

O Uso do Método LEGO® SERIOUS PLAY® na Construção da Teoria de Mudança em um Negócio de Impacto Social

PAOLA REIS DO AMARAL

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

ANA CLARISSA MATTE ZANARDO SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

MAIRA PETRINI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

Agradecimento à órgão de fomento:

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

O Uso do Método LEGO® SERIOUS PLAY® na Construção da Teoria de Mudança em um Negócio de Impacto Social

1 INTRODUÇÃO

Os negócios sociais surgem como meio-termo entre as empresas tradicionais e as Organizações Não Governamentais (ONGs), incorporando aspectos positivos dos dois tipos de organizações. Dessa forma, o negócio social é autossustentável financeiramente e direciona o seu foco para o impacto social (JAHCHAN; COMINI; D'AMARIO, 2016). Barki (2015) afirma que os chamados negócios sociais alcançam visibilidade a partir da premiação do Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus, economista que criou o Grameen Bank, um canal de microcrédito, para oferecer suporte financeiro às camadas mais pobres de Bangladesh, no sentido de responder aos problemas decorrentes de um contexto superpopuloso e socialmente vulnerável. Os negócios de impacto social originam-se da necessidade de suprir algo que falta em algum lugar ou para alguém (YUNUS, 2008). Barki (2015) afirma que até mesmo as organizações tradicionais têm algum impacto social, pelo simples fato de empregarem milhares de pessoas, porém esse não é o fator motivador dessas empresas. Nos negócios sociais, o impacto social se configura de maneira diferente, pois essas empresas nascem justamente por esse objetivo (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Ou seja, a diferença entre as empresas tradicionais e as sociais é que estas nascem com o propósito de endereçar algum problema social e/ou ambiental, mas com o desafio de auto sustentar-se financeiramente. Com o crescimento da visibilidade dos negócios de impacto, a mensuração do impacto social deve ganhar mais importância devido ao seu papel central no setor que busca um maior nível de profissionalismo e impacto (BARKI *et al.*, 2015). Este é um dos grandes desafios dos negócios de impacto e na busca de maior profissionalismo os negócios sociais buscam ferramentas para dar suporte e estrutura para quem quer causar impacto social.

Dentre as abordagens de planejamento existentes para se pensar a lógica de uma iniciativa ou de um empreendimento social, a Teoria da Mudança (TdM) tem sido utilizada para apoiar desde a fase de planejamento até a fase de avaliação. A teoria da mudança é um processo contínuo de reflexão para compreender a mudança, como ela acontece e o que significa em um contexto particular. Compreender essa mudança, passa por definir objetivos de forma estratégica e associar metas a eles, além de possibilitar um monitoramento e avaliação baseados nesses objetivos. Uma teoria de mudança procura traduzir, de maneira simples e criativa, os maiores compromissos de uma iniciativa. A construção da TdM segue diversas etapas orientadas por um conjunto de pressupostos e pode ser desenvolvida também de diversas formas, recorrendo a diferentes ferramentas.

Nesse sentido e com o propósito de construir a TdM em um projeto de impacto social, foi aplicado o método LEGO® SERIOUS PLAY® com os integrantes de sua equipe. A metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® é um processo inovador projetado para aprimorar a inovação e o desempenho dos negócios, possibilitando uma abordagem lúdica que estimula a imaginação dos participantes para a resolução de problemas, auxiliando na comunicação e na construção de contextos.

O projeto de impacto social para qual foi identificada a TdM via LEGO® SERIOUS PLAY® denomina-se Edu 4.0. Esse projeto foi criado por uma agência de fomento social, a Besouro, constituída com objetivos de responder aos questionamentos decorrentes do vácuo entre as ações e investimentos sociais que as empresas de terceiro setor promovem e os projetos de responsabilidade social que as de segundo setor desenvolvem (BESOURO, *s.d.*). Pautada pelos princípios de cidadania de inclusão e bem-estar, a Besouro vê, nas parcerias público-privadas, um caminho para o atendimento das exigências sociais (MOVE, 2017). O Projeto Edu

4.0, desenvolvido pela Agência, parte do conceito de “aprender fazendo” e busca desenvolver novas habilidades e melhorar o desempenho escolar por meio de um trabalho educacional que une as novas tecnologias às artes, com o intuito de preparar os alunos para o mundo do trabalho e do empreendedorismo.

Nessa perspectiva, o objetivo deste artigo é compreender como a utilização do método LEGO® SERIOUS PLAY® pode contribuir para a concepção da TdM em negócios de impacto social, tendo como caso a aplicação para o Projeto Edu 4.0. Com essa finalidade, parte-se da questão de pesquisa: *como a utilização do método LEGO® SERIOUS PLAY® pode contribuir para a concepção da TdM em negócios de impacto social?* A premissa inicial é que a utilização do método LEGO® SERIOUS PLAY® permite uma dinâmica mais lúdica e integradora da equipe nesse processo.

Em termos de estrutura, o artigo está organizado em sete seções, iniciando por esta introdução. A seção 2 discorre como têm sido compreendidos e discutidos os negócios de impacto social. A seção 3 ressalta o que se pode compreender como Teoria de Mudança (TdM) e sua aplicabilidade no campo dos negócios de impacto social. A seção 4 destaca a proposição e as particularidades do método LEGO® SERIOUS PLAY®. Na seção 5 são apresentados os procedimentos metodológicos, assim como o Projeto Edu 4.0. A seção 6 apresenta e discute os resultados encontrados. Por fim, a seção 7 apresenta as considerações finais do artigo.

