

O DESIGN THINKING PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Marina Souza Kracik¹;

Leandro Maciel Nascimento²;

Inara Antunes Vieira Willerding³;

Francisco Antonio Pereira Fialho⁴

***Abstract:** Social problems are still troubling factors in the world. In this way, social entrepreneurship is seen as an option, and that, the social entrepreneur needs to have his entrepreneurial skills developed to achieve his mission. Design Thinking is presented as a promising way to add experience to the social entrepreneur and contribute to the development of his skills. Thus, this research aims to identify how Design Thinking contributes to the development of the skills of social entrepreneurs. Methodologically, the research is characterized as qualitative, exploratory, descriptive and bibliographical. As a result, it has been found that since Design Thinking has a human-centered approach, it contributes to the development of the social entrepreneur through practical experience in strategic social projects.*

***Keywords:** Social Entrepreneurship. Entrepreneurial Competence. Design Thinking.*

***Resumo:** Os problemas sociais ainda são fatores preocupante no mundo. Desta forma, o empreendedorismo social é visto como uma opção, e que, o empreendedor social precisa ter suas competências empreendedoras desenvolvidas para conseguir atingir sua missão. O *Design Thinking* é apresentado como uma promissora forma de agregar experiência ao empreendedor social e contribuir no desenvolvimento de suas competências. Assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar como o *Design Thinking* contribui no desenvolvimento das competências dos empreendedores sociais. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica. Como resultado, obteve-se que como o *Design Thinking* possui uma abordagem centrada no ser humano, contribui para o desenvolvimento do empreendedor social, por meio de experiência prática em projetos estratégicos sociais.*

***Palavras-chave:** Empreendedorismo Social. Competência Empreendedora. Design Thinking.*

¹Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. E-mail: marina.kracik@gmail.com

²Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. E-mail: contato@leandromaciel.com.br

³Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. E-mail: inara.antunes@gmail.com

⁴Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. E-mail: fapfialho@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Muda-se governos, evolui-se em tecnologias e pesquisas, mas o acúmulo de renda nas mãos de poucos e os problemas sociais permanecem. Pessoas se tornam reféns do meio onde estão inseridas e se sentem desassistida pelo governo e pela sociedade. Apesar do governo possuir grande alcance a sociedade e recursos, seu tamanho e poder trazem consequências, como a burocracia, lentidão e propensão a corrupção, que muitas vezes são difíceis de serem contornadas (Yunus, 2008).

Há anos o empreendedorismo vem sendo visto como uma saída ao desenvolvimento econômico. Segundo Melo Neto e Froes (2002), o auxílio do governo por meio de incentivo à criação de empresas, a inclusão de disciplinas de empreendedorismo e a incorporação de dinâmicas empreendedoras como política, promoveram o empreendedorismo como alavanca do desenvolvimento econômico. Hisrich e Peter (2004) contribuem explicando que o empreendedorismo no desenvolvimento econômico vai além do crescimento da produção e da renda per capita, está diretamente ligado a estabelecer transformações no negócio e na sociedade.

Empreender não é uma atividade fácil. São necessário super-heróis, os chamados empreendedores, pessoas com competências únicas que fazem acontecer apesar dos recursos escassos, barreiras burocráticas, impostos, mercado desfavorável, entre outras. Empreender socialmente se torna ainda mais complicado por não ser um conceito consolidado, pela complexidade na definição do caráter social do empreendimento e pela dificuldade de medir o impacto social e inovador (Teodosio & Comini, 2012).

De acordo com a Endeavor (2014), organização global sem fins lucrativos de apoio a empreendedorismo e empreendedores de alto impacto, os empreendedores sociais devem voltar sua energia para o que é mais produtivo e, por isso, o cenário precisa estar favorável ao empreendedorismo, proporcionando condições e recursos, para que os sonhos se transforme em um negócio de alto impacto. “São necessários empreendedores sociais para desenvolver novos modelos para um novo século” (Dees, 2001, p. 1). Dessa forma, para atingir sua missão social os empreendedores precisam ter competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) bem desenvolvidas, conhecendo o cenário, fazendo parcerias, identificando os pontos fortes e fracos da sua organização, e, enfim, alcançando o sucesso, ou seja, eles devem nortear a organização de acordo com seu fim, resultando em valor que beneficie a sociedade, e para isso, precisam ter competências empresariais (técnicas), pessoais e sociais.

