

investigando a *Startup* enxuta: uma discussão sobre a metodologia de uma organização da sociedade civil na perspectiva da tecnologia social

Investigating the lean startup: a discussion on the methodology of a civil society organization from the social technology perspective

Nei Antonio Nunes

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)
email: neinunes1969@gmail.com

Alexandre Zawaki Pazetto

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)
email: alexpazetto@gmail.com

José Baltazar S. Osório de Andrade Guerra

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)
E-mail: baltazar.guerra@unisul.br

Alex Daronch Lopes

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)
E-mail: alexdarocha@gmail.com

RESUMO

Este ensaio teórico investiga a metodologia *Startup* Enxuta, utilizada pelo Social Good Brasil (SGB), uma Organização da Sociedade Civil, na capacitação de empreendedores sociais, procurando indicar se esta metodologia se configura como uma Tecnologia Social (TS). Conforme a literatura, por seu caráter crítico e propositivo, a Tecnologia Social se notabiliza por propor e propiciar Inovações Sociais (IS) geradoras de níveis de emancipação social. Os procedimentos metodológicos adotados no ensaio foram a pesquisa bibliográfica e a analítica hermenêutica de categorias teóricas e de documentos. A análise realizada partir dos cinco princípios da *Startup* Enxuta propostos por Eric Ries (Origem; Centralidade do Empreendedor; Ciclo de *Feedback*; Tempo; e Enfoque na Contabilidade) evidencia a existência de limites na metodologia utilizada pelo Social Good Brasil no que tange a instrumentalizar agentes sociais para a resolução de problemas sociais, o que obstaculiza a consecução de ações transformadoras e inclusivas. Isto porque, a lógica de mercado que a orienta pouco se identifica com o caráter crítico e propositivo da Tecnologia Social.

Palavras-Chave: Tecnologia Social. Inovação Social. Organizações da Sociedade Civil. *Startup* Enxuta. Social Good Brasil.

ABSTRACT

This theoretical study investigates the Lean Startup methodology used by Social Good Brazil (SGB), a Civil Society Organization, in the training of social entrepreneurs, seeking to indicate if this methodology is configured as a Social Technology (ST). According to the literature, due to its critical and purposeful character, the Social Technology stands out for proposing and providing Social Innovations that generate levels of social emancipation. The methodological procedures adopted in this study were the bibliographic research and hermeneutical analysis of theoretical categories and documents. The analysis carried out based on the five principles of Lean Startup proposed by Eric Ries (Origin; Centrality of the Entrepreneur; Feedback Cycle; Time; and Focus on Accounting) shows the existence of limits in the methodology used by the Social Good Brazil in terms of gave an instrumental treatment to social agents for the resolution of social problems, which hinders the achievement of transformative and inclusive actions. This is because the market logic that guides it is unidentified with the critical and purposeful character of Social Technology.

Key-words: Social Technology. Social Innovation. Civil Society Organizations. Lean Startup. Social Good Brazil.

1 INTRODUÇÃO

A revolução científica moderna e a universalização do método na pesquisa se consolidaram como acontecimentos decisivos no processo de desenvolvimento do conhecimento com impactos significativos na sociedade. Avanços nos campos político, econômico, educacional e social, mas também retrocessos diversos foram constitutivos do progresso científico solidificado paulatinamente na transitoriedade entre o período moderno e o contemporâneo. Emergentes no paradigma tradicional da ciência moderna, as tecnologias foram usadas, não raro, para a geração de lucro e vantagens competitivas no âmbito do mercado.

Contudo, questões da contemporaneidade como a degradação do meio ambiente em escala mundial (LEGGÉ *et al.*, 2020), a crescente desigualdade social (YAZBEK, BRAVO e RAICHELIS, 2019) e as diversas facetas da exclusão social como a miserabilidade e o racismo, foram reveladoras de certo descompasso do saber tecnológico com os grandes desafios sociais de nossa época. Em sentido diverso do uso tradicional da tecnologia, nas últimas décadas surgiu na comunidade científica e nas Organizações da Sociedade Civil saberes e experiências que visam gerar alternativas a problemas sociais como as desigualdades, a fome, as formas de segregação e a violência. O advento das Tecnologias Sociais foi fruto dessa mudança paradigmática caracterizada por iniciativas científico-tecnológicas menos afeitas aos anseios do mercado e do lucro privado e mais comprometidas com as demandas dos indivíduos e comunidades que vivem em estado de maior vulnerabilidade econômica, política, jurídica e social.

O escrutínio da noção de Tecnologia Social proposto neste ensaio tem por base, principalmente, as análises do grupo de pesquisadores latino-americanos que compõem a Rede de Tecnologia Social (RTS). De modo geral, para seus membros a Tecnologia Social pode ser definida pelo conjunto de técnicas, procedimentos, metodologias e produtos, desenvolvido na relação com a comunidade, que apresenta como objetivo maior a resolução de problemas sociais. (LIANZA e ADDOR, 2005; MELLO, 2018; SILVA *et al.*, 2018).

Tendo em conta os contextos científico e social nos quais emerge a Tecnologia Social, o presente estudo também aborda as noções de paradigma dominante e paradigma emergente, propostas por Santos (2009; 2011; 2018), bem como as interfaces entre Tecnologia Social e Inovação Social (BIGNETTI, 2011; ASSUNÇÃO, KUHN JUNIOR e ASHTON, 2018; SILVA e VASQUES, 2018; AVELINO *et al.*, 2019).

Resumidamente, o Social Good Brasil é uma Organização da Sociedade Civil sem fins lucrativos que – segundo seus idealizadores – procura inspirar, conectar e apoiar indivíduos e organizações na utilização e geração de tecnologias de modo inovador, visando criar soluções para problemas da sociedade. Nessa perspectiva, para que seja possível alcançar os objetivos o Social Good Brasil realiza um processo de incubação no qual os empreendedores sociais recebem capacitação, mentoria e ferramentas práticas focadas na consecução de suas ideias. O procedimento metodológico é o modelo de gestão *Startup Enxuta*. Na perspectiva do seu idealizador, Eric Ries (RIES, 2012; BORBA, 2017; OTTE, GONÇALVES e DIAS, 2018), *Startup Enxuta* representa uma nova abordagem para gerar a inovação contínua focada no cliente e apresenta um conjunto de práticas que auxiliam os empreendedores na ampliação de suas chances no desenvolvimento de negócios bem-sucedidos. Em face do exposto até aqui, o estudo ora apresentado propõe a seguinte pergunta de pesquisa: **o modelo *Startup Enxuta* se configura uma Tecnologia Social?**

Assim, este ensaio estrutura sua análise e discussão a partir de cinco princípios que, de acordo com Ries (2012), caracterizam a metodologia da *Startup Enxuta*, quais sejam: 1) Origem; 2) Centralidade do Empreendedor; 3) Ciclo de *Feedback*; 4) Tempo; e 5) Enfoque na contabilidade.