2 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Inicialmente, é relevante destacar que não há uma situação exata ou um momento específico para o surgimento dos negócios de impacto social, visto que, em cada canto do mundo, algum movimento filantrópico surgiu para tentar mudar os paradigmas de desigualdade impostos pelo capitalismo (JAHCHAN; COMINI; D’AMARIO, 2016). Entretanto, em 2006, o economista Muhammad Yunus foi contemplado com o prêmio Nobel da Paz por seu trabalho de microcrédito realizado por meio da criação do Grameen Bank, em Bangladesh e, desde então, surgiram discussões sobre o modo de se pensar das organizações tradicionais, o que impulsionou o desenvolvimento e destacou o conceito de negócios sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

A conjuntura em que os negócios sociais emergem colide com uma tendência global que sinaliza uma provável mudança das relações econômicas capitalistas (TEODÓSIO; COMINI, 2012). Muitos esforços governamentais e filantrópicos ficaram aquém das expectativas geradas pela sociedade e as principais instituições do setor social passaram a ser vistas como ineficientes (DEES, 1998). Dessa forma, Yunus (2008) e Sassmannshausen e Volkmann (2013) corroboram quando afirmam que são os empreendedores sociais que assumem papel fundamental para melhorar contextos socialmente complexos e desafiadores. Além disso, em muitos casos, parece que os empreendedores sociais são os atores que fornecem soluções mais inovadoras, sustentáveis e eficazes do que as intervenções que o governo procura fazer para amenizar as mazelas da população.

Na década de 1970, Yunus começou a proporcionar pequenos empréstimos para os pobres da região de Bangladesh, sem as garantias e exigências tradicionais dos bancos comerciais (YUNUS, 2010). Ao longo dos anos, o “Banco do Povo”, como é chamado o *Grameen Bank*, criou 27 empresas de caráter social. Desde o artigo seminal de Dees (1998), o tema dos negócios sociais tem sido discutido na academia em diversos aspectos e perspectivas. Para Yunus (2008), um dos principais objetivos dos negócios sociais é a redução da pobreza, mas essa nova roupagem de fazer negócios pode estar relacionada com outras questões de responsabilidade social e sustentabilidade (BARKI, 2015).

Outro momento que merece destaque é o surgimento dos negócios feitos para denominada Base da Pirâmide (BoP). Para Prahalad e Hart (2002), o investimento que as

multinacionais fazem na parte inferior da pirâmide significa tirar bilhões de pessoas da pobreza e do desespero, evitando a decadência social, o caos político, o terrorismo e o colapso ambiental que certamente continuarão se a diferença social entre países ricos e pobres continuar aumentando. Conceitualmente, os negócios para a base da pirâmide contemplam um olhar para possíveis oportunidades geradas para essa população, sendo a sua essência centrada em explorar esse segmento de mercado, não tendo como objetivo principal o impacto social. Tal efeito pode acontecer, mas é colateral e não essencial. (PETRINI, SCHERER e BACK, 2016).

Os negócios sociais associam retorno financeiro e impacto social, dois elementos historicamente vistos como antagônicos (BARKI, 2015). Esse tipo de negócio surge como meio-termo entre organizações tradicionais e ONGs, dessa maneira, incorporando o melhor das duas: o negócio social é autossustentável financeiramente e é focado no impacto social (JAHCHAN; COMINI; D'AMARIO, 2016). Assim, empresas sociais apresentam um novo paradigma para o capitalismo, em que as empresas privadas, organizações sem fins lucrativos e da sociedade civil criam um novo tipo de negócio com o objetivo principal de resolver problemas sociais com sustentabilidade financeira e eficiência por meio de mecanismos de mercado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Segundo Yunus (2008), os negócios de impacto buscam resultados financeiros para que a organização possa ser autossustentável sem a dependência de doações externas. No modelo de negócios desenvolvido por Yunus todos os lucros obtidos pela organização devem ser reinvestidos nela mesma.

Uma empresa social é projetada e operada como uma empresa comercial "regular", com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas. É uma empresa sem perdas, sem dividendos e autossustentável, que vende bens ou serviços e paga investimentos a seus proprietários, mas cujo objetivo principal é servir a sociedade e melhorar a parcela da pobreza (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 311).

Empreendedorismo social, empresas sociais, negócios inclusivos, negócios de impacto social são nomenclaturas diferentes para designar o mesmo (BARKI, 2015): empresas que fogem do contexto de mercado tradicional e que passam a ter objetivos além do lucro, o de impactar positivamente a vida de pessoas em vulnerabilidade social e gerando valor social para determinada comunidade do entorno. É importante também ressaltar que os negócios sociais não têm o objetivo de substituir instituições existentes como empresas convencionais, organizações sem fins lucrativos e agências públicas (JAHCHAN; COMINI; D'AMARIO, 2016).

Nesse sentido, existem variações e terminologias para definir os negócios ou projetos que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. A diversidade de termos que podem ser usados depende diretamente de suas características e do modo de se alcançar o impacto social (TEODÓSIO; COMINI, 2012). De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2012), três perspectivas sobre os negócios sociais podem ser apontadas: a europeia, a norte-americana e a dos países em desenvolvimento.