Para alcançar esses resultados sociais, é apresentado o *Design Thinking*, com sua forma de pensar em resoluções de problemas de forma criativa e inovadora. Torquato, Willerding e Lapolli (2015, p. 2), afirmam que o *Design Thinking* é uma técnica utilizada para o despertar criativo baseado no compartilhamento de ideias. “É uma ferramenta de trabalho centrada no indivíduo, que estimula a geração e o compartilhamento de ideias para chegar ao novo, a soluções criativas, impactando positivamente a organização com o propósito de transformar desafios em oportunidades e projeto inovadores”. Nesse contexto, Vianna et al (2012) ressaltam que *Design Thinking* promove o bem-estar na vida das pessoas, pensando como designers percebem as coisas e agem sobre elas. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é identificar como o *Design Thinking* contribui no desenvolvimento das competências dos empreendedores sociais. Para tal, se faz necessário caracterizar a pesquisa proposta, que possui a seguinte pergunta norteadora: Como o *Design Thinking* contribui no desenvolvimento das competências dos empreendedores sociais?

Considerando-se o problema em questão, esta pesquisa se caracteriza com uma abordagem qualitativa, para atender os requisitos do objeto do estudo, pois Richardson (2008) afirma que os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, contribuindo assim, no processo de mudança de determinado grupo, possibilitando o entendimento das singularidades existentes na pesquisa.

Também possui caráter bibliográfico e descritivo. Bibliográfico por buscar responder à questão de pesquisa a partir do estudo de artigos, livros, teses, dissertações e outras publicações científicas, dando suporte a investigação pelo arcabouço teórico que cerne a pesquisa. Descritivo por procurar descrever a realidade como ela é sem se preocupar em modificá-la. Triviños (2008, p.110) considera que “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

De acordo com Dees, Emerson e Economy (2001) o constructo empreendedor, em inglês *entrepreneur*, originou-se da economia francesa, por volta do século XVII/XVIII e está relacionado ao indivíduo que empreende um projeto ou uma atividade. Os empreendedores são

divididos em oito tipos: nato, que aprende, serial, corporativo, por necessidade, herdeiro, planejado e o social (Dornelas, 2008).

A atividade empreendedora com propósito social, também conhecida como Empreendedorismo Social (ES), vem ganhando destaque nos últimos anos não apenas pelo crescimento das organizações sem fins lucrativos (ONGs), mas também por outras formas de empreendimentos sociais. Conforme Kracik (2017), o empreendedorismo social pode ser entendido de forma diferente por pessoas diferentes, isto é, o constructo pode ser compreendido apenas na visão das organizações sem fins lucrativos, outras vezes refere-se às organizações comerciais com uma missão social e ainda pode ser entendido por uma perspectiva mais ampla através do olhar das organizações híbridas e, até mesmo, às empresas comerciais com responsabilidade social.

Corroborando, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) ressaltam que a chave do empreendedorismo social é o problema social e não o tipo da organização. Os autores acrescentam ainda que a forma específica da organização deve ser decidida baseada em qual formato ela conseguiria mobilizar mais eficazmente os recursos necessários para resolver esse problema.

Os autores Dees, Emerson e Economy (2001) explicam que o empreendedorismo social (ES) deve fundamentar-se nas tradições do empreendedorismo, isto é, no empreendedorismo comercial. O Empreendedorismo Comercial (EC), na visão de Dornelas (2011, p. 28), “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Neste sentido, para o presente estudo o empreendedorismo social é um processo, que utiliza métodos e técnicas do empreendedorismo comercial, realizado por indivíduos ou organizações que tem como objetivo atingir uma missão social (Weerawardena & Mort, 2006). O ES resulta na geração de valor social através do alcance da sua missão social e para resolver este problema social e atingir a missão utiliza mentalidade, processos, ferramentas e técnicas de empreendedorismo comercial.

