários desafios relacionados aos objetivos de desenvolvimento sustentável. É necessário que haja a sistematização de práticas sustentáveis em cadeias de valor para potencializar a inserção de pequenos negócios inovadores que atendem às necessidades dos stakeholders e ao mesmo tempo resolvam problemas globais. Esta discussão foi aprofundada em Barros e Gouveia (2019), que apresenta e discute a inovação social, o seu impacto, escala e desenvolvimento sustentável, defendendo também a importância das políticas públicas para a dinamização deste sector de atividade.

Ora é precisamente neste contexto, que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que apoia a economia dos pequenos negócios no Brasil, incluiu como um dos eixos estratégicos de atuação – promover o apoio aos pequenos negócios em alinhamento com os 17 ODS, nas Diretrizes Estratégicas de Atendimento aos Negócios de Impacto Social (SEBRAE, s/d). Esses negócios inovadores buscam gerar por meio da operação do seu próprio *core business* impacto social positivo, ou seja, sua atividade principal beneficia diretamente a sociedade, devendo impactar pessoas das classes C, D e E e/ou pessoas da classe A e B, mas sobretudo impactar a Base da Pirâmide (BOP), ou seja, as camadas sociais mais pobres da população. Eles se diferenciam por algumas características fundamentais:

- A atividade principal do empreendimento gera impacto social e/ou ambiental, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim de sua atividade principal;

- Apresenta inovação no modelo de negócio digital ou tradicional (por exemplo, no modelo de distribuição, no produto ou serviço, no sistema de precificação);
- Além disso, são modelos de negócios lucrativos que oferecem soluções escaláveis e o empreendedor e a sua equipe tem o comprometimento de melhorar a qualidade de vida das populações de menor renda.
- Por fim, tem viabilidade económica estruturada por meio de um modelo que garante a rentabilidade a partir da comercialização de produtos ou serviços e não apenas de doações e subsídios e possui um formato de gestão tende a ser inovador e horizontal.

O Sebrae e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD atuam conjuntamente para implementação do Projeto INCLUIR – Fortalecimento dos negócios inclusivos e sociais no Brasil e, em 2017, premiaram 10 iniciativas de impacto social e ambiental nas categorias juventude de impacto, solução de impacto para a melhor idade, negócio inclusivo em cadeia de valor, negócio inclusivo em escala, negócio de impacto rural, startup de impacto social, startup de impacto ambiental, mulheres de impacto, ideia inovadora de impacto, além de uma categoria especial que destacou a maior integração dos ODS ao modelo de negócio. As histórias inspiradoras estão publicadas na plataforma Incluir (Plataforma Incluir, s/d) e no site do Sebrae, sobre negócios de impacto social (Sebrae NIS, s/d).

O crescente interesse geral sobre geração de valor social e ambiental das empresas também está a fomentar a expansão de investimentos de impacto na América Latina, conforme verificado pelo aumento de plataformas colaborativas de acesso a capital para empreendedores sociais e o aumento de fundos de investimentos de impacto com foco em resultados sociais para a melhoria da sociedade.

De um modo genérico, para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, defendemos que o empreendedorismo pela via dos negócios de impacto social e ambiental representa um papel fundamental na implementação da Agenda 2030. Além da sustentabilidade financeira, agrega-se ao modelo de negócio a sustentabilidade social e ambiental, pela inovação de serviços intensos em impacto positivo e de baixo custo para as populações de menor rendimento. A escalabilidade desses modelos inovadores poderá vir a ser alcançada por alianças estratégicas de prestação de serviços empresariais e governamentais em cadeias de

valor, identificando lacunas de oportunidades onde os impactos positivos se multiplicam rapidamente para as comunidades de baixo rendimento.

A transformação digital chegou às organizações para acelerar o processo de desenvolvimento e reposicionamento dos pequenos negócios em vários mercados – nomeadamente pela vulgarização e adoção sistemática de plataformas digitais (Gouveia, 2018). Percebe-se que além das relações B2B (*business to business*), B2C (*business to costumers*) e B2G (*business to governament*), estamos falando também das relações M2M (*Machine to Machine*), aproximando distâncias de cadeias completas. Uma ligação que une os elos produtivos das cadeias de valor chamado de ponta a ponta, ou de extensão à extensão (*extension2extension*) é necessário para a aceleração digital dos pequenos negócios. Naturalmente, as organizações e as suas próprias atividades terão um conteúdo diferente dependendo da natureza do produto ou serviço digital a serem oferecidos, fazendo com que a geração de inteligência coletiva seja mais rápida, menos hierárquica e mais horizontal.

Já segundo Nicholas Negroponte, no seu livro *A vida digital*:

Se você tem alguém que lhe conhece bem e partilha da maioria das informações de que você dispõe, essa pessoa pode agir em seu nome com bastante eficiência. Se a sua secretária adoece, não faria a menor diferença a agência de empregos mandar Albert Einstein para a substituir. O que importa aqui não é o QI, mas o conhecimento partilhado e a prática de o utilizar de acordo com o seu interesse.” (Negroponte, 2002, p. 145).