Na Europa, as organizações sociais podem se encontrar originalmente na esfera do setor público, oferecendo produtos e serviços a custos mais baixos, gerando oportunidades de emprego para populações desempregadas ou marginalizadas. A característica mais relevante nas empresas sociais europeias é o fato de que os beneficiários participam ativamente nas tomadas de decisão, o que torna as intervenções sociais mais assertivas. Já a perspectiva norte-americana prevê que qualquer atividade empresarial do mercado que tenha impacto social em suas atividades comerciais pode ser considerado negócio social, desde que exista a busca por

valor compartilhado entre resultados financeiros e impacto social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Nos países emergentes, os negócios sociais são representados por organizações ou empresas que geram mudanças sociais por meio de atividades de mercado. Suas principais iniciativas estão relacionadas com a redução da pobreza e devem ter um impacto social positivo, eficaz e, principalmente, a longo prazo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). No contexto brasileiro, o campo dos negócios sociais está em construção e, como tal, recorre a diferentes influências conceituais para lidar com uma realidade complexa e desafiadora (TEODÓSIO; COMINI, 2012).

Considerando a necessidade de avaliação dos negócios de impacto social, como destacado por BARKI *et al.* (2015), no campo da gestão, alguns caminhos de planejamento podem ser utilizados, tais como a realização de uma análise SWOT. A sigla SWOT é composta pelos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats* e busca realizar a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas do negócio). Pode ser feita também a estruturação de um modelo de negócios por meio do CANVAS, que é que um quadro de modelo de negócios para melhor compreensão do planejamento estratégico da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013), além da TdM, abordada nesta pesquisa.

3 TEORIA DA MUDANÇA (TdM)

A partir da necessidade de avaliar o impacto de uma organização social é proposta a TdM. A origem dessa sistematização está no déficit de um instrumento avaliativo de políticas públicas (BLAMEY; MACKENZIE, 2007), entretanto, pode ser utilizada para diferentes tipos de organizações. Segundo Rogers (2014), a TdM (ou Teorias de Mudança), apesar de ter no nome o termo “teoria”, diz respeito a uma metodologia de planejamento que, a partir da realização de um mapa, traduz, organiza ou estrutura objetivos pretendidos por uma iniciativa social. A TdM auxilia na definição da direção tomada por uma organização social, além de ser uma potente ferramenta de comunicação com os *stakeholders*. Ressalta-se a relevância de que a TdM seja construída de forma colaborativa, pois assim é possível refletir os desejos de todos os públicos envolvidos na intervenção. Uma teoria de mudança pode ser usada com o objetivo de determinar qual é a situação atual do negócio de impacto (em termos de necessidades e oportunidades), qual situação se pretende alcançar e o que precisa ser feito para fazer a transição entre um e outro (ROGERS, 2014; BLAMEY; MACKENZIE, 2007).

Em uma avaliação de impacto, a teoria da mudança é útil para estabelecer quais dados precisam ser coletados e como devem ser analisados. Ele também fornece uma estrutura para geração de relatórios. Para desenvolver uma teoria da mudança, não basta preencher uma série de figuras. É importante garantir que a teoria represente adequadamente o que a intervenção persegue e como ela a realiza, de maneira a satisfazer seus futuros usuários. Uma teoria da mudança ideal explica como a mudança deve ser promovida, em vez de simplesmente vincular uma série de atividades e resultados planejados a setas. (ROGERS, 2014, p. 3).

Rogers (2014) explica quando se deve usar a TdM, ao afirmar que essa metodologia é um pilar fundamental para avaliar um negócio de impacto. É especialmente útil quando as conclusões de uma avaliação de impacto, realizada em um determinado local, destinam-se a ser aplicadas em outro local.

Toda TdM deve começar com uma análise clara do contexto em que a organização social está inserida. Para isso, é necessário identificar o problema que a intervenção deseja solucionar, suas causas, consequências e oportunidades. A MOVE, organização que apoia organizações públicas e privadas e auxilia a ampliar e qualificar os impactos sociais e

socioambientais das ações dessas organizações, desenvolveu um Guia de Avaliação de Impacto Social. Esse documento justifica a importância da mensuração do impacto pelo fato de permitir que as organizações sociais conheçam as consequências positivas e negativas do que fazem. “Avaliamos porque não podemos fechar os olhos às falhas e às inadequações, sob o risco de penalizar ou onerar a sociedade e aqueles que diretamente se relacionam com nosso trabalho” (MOVE, 2017 p. 11). No guia consta o “passo a passo de uma Teoria de Mudança” organizado em sete etapas, conforme Quadro 1, a saber:

Primeira etapa: Compreender o contexto. É importante que aqueles que constroem uma teoria de mudança conheçam com propriedade a realidade onde pretendem intervir, seus ativos e problemas, seus atores e dinâmicas, os riscos e as oportunidades. O uso de técnicas voltadas a melhor compreensão da realidade e dos problemas pode ser útil nesta etapa.

Segunda etapa: Explicitar quais as mudanças que se deseja alcançar. É essencial que se defina com clareza e com o maior grau de consenso as mudanças que uma iniciativa/empreendimento deseja e precisa alcançar. Em uma primeira rodada, é menos importante separar o que é resultado e o que é impacto, mas sim ampliar a compreensão e explicitar tudo o que o grupo considera crucial, eliminando os excessos e as distorções com o processo de diálogo.

Terceira etapa: Registrar o que é ou deve ser feito para gerar mudanças. Este é o campo das intervenções ou atividades-macro e não da descrição de todas as atividades que estão incluídas em um plano de ação.

Quarta etapa: Explicitar e registrar o público alvo. Definir quais são os públicos que serão tocados ou afetados diretamente pelas atividades é primordial. Ao tornar claros os públicos, as próprias estratégias se tornarão mais claras e o desenho começará a se tornar mais consistente.