Os autores Melo Neto e Froes (2002, p. 34) consideram o empreendedor social uma combinação de “ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade”. Apesar do empreendedorismo social utilizar métodos do comercial faz-se necessário deixar claro as principais diferenças entre esses dois tipos de empreendedorismo. O EC é individual, produz bens de serviços para o mercado, tem seu foco voltado ao mercado, possui como medida de desempenho o lucro e tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio. Já o ES é coletivo, produz bem de serviços para a comunidade, tem

seu foco voltado à busca de soluções para problemas sociais, sua medida de desempenho é o impacto social e seu objetivo é social, visando promover as pessoas (Melo Neto & Froes, 2002).

Para conquistar o impacto social almejado são necessárias pessoas inovadoras que entendam do negócio e que queiram fazer acontecer. Esses indivíduos são chamados de empreendedores sociais.

Dessa forma, o presente estudo aborda o empreendedor social que, segundo Dees (2001), ao encontro a visão de Dornelas (2008), é uma classe do empreendedor com uma missão social. Com esta visão, Kracik (2017, p. 53) diz que os empreendedores sociais são:

agentes de mudança que possuem uma missão social e criam e sustentam valor social, são visionários e inovadores, têm a capacidade de reconhecer oportunidades, assumem riscos acima da média, não se intimidam com recursos escassos e utilizam técnicas e ferramentas de gestão para resolver problemas de negócios.

Os empreendedores sociais são considerados como líderes e suas ideias são incorporadas à metodologias na busca por soluções para os problemas ou para as necessidades sociais, objeto das ações empreendedoras, sendo pessoas que utilizam a imaginação resolução de problemas sociais, assim como os empreendedores comerciais utilizam para a criação de riquezas (Melo Neto & Froes, 2002), eles colocam o lado humano à frente do econômico, privilegiando o coletivo e têm um sonho de transformação da realidade atual (Pessoa, 2005), a missão social influencia em como criam e avaliam oportunidades, e o impacto gerado pela missão é o principal objetivo e não a busca de riqueza (Dees, 2001).

Além da missão social, os empreendedores sociais, procuram semear e compartilhar a inovação social atingindo o maior número de pessoas possível gerando maior benefício para a sociedade. Santos (2012) explica que um empreendedor social obtém sucesso quando ele deixa de ser necessário, ou seja, quando ele consegue compartilhar seu conhecimento e suas ideias, consiga mobilizar uma rede e que esses conhecimentos e ideias sejam internalizados por essa rede.

Desta forma, os empreendedores sociais devem, inclusive, mobilizar a concorrência pela sua causa, em vez de afastá-la, pois a replicação das soluções sociais inovadoras aumentará o valor criado para a sociedade. O autor, ainda afirma que esse ponto não pode ser aplicado aos empreendedores comerciais, já que esses mensuram seus impactos através de dados monetários e tentam se tornar indispensáveis. E que, por meio das suas competências os empreendedores sociais são capazes de melhorar a qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental

quando alcançam sua missão social. Essas competências que definem os empreendedores serão apresentadas no tópico a seguir.

2.2. COMPETÊNCIAS

Os estudos sobre competência não são recentes, eles já ocorrem desde a década de 70. Seu pioneiro foi McClelland que estudou o comportamento humano (Fleury & Fleury, 2001). Um dos principais conceitos de competência é o de Fleury e Fleury (2001, p. 1) que definem como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

Três anos depois os mesmos autores, Fleury e Fleury (2004, p. 30), descrevem competência como “um saber-agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Compreende-se então que a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que resulta em valor à organização e ao indivíduo.

As competências estão sendo reconhecidas como fator importante nas organizações comerciais e as organizações sociais devem passar a reconhecê-las também para que se tenha um aumento da qualidade de vida social. Não apenas as organizações devem dar valor às competências, os indivíduos também devem desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes em busca do sucesso das suas relações sociais (Resende, 2000, p. 3).