Como procedimento metodológico, foi realizada a pesquisa bibliográfica e a hermenêutica de noções centrais do estudo, como a Tecnologia Social. Também foi empreendido o escrutínio de escritos e documentos sobre a metodologia *Startup Enxuta*. (SCHLEIERMACHER, 2014; REALE e ANTISERI, 2018; PALMER, 2019). Esses procedimentos permitiram investigar e responder em que medida o modelo *Startup Enxuta* se constitui numa Tecnologia Social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Tecnologia Social

A Tecnologia Social surge a partir da preocupação e do engajamento de diversos atores sociais com a questão da exclusão social. Estes compartilham a percepção de que é necessária uma tecnologia capaz de dar respostas aos grandes problemas sociais de nossa época (DAGNINO *et al.*, 2004; DAGNINO, 2007; SILVA *et al.*, 2018). Levando em consideração a evolução do conceito, Dagnino dirá em 2009 que a TS pode ser definida como produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na relação com a comunidade e que expressem efetivas soluções de transformação social (DAGNINO, 2009). Já em 2014, revelando ampliação nos campos empírico e teórico, mas sem negar o que dissera anteriormente sobre a Tecnologia Social, o autor acrescenta:

[Tecnologia Social é:] O resultado da ação de um coletivo de produtores sobre um processo de trabalho que, em função de um contexto socioeconômico que engendra a propriedade coletiva dos meios de produção, e de um acordo social que legitima o associativismo, o qual enseja no ambiente produtivo um controle autogestionário e uma cooperação de tipo voluntário e participativo, é capaz de alterar este processo no sentido de reduzir o tempo necessário à fabricação de um dado produto e de fazer com que a produção resultante seja dividida de forma estabelecida pelo coletivo (DAGNINO, 2014, p. 144).

Em coerência com as caracterizações acima propostas, é possível conceber duas formas fundamentais (e complementares) de se ascender a Tecnologia Social. Primeiro, mostrando que a TS difere da Tecnologia Convencional (TC) – esta última, fundamentada no modelo tradicional de ciência e sustentada frequentemente pelos propósitos das grandes corporações capitalistas – e, assim, dos valores e do modelo de inovação que ela representa (LATOUCHE, 2009; FERRY, 2015; CRISP *et al.*, 2018). Ou seja, por ser orientada em grande medida pela lógica da concorrência e da maximização do lucro, a Tecnologia Convencional se distanciaria dos preceitos orientadores da Tecnologia Social. Daí a necessidade de a Tecnologia Social empreender a crítica revelando os processos excludentes presentes, não raro, na TC. Vê-se, portanto, que a TS surge como uma crítica à Tecnologia Convencional, pois diversamente desta

última, os objetivos, valores e propósitos orientadores da Tecnologia Social são, por exemplo, gerar processos de inclusão, empoderamento e emancipação de indivíduos, grupos e populações menos favorecidos nos âmbitos econômico-social, político, educacional e jurídico (DAGNINO, 2008; DAGNINO *et al.*, 2013; HENRIQUES, 2014; DAGNINO e SILVA, 2015).

Uma das abordagens que apresentam aspectos convergentes com o posicionamento crítico da Tecnologia Social em relação à Tecnologia Convencional é desenvolvida por Santos (2009; 2011; 2018) com base no que ele mesmo denomina como paradigmas dominante e emergente. Para o teórico, existe uma crise do paradigma dominante (definido como o modelo de racionalidade que preside à ciência moderna) e o seu esgotamento pode ser constatado tanto pela impossibilidade de resolução das questões mais emergentes do mundo atual, quanto por contribuir com a geração e o agravamento de problemas sociais, ecológico-ambientais etc. De certo modo, nas lacunas deixadas pelos modelos de ciência e tecnologia característicos do paradigma dominante, surge o paradigma emergente. O paulatino processo de desenvolvimento das Ciências Sociais no século XX e no limiar do novo milênio, aliado ao propósito ético-político de gerar reflexões e soluções em relação aos problemas sociais mais candentes de nossa época, marcam de modo indelével o advento de um paradigma que associa a geração de saber científico-tecnológico com a resolução de problemas dos seres humanos menos afortunados.

A Tecnologia Convencional tem como uma de suas metas precípuas maximizar a produtividade visando o maior desempenho e lucratividade. No âmbito do trabalho, por exemplo, a lógica que subsidia a tecnologia está voltada prioritariamente à efetivação da produtividade, o que permite que as empresas priorizem cada vez mais os investimentos em inovações tecnológicas em busca de uma escala de produção e lucro crescentes (DAGNINO, 2007; 2014; SILVA *et al.*, 2018). No que tange aos propósitos geradores de conhecimento e artefatos tecnológicos, a lógica produtivista é orientadora de todo o processo, na medida em que visa gerar condições de excelência para maximização da produtividade, desempenho e lucratividade (ROCHA, 2013; DODGSON e GANN, 2014; WATKINS *et al.*, 2015; PINTO e FELDMAN, 2016).

O paradigma emergente opera deslocamentos importantes em relação aos modelos tradicionais de ciência e tecnologia. De acordo com Santos (2007; 2011; 2018), uma revolução científica efetiva é, ao mesmo tempo, um processo crítico e um campo de experiências sociais transformadoras. Trata-se, pois, da emergência (como saber e experiência) de um paradigma comprometido como a multiplicação do padrão de uma “vida decente”. Percebe-se, assim, que no modelo emergente o desenvolvimento do conhecimento não deve negligenciar as necessidades sociais mais prementes. Para tanto, propõe reflexões, categorias investigativas, constructos teóricos que têm como desafios gerar o inaudito como experiência científica e social – leia-se: migrar para outros lugares cognitivos, estabelecer novas interfaces de modo transdisciplinar etc. (KNELLER, 1980; PAES e DELLAGNELO, 2012; MEDEIROS e TEIXEIRA, 2018).

Como ação emergente, a Tecnologia Social estaria interligada à realidade concreta das sociedades, de modo a poder pensar criticamente os contextos nos quais os saberes são gerados e a que compromissos estão vinculados. Em face do exposto, é possível chegar a uma primeira caracterização da Tecnologia Social: um movimento crítico sobre o modelo de ciência e tecnologia dominantes que procura refletir, com base numa visão alternativa, acerca dos problemas sociais mais emergentes da parcela menos favorecida de nossa sociedade (DAGNINO, 2009; 2014; HENRIQUES, 2014; MELLO, 2018).

Por meio da análise crítica da Tecnologia Social, em suas dimensões epistemológica e social, é possível perceber que a Tecnologia Convencional é segmentada e voltada em grande parte aos propósitos dos países mais ricos e avançados. Invariavelmente, essa orientação da Tecnologia Convencional mostra sua maior aderência aos valores oriundos tanto do capitalismo concorrencial quanto do monopolista. Sob o ponto de vista das relações de poder, esse tipo de vinculação entre tecnologia, Estado e mercado pode significar, concomitantemente, o descompasso entre conhecimento aplicado (suas metodologias etc.) e compromisso social, e o fenômeno cultural a partir do qual surgem novas e sofisticadas formas de exploração da natureza e dos seres humanos (DAGNINO, 2008; LATOUCHE, 2009; SANTOS, 2011; SANTOS *et al.*, 2018).