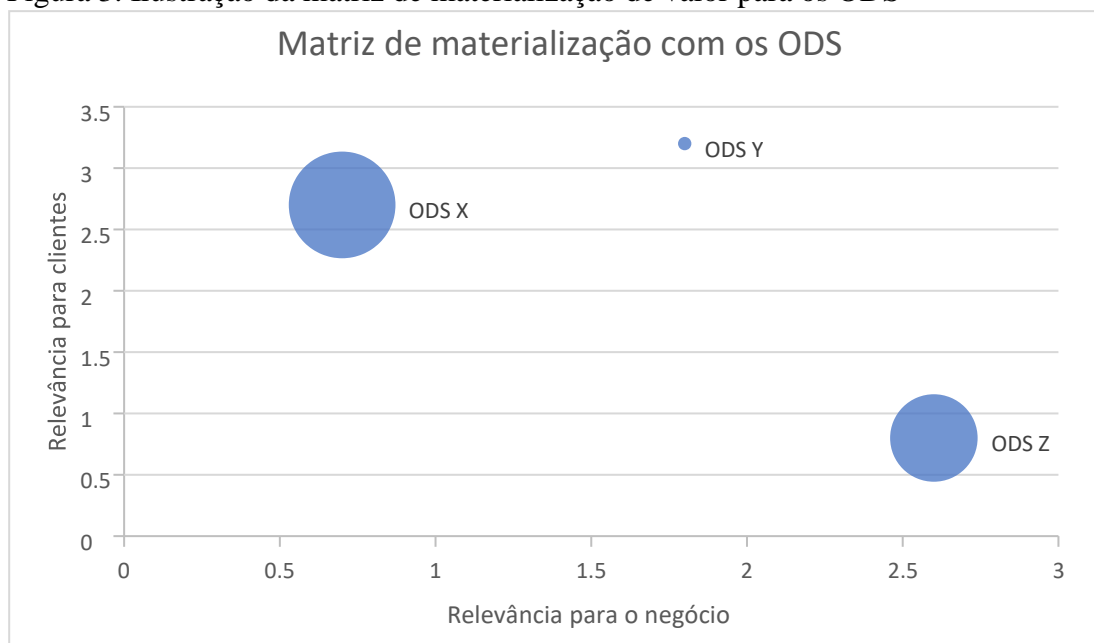
O autor propõe que é possível desenvolver computadores ou agentes de interface “inteligentes”, capazes de partilhar informação e (re)conhecer o ser humano com quem interage – tornando o contexto como elemento chave de todo o processo. “*Os agentes de interface precisam de aprender a evoluir ao longo do tempo, como nossos amigos e assistentes humanos*” (Negroponte, 2002, p. 149) – passados quase duas décadas, estas promessas são já uma realidade.

Com a transformação digital, entender a cadeia de valor interna de uma organização passa por exigir atenção e conhecimentos desde redes e conectividade, infra-estrutura, padronização de dados, processos de trabalho, gestão de riscos e também de gestão de pessoas e marketing. Nessa mudança de valor do tradicional para o digital, precisaremos de unir o capital social, intelectual e humano dos pequenos negócios com o capital que se gera no território como um todo, a partir da integração de *stakeholders* em projetos de inteligência coletiva para o desenvolvimento sustentável (Gouveia, 2018).

A construção de uma matriz de associação de valor que demonstre a relação direta dos modelos de negócios inovadores e dos seus propósitos com os desafios globais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável é uma forma de demonstrar, mais claramente, a vinculação do seu propósito de um modo mais coletivo e global. O negócio desenvolvido entre os *stakeholders* e vinculado a um ou mais ODS representa valor e comprometimento do público alvo para o alcance de resultados mais amplos, que extrapolam os muros das organizações. Agrega-se a necessidade de incluir indicadores de avaliação de impacto alinhados ao propósito da transformação que se deseja alcançar para a comunidade beneficiada, a partir do estímulo para a mensuração do impacto coletivo pelos *stakeholders*.

A figura 3 apresenta uma proposta para a matriz de materialização de valor para os ODS assumidos como missão dos pequenos negócios e dos seus clientes. No caso em exemplo, situando três ODS em relação ao valor e significado para os clientes e para o negócio. É assim proposto um espaço de partilha de valor que cruza os *stakeholders* num processo de valor acrescentado.

Figura 3. Ilustração da matriz de materialização de valor para os ODS



Fonte: Elaboração própria

O objetivo é fornecer informações que reflitam os impactos económicos, sociais e ambientais dos ODS para os pequenos negócios e os seus clientes e *stakeholders*, materializando o valor associado. Os ODS com maior relevância serão os considerados para mensuração. A partir daí

as atividades que forem relatadas devem refletir os impactos económicos, ambientais e sociais significativos da organização, ou que, de algum modo, possam influenciar o processo decisório dos *stakeholders*.

Na matriz, os resultados sobre a vinculação com os ODS, terão associados um nível de relevância apontado pela matriz de materialização para perceber os objetivos que mais influenciam o negócio e os seus clientes.

Para que a matriz seja elaborada, deve verificar-se a relação de relevância entre o conjunto dos 17 ODS e o(s) respetivo(s) modelo(s) de negócio(s). No final, serão organizados os ODS, de acordo com os que mais se alinham ao propósito de cada empresa, a partir do nível de relevância. A Matriz poderá ser usada para apoiar na criação de um mapa de Alinhamento dos ODS à estratégia de atuação do(s) negócio(s). A figura 4, apresenta um exemplo de Matriz para avaliação dos ODS e a sua relevância para o(s) negócio(s).

Figura 4. Estrutura da matriz de avaliação de valor para os ODS

Iniciativas	Critérios	ODS	Metas	Nível de Relevância	Indicadores

Fonte: Elaboração própria

#### 4. Exemplo de Aplicação aos Negócios de Impacto Social e Ambiental

Segundo o Sebrae, os negócios de impacto social e ambiental são negócios caracterizados pelas seguintes propriedades (Sebrae NIS, s/d):

- A sua motivação principal é minimizar um problema social e ambiental, isto é, possuem a missão explícita de causar impacto social positivo;
- Tem viabilidade económica baseada num modelo que garanta rentabilidade a partir da comercialização de produtos e/ou serviços, e não apenas de doações e subsídios;
- Estão comprometidos em melhorar a qualidade de vida da população de baixo rendimento;
- A sua atividade principal gera impacto social;
- Apresentam inovação no modelo de negócio digital ou tradicional;
- Possuem potencial de alcançar escala e operar de maneira eficiente;

- Tem uma oferta de produtos e serviços de qualidade e com preços acessíveis, que contribuem diretamente para aumentar o acesso dos grupos de baixo rendimento a oportunidades e atendimento de necessidades básicas em saneamento, alimentação, energia, saúde e habitação;
- Tem oferta de produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais excluídos, contribuindo indiretamente para o aumento do seu rendimento como, por exemplo, equipamentos de custo mais baixo, venda de tecnologias e acesso a crédito produtivo.