2.2.1. Competências Empreendedoras

Uma boa visão de competência empreendedora é a de Antonello (2005) que a enxerga como o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes que viabiliza o indivíduo a difundir sua visão, estratégias e ações na criação de valor para a sociedade. Rosa e Lapolli (2010, p. 23-24) apresentam uma analogia interessante:

Todos os indivíduos têm um conjunto básico de músculos, mas alguns desses músculos são mais desenvolvidos que os outros, alguns conseguem melhor resultado que os outros [...]. Para atingir o alto desempenho em determinado mercado algumas competências podem ser mais importantes que outras, mas de um modo geral todas elas devem estar presentes para que uma ação empreendedora gere os resultados esperados [...]

Os empreendedores são visionários, sabem tomar decisões e não demoram para as colocar em prática, fazem a diferença agregando valor, exploram as oportunidades, são determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas, apaixonados pelo que fazem, líderes formadores de equipe, independentes, organizados, planejam, assumem riscos calculados, tem conhecimento, sabem construir uma rede de contato, ficam ricos e criam valor para a sociedade (Dornelas, 2011).

A partir das competências empreendedoras apresentadas por Dornelas (2011), mais especificamente a “ficam ricos”, percebe-se que a mensuração de sucessos dos empreendedores é representada pelo dinheiro. Desta forma, Antonello (2005) explica que conforme o contexto de cada organização as competências necessárias aos empreendedores mudam. Compreende-se que “ficar rico” nem sempre está vinculado aos empreendedores sociais. Kracik (2017) realizou uma revisão sistemática e apresenta (Quadro 1) as competências encontradas necessárias aos empreendedores sociais:

Quadro 1 - Competências para o empreendedorismo social

Identificar oportunidades e criar soluções que capturem oportunidades	Multidimensional, interdisciplinar e adaptável ao meio
Executar as operações de negócio	Empatia/Compaixão
Organizar e gerenciar de forma eficiente as operações	Autoconhecimento/Desenvolvimento e inteligência emocional
Assumir riscos	Pensamento estratégico
Pensamento positivo	Gestão de conflitos
Criatividade/imaginação	Habilidades interpessoais
Pensamento crítico	Autoconfiança
Parcerias/Colaboração/ Trabalho em equipe	Necessidade de realização
Confiança	Autoconsciência
Inovação	Tomada de decisão
Comunicação	Coragem
Autonomia	Proatividade
Resolução de problemas	Auto avaliação
Gerenciamento de informações	Liderança

Mobilização de recursos	Competência cultural
Integridade e moralidade	Gestão de conflitos
Virtuosidade	

Fonte: Kracik (2017, p.68).

Em seu estudo, Kracik (2017) aplicou um questionário validado e fez entrevistas com 18 empreendedores sociais, e identificando que os empreendedores sociais possuem as dez competências de McClelland: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, independência e autoconfiança e persuasão e rede de contato. E, além dessas, a autora identificou que também precisam ter empatia e equilíbrio emocional, buscar parceria, passar credibilidade, boa habilidade de comunicação e flexibilidade.

Apesar de compartilharem muitas competências técnicas, os empreendedores sociais e comerciais também apresentam características distintas. Como visto anteriormente os empreendedores sociais precisam dividir seus conhecimentos e serem próximos de seus concorrentes, necessitando ter desenvolvidas competências de colaboração e parcerias, e, por trabalharem com pessoas, por pessoas e para a sociedade, devem ser empáticos, ter compaixão, ser éticos e transmitir credibilidade, fazer bom uso da comunicação e dos recursos e saber se adaptar ao meio.

Saber desenvolver uma boa rede de relacionamento é um ponto de destaque dos empreendedores sociais visionários, esses precisam ter habilidade de comunicação para poder repassar ao próximo sua visão e motivar quem estiver a sua volta (Thompson, Alvy & Lees, 2000). As parcerias demandam habilidade de colaboração, integração e conexão entre diferentes organismos, negociação, compromisso e persuasão (Cronon, 1998; Shor, 2010; Nandan & London, 2013).