Não se trata aqui, contudo, de demonizar o modelo tradicional de tecnologia, todas as suas conexões e avanços dentro e fora da esfera da pesquisa e/ou todos os seus impactos, mas de salientar que muito do que constitui a Tecnologia Convencional está dissociado dos propósitos sociais mais urgentes das camadas mais vulneráveis da sociedade. Além disso, a TC pode, em determinadas configurações de pesquisa aplicada a contextos de grande fragilidade social e ambiental, provocar o agravamento de problemas diversos (KNELLER, 1980; LATOUCHE, 2009; CUPANI, 2013; 2018). Como indicado, cabe à Tecnologia Social a tarefa de empreender a crítica à Tecnologia Convencional, as suas vinculações, interesses e também aos seus efeitos nocivos que incidem sobre os seres humanos e o meio natural (primeira caracterização da TS). Contudo, a Tecnologia Social apresenta um segundo traço que, assim como o primeiro, define-a como tal: a Tecnologia Social é propositiva, ou seja, ela procura oferecer “ferramentas práticas” – metodologias, artefatos, processos, experiências, produtos etc. – visando à solução concreta de problemas sociais (segunda caracterização da TS) (DAGNINO, 2009; 2014; MELLO, 2018; SILVA *et al.*, 2018). Percebe-se, portanto, que a Tecnologia Social é, ao mesmo tempo, crítica e propositiva.

É justamente com base nas dimensões crítica e propositiva, definidoras de Tecnologia Social inovadora, que é analisada a metodologia *Startup Enxuta*, adotada pelo Social Good Brasil. Até porque a TS tem como um dos seus traços centrais, inovar socialmente. Isto é, há uma clara presença da Inovação Social na Tecnologia Social. Com isto, pretende-se dizer que, de certo modo, as dimensões crítica e propositiva compõem os espectros tanto da TS quanto da IS, uma vez que, assim como nas Tecnologias Sociais, as Inovações Sociais possibilitam a geração de processos de transformação pelos quais os sujeitos, individual e coletivamente, criam novas formas de se relacionar não apenas entre si, mas também com o meio em que estão inseridos (MOULAERT, 2013; GREGOIRE, 2016).

Sem a pretensão de esgotar o tema, foram apresentados aqui alguns preceitos acerca da Tecnologia Social. A próxima seção, por sua vez, escrutina a metodologia *Startup Enxuta*, utilizada pelo Social Good Brasil, para que posteriormente seja possível

verificar se ela contém traços que a configurem como uma Tecnologia Social.

2.2 O Social Good Brasil e a metodologia *Startup Enxuta*

O Social Good Brasil é uma organização sem fins lucrativos que – conforme indicado em seus materiais de divulgação – inspira, conecta e apoia indivíduos e organizações para o uso de tecnologias, novas mídias, gerando comportamento inovador com o intuito de contribuir com a solução de problemas da sociedade (SGB, 2020). A organização é oriunda do movimento global + Social Good (+SG). Esse grupo internacional é representado por uma comunidade global, na qual as pessoas se reúnem em prol de novas ideias que tenham como meta precípua criar mudanças sociais. O movimento +SG é inspirado no *Social Good Summit* e sustentado por seus parceiros e financiadores.

Ainda de acordo com os materiais institucionais fornecidos pela organização, no Brasil a missão do Social Good Brasil é contribuir para que as tecnologias e o pensamento inovador sejam utilizados na solução de problemas sociais. Esta missão é alicerçada na convicção de que tecnologias e inovação são essenciais para a solução de problemas complexos enfrentados pela humanidade em nossos dias. Visando realizar seus propósitos, o Social Good Brasil apoia indivíduos e organizações nas soluções de problemas da sociedade utilizando, principalmente, a incubadora de

iniciativas de cunho social, nomeada SGB Lab (SGB, 2020). Sendo assim, todo ano a organização identifica e seleciona iniciativas de impacto social com potencial para participar do SGB Lab. As iniciativas devem possuir como missão gerar impacto socioambiental e, ao mesmo tempo, produzir resultados financeiros positivos e sustentáveis – esses resultados podem ou não atingir os acionistas.

O processo de incubação tem a duração de quatro meses. De acordo com o Social Good Brasil, esse tempo é suficiente para que os empreendedores possam receber todo o apoio e conhecimento necessários à qualificação de seus projetos. Assim, cumprem as etapas de pesquisa, testes e prototipagem e, ao final, concorrem ao Capital Semente (um recurso financeiro que pode ser utilizado para dar sequência ao projeto beneficiado). Durante esse período, os empreendedores têm acesso a uma rede de inovadores sociais que possibilita o compartilhamento de ideias e conhecimentos em uma perspectiva social.

Traços centrais do processo de incubação: metodologia (no caso, a *Startup Enxuta*) centrada no usuário; ambiente virtual que permite autonomia; quatro encontros presenciais; estímulo ao comportamento inovador e novos modelos mentais; colaboração de parceiros e mentores; encontros presenciais e em formato de imersão. Estes estão descritos no quadro 1:

O modelo de gestão *Startup Enxuta* foi criado por Ries (2012), a partir de modelos da administração e do desenvolvimento de produtos, unindo

Quadro 1 Encontros do SGB LAB

Encontro	Nome	Descrição
1º Encontro	#SEJOGA	Foca em enfatizar as vivências pessoais dos participantes para compreender e potencializar as paixões e talentos de cada pessoa, além de oficinas de <i>Design Thinking</i> para expandir o olhar acerca do problema social a ser resolvido.
2º Encontro	#VAIPRARUA	As iniciativas sociais são colocadas à prova com testes reais usando a metodologia do <i>Startup Enxuta</i> .
3º Encontro	#HACKATHON	Um final de semana dedicado a reunir desenvolvedores, designers, especialistas em marketing digital com os participantes do Lab para aprimorar as tecnologias de cada projeto.
4º Encontro	#MOSTRAPROMUNDO	Encontro de encerramento, onde os participantes apresentaram suas iniciativas no DemoDay.
Webinários		No Lab também ocorrem encontros virtuais com conteúdos inovadores para complementar o aprendizado dos envolvidos no programa.

Fonte: Adaptado de SGB (2016).

concepções como a manufatura enxuta, o *design thinking* e o desenvolvimento de cliente (*customer development*). O modelo representa uma nova abordagem para gerar a inovação contínua focada no cliente, o que pode ser visualizado na primeira etapa do processo desenvolvida no SGB Lab, a intitulada #SEJOGA.