Quinta etapa: Registrar os principais produtos (outputs). É importante que os produtos ou as entregas mais tangíveis da iniciativa/empreendimentos sejam conhecidos. Esta etapa permitirá que impactos, resultados e produtos se tornem diferentes entre si, e ao mesmo tempo, logicamente encadeados.

Sexta etapa: Esclarecer, registrar e questionar pressupostos. Há algumas perguntas capazes de ajudar o grupo a enxergar e problematizar os pressupostos subjacentes à iniciativa/empreendimento: o que justifica nossa opção por fazer desta maneira? Por que esperamos estes efeitos? Que crenças, experiências ou teorias estão por trás destas escolhas? Os diálogos sobre os pressupostos podem ser feitos em qualquer momento do trabalho.

Sétima etapa: Aprimorar o desenho. Na medida em que a imagem da TdM vai se tornando mais clara, a articulação entre produtos, resultados e impactos ganhando força e os pressupostos se tornam mais explícitos, é oportuno revisar o desenho geral, observando sua coerência e lacunas.

Quadro 1 – Etapas da Teoria de Mudança

Etapa	Objetivo
1 – Compreender o contexto	Compreender a realidade e os problemas que precisam ser solucionados
2 – Explicitar quais as mudanças que se deseja alcançar	Definir as mudanças que uma iniciativa/empreendimento deseja e precisa alcançar.
3 – Registrar o que é ou deve ser feito para gerar mudanças	Definir as atividades-chave que serão desenvolvidas para atingir a mudança.
4 – Explicitar e registrar o público alvo	Definir os públicos que serão afetados diretamente pelas atividades.
5 – Registrar os principais produtos (outputs)	Definir os produtos ou as entregas mais tangíveis da iniciativa/empreendimentos.
6 – Esclarecer, registrar e questionar pressupostos	Auxiliar o grupo na identificação e problematização dos pressupostos subjacentes à iniciativa/empreendimento.

7 – Aprimorar o desenho	Revisar o desenho geral, buscando responder às lacunas identificadas.
-------------------------	---

Fonte: adaptado de MOVE (2017)

O documento elaborado pela MOVE ressalta a necessidade de atenção no que tange às convicções prévias dos atores envolvidos na construção da TdM, pois a forma como se desenvolve está relacionada às experiências enraizadas em tradições filosóficas, científicas, ideológicas, metodológicas e conceituais que todos possuem, ou seja, a forma como veem e compreendem o mundo. É neste fator que se encontra a necessidade de a TdM ser desenvolvida em grupos além de os itens que influenciam uma intervenção social serem componentes de uma realidade complexa. É necessário refletir criticamente acerca das teorias de mudança que estamos construindo, de modo a evitar formas simplistas de enquadrar os fenômenos sociais.

No sentido de desenvolver a TdM junto a um negócio de impacto social, é possível se utilizar de métodos agregados de modo a permitir que emergja o máximo de detalhes sobre tal empreendimento no processo de máxima compreensão a respeito do contexto de atuação. Entre os caminhos possíveis está a utilização do método LEGO® SERIOUS PLAY®, que permite, de maneira mais lúdica e integradora, envolver os empreendedores sociais no desafio de pensar a Teoria de Mudança para o negócio em questão.

4 MÉTODO LEGO® SERIOUS PLAY®

Com a difusão de videogames e brinquedos eletrônicos em meados dos anos 1990, a empresa LEGO® passou por uma crise de negócios e, durante esse período, começou a focar fortemente em produtos voltados para educação. Um dos projetos resultantes desse novo posicionamento sobre os produtos foi a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. O modelo inicial foi desenvolvido em 2001, por Johan Ross e Bart Victor, professores da IMD Business School em Lausanne, na Suíça, e Robert Rasmussen, diretor de pesquisa e desenvolvimento da LEGO® Education. Baseado em uma série de estudos de psicologia e aprendizado, o projeto tinha como proposta inicial a aplicação de conhecimentos obtidos com crianças no processo de desenvolvimento de adultos (KRISTIENSEN; RASMUSSEN, 2015).

A metodologia seria usada, inicialmente, apenas entre os funcionários da LEGO® com o intuito de ajudá-los a criarem soluções criativas para a crise que vivenciavam naquele momento. A premissa básica era que se fossem jogadas grandes quantidades de blocos de LEGO® na mesa da diretoria para que as pessoas construíssem suas ideias estratégicas. Dessa forma, a imaginação dessas pessoas iria florescer como se fossem crianças – e o exercício daria vida a conceitos de construção de estratégia tais como identidade, cenário e princípios orientadores básicos (KRISTIENSEN; RASMUSSEN, 2015).

Como continuaram a trabalhar e construir a metodologia, os conceitos se tornaram mais do que uma ideia. Em 2001, a primeira versão do LEGO® SERIOUS PLAY® estava pronta como uma técnica de pensamento, comunicação e resolução de problemas para grupos sendo assim, uma alternativa para incrementar processos de recrutamento, resolução de problemas e planejamento estratégico. Ressalta-se que essa versão do LEGO® conta com peças exclusivas e flexíveis.

A necessidade de ajudar um time de executivos a trazer mais imaginação para o desenvolvimento de estratégias foi o que deu origem ao LEGO® SERIOUS PLAY®. Quando se analisa o método, normalmente, consideram-se três aspectos em sua definição: i) é um conjunto sistemático de princípios de dinâmicas de grupos; ii) é um conjunto de princípios para o uso sistêmico de blocos LEGO®; e iii) é o uso sistemático das técnicas do método, que consistem em um processo central e sete técnicas de aplicação.