Há autores, como Melo Neto e Froes (2002), que defende que não é qualquer indivíduo que pode ser um empreendedor social, porém, em contrapartida, Dornelas (2011) esclarece que os empreendedores natos não existem. O autor complementa que os empreendedores ampliam suas habilidades e experiências com os anos. O cenário onde o indivíduo está inserido interfere em suas competências, ou seja, as competências são culturais e são desenvolvidas através de experiências, educação e treinamentos (Garavan & O'Conneide, 1994). Segundo Consoni (2015), existe relação entre empreendedorismo, educação e pessoas (Figura 1).

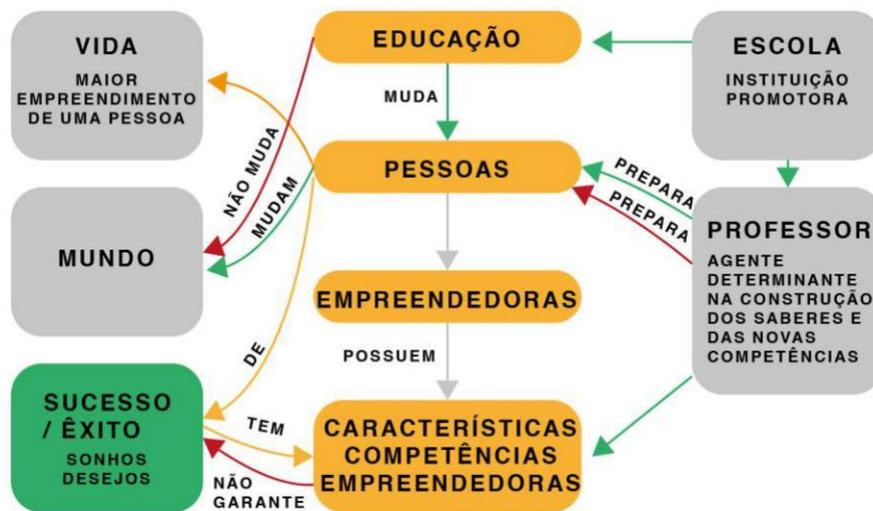


Figura 1 - Mapa de relações: empreendedorismo, educação e pessoas

Fonte: Adaptado de Consoni (2015, p.35).

Analisando a Figura 1 vê-se que o empreendedorismo comercial e social pode ser ensinado, desenvolvidos e melhorados por meio de treinamentos e pelo cenário que o indivíduo está imerso (rede de contato, vivência empreendedora, mundo, escola, professores, família, entre outros). Neste contexto, compreende-se que as competências individuais estão em processo contínuo de evolução. O *Design Thinking* se apresenta como uma abordagem que pode colaborar com o processo de desenvolvimento de competências empreendedoras no âmbito social.

2.3. DESIGN THINKING

O *Design Thinking* é uma abordagem que vem ganhando popularidade no mundo dos negócios, não só nos comerciais, mas também nos empreendimentos sociais, educação, saúde e setor público. No contexto das organizações sociais, pode ser utilizado na modelagem do negócio, em estratégias de impacto social e até mesmo no desenvolvimento individual do empreendedor social. O grande influenciador do *Design Thinking* é o CEO da IDEO (um dos mais influentes estúdios de design do mundo), Tim Brown, que enfatiza "o *Design Thinking* não é uma arte, não é uma ciência nem uma religião. Essencialmente, é a capacidade do pensamento integrativo" (Brown, 2010, p. 80).

O *Design Thinking* é um processo de inovação centrada no ser humano, enfatizando a observação, a colaboração, aprendizagem rápida, visualização de ideias, prototipagem rápida e análise de negócios concorrentes. Todo esse conjunto, influencia estratégias e inovações para projetos de empreendedorismo social (Chou, 2017). Brown (2010) define o *Design Thinking*

como um conjunto de princípios, aplicáveis por diversas pessoas a diversos tipos de problemas. Podendo ajudar a pensar na sua própria essência, sua missão, ajudando a conhecer melhor as necessidades das pessoas que está tentando servir, até vislumbrar um futuro. Para isso, é necessário envolver pessoas no processo já no início.

