



UFAM

ORIENTADORA

Prof.^a Dr.^a Sheila Cordeiro Mota

GESTÃO DO DESIGN NO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA QUALIFICAÇÃO DE PROCESSOS DA ECO-COOPERATIVA

Giuliana de Oliveira Leda

DISSERTAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL
EM DESIGN

Giuliana de Oliveira Leda

**GESTÃO DO DESIGN NO DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL E GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA
QUALIFICAÇÃO DE PROCESSOS DA ECO-COOPERATIVA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Design da Universidade Federal do Amazonas como requisito
para a obtenção do Grau de Mestre em Design

Orientadora: Prof^a Dr^a Sheila Cordeiro Mota

Manaus, 2026

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

L472g Leda, Giuliana de Oliveira
Gestão do Design no diagnóstico organizacional e guia de boas práticas
para qualificação de processos na Eco-Cooperativa / Giuliana de Oliveira
Leda. - 2026.
135 f. : il., color. ; 31 cm.

Orientador(a): Sheila Cordeiro Mota.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Amazonas, Programa
de Pós-Graduação em Design, Manaus, 2026.

1. Gestão do Design. 2. Diagnóstico Organizacional. 3. Guia de Boas
Práticas. 4. Cooperativa de Coleta Seletiva. I. Mota, Sheila Cordeiro. II.
Universidade Federal do Amazonas. Programa de Pós-Graduação em
Design. III. Título



Ministério da Educação
Universidade Federal do Amazonas
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Design

FOLHA DE APROVAÇÃO

GIULIANA DE OLIVEIRA LEDA

**GESTÃO DO DESIGN NO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA
QUALIFICAÇÃO DE PROCESSOS DA ECO-COOPERATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Design, área de concentração Design, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico.

Aprovada em: Manaus, 09 de junho de 2026

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Sheila Cordeiro Mota
Presidente da Banca / Orientadora

Profa. Dra. Larissa Albuquerque de Alencar

Membro Interno PPGD

Profa. Dra. Karla Mazarelo Maciel Pacheco
Membro Externo



Documento assinado eletronicamente por **Sheila Cordeiro Mota, Professor do Magistério Superior**, em 07/08/2026, às 10:48, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Larissa Albuquerque de Alencar, Professor do Magistério Superior**, em 07/08/2026, às 10:56, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Karla Mazarelo Maciel Pacheco, Chefe de Departamento**, em 10/08/2026, às 13:13, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3302455** e o código CRC **A9DDCEF5**.

Av. Octávio Hamilton Botelho Mourão - Bairro Coroado 1 Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho, Setor Norte - Telefone: (92) (92) 3305-1181 / Ramal 2600
CEP 69080-900 Manaus/AM - ppgd@ufam.edu.br

Referência: Processo nº 23105.018969/2026-10

SEI nº 3302455

Aos cooperados e cooperadas da Eco-Cooperativa, que, com seu trabalho cotidiano, transformam aquilo que muitos descartam em possibilidade, sustento e dignidade. Que este estudo contribua, ainda que de forma pequena, para o reconhecimento e valorização de suas trajetórias.

Agradecimentos

À minha família, por ser meu ponto de partida e também de retorno. Essencialmente, à minha mãe, por ter sido minha primeira educadora em casa, e por sempre incentivar meus caminhos para além dela.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado de tantas formas, nas conversas, no incentivo e na leveza necessária para seguir.

À minha orientadora, pela confiança e liberdade concedida em tantos momentos desta pesquisa. Seu apoio desde a graduação, contribuiu de forma significativa para minha construção profissional.

Aos meus colegas de turma, pelo compartilhamento das experiências ao longo desse percurso, no qual, entre tantas convivências, duas se transformaram em amizade.

À Eco-Cooperativa, pela abertura e generosidade em compartilhar seu cotidiano, tornando possível a construção deste trabalho.

E ao Programa de Pós-Graduação em Design, pelos espaços de aprendizado e pelas oportunidades que tornaram possível o desenvolvimento desta pesquisa na Universidade Federal do Amazonas, instituição onde vivi parte significativa da minha trajetória acadêmica.

Resumo

Cooperativas de coleta seletiva desempenham um papel relevante na gestão de resíduos e na promoção da sustentabilidade, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios relacionados à gestão, organização interna e ao planejamento. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um Guia de Boas Práticas para apoiar os processos de gestão da Eco-Cooperativa, com base nos princípios da Gestão do Design. Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, estruturada em etapas de levantamento teórico, diagnóstico organizacional e desenvolvimento do guia. O diagnóstico organizacional foi construído a partir de questionários aplicados à gestão e aos cooperados. Os dados obtidos foram examinados por meio da análise de conteúdo, permitindo a identificação de aspectos críticos relacionados à estrutura organizacional, comunicação, participação e inovação. Como resultado, foi elaborado um Guia de Boas Práticas estruturado em eixos temáticos, contendo diretrizes, sugestões e ferramentas aplicáveis ao cotidiano da cooperativa. O material foi submetido à avaliação de especialistas, cujos pareceres contribuíram para ajustes e aprimoramentos. Conclui-se que a aplicação de abordagens de Design em contextos cooperativos pode contribuir para a qualificação da gestão e dos processos organizacionais, especialmente quando orientada por soluções acessíveis, participativas e alinhadas à realidade local.

Palavras-chave: *Gestão do Design, Diagnóstico Organizacional, Guia de Boas Práticas, Cooperativa de Coleta Seletiva.*

Abstract

Waste picker cooperatives play a relevant role in waste management and the promotion of sustainability, while facing challenges related to management, internal organization, and planning. In this context, this research aims to develop a Good Practice Guide to support the management processes of the Eco-Cooperativa, based on Design Management principles. Methodologically, the study adopts a qualitative approach, structured in stages of theoretical review, organizational diagnosis, and guide development. The organizational diagnosis was built from questionnaires applied to both management and cooperative members. The collected data were examined through content analysis, allowing the identification of critical aspects related to organizational structure, communication, participation, and innovation. As a result, a Good Practice Guide was developed, organized into thematic axes and comprising guidelines, suggestions, and tools applicable to the cooperative's daily activities. The material was evaluated by experts, whose feedback contributed to adjustments and improvements. The findings indicate that the application of Design approaches in cooperative contexts can contribute to the improvement of management and organizational processes, especially when oriented toward accessible, participatory solutions aligned with the local context.

Key word: *Design Management, Organizational Diagnosis, Good Practice Guide, Waste Picker Cooperative.*

Lista de Figuras

Figura 1. Introdução de Design nas empresas	20
Figura 2. Modelo de Inovação em Design	26
Figura 3. Fases da abordagem <i>Design Thinking</i>	27
Figura 4. Aspectos da gestão numa visão de <i>Design Thinking</i>	28
Figura 5. Modelo Processual de Design Estratégico	30
Figura 6. Interligação entre Gestão Estratégica e Processo de Design	32
Figura 7. Serviços Tradicionais x Design de Serviços	35
Figura 8. Design de Serviços para empresas e clientes	36
Figura 9. Mapa Cromático de Análise	61
Figura 10. Eco-Cooperativa	64
Figura 11. Volume de papelão na cooperativa	65
Figura 12. Equipamentos básicos da cooperativa: prensa, balança e mesa de triagem	65
Figura 13. Representação da mesa de triagem e suas medidas.	66
Figura 14. Baú de carroceria da cooperativa	66
Figura 15. <i>Bags</i> de armazenamento	67
Figura 16. Rejeitos presentes na cooperativa	67
Figura 17. Gráficos de respostas do Bloco 1	76
Figura 18. Gráficos de respostas do Bloco 2	77
Figura 19. Gráficos de respostas do Bloco 3	77
Figura 20. Gráficos de respostas do Bloco 4	78
Figura 21. Gráficos de respostas do Bloco 5	78
Figura 22. Gráficos de respostas do Bloco 6	79
Figura 23. Etapas da análise de conteúdo aplicadas ao estudo da cooperativa	81
Figura 24. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Identidade e Estratégia	86
Figura 25. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Processos e Planejamento	87
Figura 26. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Inovação	87
Figura 27. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Participação e Cultura Organizacional	88
Figura 28. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Comunicação	88
Figura 29. Dimensões diagnósticas no Mapa Cromático	

de Análise	89
Figura 30. Avaliação da relevância do guia para o contexto das cooperativas de coleta seletiva	95
Figura 31. Clareza, delimitação e coerência da proposta do guia ao longo do conteúdo	96
Figura 32. Coerência entre diretrizes e ferramentas propostas no guia	96
Figura 33. Consistência do conteúdo com a literatura e os referenciais apresentados	97
Figura 34. Aplicabilidade das orientações à realidade de cooperativas de coleta seletiva	98
Figura 35. Clareza das ferramentas para aplicação prática	98
Figura 36. Potencial do guia para gerar melhorias na gestão da cooperativa	99
Figura 37. Organização dos capítulos e eixos temáticos do guia	99
Figura 38. Contribuição da sequência para o entendimento	100
Figura 39. Contribuição do formato passo a passo para compreensão e aplicação das ferramentas	100
Figura 40. Adequação do nível de detalhamento do conteúdo ao público-alvo	101
Figura 41. Compreensão das ferramentas sem necessidade de explicação adicional	102
Figura 42. Possibilidade de adaptação das ferramentas a diferentes contextos de uso	102
Figura 43. Potencial de uso contínuo das ferramentas ao longo do tempo	103
Figura 44. Adequação do guia ao perfil de gestores de cooperativas	104
Figura 45. Grau de inovação do guia em relação a práticas existentes	104
Figura 46. Potencial do guia como tecnologia social aplicável a outros contextos	105
Figura 47. Adequação do nível de linguagem do guia	105
Figura 48. Recomendação de publicação do guia	106
Figura 49. Avaliação sobre a qualidade geral da obra	107