O propósito dos procedimentos de dinâmica de grupo é destruir a síndrome das reuniões 20/80. Uma tendência comum em muitas organizações na qual 20% dos participantes

de uma reunião utilizam 80% do tempo para falar sobre seu conhecimento e suas intenções. O objetivo com LEGO® SERIOUS PLAY® é, ao invés disso, criar um ambiente onde todos os presentes se sintam compelidos a oferecer seus *insights* e possam maximizar sua confiança e comprometimento por meio da utilização plena do seu potencial (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015).

O sistema operacional básico do método LEGO® SERIOUS PLAY® é denominado de processo central. É a sintaxe em uma linguagem que ajuda os participantes a colocarem em palavras o que eles sabem e o que não sabem que sabem. As perguntas feitas no passo 1 do processo central determinam o conteúdo dos passos 2, 3 e 4 (Quadro 1). O passo 2, **construção**, é o tempo para construir e pensar, durante o qual, os participantes constroem modelos (nome dado às construções de cada participante no método) e histórias que respondem à pergunta que foi feita no passo 1. No passo 3, **compartilhando**, todos os participantes compartilham seus modelos e histórias. O processo central é, então, completado com o passo 4, **reflexão**, no qual, depois de cada história compartilhada, os participantes juntamente com um facilitador refletem sobre o que ouviram e talvez, sobre aquilo que podem ver no modelo, mas não entendem. A reflexão é feita por meio de perguntas sobre o que se pode ver no modelo e sobre o significado dos diferentes elementos, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Processo Central LEGO® SERIOUS PLAY®

Etapa	Objetivo
1 – Fazendo a pergunta	Apresentar a pergunta principal que cada participante deve responder a partir do modelo construído com as peças.
2 – Construção	Construir o modelo que responda à pergunta que foi feita na etapa anterior.
3 – Compartilhando	Apresentar os modelos para que todos os participantes possam conhecer a história de cada construção.
4 – Reflexão	Refletir sobre as histórias compartilhadas e os significados de cada uma delas.

Fonte: adaptado de Kristiansen e Rasmussen (2015).

A combinação dos três aspectos da definição do método garante que o método sempre cumpra os seguintes objetivos: (i) obter 100% da participação de todos do grupo; (ii) dar tempo para todos os participantes pensarem antes de falar; (iii) ouvir e ser capaz de apreciar a visão única de cada pessoa sobre o assunto em questão; (iv) fazer com que todos os presentes assumam a responsabilidade e sejam parte da discussão e tomada de decisão; (v) comunicar de maneira que ajude todos a expressarem seus pensamentos e *insights* e auxilie o ouvinte a entender e lembrar o que é dito; (vi) minimizar os riscos de mal entendimento e falhas de comunicação; (vii) oferecer suporte igual para todos os estilos de comunicação (auditivo, visual e cinestésico); e (viii) estimular todos os presentes a focar na mensagem e não no mensageiro (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015).

Apesar de cada *workshop* LEGO® SERIOUS PLAY® ser único, ele é desenhado para atingir os objetivos específicos de cada intervenção e pode adotar sete técnicas de aplicação do método – AT1 a AT7 (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2015). As técnicas possuem propósitos e funções específicas no método e são aplicadas conforme o objetivo do *workshop*. Ou seja, não é necessário utilizar todas as técnicas quando o método é aplicado. As técnicas são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Técnicas de Aplicação do Método LEGO® SERIOUS PLAY®

Técnica de Aplicação	Descrição
AT1 – Construindo modelos e histórias individuais	Compartilhamento do conhecimento de cada participante do <i>workshop</i> , representando-o a partir do modelo construído.

AT2 – Construindo modelos e histórias compartilhadas	Permite que o grupo tome decisões com base no entendimento compartilhado sobre o tema proposto, construindo um modelo único.
AT3 – Criando um cenário	Análise dos modelos individuais, identificando semelhanças e divergências entre eles e garantindo que todos os elementos importantes se mantenham.
AT4 – Fazendo conexões	Identificação das relações entre os modelos construídos pelos participantes do <i>workshop</i> , estabelecendo um link físico entre eles.
AT5 – Construindo um sistema	Esta técnica é a continuação da AT4. É o momento no qual os participantes testam o impacto das conexões construídas. Quando um dos modelos é movimentado, os demais são modificados.
AT6 – Jogando com eventos emergentes e decisões	Interpretação dos cenários a fim criar estratégias que podem responder a eventos dinâmicos e imprevisíveis
AT7 – Extraindo princípios guias simples	Esta técnica deve ser precedida da AT6 e tem o objetivo de identificar as principais aprendizagens no processo, dando suporte às decisões estratégicas.

Fonte: adaptado de Kristiansen e Rasmussen (2015).

Por se tratar de uma ferramenta aberta e lúdica, o método permite a empresas quebrar uma série de barreiras culturais, educacionais, sociais e hierárquicas. É um tipo de interação diferente do usual, que estimula a escuta ativa, o alinhamento de visões e o compartilhamento de *insights* entre os participantes. As aplicações do LEGO® SERIOUS PLAY® vão desde treinamentos de times e processos de recrutamento até a facilitação do planejamento de projetos. Isto porque o modelo permite trabalhar feedbacks, definição de papéis corporativos e estratégias complexas em um ambiente controlado (KRISTIANSSEN; RASMUSSEN, 2015).