Brown (2010) apresenta os três estágios iniciais para uma abordagem de *Design Thinking*, sendo elas, inspiração, idealização e implementação. Imagine inspiração como o problema ou oportunidade que motiva a busca de soluções, ideação como o processo de gerar, desenvolver e testar ideias e por fim, implementação como o caminho que leva a fase de projeto a vida das pessoas (Brown & Wyatt, 2010). É uma jornada não linear, livre e criativa. Assumindo uma abordagem experimental, de forma não isolada, agregando pessoas no processo de compartilhamento, incentivando a propriedade coletiva de ideias e propiciando novas aprendizagens uns com os outros. Posteriormente, o empreendedor social avalia os possíveis problemas ou abordagens de *Design Thinking*, utilizando os três critérios de avaliação, que corroboram para identificação das restrições importantes do projeto e definição de critérios para sua avaliação (Figura 2).



Figura 2 - Estágios Iniciais e Critérios de Avaliação

Fonte: Adaptado de Brown (2010).

Um dos fatores importantes para encontrar bons resultados com *Design Thinking*, é a interdisciplinaridade da equipe, diferentemente de equipes multidisciplinares, onde cada pessoa defende a sua própria especialidade técnica e o projeto se transforma em uma prolongada negociação, as equipes interdisciplinares, sentem-se partes do processo e donos das ideias, e assim, assumem a responsabilidade por elas (Brown, 2010). Quando se está em busca por soluções para problemas sociais, pessoas locais devem fazer parte da equipe, e assim como eles, todos integrantes da equipe de *Design Thinking* precisam estar sensíveis na identificação de uma necessidade e na elaboração de uma ideia que melhor corresponda.

O *Design Thinking* conta com uma gama de técnicas e ferramentas para resolver problemas. Na fase de inspiração, é possível utilizar insights, que Brown (2010) sugere que sejam coletados onde quer que os encontremos, por exemplo, sair pelo mundo e observar as verdadeiras experiências de pessoas em um todo. Observar a maneira que eles improvisam no dia a dia. Uma técnica importante do *Design Thinking* é a empatia, que "[...] é o hábito mental que nos leva a pensar nas pessoas como pessoas, e não como ratos de laboratórios ou desvios-padrão" (Brown, 2010, p. 46).

Em uma constatação empírica, algumas pessoas associam o *Design Thinking* com a própria empatia, uma vez que não é *Design Thinking* quando não existe empatia na abordagem. Com isso, é possível construirmos pontes de insights, buscando enxergar o mundo por outras visões, pelos olhos dos outros, compreendendo o mundo através de experiências alheias e sentindo o mundo pelas suas emoções (Brown, 2010, p. 47). Para facilitar a utilização dessa técnica, o empreendedor social pode utilizar mapas mentais, brainstorming, pensamento visual, sendo esta, uma estrutura que ajuda a explorar e descrever visualmente as ideias valiosas durante o processo, *post-its*, *storyboards*, prototipagem, design de experiência e contar histórias (Brown, 2010).

Torquato, Willerding e Lapolli (2015, p. 9) afirmam que “no *Design Thinking* é almejada a satisfação das pessoas envolvidas no problema em questão e deixa latente a questão da empatia e a importância dela para o engajamento de cada um ao longo do processo”. Dessa forma, todas as fases de *Design Thinking*, possuem um alto nível de aprendizagem prático, que demandam muita atenção, observação e reflexão. Sua utilização pelo empreendedor social, tem potencial impacto não só nas soluções de problemas, mas também no próprio desenvolvimento de suas competências individuais.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou a apresentação dos conceitos sobre o empreendedorismo e empreendedor social, destacando seus objetivos e sua missão, sobre a ótica de importantes autores da área. Assim, foi possível evidenciar as competências necessárias aos empreendedores sociais, podendo ser desenvolvida através da experiência prática com a utilização do *Design Thinking* em projetos estratégicos sociais. Contribuindo na disseminação do conceito para áreas acadêmicas e de interesse.