Lista de Quadros

Quadro 1. Fatores Críticos de Sucesso em Serviços	18
Quadro 2. Paralelo entre Design de um projeto e Planejamento Estratégico	19
Quadro 3. Diferenças entre Design Operacional e Design Estratégico	21
Quadro 4. Elementos essenciais para o sucesso da Gestão do Design	22
Quadro 5. Relação entre Inovação em Serviço e <i>Design Thinking</i>	39
Quadro 6. Fatores Críticos de Sucesso em Serviços	39
Quadro 7. Etapas do Diagnóstico Organizacional	42
Quadro 8. Tipos de triagem de resíduos sólidos	49
Quadro 9. Componentes funcionais de cooperativas de coleta seletiva	50
Quadro 10. Aspectos positivos e negativos de cooperativas de coleta seletiva	52
Quadro 11. Principais desafios enfrentados pelas cooperativas de coleta seletiva no Brasil	52
Quadro 12. Etapas da metodologia do projeto	56
Quadro 13. Etapas da Análise de Conteúdo	59
Quadro 14. Fases do Diagnóstico Organizacional	60
Quadro 15. Características do Mapa Cromático	62
Quadro 16. Estrutura de Mapeamento Diagnóstico	69
Quadro 17. Análise Categorical Comparativa	82
Quadro 18. Sistematização das Inferências a partir da Análise Categorical Comparativa	84
Quadro 19. Estrutura analítica dos eixos do Guia de Boas Práticas	92
Quadro 20. Síntese das ferramentas propostas no Guia de Boas Práticas	93

Sumário

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Contextualização da Pesquisa	14
1.2. Caracterização e Diagnóstico do Problema	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo Geral	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificativas	16
1.4.1. Justificativa Acadêmica	16
1.4.2. Justificativa Ambiental	16
1.4.3. Justificativa Social	17
1.4.4. Justificativa Econômica	17
1.4.5. Justificativa Profissional	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. GESTÃO DO DESIGN	18
2.1.1. Conceitos e definições	18
2.1.2. Gestão do Design no Nível Estratégico	21
2.1.3. Ferramentas e metodologias da Gestão do Design	23
2.2. DESIGN THINKING	25
2.2.1. <i>Design Thinking</i> na organização de processos	25
2.2.2. Design como ferramenta estratégica para organizações	29
2.3. DESIGN DE SERVIÇOS	33
2.3.1. Princípios e características	33
2.3.2. Relação do Design de Serviços e Gestão	35
2.3.3. Inovação em Serviços	38
2.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	40
2.5. COOPERATIVAS DE COLETA SELETIVA	46
2.5.1. Estrutura e funcionamento das Cooperativas	46
2.5.2. Modelos de gestão e organização do trabalho	50
2.5.3. Desafios e oportunidades para gestão e operação das cooperativas	52
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	55
3.1. Metodologia Científica	55
3.2. Metodologia Projetual em Design	56
3.2.1. Imersão	57
3.2.1.1. Estudos Exploratórios	57
3.2.1.2. Observação	57
3.2.2. Definição	57
3.2.2.1. Questionários Semiestruturados	57

3.2.2.2. Análise das respostas	59
3.2.3. Ideação	60
3.2.3.1. Matriz de Diagnóstico Organizacional	60
3.2.4. Prototipagem	62
3.2.4.1. Guia de Boas Práticas	62
3.2.4.2. Avaliação por especialistas	63
4. DESENVOLVIMENTO	64
4.1. Caracterização da Cooperativa Estudada	64
4.2. Estrutura de Mapeamento Diagnóstico	68
4.3. Questionários para a cooperativa	71
4.4. Dados coletados pelo questionário	73
4.4.1. Questionário para o presidente da cooperativa	73
4.4.2. Questionário para os cooperados	75
4.5. Análise de Conteúdo	79
4.5.1. Etapas aplicadas	79
4.5.2. Resultados da análise	81
4.5.3. Sistematização das Inferências	83
4.6. Diagnóstico Organizacional	85
4.6.1. Matriz de Diagnóstico Organizacional	85
4.7. Guia de Boas Práticas: Alternativa Inicial	89
4.7.1. Organização geral do guia	89
4.7.2. Lógica interna dos capítulos	90
4.7.3. Intenção de uso e aplicabilidade	91
4.7.4. Estrutura analítica dos eixos	91
4.7.5. Ferramentas propostas	93
4.8. Avaliação por especialistas	94
4.9. Guia de Boas Práticas: Resultado Final	108
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
5.1. Contribuições	109
5.2. Limitações do trabalho	109
5.3. Recomendações	110
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICES	115

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização da Pesquisa

A crescente valorização de práticas sustentáveis e de modelos de gestão voltados para a responsabilidade socioambiental tem impulsionado, nas últimas décadas, novas abordagens no campo do Design e da administração de organizações (Gonçalves et al., 2019). Essa tendência intensificou-se com a consolidação da economia circular como paradigma para o uso eficiente dos recursos e para a redução dos impactos ambientais, incentivando estratégias que privilegiam a reutilização, a reciclagem e a reintegração de materiais na cadeia produtiva (CEMPRE, 2023). Nesse contexto, as cooperativas de coleta seletiva destacam-se como atores-chave, uma vez que atuam na interface entre o descarte gerado pela sociedade e a reinserção de resíduos recicláveis nos ciclos econômicos, promovendo simultaneamente, benefícios ambientais e inclusão socioeconômica para populações frequentemente marginalizadas (Nascimento, 2025).

Contudo, essas organizações operam em um contexto desafiador, marcado por variáveis políticas, econômicas e sociais que influenciam diretamente sua capacidade de atuação. Muitos grupos enfrentam a escassez de recursos materiais e financeiros, a carência de infraestrutura adequada, a baixa qualificação técnica e a fragilidade nos processos de gestão, fatores que comprometem a eficiência operacional e a própria subsistência das atividades (CEMPRE, 2023). Desse modo, compreender e intervir nesse cenário exige abordagens integradas que articulem teoria e prática de maneira contextualizada.

Por conseguinte, a Gestão do Design, segundo Best (2017) e Mozota (2003), propõe a integração estratégica do Design à cultura e aos processos organizacionais, atuando como mediadora entre os objetivos institucionais e as práticas operacionais. Associada ao *Design Thinking*, que, conforme Brown (2010) e d.school (2010), valoriza a escuta ativa, a empatia e a cocriação de soluções com foco nas necessidades humanas, amplia-se o potencial de compreensão de problemas complexos e de desenvolvimento de soluções inovadoras. O Design de Serviços, por sua vez, segundo Stickdorn e Schneider (2014), estende essa abordagem ao mapear interações, fluxos e experiências, revelando-se especialmente pertinente para cooperativas, em que o serviço prestado envolve múltiplos atores e depende fortemente da coordenação interna e da relação com comunidades e parceiros.

Ao agregar o modelo de Diagnóstico Organizacional, que propõe a análise articulada de fatores internos e externos, constitui-se uma estrutura metodológica voltada à compreensão, avaliação e formulação de recomendações de melhorias, em consonância com a realidade dessas organizações (Cheung-Judge; Holbeche, 2021; Wagner; Merin, 2017; Conti, 2014). É nesse ponto de interseção entre gestão estratégica, inovação e análise sistêmica que esta pesquisa se insere, com o propósito de articular diagnóstico e diretrizes operacionais para qualificar processos e consolidar os resultados em um guia de boas práticas aplicável ao contexto das cooperativas de coleta seletiva.

A presente pesquisa tem como foco a Eco-Cooperativa de Trabalho de Coleta de Materiais Recicláveis do Amazonas, conhecida como Eco-Cooperativa, localizada na zona norte da cidade de Manaus. Fundada em 2010, a cooperativa é atualmente composta por 12 cooperados e atua na triagem e comercialização de diversos tipos de resíduos recicláveis, incluindo papel, papelão, plásticos variados, PET, alumínio, metais ferrosos e eletrônicos, vidro, óleo de cozinha usado, eletroeletrônicos e tecidos.

A Eco-Cooperativa destaca-se por sua atuação em múltiplas frentes de captação de resíduos, recebendo materiais provenientes de pontos de entrega voluntária (PEVs), empresas parceiras, condomínios, instituições públicas e privadas, além da coleta seletiva realizada pela prefeitura. Assim, a escolha dessa cooperativa como estudo de caso justifica-se por sua relevância local, diversidade de atuação e potencial de transformação social e ambiental, oferecendo um campo fértil para a aplicação dos princípios da Gestão do Design e para o desenvolvimento de diretrizes operacionais que qualifiquem seus processos internos.

1.2. Caracterização e Diagnóstico do Problema

Apesar de sua relevância social, econômica e ambiental, grande parte das cooperativas de coleta seletiva no Brasil enfrenta dificuldades significativas que limitam seu desempenho e sua capacidade de crescimento. Tais dificuldades abrangem desde a ausência de infraestrutura básica, como galpões adequados, equipamentos para triagem e transporte próprio, até problemas mais complexos, como a falta de padronização de processos, a inexistência de indicadores de desempenho, a fragilidade na comunicação interna e a dificuldade em alinhar metas estratégicas a ações operacionais concretas. Essas lacunas organizacionais comprometem a eficiência das operações e dificultam a consolidação das cooperativas como empreendimentos economicamente sustentáveis.