A partir da compreensão da potencialidade reconhecida no LEGO® SERIOUS PLAY® e no sentido de conceber a Teoria de Mudança do Projeto Edu 4.0, esse processo foi constituído e observado pelas pesquisadoras, conforme destacado nos procedimentos metodológicos deste artigo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa seguiu uma abordagem de pesquisa qualitativa para melhor compreensão do fenômeno observado. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser compreendida como exploratória (GIL, 2007) e descritiva (TRIVIÑOS, 1987), já que se buscou compreender o uso do LEGO® SERIOUS PLAY® para a concepção de uma Teoria de Mudança e, também, descrever como esse processo ocorreu. O grupo focal foi considerado como a técnica de coleta de dados mais adequada para concretizar o *workshop*. Flick (2008) afirma que grupo focal estimula o debate e utiliza a dinâmica nele desenvolvida como fontes centrais de conhecimento, trazendo as diferenças e diversidade de pontos de vista dos participantes envolvidos na pesquisa.

A coleta de dados ocorreu a partir da realização de um *workshop*. A construção do *workshop* do LEGO® SERIOUS PLAY® se deu a partir do contato com uma das idealizadoras do projeto Edu 4.0, que apresentou a necessidade de compreender quais os impactos do projeto para aquelas pessoas que dele participam. A partir disso, as autoras organizaram o *workshop*, definindo a pergunta chave que nortearia o trabalho. O encontro para a coleta de dados da pesquisa aconteceu no dia 11 de setembro de 2019, na Escola de Negócios da PUCRS, mediado e observado pelas autoras. Participaram do *workshop* cinco membros-chave da equipe do Projeto Edu 4.0: o fundador da Agência Besouro, uma das idealizadoras do projeto, a coordenadora pedagógica do projeto e dois professores tutores.

Na primeira fase do *workshop*, os participantes responderam à pergunta principal: como é o contexto no qual o projeto está inserido e como ele pode mudá-lo? A partir do questionamento, eles construíram o contexto social das comunidades que ficam próximas ao

local onde o projeto acontece, bem como o espaço proposto no projeto. Construído esse momento e comentado pelos participantes cada elemento ali representado, foi realizada a segunda etapa do workshop: o *brainstorming* para a construção da TdM do projeto, visando (i) o contexto problema, (ii) as estratégias, (iii) os resultados de curto, médio e longo prazo, sendo este último o impacto que o Projeto Edu 4.0 almeja causar nas escolas e comunidades nas quais acontece. Neste momento, os participantes, a partir da provocação das autoras, escreviam as ideias que surgiam em papéis coloridos e colavam em um painel conforme os diferentes elementos da TdM. O *workshop* foi registrado em vídeo e fotografias, com o objetivo de realizar a posterior análise dos dados.

5.1 Projeto EDU 4.0

O Projeto Edu 4.0 é fundamentado pela iniciativa de atender as necessidades de uma aprendizagem mais significativa, dinâmica e atrativa, tendo como principal premissa “o aprender fazendo”. O projeto é desenvolvido em quatro escolas municipais da rede pública de Porto Alegre, são elas: Mario Quintana, Dolores Alcaraz Caldas, Presidente Vargas e Décio Martins Costa (PORTO ALEGRE, 2019). Por meio de um plano de ensino composto por missões personalizadas e multidisciplinares, é possível que os alunos façam pesquisas e tenham acesso a diferentes informações, formulando hipóteses para construção de um novo conhecimento e adquirindo novas habilidades. Dessa forma, as competências desenvolvidas podem ser aproveitadas no futuro profissional e empreendedor do jovem, tornando-se protagonistas de suas histórias.

O projeto acontece no “espaço *maker*”, que são contêineres sustentáveis com ambiente climatizado, onde os alunos possuem a oportunidade de ter contato com tecnologias de ponta. As atividades são desenvolvidas por especialistas nas áreas. Os tutores, em conjunto com um assistente pedagógico, atuam neste espaço. Além das atividades realizadas no espaço *maker*, os alunos são acompanhados por um mentor, em outro espaço, com o objetivo de fazer a relação entre os eixos de numeramento e letramento, bem como com as atividades trabalhadas no espaço *maker*.

A proposta de trabalho é desenvolvida com 100 crianças por escola, divididas em quatro turmas, com 25 alunos cada, sendo duas turmas no turno da manhã e outras duas no turno da tarde. A faixa etária de divisão das turmas é de oito e nove anos, para as turmas fixas, e 10 a 14 anos, as turmas por adesão. O projeto é desenvolvido no contra turno escolar, pelo período de três horas/dia cada turno, variando os horários de entrada das turmas (PORTO ALEGRE, 2019).

Para o desenvolvimento das atividades no Edu 4.0 (PORTO ALEGRE, 2019), são trabalhados os eixos de iniciação científica e educação sensível às áreas profissionais e o futuro das profissões relacionadas às artes e aliadas ao empreendedorismo. Além disso, são trabalhadas as temáticas transversais, que também permeiam o contexto das aulas aplicadas pelos mentores como base temática significativa para o desenvolvimento da cidadania e formação do ser. A proposta pedagógica está estruturada em sete áreas artísticas e tecnológicas, denominadas como as sete Belas Artes Digitais: (i) Música, (ii) Artes Cênicas, (iii) Cinema, (iv) Literatura, (v) Pintura, (vi) Arquitetura e (vii) Robótica (PORTO ALEGRE, 2019).

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir da pergunta chave, os participantes iniciaram a construção do contexto. A técnica inicial foi a AT2, uma vez que os participantes optaram por construir o modelo conjuntamente. Neste momento, todos compartilhavam suas percepções e cada um

complementava a percepção do outro (AT3). A Figura 1 retrata o momento inicial do workshop, no qual os participantes manipularam as peças.