Os três pilares regem a Estratégia Nacional de Atuação Sebrae para os Negócios de Impacto Social e Ambiental do Sebrae, no contexto da sua atuação no Brasil, são (Sebrae NIS, s/d):

- Desenvolver modelos inovadores que possam atender a sociedade de forma mais abrangente e sustentável;
- Incrementar a produtividade nas cadeias de valor;
- Assegurar o desenvolvimento das comunidades que servem, com melhores condições socioambientais.

A figura 5 ilustra o preenchimento da matriz de materialização de valor para ODS, proposta na figura 4, tomando como exemplo, o objetivo de desenvolvimento sustentável 1. Erradicar a Pobreza – “Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares” (Pacto Global Brasil, 2016, p. 9).

Figura 5. Exemplo de uma matriz de materialização de valor para negócios de impacto social e ambiental

<b>Iniciativas</b>	<b>Crítérios</b>	<b>ODS</b>	<b>Metas ODS</b>	<b>Nível de Relevância</b>	<b>Indicadores</b>
Estratégia Negócios	Atende a comunidades	1 Erradicar a	1.1 até 2030, erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas em todos	2	1.1 número de pessoas beneficiadas

de Impacto Social e Ambient al	vulneráveis e de menor rendimento onde a pobreza extrema é mais evidente	Pobreza	os lugares, atualmente medida como pessoas vivendo com menos de US\$ 1,25 por dia – <b>DIRETA</b>		por negócios de Impacto nos projetos de atendimento
			1.2 até 2030, reduzir pelo menos à metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades, que vivem na pobreza, em todas as suas dimensões, de acordo com as definições nacionais (BR) – <b>DIRETA</b>	1	1.2 número de pessoas beneficiadas por negócios de Impacto nos projetos de atendimento

		1.4 até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais a recursos económicos, bem como acesso a serviços básicos, propriedade e controle sobre a terra e a outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias apropriadas e serviços financeiros, incluindo microfinanças – <b>INDIRETA</b>	3	N/A
<b>Média para o nível de Relevância para o modelo de negócio</b>			<b>2.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

O nível de relevância para os clientes e *stakeholders* dos negócios de impacto acerca do ODS 1 passa a ser medido pelo preenchimento desta matriz pelos utilizadores.

## 5. Considerações finais

Diante da realidade da transformação digital, fazer investimentos públicos em tecnologias de informação e comunicação, implantando novas interfaces e interações homem-máquina e fazendo com que as operações sejam mais acessíveis para as camadas de menor rendimento, significa universalizar o acesso e minimizar desigualdades, com foco na geração de inteligência coletiva e atuação integrada de *stakeholders* em prol do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

Portanto, cada vez mais será necessário criar ambientes que permitam a aprendizagem e partilha, bem como a colaboração para projetos de inteligência coletiva, levando em consideração a competitividade do conhecimento produzido nas comunidades e empresas que se constituem em redes de cooperação (de dentro e fora das organizações, nos modelos analógico e digital), e que são focadas em determinada estratégia para produzir conhecimento, riqueza e desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, temos o desafio definido pela Agenda 2030 e a possibilidade de adotar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como estratégia que potencie uma maior preocupação com o desenvolvimento sustentável, para o alcance de resultados coletivos e de alto impacto social e ambiental para a vida das pessoas, das empresas e do nosso planeta. Os modelos de negócio(s) inovadores que desenvolverem os seus *core businesses* associados a um ou mais ODS, tem o poder de multiplicar os impactos positivos gerados em cadeias de valor e alcançar um posicionamento diferenciado em mercados, produzindo valor agregado em escala na resolução de problemas globais e também, parece claro, fortalecendo o território e as suas comunidades.

## Referências

- Barros, V. e Gouveia, L. (2019). *Inovação Social, Impacto, Escala e Desenvolvimento Sustentável*. Fevereiro. SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae Nacional. Brasília.
- Brasil. (2016). Decreto n. 8.892, de 27 de out. de 2016. Cria a comissão nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. [Em linha]. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm)> [Consultado em 15/11/2018].
- Cavalcanti, M. (2007). *O conhecimento em rede: como implantar projetos de Inteligência Coletiva*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Guterres, A. (2018). UN Secretary-General Antonio Guterres's Video Message: An Alert for the World on New Year – 1 January 2018. [Em linha] Disponível em <<https://unicdhaka.org/2017/12/31/un-secretary-general-antonio-guterres-video-message-an-alert-for-the-world-on-new-year-1-january-2018/>> [Consultado em 15/11/2018].
- Ibase. (2018). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estão longe de serem alcançados no Brasil. IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Publicado em 11 de junho. [Em linha]. Disponível em <<http://ibase.br/pt/noticias/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-estao-longe-deserem-alcancados-no-brasil/>> [Consultado em 15/11/2018].
- Ibge. (2018). ODS no IBGE. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [Em linha]. Disponível em <<https://ods.ibge.gov.br/xcc/global?page=ODSnoIBGE>> [Consultado em 05/12/2018].
- Lévy, P. (2000). *Cibercultura*. 2ª edição. São Paulo, Editora 34.
- Lévy, P. (2003). *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. 4ª edição. São Paulo, Loyola.
- Nações Unidas. (1986). Declaração das Nações Unidas sobre o Direito ao Desenvolvimento. Resolução nº 41/128 da Assembleia Geral das Nações Unidas. 4 de dezembro.
- Nações Unidas. (2018). Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. [Em linha]. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/tema/odm/>>. [Consultado em 15/11/2018]. Negócios de Impacto Social (NIS). Sebrae. [Em linha] Disponível em <[www.sebrae.com.br/negociosdeimpactosocial](http://www.sebrae.com.br/negociosdeimpactosocial)> [Consultado em 15/11/2018]. Negroponte, N. (1995). *A vida digital*. Tradução: Sérgio Tellaroli. São Paulo, Companhia das Letras.

Nesta (2019). The Collective Intelligence Design Playbook. [Em linha] Disponível em <<https://www.nesta.org.uk/toolkit/collective-intelligence-design-playbook/>> [Consultado em 25/01/ 2019].