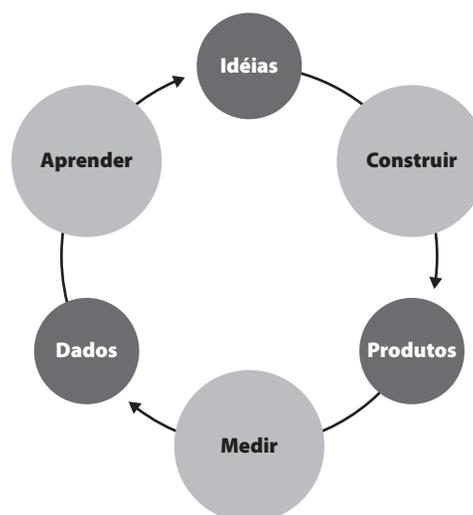
Em linhas gerais, a *Startup Enxuta* consiste na aplicação do pensamento enxuto desenvolvido originalmente pelo Sistema Toyota de Produção. Trata-se de um conjunto de práticas que procura auxiliar os empreendedores a aumentar suas chances no desenvolvimento de uma *startup* que, de acordo com os critérios do mercado, seja bem sucedida (BLANK, 2013; RASMUSSEN e TANEV, 2015; SARMENTO e COSTA, 2016). De acordo com Ries (2012), o método *Startup Enxuta* possui cinco princípios, a saber: a) origem (empreendedores estão por toda parte). Considerando que uma *startup* seja definida como a instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, a metodologia *Startup Enxuta* poderia ser aplicada a empresas de qualquer porte, como também a empreendedores em estágio inicial de suas ideias, que é o caso no Social Good Brasil; b) centralidade do empreendedor (empreender é administrar). Ao considerar que uma *startup* é uma organização, assume-se que ela precisa de um modelo de gestão especificamente constituído para seu particular contexto de incerteza; c) ciclo de *feedback* (aprendizado validado). A razão de ser de uma *startup* justificaria o aprendizado de um negócio que tenha condições de se autossustentar; d) tempo (construir-medir-aprender). A principal atividade de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir a reação dos clientes e aprender se deve pivotar ou perseverar. Para que uma *startup* seja bem sucedida deve imprimir seus esforços em acelerar esse ciclo de *feedback*. Este é tido como momento decisivo para os empreendedores sociais que passam no SGB Lab, pois permite verificar a aplicabilidade e capacidade de adaptação dos produtos ou serviços de cada negócio social. Estágio que ocorre no segundo encontro denominado #VAIPRARUA; e) enfoque na contabilidade (contabilidade para inovação). Um novo tipo de contabilidade desenvolvida para a realidade das *startups*, visa por meio da medição dos resultados,

da definição de marcos e da priorização do trabalho, melhorar o resultado do empreendedorismo e buscar a constante sustentabilidade do negócio.

Embora nem sempre haja unanimidade por parte dos autores no que tange à identificação dos traços e das potencialidades que definem a metodologia, de modo geral a *Startup Enxuta* é vista como uma nova forma de considerar o desenvolvimento de produtos novos e inovadores, que viabiliza a interação rápida e a percepção do consumidor – uma grande visão e uma grande ambição, concomitantemente (NIRWAN e DHEWANTO, 2015; FREDERIKSEN e BREM, 2017; YORDANOVA, 2017; 2018). Certo otimismo presente nessa concepção metodológica e nos seus efeitos é ratificado nas palavras de Ries: “as *startups* também possuem um norte verdadeiro, um destino em mente: criar um negócio próspero e capaz de mudar o mundo. Chamo isso de *visão de uma startup*” (RIES, 2012, p. 22).

Nessa perspectiva, a meta inicial de uma *startup*, como também da ação dos empreendedores sociais, deve ser testar as suposições o mais rápido possível através do Ciclo de *Feedback* construir-medir-aprender, pois “esse ciclo de *feedback* construir-medir-aprender está no centro do modelo da *Startup Enxuta*” (RIES, 2012, p. 55) – ilustrado na figura 1.

Figura 1 Esquema do Ciclo de feedback construir-medir-aprender



Fonte: Ries (2012)

Seguindo a lógica proposta na metodologia, o Produto Mínimo Viável – conhecido pela sigla MVP (*Minimum Viable Product*) – ajuda os em-

preendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível. Trata-se, portanto, da maneira mais rápida de cursar o Ciclo de *feedback* construir-medir-aprender, com o menor dispêndio de energia possível. E mais, os MVPs variam em complexidade, podendo ser modelos simples com poucos recursos ou até protótipos reais. No entanto, a metodologia recomenda que seja o mais simples possível.

Um fator complementar que compõe o modelo construir-medir-aprender é a contabilidade para a inovação. De acordo com Ries (2012), essa contabilidade está dividida em três passos: a) utilizar um Produto Mínimo Viável para estabelecer dados reais sobre como a empresa está naquele momento (*baseline*); b) as *startups* devem direcionar as estratégias para o ponto que almejam; c) pivotar, que significa mudar de direção ou perseverar. O autor ainda sugere que o ciclo de *feedback* seja descrito como construir-medir-aprender. O planejamento funciona do seguinte modo: primeiro descobre-se o que é preciso aprender. Também se utiliza a contabilidade para a inovação, procurando determinar o que será medido. Quando o ciclo termina, o empreendedor precisa – tendo em conta a aprendizagem validada – tomar a decisão de pivotar a estratégia original ou continuar no mesmo caminho.

O modelo *Startup* enxuta parte do princípio de que os contatos iniciais com clientes são feitos para entender suas demandas (“dores”). No entanto, “o perfil do cliente deve ser considerado provisório até a estratégia mostrar, via aprendizagem validada, que podemos atender esse tipo de cliente de maneira sustentável” (RIES, 2012, p. 64). Esse princípio mostra, invariavelmente, a importância do cliente no desenvolvimento do produto ou serviço.

Esse procedimento metodológico, proposto por Ries (2012), é plenamente adotado pelo Social Good Brasil na capacitação dos novos empreendedores sociais. Assim, as diretrizes do SGB Lab seguem com fidelidade as orientações de teste, prototipagem e experiência centrada no cliente, geradoras de técnicas e expertise constitutivas dos negócios sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como um ensaio teórico e adota, sobretudo, como perspectiva investigativa, a interpretação bibliográfica. Esta pode ser definida como o levantamento, reflexão e hermenêutica das informações contidas em documentos impressos ou digitalizados, livros, periódicos e demais artefatos culturais capazes de formar a bibliografia de determinado tema/alvo de estudo (CHIZZOTTI, 2010; MINAYO, 2012; SOMEKH e LEWIN, 2015).

A postura crítica consiste na exposição lógico-reflexiva com ênfase na argumentação e interpretação rigorosas. Nessa perspectiva, a analítica como hermenêutica das categorias teóricas e dos documentos investigados revela a presença dos sujeitos-pesquisadores ao longo de toda a pesquisa e na tessitura dos resultados apresentados. Contudo, isso não denota um “subjativismo” e/ou defesa de posições meramente pessoais e idiossincráticas. O rigor analítico e a hermenêutica rigorosa do material consultado visam preservar os esforços dos cientistas sociais no processo investigativo, sem sucumbir ao subjativismo ou mesmo ao objetivismo mais sectário (SEVERINO, 2000; OLIVEIRA e SOUZA, 2002; GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2010; MINAYO, 2014).