Figura 1 – Construção do Contexto no qual o Projeto Edu 4.0 está inserido



Fonte: dados da pesquisa (2019).

A ideia dos participantes foi retratar três “universos distintos”: a comunidade com todos os tipos de vulnerabilidades e dificuldades de acesso às oportunidades no qual o espaço *maker* está inserido e a comunidade protegida e que proporciona variadas experiências às crianças e jovens. O acesso às oportunidades neste último cenário é muito facilitado, “uma ponte muito curta”, como expressa a idealizadora do programa. No caso da comunidade socialmente vulnerável, essa ponte é longa e, às vezes, inexistente. O projeto tem o objetivo de “encurtar esta ponte e torná-la mais viável a esta comunidade” (idealizadora do projeto). Apesar de terem tantas dificuldades, interessante observar que foram colocados pequenos cartões com as palavras “motivação” e “criatividade” na representação da comunidade socialmente vulnerável demonstrando a capacidade de superação. Além disso, não foram utilizadas somente peças do LEGO® SERIOUS PLAY®: eles utilizaram uma garrafa de água “sem marca” para mostrar que o acesso à alimentação também é limitada e acaba impactando na capacidade de aprender em relação aqueles que vivem no outro “universo”. A Figura 2 apresenta o modelo final construído pelos participantes do *workshop*. O modelo 1 é a comunidade identificada como protegida; o modelo 2 representa a comunidade socialmente vulnerável e o modelo 3 retrata o espaço *maker*, com a identificação das sete belas artes e com a diversidade de alunos.

Figura 2 – Modelo finalizado representando o cenário completo e detalhamento do espaço *maker*



Fonte: dados da pesquisa (2019).

A identificação da porta aberta do espaço *maker* representa o acesso às novas oportunidades proporcionadas pelo projeto. O acesso aos diferentes conhecimentos oportuniza às crianças e jovens que participam do projeto veem inúmeras portas se abrirem para uma geração de renda futura diferenciada que pode mudar a vida da família. Com a participação no projeto, há a melhora na autoestima, uma vez que percebem que fazem parte algo que antes não poderia ser alcançado.

Após a reflexão sobre o modelo, os participantes montaram o painel da TdM. A Figura 3 apresenta o painel finalizado, indicando as percepções relacionadas ao (i) contexto, (ii) público alvo, (iii) às intervenções propostas, (iv) às saídas, (v) resultados de curto e médio prazo e (vi) visão de impacto. Cada elemento discutido precisava ser identificado no modelo.

Figura 3 – Teoria da Mudança construída a partir das reflexões decorrentes da construção do modelo



Fonte: dados da pesquisa (2019).

A TdM possui uma necessidade básica que é o fato de ser construída em grupo. O método LEGO® SERIOUS PLAY® tem por objetivo a totalidade de participação dos integrantes na sua aplicação. Unindo as duas características, a TdM foi construída a partir do LEGO® SERIOUS PLAY® para avaliar o impacto social do projeto Edu 4.0. O Quadro 4 apresenta como as etapas da TdM podem ser trabalhadas nas etapas do LEGO® SERIOUS PLAY®.

Quadro 4 – Integração das etapas da TdM e do LEGO® SERIOUS PLAY®

Etapas da TdM	Etapas do LEGO® SERIOUS PLAY®
1 – Compreender o contexto	1 – Fazendo a pergunta e 2 - Construção
2 – Explicitar quais as mudanças que se deseja alcançar	2 – Construção
3 – Registrar o que é ou deve ser feito para gerar mudanças	2 – Construção
4 – Explicitar e registrar o público alvo	2 – Construção
5 – Registrar os principais produtos (<i>outputs</i>)	2 – Construção
6 – Esclarecer, registrar e questionar pressupostos	3 – Compartilhando e 4 - Reflexão
7 – Aprimorar o desenho	4 – Reflexão

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

A construção da TdM se deu por cinco integrantes da equipe do Edu 4.0. Usando o método LEGO® SERIOUS PLAY®, primeiramente os participantes construíram o contexto geral das comunidades em que o projeto está sendo aplicado e posteriormente o que o Edu 4.0 faz para mudar esse contexto.

Ao identificarem as medidas de curto prazo alcançadas pelo Projeto, foi observado na dinâmica de utilização do LEGO® SERIOUS PLAY® que os participantes não esperavam por diversos resultados desse estágio da TdM. Os professores possuíam ideias e percepções distintas dos idealizadores do Edu 4.0, o que valida o objetivo do LEGO® SERIOUS PLAY® de criar um ambiente onde todos os presentes se sintam compelidos a oferecer seus insights. É de extrema importância que exista a diversidade de opiniões para trazer riqueza e reflexão ao workshop.

Pode-se perceber o alinhamento de visões e o compartilhamento de insights entre os participantes no momento em que se construiu a visão de impacto e os resultados de longo prazo desejados pelo Projeto. Foi possível constatar concordância e sintonia entre os atores da organização, desde o fundador da Besouro até o professor, que lida diretamente com os alunos. Todos acreditam na criação de referências positivas e na possibilidade dos alunos se tornarem empreendedores de si mesmos. Os agentes da Besouro enxergam o projeto social como um gerador de possibilidades para as crianças que tem acesso restrito às tecnologias. Um dos participantes do workshop evidencia essa percepção ao afirmar:

Conseguimos construir com as peças o espaço *maker* como um reduto protegido no meio de realidades distintas que atingiam uma pequena parcela de jovens, que é a parcela marginalizada, efetivando-se como uma ferramenta transformadora de possível ascendência pessoal e social para transformação local de onde os jovens já estão colocados (professor tutor).