Os modelos tradicionais de gestão, desenvolvidos para empresas privadas e contextos industriais, tendem a negligenciar as especificidades sociais e colaborativas das cooperativas. Essa inadequação metodológica evidencia a necessidade de adoção de abordagens mais flexíveis, capazes de considerar tanto a dimensão técnica dos processos quanto o capital humano e relacional que sustenta o trabalho coletivo. A integração entre a Gestão do Design, o *Design Thinking* e o Design de Serviços possibilita a criação de uma lógica de atuação que alia diagnóstico estruturado à geração de soluções coletivas, contemplando, simultaneamente, a eficiência operacional e a valorização dos sujeitos envolvidos.

A presente pesquisa busca responder a essa lacuna, propondo uma estrutura metodológica que combine a visão sistêmica do diagnóstico organizacional com ferramentas do Design voltadas à inovação participativa. O objetivo consiste em oferecer um modelo de análise e intervenção aplicável e eficaz para a

Eco-Cooperativa, respeitando suas especificidades culturais e operacionais e resultando em um guia de boas práticas que sistematize orientações e estratégias voltadas ao aprimoramento da gestão, das operações e dos relacionamentos institucionais.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Integrar o diagnóstico organizacional e as diretrizes operacionais, por meio da Gestão do Design, tendo em vista a qualificação dos processos da Eco-Cooperativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fornecer subsídios operacionais para os processos da cooperativa de coleta seletiva, considerando desafios e oportunidades de melhoria;
- Consolidar critérios e indicadores para a avaliação do funcionamento da cooperativa, com base nos princípios da Gestão do Design;
- Estruturar um sistema de diagnóstico voltado à análise de processos e à identificação de potenciais melhorias;
- Elaborar um guia de boas práticas para a cooperativa, reunindo diretrizes destinadas a qualificar sua gestão, suas operações e seus relacionamentos institucionais.

1.4. Justificativas

1.4.1. Justificativa Acadêmica

No campo acadêmico, esta pesquisa distingue-se por integrar referenciais da Gestão do Design, do *Design Thinking* e do Design de Serviços ao contexto específico das cooperativas de coleta seletiva, segmento ainda pouco explorado sob essa ótica. Tal abordagem possibilita analisar de que modo ferramentas e metodologias projetuais podem qualificar processos organizacionais, resultando em maior eficiência e em maior coerência estratégica. A partir deste estudo, busca-se construir um referencial prático-teórico que sirva de base para novas investigações e adaptações em diferentes realidades produtivas e comunitárias.

1.4.2. Justificativa Ambiental

A relevância ambiental deste trabalho está relacionada à capacidade de otimizar a gestão dos resíduos sólidos urbanos por meio do fortalecimento das práticas de uma cooperativa de coleta seletiva. A pesquisa propõe soluções que favorecem o aumento das taxas de reciclagem, a redução dos impactos ambientais e a racionalização do uso de recursos naturais. Os resultados pretendem indicar um caminho

viável para que a aplicação da Gestão do Design possa ser adaptada a outros programas e iniciativas voltados à sustentabilidade e à economia circular.

1.4.3. Justificativa Social

Do ponto de vista social, este estudo contribui para a valorização do trabalho dos cooperados e para o fortalecimento de suas organizações como agentes de transformação e inclusão. A aplicação de métodos de gestão e de Design nesse contexto pode aprimorar as condições de trabalho, ampliar a capacidade de negociação e incentivar práticas colaborativas mais consistentes. O conhecimento gerado busca inspirar ações semelhantes em outras comunidades, fortalecendo redes de economia solidária e promovendo maior equidade social.

1.4.4. Justificativa Econômica

Sob a perspectiva econômica, a pesquisa se justifica pela possibilidade de ampliar a viabilidade financeira das cooperativas de coleta seletiva por meio da melhoria de sua eficiência operacional e da gestão estratégica de seus recursos. Ao aplicar princípios da Gestão do Design para otimizar fluxos de trabalho, qualificar processos e fortalecer a imagem institucional, espera-se potencializar a geração de receita e reduzir custos operacionais. Os resultados pretendem oferecer um modelo de gestão adaptável, capaz de contribuir para a sustentabilidade econômica de empreendimentos e de pequenos negócios em diferentes contextos produtivos.

1.4.5. Justificativa Profissional

No âmbito profissional, esta pesquisa se justifica por estar alinhada à natureza aplicada do Mestrado Profissional em Design, ao propor o desenvolvimento de uma solução prática fundamentada teoricamente. A articulação entre diagnóstico organizacional e a elaboração de um guia de boas práticas evidencia o potencial do Design como ferramenta estratégica para otimização de processos, contribuindo para a formação de uma atuação profissional mais crítica, analítica e orientada à resolução de problemas em contextos reais. Dessa forma, o estudo reforça a aplicabilidade do conhecimento produzido no mestrado em situações concretas, ampliando as possibilidades de inserção e atuação do designer em diferentes contextos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DO DESIGN

2.1.1. Conceitos e definições

Em uma visão abrangente, a Gestão do Design, segundo Mozota (2010), caracteriza-se por seu papel na identificação e comunicação dos meios pelos quais o Design contribui para a competência estratégica de uma empresa. Dessa forma, do ponto de vista estratégico, a intervenção do Design como um dos pilares da gestão auxilia não apenas na concepção de um bom produto, mas também nos processos, decisões e táticas voltados ao desenvolvimento e à comercialização deste produto.

Por sua vez, o *Design Management Institute* (2019) conceitua a Gestão do Design de maneira mais aprofundada, considerando-a uma atividade que busca articular Design, tecnologia, inovação, cliente e gerenciamento, de modo a agregar vantagem competitiva em três âmbitos: econômico, social e ambiental. O vínculo entre Design e negócios, nesse contexto, visa garantir a eficácia do Design e, conseqüentemente, alcançar o sucesso empresarial.

Em decorrência da convergência dessas definições, Mozota (2010) realiza um comparativo entre as atribuições de Design e de gestão, observando as especificidades das atividades do Design e a amplitude da gestão, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Abordagem comparativa entre Design e gestão.

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
Design com uma atividade de resolução de problemas	Processo (Resolução de Problemas)
Design como uma atividade criativa	Gerenciamento de ideias (Inovação)
Design como uma atividade sistêmica	Sistemas empresariais (Informação)
Design como uma atividade de coordenação	Comunicação (Estrutura)
Design como uma atividade cultural e artística	Preferência dos clientes (Cultura organizacional e Identidade)

Fonte: Mozota (2010).

A autora enfatiza que as atividades de Gestão do Design atuam não apenas junto às tarefas administrativas, como o manejo de recursos humanos e financeiros, mas também na implementação da cultura do Design dentro da corporação, com o objetivo de possibilitar a compreensão da função do Design em relação às metas estratégicas da empresa a longo prazo.

Kogan e Bobcheck (2007) também relacionam gestão e Design, abordando de forma mais específica o alinhamento entre o Design de um projeto e o planejamento estratégico de uma empresa, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Paralelo entre Design de um projeto e Planejamento Estratégico.

DESIGN DE UM PROJETO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Programação: Definição das necessidades do cliente	Pontos-chave: O que serve e o que não serve
Design esquemático: Conceitos criativos e globais	Missão (permanente): Propósito da firma
	Visão (longo prazo): Aspirações da firma para o futuro
Desenvolvimento do Design: Definição de sistemas de construção	Objetivos (médio prazo): Objetivos quantificáveis e mensuráveis
	Estratégias (médio prazo): Ideias para o direcionamento correto da firma
Documentos de construção: Instruções detalhadas para construção	Planos de ação (curto prazo): Determinação de quem fará, o que fará, como fará e quando fará
Administração da construção: Assessoramento e manutenção do progresso	Comunicação e implementação: Compartilhamento do plano e manutenção do seu andamento

Fonte. Kogan e Bobcheck (2007).

A Gestão do Design é uma ferramenta capaz de promover a competitividade de uma empresa, fortalecendo, conseqüentemente, a imagem percebida pelo público. De acordo com Soares (2022), existem três conceitos principais para o entendimento e distinção do tema:

- Gestão do Design: atividade macro das estratégias dos designers ou grupos multidisciplinares com poder de decisão em uma organização, orientada a moldar o perfil da empresa, seus produtos e/ou serviços;
- Gerência de projeto: coordenação de tarefas, tempo e recursos na criação de condições para o desenvolvimento de um projeto;
- Metodologia de projeto: avaliação de métodos, técnicas e ferramentas aplicáveis ao desenvolvimento de um projeto.

Diversos autores elencam os âmbitos nos quais a Gestão do Design atua, organizando-os em três níveis: operacional, tático e estratégico (Best, 2017; Martins; Merino, 2011; Mozota, 2010).

No nível Operacional, o Design relaciona-se com atividades voltadas à concepção de ideias e à execução projetual, incluindo tarefas como a seleção de materiais, o gerenciamento de protótipos e a realização de testes de usabilidade.

O nível Tático ou Funcional incorpora o Design a outras áreas organizacionais da empresa, como marketing, produção e vendas. Nesse nível, o Design assume a função de gerenciamento de recursos e definição de objetivos, otimizando processos e melhorando a eficiência em diversos aspectos da organização.

Por fim, o nível Estratégico envolve a inserção do pensamento de Design em toda a empresa. Dessa forma, o gestor participa ativamente de todos os setores, com o objetivo de diagnosticar oportunidades, integrar áreas e cooperar com decisões estratégicas de longo prazo. Assim, o Design é utilizado como vantagem competitiva, projetando soluções inovadoras e atendendo de forma diversificada às necessidades do mercado.