É sabido, pelo menos desde o impacto causado pelo “giro linguístico” no século XX, que certo subjativismo psicológico, como também o objetivismo positivista mais inflexível, são reveladores muito mais das incongruências semânticas do que do rigor analítico na investigação social (MARTINS e THEÓPHILO, 2009; RICHARDSON, 2011; BRAGA e BRAGA, 2014; CUPANI, 2018). Diversamente, sem abrir mão da analítica rigorosa Palmer indica que o texto não é um mero parceiro no diálogo. A relação do pesquisador com o texto é mais complexa e desafiadora na medida em que é preciso ajudá-lo a “falar”. Sendo assim, para realizar uma exposição hermenêutica há “a necessidade de sentir a exigência objetiva do texto, naquilo que ele tem de plenamente outro, sem ao mesmo tempo fazer dele um mero objeto para a nossa subjetividade” (PALMER, 2019, p. 245). Considerar as nuances do texto e evitar a

Quadro 2: Os cinco princípios da *Startup Enxuta* de Ries (2012)

Princípio	Nome	Descrição
1º Princípio	Origem	A metodologia <i>Startup Enxuta</i> poderia ser aplicada a empresas de qualquer porte, como também a empreendedores em estágio inicial de suas ideias.
2º Princípio	Centralidade do Empreendedor	Uma <i>startup</i> precisa de um modelo de gestão especificamente constituído para seu particular contexto de incerteza.
3º Princípio	Ciclo de <i>Feedback</i>	A razão de ser de uma <i>startup</i> justificaria o aprendizado de um negócio que tenha condições de se autossustentar.
4º Princípio	Tempo	A principal atividade de uma <i>startup</i> é transformar ideias em produtos, medir a reação dos clientes e aprender se deve pivotar ou perseverar.
5º Princípio	Enfoque na Contabilidade	Uma nova contabilidade desenvolvida para a realidade das <i>startups</i> , que visa por meio da medição dos resultados, da definição de marcos e da priorização do trabalho, melhorar o resultado do empreendedorismo e buscar a constante sustentabilidade do negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

sedução do subjetivismo na interpretação fazem parte da tarefa metodológica da hermenêutica que almeja a compreensão do fenômeno investigado (SCHLEIERMACHER, 2014; REALE; ANTISERI, 2018).

Afim de embasar teoricamente a discussão acerca da aderência da metodologia *Startup Enxuta* utilizada pelo Social Good Brasil à Tecnologia Social, este estudo opta por analisar os cinco princípios da *Startup Enxuta* propostos por Ries (2012), já apresentado no capítulo teórico e demonstrado resumidamente no quadro 2.

Tendo em conta a perspectiva do olhar hermenêutico sobre a posição do pesquisador e a sua complexa relação com os escritos, este ensaio busca discutir, à luz da teoria e dos documentos investigados, em que medida a metodologia *Startup Enxuta*, utilizada pelo Social Good Brasil, pode ser considerada como uma Tecnologia Social. A seguir serão apresentados os resultados do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como indicado, a Tecnologia Social pode ser concebida como produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis desenvolvidas num processo de interação com as comunidades e grupos sociais diversos, representando efetivas soluções de impacto e transformação social. Além disso, como saber e ação, a Tecnologia Social pode ser diretamente associada ao *locus* de atuação da Inovação Social. Até porque a

TS, por inovar socialmente, projeta visões críticas do conhecimento e vislumbra alcançar soluções sociais adequadas a transformações inclusivas e emancipatórias nos níveis individual e coletivo. Tomando por base essas inferências, discute-se a seguir a aderência da metodologia *Startup Enxuta* à Tecnologia Social.

O primeiro aspecto aqui abordado diz respeito a sua origem. A metodologia *Startup Enxuta* surge a partir de modelos tradicionais de administração e suas diversas ferramentas são focadas no desenvolvimento de produtos, processos e na experiência do cliente. Sustenta Ries (2012) que o modelo *Startup Enxuta* representa uma nova abordagem que gera inovação contínua focada no cliente. Aliás, como mencionado, ele nasce do sistema Toyota de Produção. Os diferentes momentos que compõem a metodologia procuram, no seu conjunto, instrumentalizar e capacitar empreendedores para melhor desenvolverem negócios de sucesso centrados no cliente (BLANK, 2013; RASMUSSEN e TANEV, 2015; SARMENTO e COSTA, 2016). Todavia, se discutidos à luz do espectro da Tecnologia Social, percebem-se diferenças expressivas entre este e a tecnologia materializada no modelo *Startup Enxuta* (DAGNINO, 2009; 2014; HENRIQUES, 2014; MELLO, 2018).

Sem negar a sustentabilidade econômica e a participação na esfera do mercado, as ações da Tecnologia Social não devem ser reduzidas a procedimentos voltados exclusivamente à geração de qualidade de produtos atraentes ao mercado e à satisfação de clientes. Não se trata, portanto, na Tecnologia Social

de criar necessidades de consumo. Até porque os diferentes atores sociais que dela participam e se beneficiam não se limitam à condição de clientes (DAGNINO *et al.*, 2004; 2007; SILVA *et al.*, 2018).

Embora o Social Good Brasil afirme (como visto anteriormente) que o modelo *Startup* Enxuta visa gerar condições para a solução de problemas sociais, a lógica que subsidia a metodologia está impregnada de valores e crenças oriundos dos modelos mais tradicionais da administração que, seguramente, são voltados à performance de produtos e serviços estritamente orientados para o mercado consumidor (NIRWAN e DHEWANTO, 2015; WATKINS *et al.*, 2015; PINTO e FELDMAN, 2016; FREDERIKSEN e BREM, 2017; TORRES e BOTELHO, 2018). Notadamente, as ações da Tecnologia Social – saberes e técnicas desenvolvidos, procedimentos diversos, artefatos criados etc. – estão muito mais familiarizadas e comprometidas com as demandas e carências das comunidades em estado de vulnerabilidade econômico-social. A finalidade precípua de suas práticas não se esgota no âmbito do mercado – não é predominantemente instrumental e voltada ao consumo – haja vista o compromisso social que a define (DAGNINO, 2008; DAGNINO *et al.*, 2013; SANTOS *et al.*, 2018).

O segundo aspecto tange a centralidade do empreendedor. Tanto a *Startup* Enxuta quanto os procedimentos característicos da Tecnologia Social não negligenciam a figura do empreendedor como um dos principais catalizadores de novas soluções para problemas e demandas da sociedade. Especificamente para o modelo *Startup* Enxuta, os empreendedores são, ao fim e ao cabo, uma expressiva “matéria-prima” na geração de soluções de negócios. Com frequência, deles vêm a ideia e a potência de pôr em prática o pensado/idealizado (ROCHA, 2013; DODGSON e GANN, 2014; YORDANOVA, 2017; 2018).