A dinâmica envolvida na construção da TdM a partir do método LEGO® SERIOUS PLAY® exigiu que os participantes instigassem sua imaginação e pensamento estratégico para que eles buscassem em suas memórias as principais motivações para a execução do Edu 4.0. Um dos professores evidencia isso quando afirma que: *“participar do workshop foi muito legal porque fizemos uma ótima reflexão contextual-visual com diferentes peças e conseguimos exercitar o pensamento subjetivo com peças de LEGO® que poderiam representar um contexto profundo, mesmo sendo apenas um tijolo.”*

Dialogando sobre as concepções de cada um, criou-se um ambiente rico em pluralidade de ideias e diversidade de opiniões sobre o mesmo contexto, pois o LEGO® SERIOUS PLAY® possibilitou que isso acontecesse. Em uma afirmação de outro professor do Projeto foi possível verificar que um dos objetivos principais do método foi alcançado, pois o professor pode representar de forma lúdica o ambiente em que o Edu 4.0 está inserido:

A forma de construção conjunta tentando respeitar e demonstrar os problemas sociais envoltos das comunidades em que o Projeto estava inserido, as entidades presentes de forma opressiva ou assistencialista e da construção de diferentes realidades sociais através da disposição das peças de LEGO®, onde até mesmo a forma organizar ou desorganizada das peças poderia representar um bairro da cidade poderia dizer uma história completamente diferente (professor tutor).

O fundador da Besouro também chama a atenção para o fator imaginação e como pode acessá-la quando montaram o contexto-problema da TdM:

As peças fizeram a gente repensar as problemáticas reais enfrentadas no espaço de educação do Projeto, inclusive pensar os problemas sociais envolvidos no contexto todo da escola pública, da vila, do bairro vulnerável que essas crianças estão. Porque tinham peças que lembravam e remetiam a pobreza e aos equipamentos tecnológicos (fundador da Besouro).

O *workshop* do LEGO® SERIOUS PLAY® objetivou fazer o exercício que daria vida a conceitos de construção de estratégia tais como identidade, cenário e princípios orientadores básicos, o que pode ser observado na fala do professor tutor: “A construção de uma cidade abstrata de LEGO® levou a uma reflexão profunda sobre os atores políticos, iniciativas governamentais e complexidades sociais de uma forma visual e divertida, exercitando o pensamento pedagógico, sociológico e político.”

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender como a utilização do método LEGO® SERIOUS PLAY® pode contribuir para a concepção da Teoria da Mudança (TdM) em negócios de impacto social. Duas ferramentas com propósitos diferentes, porém, com algumas similaridades que permitiram sua união e comparadas foram destacados seus principais objetivos, conceitos, benefícios, juntamente com suas técnicas de aplicação.

Com o intuito de avaliar o impacto social que intervenções sociais possuem, a TdM traz a necessidade de ser discutida em grupo e analisar precisamente cada etapa de seu desenvolvimento. Por sua vez, o método LEGO® SERIOUS PLAY® auxilia e soma a essas características da TdM, pelo fato de prever técnicas de pensamento, comunicação e resolução de problemas, embasado no objetivo de fazer com que todos os presentes assumam responsabilidades e sejam parte da discussão.

A aplicação do método LEGO® SERIOUS PLAY® nos integrantes da equipe do Edu 4.0 lhes permitiu *insights* e compartilhamento de ideias para a construir a TdM nos mais diferentes olhares sobre o Projeto em si e os alunos que são impactados por ele. O método assegura a divergência de opiniões e pluraliza convicções. Por essas razões, é possível afirmar que o método LEGO® SERIOUS PLAY® enriqueceu a construção da TdM, o que repercute, também, na importância de considerar novas formas de estímulo à reflexão dos empreendedores sociais na compreensão e melhor visualização do contexto no qual o negócio opera.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BESOURO. A **Besouro**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.agenciabesouro.com.br/>. Acesso em: 19 nov. 2019.

BARKI, E. Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? **GV-Executivo**, v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/49183/47996>
Acesso em: 20 nov. 2019.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BLAMEY, A.; MACKENZIE, M. Theories of change and realistic evaluation: peas in a pod or apples and oranges? **Evaluation**, v.13, n.4, p. 439-455. 2007

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *R. Adm. Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p.385-397, jul./ago./set. 2012.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Boston, MA: Harvard Business School, 1998.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre; Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JAHCHAN, A. L.; COMINI, G. M.; D'AMARIO, E. Q. Negócios Sociais: A percepção, a consciência e o grau de interesse pelo tema para os alunos de graduação em administração. **RAEP Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, 2016.

KRISTIANSEN, P.; RASMUSSEN, R. **Construindo um negócio melhor com a utilização do método LEGO® SERIOUS PLAY®**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

MOVE. **Avaliação para negócios de impacto social: guia prático**. 2017. Disponível em: http://www.move.social/wp-content/uploads/2017/11/2017_Guia-Pr%C3%A1tico_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-Social_Artemisia_ABF_Move.pdf. Acesso em: 20 nov. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books Editora, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy and business**, 2002.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.56, n.2, p.209-225, 2016.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Secretaria de educação. **Plano pedagógico Edu 4.0 – Fábrica Digital de Sonhos**. Porto Alegre, 2019.

ROGERS, P. **La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2**. Florença: Centro de Investigaciones de UNICEF, 2014.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field of research. **Schumpeter Discussion Papers**, n.3, 2013.

TEODÓSIO, A; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **R.Adm. Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul./ago./set. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: A empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v.43, n.2-3, p.308-325, 2010.