Mozota (2010) apresenta uma visualização da forma como o Design é introduzido nas empresas a partir da perspectiva da Gestão do Design. A autora realiza a hierarquização e distinção entre o Design Corporativo, voltado a produtos e ambientes, e outro setor mais orientado à comunicação e à imagem, conforme representado na Figura 1.

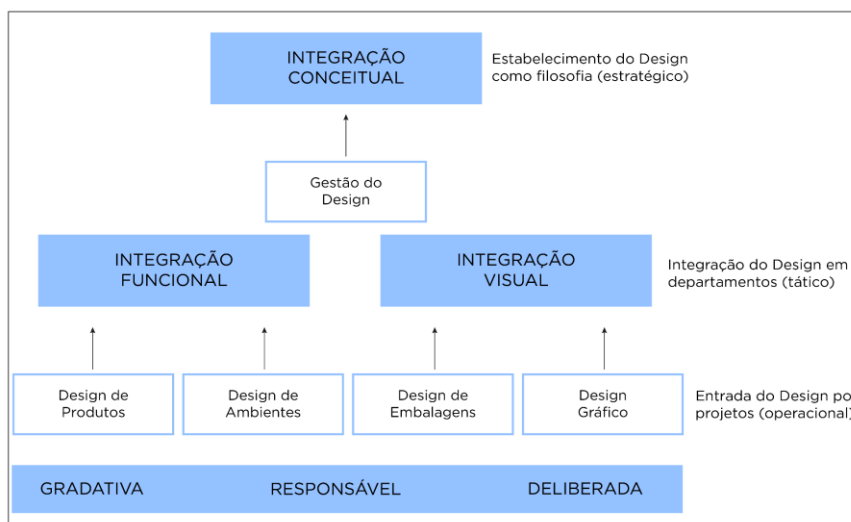


Figura 1. Introdução do Design nas empresas.
Fonte: Adaptado de Mozota (2010).

O modelo representa a evolução da integração do Design nas organizações, demonstrando como ele pode ser incorporado nos diferentes níveis hierárquicos. Inicialmente, o Design é introduzido na empresa por meio de projetos pontuais no nível operacional, voltados a entregas funcionais, como Design de Produtos e de Interiores, e visuais, como Design Gráfico e de Embalagens. Com o tempo e à medida que seu valor é reconhecido, o Design passa a ser integrado de maneira mais estruturada nos departamentos organizacionais, assumindo um papel tático. No nível mais avançado, ocorre a integração conceitual, em que o Design é adotado como filosofia estratégica da organização, orientando decisões e promovendo inovação sistêmica. Nesse contexto, a Gestão do Design atua como elemento de articulação entre os níveis, garantindo coerência e alinhamento entre as dimensões operacionais, táticas e estratégicas da empresa.

2.1.2. Gestão do Design no Nível Estratégico

Segundo Da Silva (2020), para que o Design possa influenciar a gestão de forma eficaz, as empresas devem estar dispostas a reinventar seus processos e criar novos modelos de valor. Para tanto, a organização precisa integrar o Design em níveis estratégicos, sendo essa incorporação um possível determinante de sucesso.

De acordo com Magalhães (1995), o Design Estratégico materializa-se quando o foco está em desenvolver o produto certo, utilizando a eficácia do processo de Design, e não apenas em desenvolver corretamente um produto limitado à eficiência do processo.

Magalhães (1995) também ressalta a importância da atuação do designer não apenas na projeção, mas igualmente na estratégia empresarial de uma corporação. Diante disso, o autor apresenta um comparativo entre a visão do Design Operacional e do Design Estratégico, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3. Diferenças entre Design Operacional e Design Estratégico.

DESIGN OPERACIONAL	DESIGN ESTRATÉGICO
Ação a partir de uma proposta inicial	Ação em que se participa do início do desenvolvimento do produto e/ou serviço, colaborando na conceituação do produto, junto com as demais áreas envolvidas neste processo
Ação isolada de outras áreas, buscando-se uma habilitação específica	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, assumindo-se a interdisciplinaridade
Pensamento fracionado	Pensamento global
Eficiência do Design	Eficácia do design (além da eficiência)
Desenvolvimento correto do produto e/ou serviço	Desenvolver o produto e/ou serviço certo
Ênfase nas necessidades do usuário do produto e/ou serviço	Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências do beneficiário do produto e/ou serviço (incluindo-se consumidor, usuário, fabricante e sociedade), tendo os concorrentes como referência
Ênfase na solução de problemas	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades
Processo da parte interna para externa do produto e/ou serviço. A forma segue a função	Processo da parte externa para interna do produto e/ou serviço; a forma segue a mensagem
Solução dos problemas físicos dos produtos e/ou serviços	Posicionamento psicológico dos produtos e/ou serviços através da especificação de atributos físicos

Fonte. Magalhães (1995).

O Design pode ser utilizado como ferramenta estratégica, mas, para isso, é necessária sua integração com as diversas áreas de uma organização. A interligação entre gestão e Design pode contribuir

para a inovação corporativa e para a preparação de gestores, tornando-os mais atentos aos desafios do mercado (Correia, 2014).

Partindo desse pressuposto, é fundamental que essa integração acompanhe todo o processo do projeto, pois, segundo Silva (2020), o ato de gerir representa a conquista de um objetivo por meio de pessoas que detêm o conhecimento sobre como agir e o que fazer com os recursos disponíveis e com as metas estipuladas.

Dessa forma, a Gestão do Design torna-se uma ferramenta estratégica que atua inicialmente nos planos de comunicação, na identificação de oportunidades e riscos, bem como na definição de atribuições e responsabilidades. Após o planejamento, passa-se à execução, em paralelo ao processo de supervisão do projeto, no qual são analisadas possíveis inconformidades para posterior intervenção e solução. Igualmente, a Gestão do Design não atua apenas para solucionar problemas, mas também para prever eventuais falhas e preveni-las (Silva, 2020).

Para Powell (1998), ex-presidente do Design Management Institute, existem seis categorias de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o trabalho de um gestor de Design. Esses elementos são divididos em fatores intangíveis, relacionados às intenções da empresa, e fatores tangíveis, que visam desenvolver formas práticas de materializar tais intenções, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4. Elementos essenciais para o sucesso da Gestão do Design.

INTANGÍVEIS	TANGÍVEIS
Propósito: Determinante de direção e concentração de energia	Processo: Design na transformação de ideias em produtos
Pessoas: Estrutura da empresa e suas ações determinam o futuro da corporação	Projetos: Design na distribuição de tarefas e coordenação de execução
Presença: Estabilidade, consistência e cultura organizacional	Prática: Design na garantia de suprimento dos recursos necessários

Fonte: Powell (1988).

De acordo com Best (2019), o tipo de estratégia de Design adotado por uma empresa varia principalmente em função da relevância atribuída à inovação e à criatividade. Assim, o alinhamento da organização a essas práticas define se a estratégia empresarial se aproxima da estratégia de Design. Best (2017) ainda segmenta os níveis dentro da estratégia organizacional em três categorias: corporativo, de negócios e operacional. A estratégia corporativa define a direção geral da corporação, enquanto a estratégia de negócios estabelece metas e objetivos, culminando na estratégia operacional, na qual são determinadas as ações diárias relacionadas ao produto e/ou serviço.

Dessa forma, a Gestão do Design em nível estratégico deve instituir uma relação entre Design, estratégia, identidade e cultura organizacional. Mozota (2010) identifica quatro papéis essenciais do Design

na estratégia corporativa: dominar a estratégia de negócio; reunir diversas competências; analisar todas as informações relevantes de mercado; e inovar nos processos de gestão. A autora também propõe dois modelos de posicionamento estratégico para o Design:

- Inato: o Design é considerado competência central desde a fundação da empresa;
- Adquirido: o Design desenvolve-se dentro da organização por meio do conhecimento obtido ao longo de seu crescimento.

É evidente que, devido ao curto período em que o Design surgiu como atividade, diversas organizações enquadram-se no modelo Adquirido. Por isso, preconiza-se a Gestão do Design como potencializador da incorporação do Design, especialmente considerando a falta de conhecimento ou a desvalorização da área em organizações que não adotam o modelo Inato como base (Scremin, 2021).

2.1.3. Ferramentas e metodologias da Gestão do Design

A Gestão do Design, enquanto campo estratégico, tem incorporado ao longo das últimas décadas uma variedade de metodologias e ferramentas provenientes tanto do campo da administração quanto do próprio Design. Dentre as abordagens mais consolidadas, destacam-se o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), o PRINCE2 (*Projects IN Controlled Environments*) e o *Design Thinking*. Cada uma dessas ferramentas possui características distintas, mas podem ser complementares no contexto da gestão de processos e da inovação em ambientes organizacionais.

O PMBOK, desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), é amplamente reconhecido como referência mundial na padronização da gestão de projetos. Atualizado periodicamente, o guia visa consolidar boas práticas em gerenciamento de projetos por meio de uma abordagem estruturada, aplicável a diversos setores organizacionais, independente do porte ou da área de atuação. A sétima edição, de 2021, adota uma abordagem mais flexível, refletindo a crescente complexidade e a natureza dinâmica dos projetos contemporâneos. Essa mudança busca aprimorar a adaptabilidade e a entrega de valor em um cenário de negócios em constante transformação, no qual a inovação e a Gestão do Design desempenham papéis cada vez mais cruciais (PMI, 2021).

O guia organiza o gerenciamento de projetos em grupos de processos que se dividem em: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Igualmente, divide-se em áreas de conhecimento, tais como: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas. Segundo Kerzner (2020), a adoção dessas diretrizes tem se mostrado eficaz não apenas em projetos de engenharia ou tecnologia, mas também em áreas criativas, como o Design, especialmente quando há necessidade de alinhamento entre equipes multidisciplinares e de controle rigoroso de prazos e entregas.