OPAS. (2017). Organização Pan-Americana da Saúde. Saúde nas Américas+, Edição de 2017. Resumo do panorama regional e perfil do Brasil. Washington, D.C. [Em linha] Disponível em <<https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/wpcontent/uploads/2017/09/SA-2017-pt.pdf>> [Consultado em 12/11/2018].

Pacto Global, Rede Brasil. [Em linha] Disponível em <[www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)> [Consultado em 15/11/2018].

Plataforma INCLUIR. PNUD/Brasil. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. [Em linha] Disponível em <[www.iniciativaincluir.org.br](http://www.iniciativaincluir.org.br)> [Consultado em 15/11/2018].

PNUD/Brasil. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Brasil.

Antecedentes. [Em linha] Disponível em <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-developmentgoals/background.html>>. [Consultado em 15/11/2018].

PNUD/Brasil. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Brasil & IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Plataforma Agenda 2030. [Em linha] Disponível em <<http://www.agenda2030.com.br/ods/1/>> [Consultado em 15/11/2018].

PNUD/Costa Rica (2017). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Costa Rica. Guia de orientación para las organizaciones políticas y la ciudadanía: articulando los programas de gobierno con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. San Jose: PNUD. Publicação adaptada para o Brasil pela Equipe de País da ONU no Brasil. Tradução: Guilherme Larsen e Thaís Barbosa. Sistema ONU Brasil, 2018.

Rede Brasil do Pacto Global. SDG Compass – diretrizes para implementação dos ODS na estratégia de negócios. [Em linha] Disponível em <[https://sdgcompass.org/wpcontent/uploads/2016/04/SDG\\_Compas\\_Portuguese.pdf](https://sdgcompass.org/wpcontent/uploads/2016/04/SDG_Compas_Portuguese.pdf)>

[Consultado em 15/11/2018]. SDG Compass. (2016). Sustainable Development Goals Compass. [Em linha] Disponível em <<https://sdgcompass.org/>> [Consultado em 15/11/2018].

Sebrae (2016). Diretrizes Estratégicas: O Sebrae no Atendimento aos negócios de impacto social – versão 2.0. [Em linha]. Disponível em <[www.sebrae.com.br/negociosdeimpactosocial](http://www.sebrae.com.br/negociosdeimpactosocial)> [Consultado em 15/11/2018].

Sebrae (s/d). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. [Em linha]. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> [Consultado em 15/11/2018].

Sebrae NIS (s/d). O que são negócios de impacto social e como eles funcionam. [Em linha]. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-quesao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> [Consultado em 15/11/2018].

UN Global Compact. A rede do Pacto Global, United Nations network. [Em linha]. Disponível em <<http://www.unglobalcompact.org>> [Consultado em 12/11/2018].

WBG. (2018). Poverty and Shared Prosperity 2018. Piecing Together The Poverty Puzzle. World Bank Publications. The World Bank Group. [Em linha] Disponível em <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30418/9781464813306.pdf>> [Consultado em 12/11/2018].

---

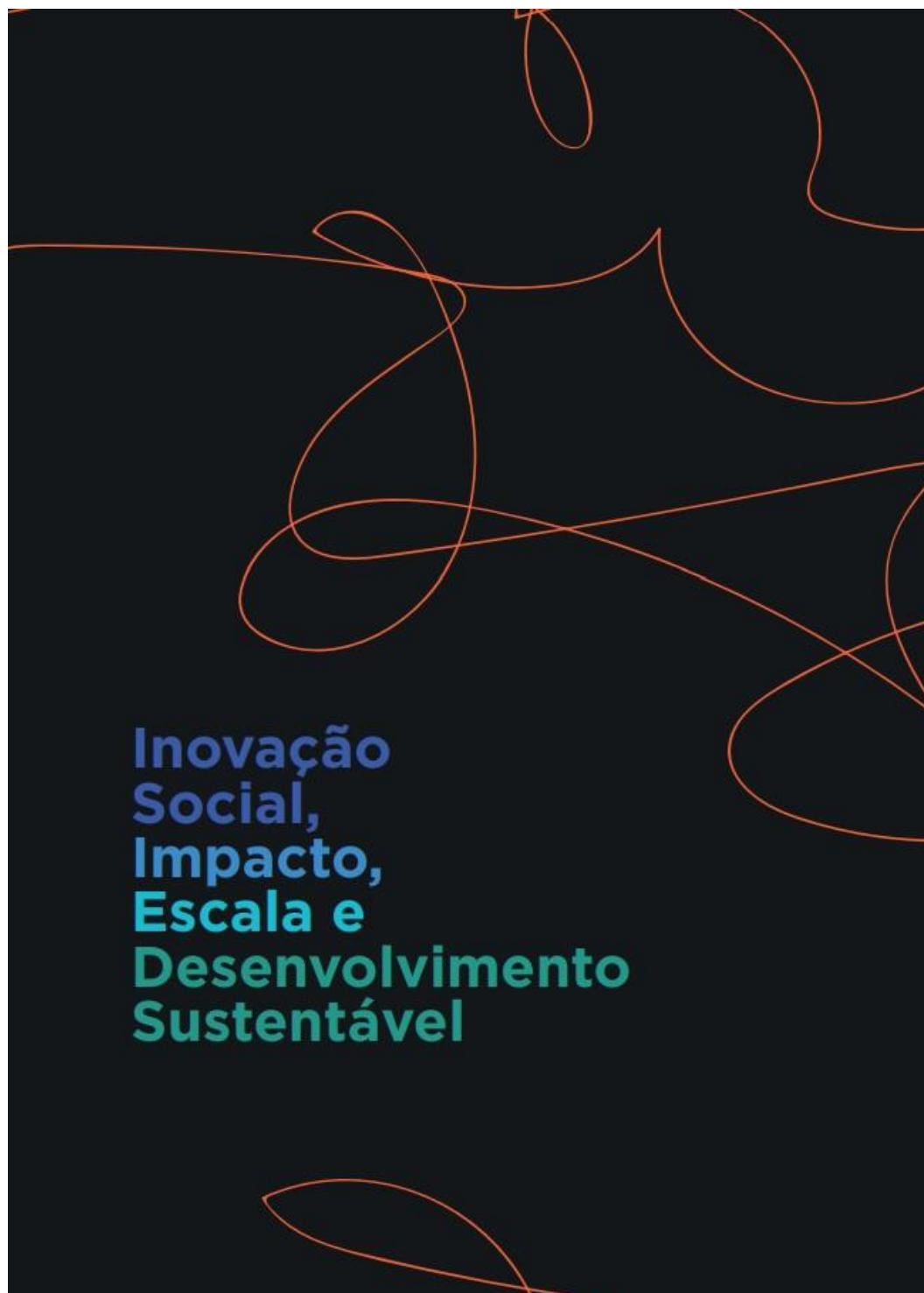
—  
Professor Catedrático da Faculdade de Ciência e Tecnologia, na Universidade Fernando Pessoa. Possui a Agregação em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, o Doutoramento em Ciências da Computação na Universidade de Lancaster (Inglaterra) e é Mestre em Engenharia Electrotécnica e de Computadores pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Administradora de Empresas, especialista em Gestão de Pequenos Negócios (FIAUSP), Gestão de Pessoas (Cândido Mendes – RJ) e Gestão de Projetos (FGV–SP).