Na Tecnologia Social o ato de empreender é claramente identificado à figura do empreendedor social. De certo modo, sua criatividade, ousadia, expertise e protagonismo podem ser aproximados da visão de empreendedor defendida por Ries (2012). Contudo, numa TS que visa inovar socialmente, o ato de empreender pode atravessar o âmbito do mercado, mas sem ser por ele definido/determinado. Diversamente do modelo tradicional de empreendedorismo, corroborado nas teses de Ries (2012), o empreende-

dorismo social articulado à Tecnologia Social almeja soluções sociais duradouras que possam efetivamente causar transformações sociais de impacto (YUNUS, 2000; MURRAY, CAULIER-GRICE e MULGAN, 2010; MANZINI, 2014; VARADARAJAN, 2014; BILBAO e VÉLEZ, 2015; MELO, REGIS e BELLEN, 2015; GREGOIRE, 2016).

Em certa medida, o deslocamento operado por esse modo de empreender é, ao mesmo tempo, uma crítica à lógica instrumental contida na visão mercadológica do empreendedorismo – que concebe os diferentes sujeitos com base em preceitos orientados ou orientadores do mercado – e uma ação propositiva no sentido de indicar/materializar alternativas aos problemas sociais, que passa pela esfera do mercado, mas que não é por ela determinada (BIGNETTI, 2011; HENRIQUES, 2014; ASSUNÇÃO, KUHN JUNIOR e ASHTON, 2018; AVELINO *et al.*, 2019). Por exemplo, o processo de administrar uma empresa social necessita não somente de um modelo de gestão focado na sustentabilidade financeira e na satisfação do cliente, mas também de estratégias que envolvam todas as partes interessadas em prol de um objetivo coletivo, social e que beneficie a comunidade envolvida gerando níveis de emancipação (YUNUS, 2006; BILBAO e VÉLEZ, 2015; CRISP *et al.*, 2018; MELLO, 2018; MIGUEL, 2018; SANTOS *et al.*, 2018).

O terceiro aspecto da metodologia *Startup* Enxuta é o do Ciclo de *Feedback* construir-medir-aprender. Em síntese, este consiste em transformar ideias em produtos e medir a reação dos clientes. Ou seja, é quando as ideias dos empreendedores se transformam no Produto Mínimo Viável (MVP) que pode também ser aplicado para os serviços. Nesse momento, a ideia sai do campo pensado/idealizado e é executada através do Ciclo de *Feedback*. É verificada e aperfeiçoada com base na experiência de uso dos futuros clientes, visando compreender se o produto ou serviço supre as necessidades deles. Após testes, as percepções são avaliadas e o produto sofre as alterações necessárias para, em seguida, reiniciar o Ciclo.

Percebe-se que os aspectos da metodologia *Startup* Enxuta apresentados até aqui não revelam distorções em relação aos traços constitutivos das Tecnologias Convencionais (RIES, 2012; BLANK, 2013; DODGSON e GANN, 2014; RASMUSSEN e TANEV, 2015; SARMENTO e COSTA, 2016; YORDANOVA,

2017; 2018). O processo tradicional de produção e desenvolvimento de produtos e serviços emerge no paradigma convencional de ciência e tecnologia, como sugerem Dagnino (DAGNINO, 2009; DAGNINO *et al.*, 2013; MELLO, 2018) e Santos (2007; 2009; 2011). O Ciclo de *Feedback*, por exemplo, é coerente com o processo instrumental e produtivista da Tecnologia Convencional. Ao priorizar o aperfeiçoamento técnico do produto para a usabilidade do cliente, mostra-se pouco afeito a interpretações críticas, a compromissos comunitários e inclusivos. Não há vínculo substantivo que associe a proposta do Ciclo aos valores sociais que orientam a Tecnologia Social.

Conforme os preceitos da Tecnologia Social, as soluções sociais nascem em contextos sociais (não raro específicos), contam com a participação de diversos atores e implicam compromissos com mudanças que devem emergir como alternativas viáveis aos problemas mais candentes da sociedade (LIANZA e ADDOR, 2005; DAGNINO, 2007; 2014; BIGNETTI, 2011; ANASTACIO, CRUZ FILHO e MARINS, 2018; SANTOS, 2018; SANTOS *et al.*, 2018; SILVA *et al.*, 2018). Na *Startup Enxuta*, diversamente, além do pouco vínculo social, a melhor consecução do produto ou serviço fica circunscrita a experiências estritamente individuais (ou entre indivíduos): o formador/mentor, o indivíduo empreendedor, o indivíduo consumidor. Não há, portanto, uma construção coletiva, orgânica e participativa que nasça da comunidade tendo como finalidade o bem comunitário.

O quarto aspecto a ser destacado é o fato do Social Good Brasil utilizar somente quatro meses para o desenvolvimento dos negócios sociais – como apresentado no quadro 1. Sabe-se que o desenvolvimento de Tecnologias Sociais inovadoras e sua assimilação levam bastante tempo para serem absorvidas pelas comunidades (BIGNETTI, 2011; SANTOS, 2011; HENRIQUES, 2014; DAGNINO e SILVA, 2015; ASSUNÇÃO, KUHN JUNIOR e ASHTON, 2018; MELLO, 2018; SILVA *et al.*, 2018). Em certa medida, o tempo definido pelo Social Good Brasil é exíguo para que um negócio social tenha maturidade e possa ser viabilizado como uma solução efetiva, capaz de causar uma transformação social de impacto, haja vista a complexidade dos fenômenos e problemas sociais da atualidade. Além disso, o curto espaço de

tempo pode fragilizar, em longo prazo, os resultados: projetos, produtos e serviços idealizados pelos empreendedores sociais.

O quinto aspecto é a contabilidade para a inovação. Na *Startup Enxuta*, a contabilidade trata basicamente da definição de marcos e da priorização do trabalho visando melhorar o resultado do negócio. De modo geral, a contabilidade visa à sustentabilidade financeira do negócio (RIES, 2012; NIRWAN e DHEWANTO, 2015; BORBA, 2017; FREDERIKSEN e BREM, 2017; OTTE, GONÇALVES e DIAS, 2018). Sabe-se que a sustentabilidade econômica é um preceito válido tanto para o negócio social, tal qual definido na *Startup Enxuta*, quanto para projetos e ações diversas da Tecnologia Social inovadora. No limite, é um princípio fundamental para manter investimentos e inovação aplicada a diversas soluções duráveis, tanto as exclusivamente comerciais quanto as sociais.