O PMBOK estabelece 12 princípios que servem como diretrizes fundamentais para o comportamento e a mentalidade dos profissionais de projetos (PMI, 2021). Esses princípios são universais e aplicáveis a qualquer tipo de projeto, metodologia ou setor. Eles promovem uma cultura de responsabilidade, colaboração e adaptabilidade, essenciais para o sucesso em ambientes complexos. Os princípios são: Diligência, Respeito e Cuidado; Criação de um Ambiente Colaborativo; Entrega de Valor; Pensamento Sistêmico; Liderança; Adaptação; Qualidade; Complexidade; Oportunidades e Ameaças; Resiliência; Mudança; e Adaptabilidade Contínua.

Da mesma forma, são organizados oito Domínios de Desempenho, que representam áreas de foco essenciais para a entrega eficaz de projetos. Esses domínios descrevem capacidades e atividades críticas para o sucesso do projeto (PMI, 2021). Eles são: Domínio de Desempenho de Partes Interessadas; Domínio de Desempenho de Equipe; Domínio de Desempenho de Abordagem de Desenvolvimento e Ciclo de Vida; Domínio de Desempenho de Planejamento; Domínio de Desempenho de Trabalho do Projeto; Domínio de Desempenho de Entrega; Domínio de Desempenho de Medição; e Domínio de Desempenho de Incerteza.

A inclusão do *Design Thinking* como diretriz no *Disciplined Agile*, uma abordagem do PMI que complementa o PMBOK, reforça essa conexão. O *Design Thinking*, com sua ênfase na empatia, ideação, prototipagem e teste, oferece ferramentas valiosas para os domínios de desempenho de Partes Interessadas, Planejamento e Incerteza, permitindo que as equipes de projeto compreendam melhor as necessidades dos usuários e desenvolvam soluções mais inovadoras e centradas no ser humano (PMI, 2021).

O PRINCE2 é uma metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida pelo governo britânico e amplamente adotada em ambientes corporativos e institucionais. Sua abordagem baseia-se em sete princípios, sete temas e sete processos, formando uma estrutura lógica e adaptável, orientada para resultados (Hermans, 2023). Em 2023, foi lançada a sétima edição do PRINCE2, representando uma evolução significativa em relação às versões anteriores, com maior alinhamento às demandas do cenário de projetos contemporâneos. Sua principal vantagem é a clareza na divisão de responsabilidades e no monitoramento de entregas, com ênfase em justificativas de negócio contínuas, gestão por estágios e aprendizado com projetos anteriores (AXELOS, 2023).

Os Princípios constituem diretrizes obrigatórias e universais que sustentam a boa prática do PRINCE2. Eles são a base sobre a qual o projeto é construído e devem ser aplicados em todos os projetos que utilizam a metodologia. Os princípios são: Justificativa Contínua para o Negócio; Aprender com a Experiência; Funções e Responsabilidades Definidas; Gerenciamento por Estágios; Gerenciamento por Exceção; Foco nos Produtos; e Adaptação.

Já os temas descrevem os aspectos do gerenciamento de projetos que devem ser tratados continuamente ao longo do projeto. Eles explicam o que é necessário gerenciar e por que. Os temas são: *Business Case* (justificativa contínua do projeto); Organização; Qualidade; Planos; Risco; Mudança; Progresso.

Por fim, os processos descrevem as atividades necessárias para gerenciar, controlar e entregar um projeto com sucesso. Eles fornecem um roteiro passo a passo desde o início até o fechamento do projeto. Os processos são: *Starting Up a Project* (justificativa válida e elementos essenciais para iniciar o projeto); *Directing a Project* (orientação e autoridade concedida ao Gerente de Projeto); *Initiating a Project* (estabelecimento de uma base sólida para o projeto); *Controlling a Stage* (descrição das atividades diárias do Gerente de Projeto); *Managing Product Delivery* (controle do vínculo entre o Gerente de Projeto e as equipes que criam os produtos do projeto); *Managing a Stage Boundary* (revisão de desempenho do estágio atual e planejamento do próximo); *Closing a Project* (confirmação dos objetivos alcançados e produtos entregues).

Gorski et al. (2024) destacam que a Gestão do Design encontra no PRINCE2 um *framework* que, embora estruturado, oferece pontos de convergência significativos. A ênfase da nova edição na adaptabilidade, no foco em resultados e na consideração de aspectos como sustentabilidade e digitalização, cria um ambiente propício à integração de abordagens centradas no usuário e na inovação.

Diferente das metodologias anteriores, o *Design Thinking*, por sua vez, tem origem na prática projetual do designer. Segundo Lockwood (2010), o *Design Thinking* integra pensamento analítico e criativo, combinando pesquisa exploratória com desenvolvimento iterativo de soluções. Diante dessas considerações iniciais, será aprofundada na próxima seção, a abordagem do *Design Thinking* como ferramenta estruturante nos processos organizacionais, explorando suas etapas, aplicações práticas e contribuições estratégicas no contexto empresarial contemporâneo.

2.2. DESIGN THINKING

2.2.1. Design Thinking na organização de processos

A partir do final do século XX, o *Design Thinking* é percebido como um processo sistematizado e reiterado de geração de ideias e soluções. Segundo Brown (2008), o processo de *Design Thinking* configura um método inovador para a solução de problemas. Já Ambrose e Harris (2010) caracterizam-no como um processo de criatividade canalizada para a produção de soluções viáveis para um problema apresentado, a fim de assegurar todas as ponderações econômicas e criativas.

De acordo com Liedtka (2014), o *Design Thinking* é orientado por hipóteses que envolvem diversas alternativas, nas quais são consideradas potencialidades e limitações. Tim Brown (2008) explica a abordagem da seguinte maneira:

O processo de design é melhor compreendido metaforicamente como um sistema de espaços, em vez de uma sequência pré-definida de etapas ordenadas. Cada espaço representa diferentes tipos de atividades relacionadas que, em conjunto, formam a continuidade da inovação. [...] Os projetos de Design devem, em última instância, percorrer três espaços: Inspiração, correspondente às circunstâncias [...] que motivam a busca de soluções; Ideação, referente ao processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que podem conduzir a soluções; e Implementação, voltado ao mapeamento de um caminho para o mercado (Brown, 2008, p. 4).

De acordo com Brown (2010), para a formação do *Design Thinking* são utilizadas diversas ferramentas que buscam atender as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para um negócio ser bem sucedido. As três esferas criam um Modelo de Inovação em Design, representado abaixo na Figura 2.

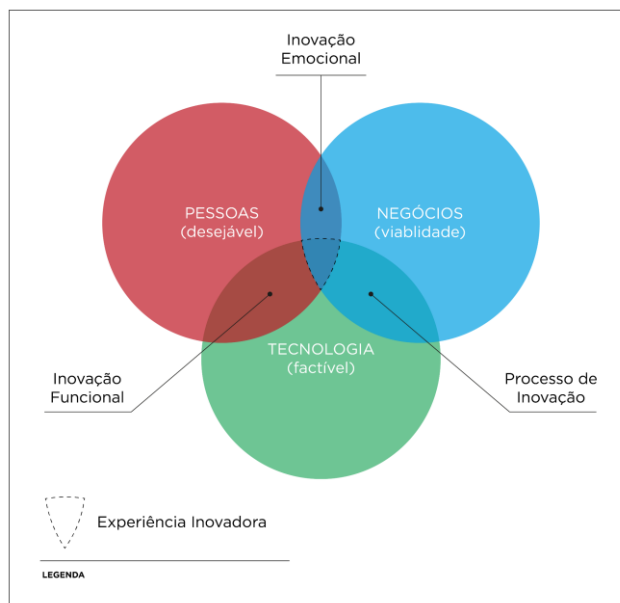


Figura 2. Modelo de Inovação em Design.
Fonte: Adaptado de Brown (2010).

O conceito de Brown (2010) apresenta o *Design Thinking* como estruturado em três pilares essenciais: pessoas, negócios e tecnologia. O primeiro refere-se às pessoas e à forma como a empatia e uma abordagem centrada no ser humano permitem compreender os usuários, suas motivações, necessidades e objetivos. O segundo diz respeito aos negócios, buscando responder a questões como: “Qual resultado a empresa deseja alcançar?”; “Como o negócio pode alinhar-se aos interesses dos usuários?”; e “De que

maneira é possível agregar valor ao produto e/ou serviço e transmiti-lo ao usuário?”. Por fim, a tecnologia compreende ferramentas facilitadoras relevantes para atender aos objetivos dos clientes e/ou usuários. Na interseção desses três pilares situa-se a inovação no Design, elemento central da abordagem.

Após a construção inicial das etapas do *Design Thinking* por Tim Brown, o *Hasso Plattner Institute of Design*, da Universidade de Stanford (*d.school*), consolidou-se como referência no campo do *Design Thinking*, reestruturando a metodologia em cinco etapas: Simpatizar, Definir, Idealizar, Prototipar e Testar, conforme representado na Figura 3.