Doutoranda em Ciências da Informação com foco em Sociedades em Redes, pela Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, sob orientação do Professor Doutor Luis Borges Gouveia. Analista Senior da Unidade de Inovação – Núcleo Negócios de Impacto Social e Ambiental do Sebrae Nacional no Brasil

**APÊNDICE 3: PUBLICAÇÕES DOS AUTORES PELO SEBRAE –  
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS – 2019**

**1ª. Inovação Social, Impacto, Escala e Desenvolvimento Sustentável - 2019**



2ª. – Por que mensurar os impactos sociais e ambientais dos pequenos negócios eleva a competitividade?



**POR QUE MENSURAR OS IMPACTOS  
SOCIAIS E AMBIENTAIS DOS PEQUENOS  
NEGÓCIOS ELEVA A COMPETITIVIDADE?**



**SEBRAE**

## APÊNDICE 4: Sítio da Plataforma USE ODS – <https://www.useods.com.br>



useODS

QUEM SOMOS INSTRUMENTOS MATRIZ GUIA USEODS USE AGORA! FALE CONOSCO

# A sua organização está alinhada aos Desafios Globais da Agenda 2030?

Use ODS e indicadores da sua empresa e faça uma avaliação de performance

[CLIQUE AQUI](#)

Conheça melhor sobre o conceito de cada ODS e suas metas [aqui](#).

[Veja aqui o Mapa dos Impactos da Covid-19 nos ODS](#)

## OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



QUEM SOMOS INSTRUMENTOS MATRIZ GUIA USEODS USE AGORA! FALE CONOSCO



Somos uma Plataforma para apoiar decisões estratégicas de gestores e stakeholders quanto à aderência dos ODS aos modelos de negócios empresariais. Ajudamos organizações a repensar sua estratégia de atuação para a remodelagem de negócios mais inovadores que contribuam para solucionar as necessidades das pessoas e do planeta, com valor adicional.

Projeto desenvolvido pela profissional do Sebrae [Valéria Barros](#), doutoranda do curso Ciências da Informação, especialidade Sistemas, Tecnologias e Gestão da Informação da Universidade Fernando Pessoa, Porto – Portugal, sob orientação do professor [Phd Luis Borges Gouveia](#), coordenador do Doutorado na Faculdade de Ciências e Tecnologia.

[CONHEÇA AS VANTAGENS](#)

## APÊNDICE 5: GUIA DE CAPACITAÇÃO PARA USO DA PLATAFORMA USE ODS



### Sobre o Guia *use* ODS

Este guia serve de apoio no processo de avaliação de performance das empresas, tomando como base a relevância dos indicadores de projetos em direção aos ODS.

A partir da mensuração desta relevância, ajudamos organizações a repensar sua estratégia de atuação nesta nova era, contribuindo para a remodelagem de negócios mais inovadores, que ajudem a solucionar necessidades das pessoas, da sociedade e do planeta e gerem valor diferenciado.

Na próxima página, vamos falar do princípio de tudo...

## Sobre o Pacto Global



O Pacto Global das Nações Unidas é uma convocação às empresas de todo o mundo para alinhar suas operações e estratégias aos dez princípios universalmente aceitos nas áreas de **direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção** além de tomar medidas que apoiem os objetivos e temáticas da ONU incorporados nos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**.

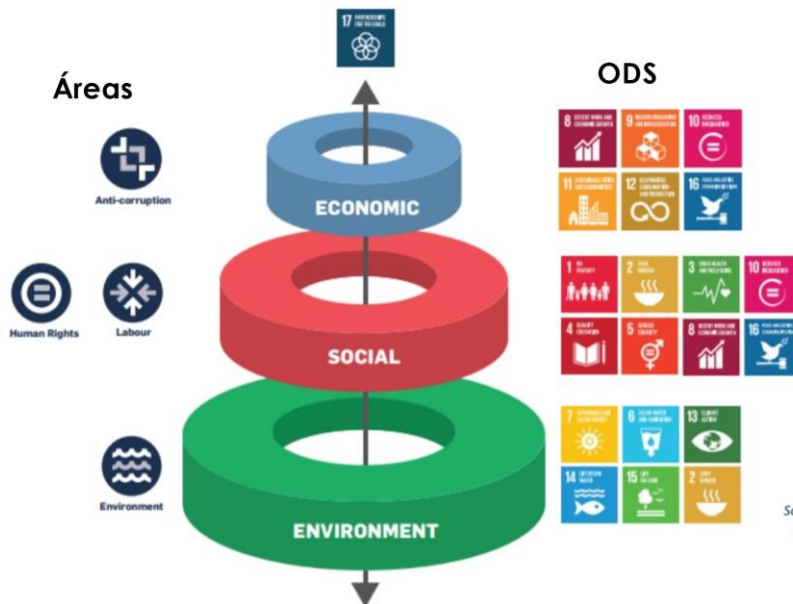
A plataforma mundial de liderança para o desenvolvimento, implementação e divulgação de práticas corporativas responsáveis foi lançada em 2000 e é a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com cerca de 14 mil membros em 70 Redes Locais, que abrangem 160 países.