Com a contabilidade, o Social Good Brasil aproxima os empreendedores sociais dos mentores (utilizando sistemas de mentoria) que têm a incumbência de auxiliá-los na melhor forma de manter a sustentabilidade de seus negócios. É importante salientar que, de modo distinto, para a Tecnologia Social a sustentabilidade financeira é mais uma forma de sustentabilidade, não a única. E mais, na Tecnologia Social a sustentabilidade econômica se ressignifica ante as urgências presentes nas sustentabilidades ambiental e político-social (YUNUS, 2006; MURRAY, CAULIER-GRICE e MULGAN, 2010; HENRIQUES, 2014; MANZINI, 2014, ONU, 2020).

Em síntese, como saber e prática a Tecnologia Social (e seus aspectos inovadores) opera um deslocamento significativo em relação à Tecnologia Convencional da qual o modelo *Startup Enxuta* é oriundo. Certa dissonância detectada entre modelo convencional de racionalidade científica e modelo emergente também está presente na pouca aderência da metodologia *Startup Enxuta* aos preceitos da TS. O fato de a metodologia *Startup Enxuta* ser originária nas ciências da administração clássica e, assim, focada no desempenho dos indivíduos, produtos e serviços, revela que ainda é reprodutora de uma lógica instrumental e produtivista. Aliás, é o que mostram os cinco aspectos da metodologia analisados. Diversamente, como crítica e ação social, a Tecnologia

Social procura inovar, na medida em que reivindica a condição de “estranhamento” em relação aos modelos tradicionais de tecnologia e metodologia, propondo, com isso, práticas comprometidas com mudanças sociais inclusivas e emancipatórias que contemplem a participação ativa de distintos atores sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação proposta neste ensaio tomou como referência a noção de Tecnologia Social para analisar a metodologia adotada por uma Organização da Sociedade Civil. Compôs, ampliou e complexificou esta reflexão as análises de Santos (2009; 2011; 2018), sobre os paradigmas dominante e emergente da racionalidade científica. Essa literatura propiciou elementos críticos essenciais para o escrutínio da metodologia *Startup* Enxuta utilizada pelo Social Good Brasil. Nessa hermenêutica, o encontro com diferentes “escritos” foi marcado pelo esforço do distanciamento crítico e da analítica interpretativa, o que revelou ao mesmo tempo: a) similitudes entre as noções de TS inovadora e paradigma emergente; b) incongruências entre Tecnologia Social e a metodologia *Startup* Enxuta. Aliás, há grande proximidade e vinculação entre Tecnologia Convencional, o que propusera Ries (2012) e o material divulgado pelo Social Good Brasil sobre o uso do modelo *Startup* Enxuta.

Todavia, o objetivo e as conclusões do estudo não devem ser interpretados como a desqualificação de uma Organização da Sociedade Civil ou mesmo a demonização de sua metodologia. É fato que o Social Good Brasil proporciona avanços significativos na capacitação para negócios sociais e para os empreendedores, com sua rede de parceiros, colaboradores etc. Contudo, como apresentado ao longo do ensaio, a metodologia *Startup* Enxuta tem como objetivo transformar as ideias dos empreendedores em negócios bem-sucedidos, por meio de estratégias predefinidas com base em parâmetros essencialmente mercadológicos. A lógica que a organiza, estrutura e subsidia está associada, sobretudo, a demandas do mercado competitivo e concorrencial, à geração de consumo e à satisfação do cliente.

Foi possível inferir, assim, por meio da literatura crítica, que é exígua a aderência da metodologia *Startup* Enxuta aos preceitos orientadores da Tecnologia Social, haja vista os valores sociais e emancipatórios que orientam a dimensão crítica e propositiva/inclusiva desta última. Isto é, em face do exposto no decorrer do estudo, foi possível reunir elementos que corroboraram a ideia de que pouco há na metodologia utilizada pelo Social Good Brasil que possa ser identificado como saber e prática de Tecnologia Social.

Por se tratar de um ensaio eminentemente teórico, esta pesquisa carece de elementos empíricos que, uma vez presentes, poderiam enriquecer a investigação. Para aprofundamento futuro, propõe-se estudos de caso ou multicase visando estabelecer a interface com outras experiências desenvolvidas em Organizações da Sociedade Civil.

Por fim, esta análise da metodologia adotada por uma Organização da Sociedade Civil visa contribuir com os reconhecidos esforços dos estudos críticos em administração, inquirindo aspectos essenciais de uma experiência organizacional de nossos dias. Assim sendo, espera-se que o percurso crítico proposto ao longo do estudo possa contribuir com análises de projetos e ações diversos nos quais as tecnologias e as inovações se fazem presentes. Até porque, na ausência de análises críticas a Tecnologia Social corre o risco de incorrer em erros como os identificados nos modelos hegemônicos de racionalidade científica e tecnológica.

■ REFERÊNCIAS

ANASTACIO, M. R.; CRUZ FILHO, P. R. A.; MARINS, J. (orgs). **Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018.

ASSUNÇÃO, D. M. de; KUHN JUNIOR, N.; ASHTON, M. S. G. Cidades Criativas e Vila Flores Convergências e Semelhanças no Modelo de Gestão para a Inovação Social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 291-321, 2018.

- AVELINO, F. *et al.* Translocal empowerment in transformative social innovation networks. **European Planning Studies**, p. 1-23, 2019.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.
- BILBAO, N. S.; VÉLEZ, A. L. L. Las competencias de emprendimiento social, coems: aproximación a través de programas de formación universitaria en iberoamérica/social coems: overview through university educational programs in latinamerica and entrepreneurship competences, spain. **Revesco: Revista de Estudios Cooperativos**, n. 119, p. 159-182, 2015.
- BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard business review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.
- BORBA, G. M. **Empreendedorismo por meio de startup**: um estudo de caso em uma *startup* na cidade de Criciúma/SC. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – UNESC, Criciúma, 2017.
- BRAGA, A. F. S.; BRAGA, R. S. **Positivismo e construtivismo**: nas teorias do conhecimento, da sociedade e das organizações. Rio de Janeiro: Contraponto, 2014.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2010.
- CRISP, R. *et al.* (orgs). Ética aplicada e políticas públicas. Florianópolis: Editora da UFSC, 2018.
- CUPANI, A. **Filosofia da tecnologia**: um convite. Florianópolis: Editora da UFSC, 2013.
- CUPANI, A. **Sobre a ciência**: estudos de filosofia da ciência. Florianópolis: Editora da UFSC, 2018.
- DAGNINO, R. **Ciência e tecnologia no Brasil**: o processo decisório e a comunidade de pesquisa. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.
- DAGNINO, R. **Neutralidade da ciência e determinismo tecnológico**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.
- DAGNINO, R. (Org). **Tecnologia social**: ferramenta para construir outra sociedade. Campinas: Editora da Unicamp, 2009.
- DAGNINO, R. **Tecnologia social**: contribuições conceituais e metodológicas. Florianópolis: Insular, 2014.
- DAGNINO, R. *et al.* **Tecnologia social**: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.
- DAGNINO, R. *et al.* **O engenheiro e a sociedade**: como transformar a sociedade de classes através da ciência e tecnologia. Florianópolis: Insular, 2013.
- DAGNINO, R.; SILVA, R. B. da (orgs). **Amilcar Herrera**: um intelectual latino-americano. Florianópolis: Insular, 2015.
- DODGSON, M.; GANN, D. **Inovação**. Porto Alegre: L&PM, 2014.
- FERRY, L. **A inovação destruidora**: ensaio sobre a lógica das sociedades modernas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- FREDERIKSEN, D.; BREM, A. How do Entrepreneurs Think They Create Value? A Scientific Reflection of Eric Ries' Lean Startup Approach. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 169-189, 2017.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. B.; SILVA, A.B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GREGOIRE, M. Exploring Various Approaches of Social Innovation: A Francophone Literature Review and a Proposal of Innovation Typology. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 45-71, 2016.