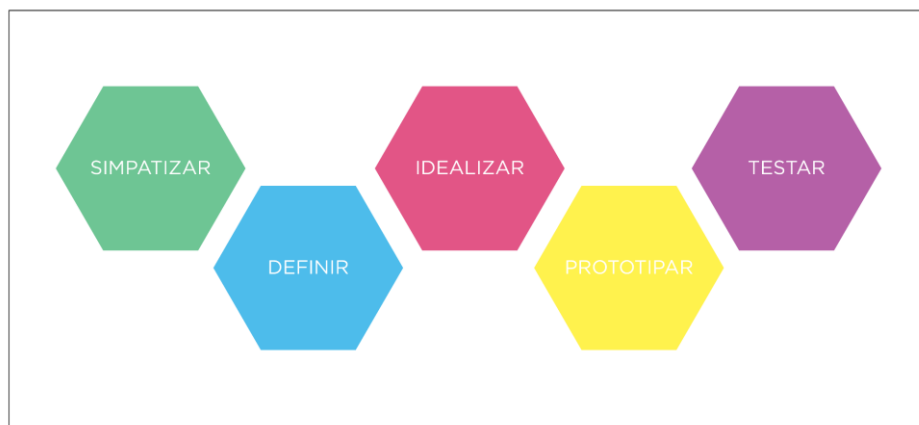


Figura 3. Fases da abordagem *Design Thinking*.
Fonte: Adaptado de *d.school* (2010).

Na primeira etapa, “Simpatizar”, ocorre a compreensão empática do problema identificado. Por meio da observação e do envolvimento com as pessoas que participam do processo, busca-se entender suas experiências, motivações e dificuldades. A empatia torna-se fundamental para um processo centrado no ser humano, pois considera não apenas as suposições do designer sobre o tema, mas também as vivências, perspectivas e necessidades dos usuários.

Durante a etapa “Definir”, são agrupadas e analisadas as informações coletadas na fase anterior. Dessa forma, as observações são sintetizadas para identificar os principais problemas a serem solucionados. Esta etapa contribui para reunir dados que estabelecem recursos, funções e materiais necessários para a fase seguinte.

A etapa “Idealizar” compreende a geração de soluções para o problema identificado. Com base nas necessidades do usuário e na síntese dos dados coletados, elaboram-se estratégias para resolver a questão, utilizando múltiplas técnicas de ideação, como *Brainstorm*, *Brainwhite*, *Worst Possible Idea* e *SCAMPER*.

Na etapa “Prototipar”, são produzidas versões simplificadas da solução para avaliar sua efetividade. Os protótipos desenvolvidos nesta fase experimental são testados com o objetivo de identificar ajustes,

melhorias ou rejeições completas. Ao final desta etapa, é possível reconhecer restrições do produto, obstáculos a serem superados e oportunidades a serem refinadas.

Por fim, na fase “Testar”, o produto é submetido a testes em um processo iterativo, em que os resultados obtidos são utilizados para identificar possíveis falhas. É importante salientar que essa etapa não segue um percurso linear, pois os achados podem revelar novas perspectivas sobre os usuários, levando a novas ideias e ao desenvolvimento de protótipos adicionais.

Dessa forma, verifica-se que um dos principais benefícios do modelo de cinco estágios é a criação de um ciclo contínuo que propicia novos *insights* sobre os usuários, seus interesses, o desenvolvimento do produto e suas diferentes possibilidades de aplicação.

O *Design Thinking* não é apenas uma metodologia implementável por uma empresa, mas também representa a capacidade de aplicar habilidades cognitivas, expressivas e práticas desenvolvidas para resolver ou aprimorar situações problemáticas (Burnette, 2014).

Segundo o relatório da consultora tecnológica *Genpact Resource Institute* (2017), o *Design Thinking* estimula uma compreensão profunda do aspecto humano das partes envolvidas no fluxo de trabalho. O resultado dessa abordagem holística é a identificação de soluções práticas e eficazes, aliadas à implementação de tecnologias e à gestão orientada pelos princípios do *Design Thinking*. A Figura 4 ilustra aspectos da gestão sob a perspectiva do *Design Thinking*, conforme apresentado pelo Instituto Genpact.

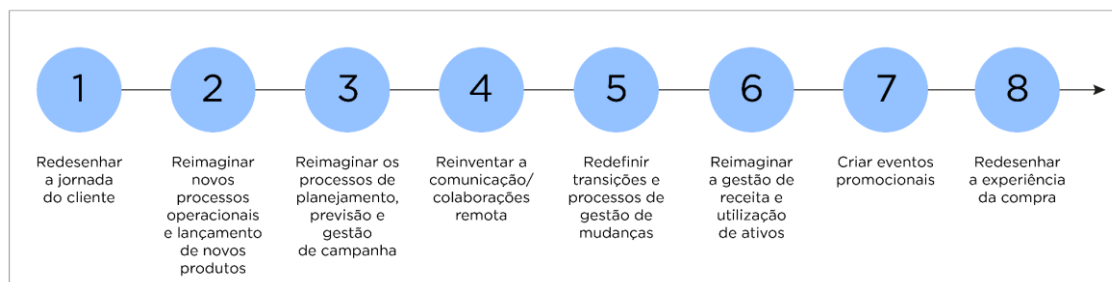


Figura 4. Aspectos da gestão numa visão de *Design Thinking*.
Fonte: Adaptado de Genpact Resource Institute (2017).

O primeiro aspecto envolve redesenhar a jornada do cliente, posicionando-o no centro das decisões e reconfigurando os pontos de contato de forma empática e eficiente. Em seguida, é essencial reimaginar os processos operacionais e o lançamento de produtos, garantindo agilidade e alinhamento com as reais necessidades do mercado. O terceiro ponto trata de reestruturar os processos de planejamento, previsão e gestão de campanhas, visando torná-los mais flexíveis, colaborativos e orientados por dados.

O quarto elemento propõe reinventar a comunicação e a colaboração remota, cada vez mais críticas em cenários de equipes distribuídas e dinâmicas de trabalho híbridas. O quinto tópico aborda a necessidade de redefinir transições e processos de gestão de mudanças, assegurando que as transformações organizacionais sejam fluidas, sustentáveis e bem absorvidas pelas equipes.

Em sexto lugar, destaca-se a importância de reimaginar a gestão de receita e a utilização de ativos, com o objetivo de aumentar a eficiência na alocação de recursos e na geração de valor. O sétimo aspecto recomenda a criação de eventos promocionais inovadores, capazes de gerar engajamento significativo com o público e reforçar o posicionamento da marca. Por fim, o oitavo ponto propõe redesenhar a experiência de compra, integrando canais, tecnologias e serviços, de modo a proporcionar uma vivência mais fluida e satisfatória para o consumidor.

Esses oito eixos atuam de forma integrada para promover uma visão holística e inovadora da gestão organizacional, alinhando Design e estratégia para impulsionar o desempenho da organização (Genpact Resource Institute, 2017).

2.2.2. Design como ferramenta estratégica para organizações

Segundo Zurlo (1999), o Design Estratégico propõe-se a promover transformações em uma organização por meio do reposicionamento e da ressignificação de sua imagem corporativa. A estratégia do Design reside na capacidade de estruturar a pluralidade organizacional, estabelecendo uma linguagem comum para a comunicação interna. Nesse contexto, a eficiência da estratégia ocorre quando a missão, visão, valores e diretrizes de uma empresa são explícitos, claros e bem comunicados dentro da organização.

A explicitação do modelo estratégico, para Zurlo (1999), constitui o primeiro resultado prático do Design como ferramenta estratégica, pois a formalização desse modelo interfere em diversos aspectos relacionados aos comportamentos e à motivação dos indivíduos envolvidos, bem como a elementos culturais vinculados a aspectos tangíveis e intangíveis.

Entretanto, o modelo estratégico deve ser suficientemente flexível para se adaptar às necessidades externas, como mudanças estruturais do mercado, novas tecnologias, competitividade e exigências ambientais. A capacidade de adaptação está vinculada a fatores determinantes para o sucesso da organização; nesse sentido, o Design atua compreendendo as transformações no mercado, na tecnologia e na cultura, com o objetivo de comunicar claramente essas modificações (Verganti, 2009).

Celaschi e Deserti (2007) apresentam um modelo de Design Estratégico estruturado a partir da construção de cenários, inserindo-se no campo metaprojetual do Design, uma vez que não se destina diretamente à criação de novos produtos, mas sim à indução de reflexões projetuais sobre questões

problemáticas específicas. Franzato (2023) sistematizou o modelo de Celaschi e Deserti em etapas sequenciais, organizando-as em um Modelo Processual de Design Estratégico, conforme apresentado na Figura 5.

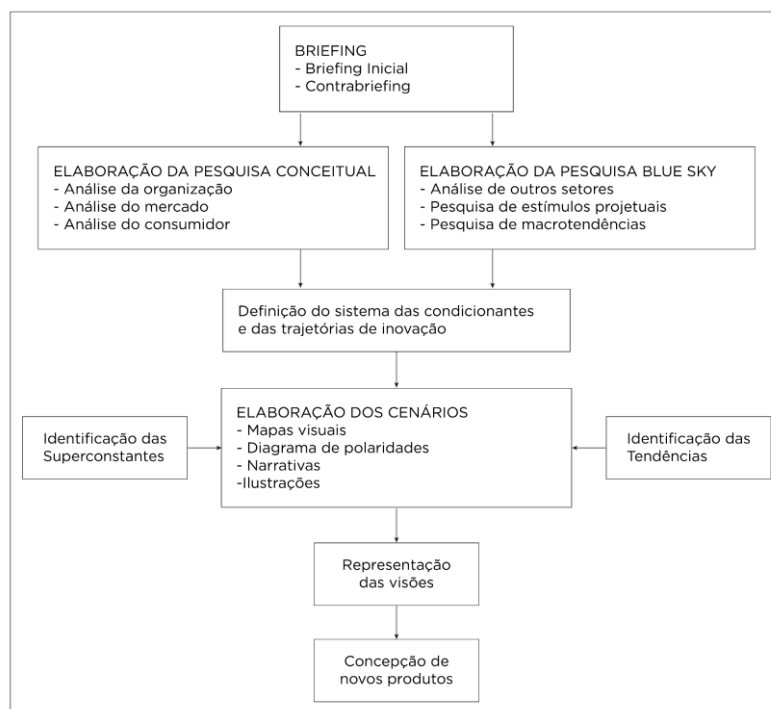


Figura 5. Modelo Processual de Design Estratégico.
Fonte: Adaptado de Franzato (2023).