A Rede Brasil do Pacto Global foi lançada em 2003 e responde à sede do Pacto Global, em Nova York, e preside o Conselho das Redes Locais na América Latina. A plataforma dos ODS é um frente de trabalho para implementação da Agenda 2030

Fonte : [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)  
[www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)

14/01/2021

## UN Global Compact and the SDGs



Source: United Nations Global Compact Progress Report, 2017. Business solutions to Sustainable Development

14/01/2021

## A agenda 2030



Os desafios da Agenda 2030 nos impõe senso de urgência para a implementação de ações sustentáveis confíoco e esforços para a atenção mundial a 17 questões prementes.

O setor privado tem um papel crucial em oferecer soluções que possam contribuir com a superação desses desafios, além de também gerar novas oportunidades de negócio.

**\*A previsão é que os ODS gerem mais de US\$ 12 trilhões em economias e receitas até 2030** Ao identificar e mitigar os riscos para as pessoas e o ambiente e oferecer novos produtos e serviços que ajudem no desenvolvimento sustentável, as empresas podem colher os benefícios para si próprias e para os mercados dos quais elas dependem.

**\*Fonte :** Relatório BetterBusiness, BetterWorld" da Comissão de Desenvolvimento Sustentável e Empresarial ([report.businesscommission.org](http://report.businesscommission.org))



14/01/2021



## Os 17 ODS



Em 2015, a ONU propôs aos seus países membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O setor privado tem um papel essencial nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias, influenciador e engajador dos mais diversos públicos governos, fornecedores, colaboradores e consumidores.

No contexto atual, se nada for feito, **apenas o ODS 7 – Energia Acessível e Limpa** será alcançado no Brasil em 2030. Visite o relatório de desenvolvimento sustentável 2020 e Covid-19 e confira as atualizações:

<https://dashboards.sdgindex.org/profiles/bra>

Fonte: Rede Brasil do Pacto Global

14/01/2021



## Os 17 ODS



Em 2015, a ONU propôs aos seus países membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O setor privado tem um papel essencial nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias, influenciador e engajador dos mais diversos públicos governos, fornecedores, colaboradores e consumidores.

No contexto atual, se nada for feito, **apenas o ODS 7 – Energia Acessível e Limpa** será alcançado no Brasil em 2030. Visite o relatório de desenvolvimento sustentável 2020 e Covid-19 e confira as atualizações:

<https://dashboards.sdgindex.org/profiles/bra>

Fonte: Rede Brasil do Pacto Global

14/01/2021

## MVR – o que é?



É um modelo inspirado pela adaptação da tabela que mensura a escala de prontidão tecnológica - Technology Readiness Level - TRL da NASA, aplicada para medir o grau de maturidade tecnológica de projetos.

A **MVR demonstra o nível de relevância entre indicadores de projetos das empresas e os ODS, a partir de uma escala de valor aplicada por gestores e stakeholders.**

### Pilares da MVR :

1. Torre do Nível de Relevância – Indicador de Projeto X ODS
2. Gráficos de avaliação
3. Relatório qualitativo de evidências

A partir das características de cada organização (como porte, nível de maturidade no mercado e setor de atuação), a ferramenta aponta o nível de relevância dos indicadores de projetos empresariais em direção aos ODS .

A aplicação da MVR contribui para o fortalecimento da sustentabilidade corporativa, ampliação de negócios empresariais inseridos em cadeias inovadoras de valor e alcance de resultados humanamente desejáveis.

14/01/2021

## equações possíveis



Na plataforma, observe que quanto menor a nota de relevância do Indicador de projeto em relação ao ODS, maior será o nível básico de aderência ao ODS. Isto permite a possibilidade da empresa adensar ações e buscar atuação vertical em novos mercados numa perspectiva de integração com outras cadeia de valor.

Quanto maior o nível de relevância dos Indicadores de projeto frente aos ODS, maior será a aderência dos modelos de negócios, promovendo maior escala de atuação e consequente fortalecimento de trabalho em rede com outros stakeholders.

**Atenção** : Na plataforma note que os níveis de 1 à 3 são considerados níveis básicos de relevância dos indicadores em relação aos ODS. O nível 4 representa um nível intermediário de relevância e de 5 à 7 são níveis superiores da relevância do Indicador de Projeto em relação à um ou mais ODS.

14/01/2021



## responsabilidades



- ❖ Ter conhecimento técnico do projeto como um todo.
- ❖ Ter conhecimento mínimo sobre os conceitos de cada **ODS e as principais metas atreladas a cada um**. Ver em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- ❖ Aplicar a escala de valor dos níveis de relevância (básico, intermediário ou superior) sempre com o exercício da visão sistêmica para a integração de projetos com foco na atuação em rede com outros stakeholders.

14/01/2021



## relatório qualitativo



Para análise mais efetiva do nível de relevância dos indicadores de projetos em relação aos 17 ODS, a plataforma gera relatório de evidências com a nota média de relevância dos modelos de negócios em relação ao(s) ODS mais aderente(s).

O gestor deve apontar justificativas de ações executadas que reforçam a maior relação do projeto a um ou mais ODS identificados como relevantes.

14/01/2021



## capacitação dirigida para uso da plataforma

- 1. Navegue no link <https://brasil.un.org/ptbr/sdgs> e conheça sobre o conceito de cada ODS e suas metas- **10 min**
- 2. Navegue no link <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/br> e conheça sobre o ranking dos países quanto ao desenvolvimento sustentável e os 17 ODS **5 min**
- 3. **Responda ao google forms no link :**  
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLwB0crd8NWuEmv-QR-FYBzGc54nP6AZ7rqFVYsLIHQy0s04w/formResponse> **10 min**
- 4. **Faça o curso e-learning: Como compreender e tomar medidas em relação aos ODS (United Nations Global Compact) e obtenha seu certificado :**  
<http://info.unglobalcompact.org/globalgoals> **30 min**
- 5. **Assista ao vídeo explicativo do autor especialista** <sup>Phd. Luis Borges Gouveia</sup> sobre **"Como os ODS impactam as organizações de FORMA INTERCONECTADA, mas com níveis de relevância diferentes"** no link a ser disponibilizado no Youtube.