- HENRIQUES, F. C. **Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores**: Brasil e Argentina. Florianópolis: Insular, 2014.
- KNELLER, G. F. **A ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Edusp, 1980.
- LATOUCHE, S. **Pequeno tratado do decrescimento sereno**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.
- LEGGE, D. G.; GIUGLIANI, C.; STOLKINER, A.; GIOVANELLA, L. O Movimento pela Saúde dos Povos: ação global em defesa do direito universal à saúde. **Saúde em debate**. Londrina. vol. 44, n. esp. (jan. 2020), p. 5-10., 2020.
- LIANZA, S.; ADDOR, F. **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- MANZINI, E. Making things happen: social innovation and design. **Design Issues**, v. 30, n. 1, p. 57-66, 2014.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEDEIROS, A. L.; TEIXEIRA, M. L. M. A potencialidade do pensamento de Boaventura Santos para os estudos organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 166-177, abr. 2018.
- MELLO, C. J. **Trabalho, tecnologia e solidariedade**. Florianópolis: Insular, 2018.
- MELO, P. T. de; REGIS, H. P.; BELLEN, H. M. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. **Cad.EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, artigo 8, p. 136-164, jan./mar. 2015.
- MIGUEL, L. F. **Dominação e resistência**: desafios para uma política emancipatória. São Paulo: Boitempo, 2018.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2014.
- MOULAERT, F. **The international handbook on social innovation**: collective action, social learning and transdisciplinary research. Edward Elgar Publishing, 2013.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: The Young Foundation, 2010.
- NIRWAN, M. D.; DHEWANTO, W. Barriers in implementing the lean startup methodology in Indonesia case study of B2B startup. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 23-30, 2015.
- OLIVEIRA, N. F. de.; SOUZA, R. T. de. (Eds.). **Fenomenologia hoje II**: significado e linguagem. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.
- ONU. **Organização das Nações Unidas**. 17 objetivos para transformar nosso mundo. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 15 de maio de 2020.
- OTTE, H.; GONÇALVES, A. L.; DIAS, R. Análise sobre as barreiras para o desenvolvimento de startups no ecossistema da grande Florianópolis. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF KNOWLEDGE AND INNOVATION (CIKI), VIII, 2018, Guadalajara. **Anais [...]**. Guadalajara: [s.n.]. 2018.
- PAES, K. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Boaventura de Sousa Santos e Guerreiro Ramos: um olhar crítico sobre as ausências e emergências em organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- PALMER, R. E. **Hermenêutica**. Lisboa: Edições 70, 2019.

- PINTO, K. E. F.; FELDMAN, P. R. Why Brazil doesn't innovate: a comparison among nations **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 1, p. 63-82, jan./mar. 2016.
- RASMUSSEN, E. S.; TANEV, S. The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. **Technology Innovation Management Review**, v. 5, n. 11, p. 12-19, 2015.
- REALE, G.; ANTISERI, D. **Filosofia: idade contemporânea**. São Paulo: Paulus, 2018.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- ROCHA, F. Does governmental support innovation have positive effect on R&D investments? Evidence from Brazil. In: BRAZILIANECONOMICS MEETING, 41st, 2013, Foz do Iguaçu. **Proceedings [...]** Foz do Iguaçu: ANPEC, 2013.
- SANTOS, B. de S. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- SANTOS, B. de S. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2009.
- SANTOS, B. de S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática**. São Paulo: Cortez, 2011.
- SANTOS, B. de S. **Na oficina do sociólogo artesão: aulas 2011-2016**. São Paulo: Cortez, 2018.
- SANTOS, B. de S. *et al.* **Demodiversidade: imaginar novas possibilidades democráticas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2018.
- SARMENTO, M. R. C.; COSTA, L. D. F. L. G. da. O Papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora à luz da metodologia lean startup. **Revista brasileira de gestão, negócios e tecnologia da informação**, p. 65-86, set. 2016.
- SCHLEIERMACHER, F. D. E. **Hermenêutica: arte e técnica da interpretação**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- SILVA, K. da V. da; VASQUES, A. S. Gestão social e inovação social: convergências e divergências teóricas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 12, n. 2, p. 88-101, abr.-jun. 2018.
- SILVA, R. B. *et al.* (orgs). **Suleando a retomada com tecnociência social: o pensamento de Renato Dagnino**. Florianópolis: Insular, 2018.
- SGB. **Social Good Brasil**. Disponível em: <<https://www.socialgoodbrasil.org.br>>. Acesso em: 30 de novembro de 2016.
- SGB. **Social Good Brasil**. Disponível em: <<https://www.socialgoodbrasil.org.br>>. Acesso em: 15 de maio de 2020.
- SOMEKH, B.; LEWIN, C. (org). **Teoria e métodos de pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- TORRES, P. H.; BOTELHO, M. dos R. A. Financiamento à inovação e interação entre atividades científicas e tecnológicas: uma análise do Pappé. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas (SP), v. 17, n. 1, p. 89-118, janeiro/junho 2018.
- VARADARAJAN, R. Toward Sustainability: Public Policy, Global Social Innovations for Base-of-the-Pyramid Markets, and Demarketing for a Better World. **Journal of International Marketing**, v. 22, n. 2, p. 1-20, 2014.

WATKINS, A. *et al.* National innovation systems and the intermediary role of industry associations in building institutional capacities for innovation in developing countries: A critical review of the literature. **Research Policy**, v. 44, p. 1407-1418, 2015.

YAZBEK, M. C.; BRAVO, M. I.; RAICHELIS, R. 40 anos da “Virada” do Serviço Social: história, significados. **Serviço Social & Sociedade**, n. 136, p. 407-415, 2019.

YORDANOVA, Z. B. Knowledge transfer from lean startup method to project management for boosting innovation projects’ performance. **International Journal of Technological Learning Innovation and Development**, v. 9, n. 4, p. 293-309, 2017.

YORDANOVA, Z. B. Lean Startup method hampers breakthrough innovations and company’s innovativeness. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 15, n. 2, 2018.

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**: a revolução do microcrédito que ajudou os pobres. São Paulo: Ática, 2000.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro de capitalismo. São Paulo: Ática, 2006.