Inicialmente, o “*Briefing*” realiza a delimitação inicial do problema e favorece o alinhamento entre os agentes envolvidos no projeto. Nessa etapa, há a possibilidade de abordar questões menos objetivas, que permanecem em constante reinterpretação ao longo do processo. Já o *Contrabriefing* favorece o processo contínuo de apropriação e ressignificação do *Briefing* inicial, possibilitando a evolução crítica do problema.

Em seguida, na fase de “Elaboração da Pesquisa Conceitual”, o objetivo é compreender o ambiente de atuação da organização por meio de análises centradas na organização, no mercado e no consumidor. A pesquisa nesses setores busca estabelecer uma relação próxima com o problema do projeto, considerando aspectos técnicos e mercadológicos. Conjuntamente, a “Elaboração da Pesquisa *Blue Sky*” busca explorar fatores relacionados ao problema, mas voltando-se para aspectos periféricos, como a análise de outros setores, a investigação de estímulos projetuais e a identificação de macrotendências.

Durante essa etapa, o foco é direcionado para repertórios visuais e tendências emergentes, bem como para o pensamento imaginativo do processo criativo, utilizando métodos iconográficos, como

moodboards. Após o detalhamento das três etapas anteriores, os resultados são sintetizados para delimitar os marcos que orientarão a construção de cenários.

Na etapa “Elaboração dos Cenários”, são construídas representações narrativas e visuais de possíveis soluções. Algumas ferramentas que permitem tangibilizar esse processo incluem mapas visuais, diagramas de polaridades, narrativas e ilustrações. Destarte, são identificadas tendências como comportamentos emergentes, associados a padrões culturais em transformação, e superconstantes, correspondentes a elementos culturais e simbólicos que sobrepõem tendências pontuais.

Consecutivamente, a “Representação das Visões” visa dar forma concreta às hipóteses projetuais por meio de representações compreensíveis e comunicáveis. Nessa fase, ocorre a aproximação entre a visão de um estado hipotético futuro e o cenário que compreende todas as visões inerentes ao projeto. Por fim, na etapa “Concepção de Novos Produtos”, os cenários e visões são transformados em conceitos concretos de produtos ou serviços. Os resultados esperados nessa fase são protótipos projetuais orientados por princípios de sustentabilidade, valores culturais e inovação (Franzato, 2023).

De acordo com Mahmoud-Jouini, Midler e Silberzahn (2016), o *Design Thinking* caracteriza-se por um atributo cultural que envolve a capacidade estratégica de criar valor baseado em habilidades gerenciais. Para Gonçalves (2020), a visão oferecida pelo *Design Thinking* pode ser aplicada a elementos do domínio da gestão, isto é, nas funções de ajuste de processos, fluxo de trabalho e *redesign* das organizações. Dessa forma, a estratégia, que por muito tempo foi concebida como um plano explícito e inflexível, de conhecimento exclusivo de seu criador, atualmente, com o *Design Thinking*, é formada a partir de um processo adaptativo que envolve múltiplos idealizadores e realizadores.

Segundo Mutiara, Irawan e Marizar (2023), a Gestão do Design apresenta cinco estágios no Processo de *Design Thinking* e quatro estágios na Gestão Estratégica, sendo esses dois domínios interligados em suas etapas, como apresentado na Figura 6.

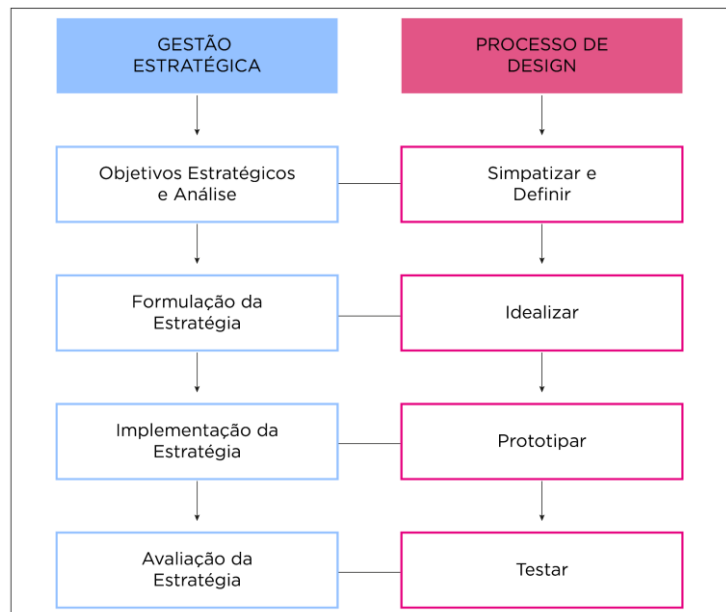


Figura 6. Interligação entre Gestão Estratégica e Processo de Design.
Fonte: Adaptado de Mutiara, Irawan e Marizar (2023).

A Gestão Estratégica e o Processo de *Design Thinking* apresentam uma relação intrínseca, especialmente quando analisados a partir de suas etapas metodológicas. Na fase inicial, os “Objetivos Estratégicos e Análise” da gestão encontram correspondência nas etapas de “Simpatizar” e “Definir” do Design, momentos em que ambos os campos se dedicam à investigação do contexto, à identificação de problemas e à compreensão das necessidades do mercado ou do usuário. Em seguida, a “Formulação da Estratégia” conecta-se à etapa de “Idealizar”, na qual ideias e soluções criativas são geradas com base nas informações estratégicas previamente definidas. A etapa subsequente, “Implementação da Estratégia”, dialoga com o ato de “Prototipar”, em que os conceitos estratégicos se transformam em modelos tangíveis e experimentais. Por fim, a “Avaliação da Estratégia” se relaciona ao momento de “Testar”, quando as soluções desenvolvidas são submetidas à validação, permitindo ajustes e melhoria contínua (Mutiara; Irawan; Marizar, 2023).

Desse modo, o *Design Thinking* tem se transformado progressivamente para diversas situações que envolvem seres humanos, compreendendo, portanto, comportamentos, atitudes e emoções. Assim, o resultado do processo de Design pode materializar-se em um gráfico, formulário, produto, sistema, interação, interface ou experiência (Mahmoud-Jouini; Midler; Silberzahn, 2016).

2.3. DESIGN DE SERVIÇOS

2.3.1. Princípios e características

Os serviços são um tipo de atividade econômica em que a relação entre fornecedores e usuários baseia-se em ações, não apenas em coisas ou símbolos. Nesse sentido, as ações são fundamentais para representar um serviço, pois é por meio delas que o fornecedor atende às necessidades do usuário. Já a perspectiva do Design interpreta o serviço como o resultado da interação de atores dentro de um sistema de criação de valor, ou seja, as dimensões relacionais derivadas da interação entre as pessoas envolvidas no sistema (Freire, 2019).

Freire (2019) ressalta que um serviço é, simultaneamente, uma transação econômica e uma transação de sentido. A transação econômica envolve o valor do serviço para o cliente, tanto na esfera funcional, em termos de utilidade, quanto na esfera emocional, ligada à experiência e a benefícios intangíveis. Já a transação de sentido permite que o serviço se vincule à atividade do Design.

Uma das primeiras conceituações de Design de Serviços foi proposta pelo estúdio de Design *Live/work*, com o objetivo de definir para os usuários qual era sua proposta de projeto: “Design de Serviços diz respeito ao design das experiências intangíveis que as pessoas têm ao longo de múltiplos pontos de contato com uma organização, ao longo do tempo” (Moggridge, 2006, p. 420).

Moritz (2005) indica que o Design de Serviços engloba não apenas a compreensão do cliente, da organização e do mercado, mas também o desenvolvimento de ideias para projetar e implementar soluções viáveis. Holmlid e Evenson (2008) acrescentam que a atividade envolve ainda a aplicação de metodologia e princípios de Design para a ideação, definição e planejamento desses serviços.

Atualmente, segundo Fraga (2022), o Design de Serviços é o processo de criação de pontos de contato entre pessoas, informações, produtos e espaços, bem como a forma como eles interagem entre si e com o público. Assim, o Design de Serviços constitui um conjunto de materiais que podem redesenhar um serviço existente para melhorar sua interação com os usuários ou criar um serviço inteiramente novo.

Para Stickdorn e Schneider (2018), existem seis princípios para a aplicação do Design de Serviços, nomeadamente:

- Centrado no ser humano: deve considerar a experiência de todas as pessoas afetadas pelo serviço, como funcionários, fornecedores e usuários;
- Colaborativo: deve reunir todos os membros em contato com o serviço para que participem ativamente do processo de Design de Serviços;

- Iterativo: deve iniciar-se com pequenos protótipos, permitindo erros e aprendizado com o fracasso e favorecendo adaptações ao longo do processo;
- Sequencial: deve ser percebido e organizado como uma sequência de ações inter-relacionadas;
- Real: deve ter uma consciência concreta sobre as necessidades, ideias e valores;
- Holístico: deve atender às necessidades de todas as áreas e serviços envolvidos.