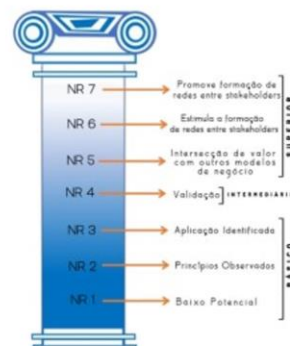
14/01/2021

## agora aplique seus conhecimentos

- 1. Escolha o projeto que deve ser avaliado em relação à aderência de seus indicadores de resultados X ODS, e entre no ambiente [www.useods.com.br](http://www.useods.com.br)
- 2. Na **Matriz de Valor e Relevância- MVR** insira 3 indicadores chave com as notas de nível de relevância por ODS em relação a cada indicador empresarial, com base nos 07 níveis da tabela:

NÍVEL DE GRADUAÇÃO DE RELEVÂNCIA	
1	Baixo Potencial
2	Princípios Observados
3	Aplicação Identificada
4	Validação
5	Intersecção de Valor com outros modelos de negócio
6	Estimula Formação de Redes entre stakeholders
7	Promove Formação de Redes entre stakeholders

### Nível de Relevância




## aplique seus conhecimentos



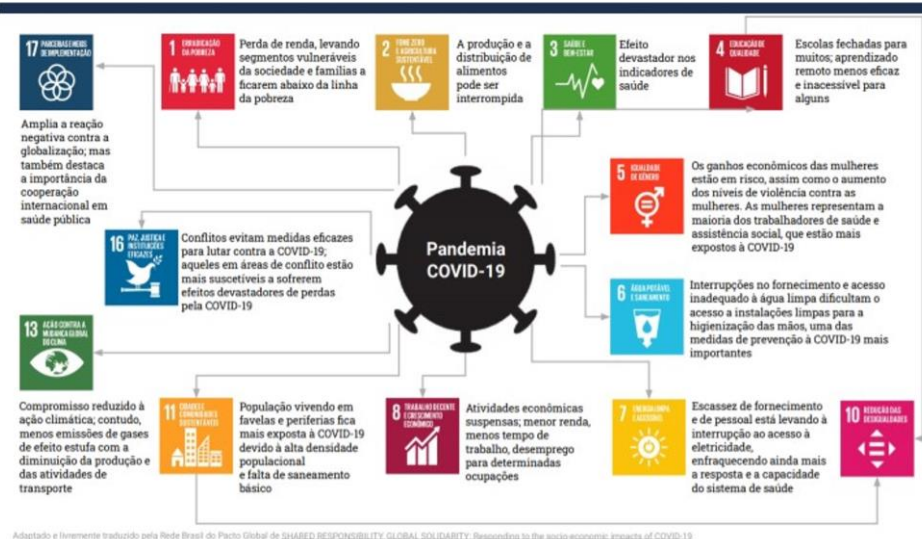
- 3. Conheça os gráficos analíticos gerados pela MVR para melhor comparação das lacunas e oportunidades entre indicadores e os ODS.
- 4. Preencha o relatório de evidências que valida a maior aderência de determinado ODS à sua jornada empresarial, a partir das ações executadas em seu projeto.
- 5. Caso tenha dúvidas, nos envie uma mensagem pela área de contatos da plataforma <https://useods.com.br>

14/01/2021



O impacto da  
COVID-19 – O  
que podemos  
fazer ?

# Mapa dos impactos



14/01/2021



## Os desafios globais e atuação em Redes



No atual contexto de uma economia volátil com grandes desigualdades sociais, resalta-se ainda mais a importância de fortalecer parcerias para ações coletivas sem deixar ninguém para trás. Quando falamos de parcerias falamos sobre **atuar em rede e \*gerar valor compartilhado** envolvendo o máximo de líderes empresariais atuando de forma colaborativa e compartilhada, em prol do desenvolvimento sustentável das suas organizações, do planeta e de toda sociedade, para atendimento à Agenda 2030.

***“Uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social. Há três saídas distintas para isso: conceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa.”***

***“O conceito de valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo. Ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e ganhos econômicos”.***

Michael Porter e Mark Kramer, em artigo publicado na Harvard Business Review  
2011

14/01/2021

# ANEXOS

## Anexo 1. SDG GOOD PRACTICES – Second Open Call

### Questions on the Submission Form



#### SDG GOOD PRACTICES, SUCCESS STORIES AND LESSONS LEARNED IN THE IMPLEMENTATION OF THE 2030 AGENDA

*Second Open Call: Towards the Decade of Action to Deliver the Sustainable Development Goals*

#### FREQUENTLY ASKED QUESTIONS

##### WHAT IS THE CALL FOR GOOD PRACTICES ABOUT?

The United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA), through its Division for Sustainable Development Goals (DSDG) has launched a second open call (<https://sdgs.un.org/sdg-good-practices>) for good practices, success stories and lessons learned in the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development and its 17 Sustainable Development Goals (SDGs). The purpose of this call is to highlight examples of good practices, including those that could be replicated or scaled-up by others across the globe. The submitted practices may show how gaps and constraints could be addressed, and what steps could be taken to accelerate progress in the achievement of the SDGs as well as support recovery from the COVID-19 pandemic.

A first open call for SDG Good Practices was conducted from Nov-2018 to February-2019. The outcomes of the first open call can be found here: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/goodpractices>. In addition, a digital publication was published by UN DESA based on the results of the first open call and can be downloaded from here: <https://sdgs.un.org/publications/sdg-good-practices-2020>.

##### WHO CAN CONTRIBUTE?

Governments at all levels, UN entities, international and regional organizations, and stakeholders from all relevant sectors and regions can submit applications.

##### WHAT CAN BE SUBMITTED?

One or more examples of a good practice, e.g. policy, programme or project, **directly related** to the achievement of one or more of the 17 SDGs (<https://sdgs.un.org/goals>) can be submitted.