Foi possível evidenciar que o *Design Thinking* como uma abordagem centrada no ser humano, tem grande potencial de contribuição para o empreendedorismo social, destinado à busca de soluções para problemas sociais. O porvir deste estudo, foi possível destacar as competências do empreendedor, entendendo que estas são influenciadas pelo cenário e desenvolvida através de experiência, educação e treinamentos.

Durante o trabalho, foi possível identificar ainda, a relação efetiva do *Design Thinking* com o desenvolvimento de competências do empreendedor social, no entanto, se faz necessário um maior aprofundamento, para destacar e avaliar quais competências do empreendedor social é beneficiada efetivamente pelo *Design Thinking*, além da experiência e empatia promovida pela abordagem.

Também nesta investigação explana-se a importância do despertar criativo de forma inovadora, diante da competitividade acirrada, onde o *Design Thinking* contribui de forma assertiva como uma prática de gestão voltada ao indivíduo de forma consistente e coerente que só se constitui em prática diferenciadas. Essa prática, assumi o papel de potencializador para um melhor desempenho e resultados inovadores.

Desta forma pode-se perceber que o *Design Thinking* contribui no desenvolvimento das competências dos empreendedores sociais, pois permite planejar atividades, de forma integrada, identificar problemas e dificuldades, podendo assim, realinhar os processos, potencializando de forma eficiente, eficaz e conseqüentemente inovadora, as competências dos empreendedores sociais.

4. AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman*, 12-33.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). PTE& Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 30, n. 1, p. 1-22
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 30-35.

- Brown, T. (2010). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chou, D. C. (2018). Applying design thinking method to social entrepreneurship project. *Computer Standards & Interfaces*, 55, 73-79.
- Consoni, D. P. G. (2016). Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Florianópolis, SC.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. John Wiley & Sons.
- Dornelas, J. (2008) Empreendedorismo na prática: tipos de empreendedores. Cap. 2. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/empreendedorismo_na_pratica_capitulo_2.pdf> Acesso em: 16 maio 2018.
- Dornelas, J. (2011) Empreendedorismo: O Processo Empreendedor. Cap. 2. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2011/11/Empreendedorismo-capitulo-2.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2018.
- Endeavor. (2014). Como as cidades podem ajudar os empreendedores Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>>. Acesso em: 16 maio 2018
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Garavan, T. N., & O' Cinneide, B. (1994). Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation—part 1. *Journal of European industrial training*, 18(8), 3-12.
- Hisrich, R., & Peters, M. P. (2004). Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kracik, M. S. (2017). Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Florianópolis, SC.
- Melo Neto, F. P., & Froes, C. (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Qualitymark Editora Ltda.
- Nandan, M., & London, M. (2013). Interdisciplinary professional education: Training college students for collaborative social change. *Education+ Training*, 55(8/9), 815-835.

- Pessoa, E. (2005). Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças. *Portal Administradores*. Disponível em: Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empreendedorismosemelhancas-e-diferencas/10993>>. Acesso em: 16 maio 2018.
- Resende, E. (2000). O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas. Organizações e Sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rosa, S. B., & Lapolli, E. M. (2010). Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, Edis Mafra; FRANZONI, Ana Maria B. ; SOUZA, Vitoria Augusta B. (Orgs). *Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina*. Florianópolis: Pandion.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Teodósio, A. D. S., & Comini, G. (2012). Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração*, 47(3), 410-421.
- Torquato, M., Willerding, I. A. V., & Lapolli, É. M. (2015). A ferramenta Design Thinking: uma estratégia da gestão empreendedora da inovação para o despertar criativo em organizações. In *XVI Congresso Latino-iberoamericano de Gestão da Tecnologia: Porto Alegre*.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship—a new look at the people and the potential. *Management decision*, 38(5), 328-338.
- Vianna, M., Vianna Y., & Adler I. K. (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: Mjv Press.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.
- Yunus, M. (2008). *Um mundo sem pobreza. A empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Ática.