Submissions should show inspiring breakthroughs, lessons learned, and success stories related to the implementation and follow up of the Sustainable Development Goals at any level (global, regional, national and sub-national).

#### HOW CAN I SUBMIT A GOOD PRACTICE?

Submissions can ONLY be made through a web-based portal available at: <https://www.surveymonkey.com/r/SDGGoodPractices2>. The online form will be open from 2 December 2020 to 28 February 2021.

We strongly recommend preparing the answers in advance. Please, can check details about the questionnaire here: <https://sdgs.un.org/documents/second-open-call-application-form-25069>.

#### CAN I SAVE AN UNFINISHED APPLICATION AND RETURN LATER TO CONTINUE WITH THE SUBMISSION?

Unfinished submissions might not be automatically saved. To avoid any possible information loss, it is STRONGLY suggested that submissions are prepared in advance and saved on a separate file before you start with the online form.

Please, check here for the questions and character limit: <https://sdgs.un.org/documents/second-open-call-application-form-25069>.

Only submissions through the online form (<https://www.surveymonkey.com/r/SDGGoodPractices2>) will be accepted.

#### MY ORGANIZATION/ENTITY SUBMITTED AN APPLICATION DURING THE FIRST OPEN CALL IN 2018-2019, SHOULD WE SUBMIT IT AGAIN THIS YEAR?

If your organization/entity submitted an application during the first open call convened in 2018-2019, please check our database (<https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/browse/>) to see if it was approved.

If the practice was already approved and published in the database, there is **no need to re-submit** during the second open call. However, if there are important or critical updates to the practice, a new application could be submitted.

#### CAN I SUBMIT MORE THAN ONE GOOD PRACTICE?

Multiple Good Practices can be submitted by the same entity as long as all required information is submitted for all practices.

**WHAT TYPE OF INFORMATION SHOULD BE INCLUDED IN AN SDG GOOD PRACTICES SUBMISSION?**

Submissions should include the title of the practice/project, geographical coverage, an introduction, the key stakeholders engaged, the results/outputs and impacts, the enabling factors and constraints, sustainability and replicability of the initiative, conclusions, contact details and other sources of information. Submissions will also be requested to explain how practices were (or not) impacted by COVID-19.

Each of the categories listed above should not be more than a certain number of characters.

Submissions about practices that started before 2015 must clearly explain how they were adapted/adjusted to the SDGs in order to be considered.

The details for each of the categories above are listed at: <https://sdgs.un.org/documents/second-open-call-application-form-25069>

Please, refer to the outcomes of the first open call (<https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/goodpractices>) for examples.

**IS THE FORM AVAILABLE IN OTHER LANGUAGES IN ADDITION TO ENGLISH? IN WHICH LANGUAGES CAN I SUBMIT?**

The form is only available in English; however, submissions can be made in English, French and Spanish.

**WHEN CAN SUBMISSIONS BE MADE?**

Submissions can be made between **2 December 2020 to the 28 February 2021**.

**WHO WILL DECIDE WHETHER THE SUBMISSIONS WILL BE INCLUDED?**

A dedicated inter-agency task team comprised of experts from a number of United Nations agencies will analyze each of the submissions and decide on the approved SDG Good Practices.

**WHAT WILL BE THE CRITERIA FOR THE REVIEW OF SDG GOOD PRACTICES SUBMISSIONS?**

The criteria below will be followed by the United Nations inter-agency task team for good practices on SDGs when assessing submissions to this initiative. Each submission will be reviewed by at least two members of the inter-agency task teams.

Criteria Checklist
<p><b>SDG-Specific</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Does the practice add concrete value to the implementation of one or more of the SDGs at the local, sub-national, national, regional, global level?</li> <li>2. Does the practice integrate the goals, and/or does it consider the three dimensions of sustainable development, including by creating synergies and/or mitigating trade-offs?</li> </ol>
<p><b>Results-focused</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Does the practice demonstrate clearly defined and measurable results?</li> <li>4. Has the practice contributed to changes in status or trends?</li> <li>5. Has the practice contributed to leaving no one behind? Has the practice considered unintended (negative) effects, especially in terms of leaving no one behind?</li> </ol>
<p><b>Inclusive</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Does the practice show evidence of engagement of different stakeholders or partnerships, including at the local level?</li> <li>7. Are there innovative methods of engagement and participation, including by mobilizing community members or targeting beneficiaries during the planning, implementation and follow up processes?</li> </ol>
<p><b>Accountable, Sustainable and Replicable</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Have gaps and challenges been appropriately alleviated or mitigated?</li> <li>9. Does the practice have any distinguishing or innovative features?</li> <li>10. Does the practice have elements to ensure accountability and sustainability, such as a monitoring mechanism?</li> <li>11. Is there evidence that the practice can be or has been replicated and/or scaled up?</li> <li>12. Can the practice facilitate/generate medium/long term impact and transformation?</li> </ol>

#### **WILL I BE NOTIFIED IF MY SUBMISSION IS APPROVED?**

Due to the high volume of the submissions, the United Nations will not be in a position to notify individual organization/entity regarding the results. Please refer to the website (<https://sdgs.un.org/sdg-good-practices>) for latest updates.

#### **WHEN WILL THE OUTCOMES BE PUBLISHED?**

Outcomes of the analysis are expected to be published online by end of **May 2021**.

#### **HOW WILL THE GOOD PRACTICES BE DISSEMINATED?**

Submissions will be showcased at the dedicated platform as well as at relevant events promoted by UNDESA.

For an example of how the SDG Good Practices could be promoted by UNDESA, please, check the publication of a compilation of SDG Good Practices selected from the first open call: <https://sdgs.un.org/publications/sdg-good-practices-2020>

For more information about the first Open Call, please, check here: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/goodpractices>

#### **I STILL HAVE DOUBTS, HOW CAN I CLARIFY THEM?**

For more information, please, check: <https://sdgs.un.org/sdg-good-practices>

In case of doubts, please, send a message to [dsdg@un.org](mailto:dsdg@un.org) with the subject: "SDG Good Practices".

*2<sup>nd</sup> December 2020*