Com o objetivo de apresentar pontos cruciais da atuação do Designer de Serviços, Freire (2019) compilou o pensamento dos principais autores da área acerca desses aspectos (Brown, 2009; Mager, 2009; Moggridge, 2006; Moritz, 2005; Stickdorn; Schneider, 2018), destacando que os Designers de Serviços devem:

- Compreender que os serviços são sistemas vivos e, portanto, devem ser analisados a partir de uma perspectiva ecológica;
- Fundamentar seus projetos em uma abordagem centrada nas pessoas;
- Utilizar a abordagem da (co)criação durante o desenvolvimento de serviços;
- Pensar e trabalhar visualmente;
- Propor mudanças estruturais nos serviços;
- Perceber os serviços como uma sequência de ações inter-relacionadas;
- Empregar um processo iterativo para o desenvolvimento de novos serviços;
- Reconhecer que a estética do serviço é um elemento importante.

Cautela et al. (2009) especificam o papel do Design de Serviços com base em três dimensões: Transações, Relacionamentos e Redes de Relacionamento Social. Em Transações, o Design auxilia no desenvolvimento de interfaces. Em Relacionamentos, ele pode fazer parte da operação dos canais, regras e da cultura organizacional, estabelecendo a forma, intensidade, frequência e locais em que os relacionamentos ocorrerão. Por fim, em Redes de Relacionamento Social, o Design contribui no pensamento, imaginação e concepção do novo sistema de serviço.

Cipolla e Manzini (2009) abordam o Design de Serviços considerando dois sujeitos principais: agentes (representando uma organização) e cliente (usuário). Já Selloni (2014) ilustra como o serviço tradicional integra os dois atores em contraste com a abordagem proposta pelo Design de Serviços, conforme apresentado na Figura 7.

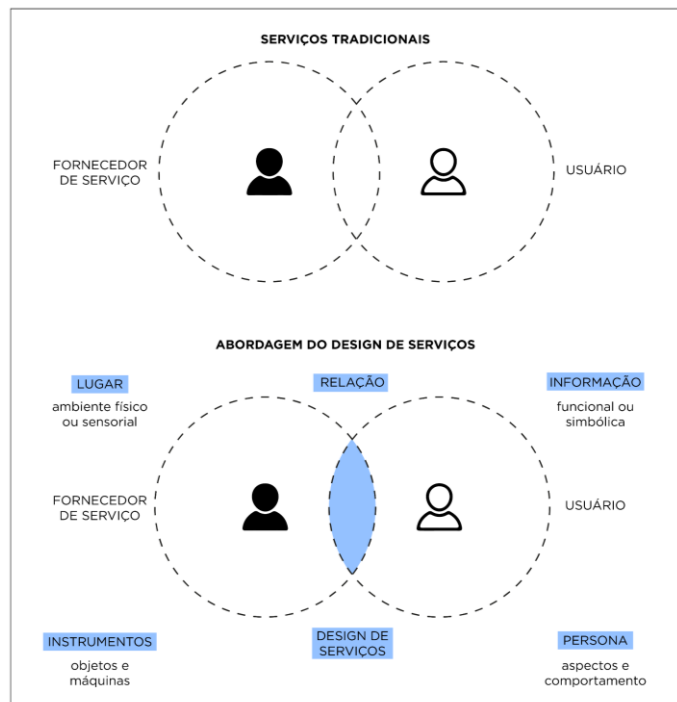


Figura 7. Serviços Tradicionais x Design de Serviços.
Fonte: Adaptação de Selloni (2014).

Como ilustrado na abordagem de Design de Serviços, a interseção com a aplicação do Design é projetada para a melhoria da experiência do usuário. Para tanto, são considerados aspectos ambientais nos quais o serviço ocorre, os tipos de dados e informações a serem entregues, quem é o usuário e como ele se comporta durante a interação.

O Design de Serviços desempenha um papel fundamental na promoção de inovações sociais, com foco principal nas relações interpessoais. Ele impulsiona mudanças sistêmicas que redefinem tanto a maneira como os serviços são oferecidos quanto a interação entre provedores e usuários (Barbalho; Engler, 2020).

2.3.2. Relação do Design de Serviços e Gestão

Para Manzini (2008), o Design, enquanto atividade, possui a capacidade de oferecer soluções para problemas, sendo apto a propor novos cenários, inclusive em processos de discussão social, contribuindo, assim, para a construção de futuros tangíveis e sustentáveis. Barbalho e Engler (2020) afirmam que o desenvolvimento de novas economias no setor de serviços implica ressignificar mudanças, sistematizar novas formas de trabalho e compreender de que forma usuários e empregados se relacionam com o produto ou serviço produzido.

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), o Design de Serviços e a gestão estão intimamente relacionados, pois a compreensão da linguagem do mundo dos negócios é essencial para que os designers possam atuar de forma eficaz e fundamentar seus argumentos. A adaptação dos conceitos de Design de Serviços à lógica do pensamento gerencial permite que essa disciplina se aproxime da diretoria e contribua para estratégias empresariais inovadoras.

Os autores também destacam a necessidade de estruturar os processos de serviço de maneira eficiente, de forma análoga à lógica produtiva. Nesse contexto, a gestão de serviços surge como um planejamento estratégico que considera a interdependência entre o Design dos processos e os resultados obtidos, buscando otimizar a experiência do usuário e, simultaneamente, reduzir custos operacionais (Stickdorn; Schneider, 2014).

Seguindo o princípio da relevância dos serviços para a economia, Moritz (2005) enfatiza que, para tornar os serviços mais produtivos e eficazes para as empresas, e mais desejáveis e satisfatórios para os clientes, é fundamental que eles sejam planejados de forma adequada. Para o autor, o Design de Serviços constitui um campo capaz de fornecer conhecimento e ferramentas para a projeção de serviços, ao mesmo tempo em que realiza pesquisas voltadas aos recursos exclusivos que caracterizam os serviços.

A partir de uma pesquisa com especialistas, Moritz (2005) propôs um modelo, apresentado na Figura 8, destinado a rastrear a inserção do Design de Serviços como mediador entre empresas e clientes.

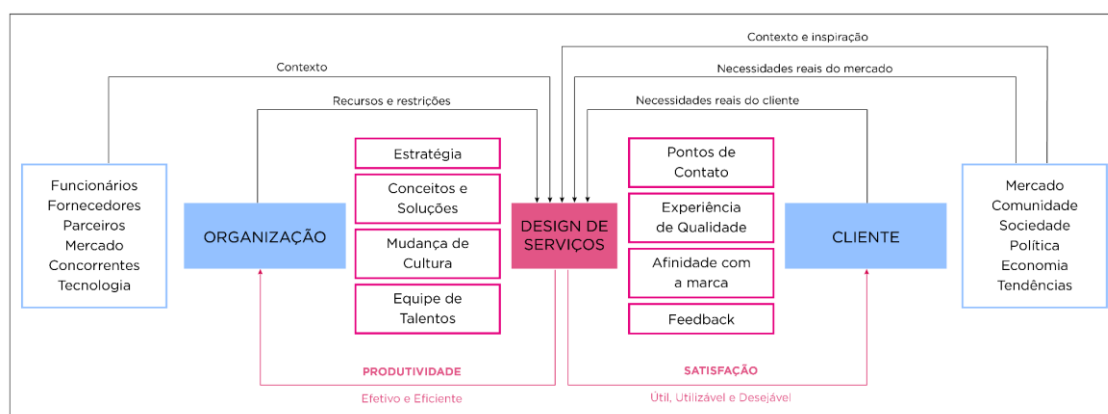


Figura 8. Design de Serviços para empresas e clientes.
Fonte: Adaptado de Moritz (2005).

No modelo, os elementos destacados em rosa referem-se ao Design de Serviços e aos ganhos que ele pode proporcionar tanto para as organizações quanto para seus clientes. Os elementos em azul, por sua vez, representam os próprios clientes e as organizações, considerando seus recursos disponíveis, limitações operacionais e o ambiente em que estão inseridos. Esse ambiente, ilustrado pelo quadrado azul, abrange,

por exemplo, os colaboradores da empresa, os fornecedores atuais ou potenciais, parceiros estratégicos, o setor de atuação, os concorrentes e as tecnologias envolvidas.

O Design de Serviços atua identificando percepções a partir das necessidades do mercado e dos usuários, analisando aspectos como setor, sociedade, contexto político e econômico, bem como tendências emergentes. Dentro da organização, essa abordagem contribui para a definição de estratégias, desenvolvimento de conceitos e soluções, além da estruturação de processos e diretrizes. Também estimula a transformação cultural rumo a uma visão mais centrada no cliente, voltada à inovação e à qualidade do serviço. Assim, o Design de Serviços colabora na criação e qualificação dos pontos de contato com os usuários, aprimorando a experiência deles com os serviços oferecidos. Ao propor soluções criativas e fortalecer os vínculos entre empresa e cliente, também facilita o fluxo de *feedback* e promove a participação ativa de ambos no desenvolvimento das soluções (Moritz, 2005).

Conforme a perspectiva de Moritz (2005) e corroborado por Pfannstiel e Rasche (2019), o Design de Serviços não se limita a uma função estética, mas constitui a base sobre a qual o gerenciamento de serviços moderno se estrutura. Ele incorpora a capacidade de inovação diretamente no modelo de negócios, permitindo que as organizações não apenas aprimorem os pontos de contato da percepção do serviço baseada no cliente, mas também integrem uma perspectiva corporativa ao considerar ativamente as contribuições dos clientes, transformando-os em participantes ativos no processo de criação de valor. A adoção de uma abordagem de Design de Serviços, do ponto de vista organizacional, abrange todas as atividades da cadeia de valor necessárias para satisfazer os clientes.

Lee et al. (2021) investigam como fatores de gestão no Design de Serviços afetam o desempenho da inovação em serviços nas organizações. Os autores destacam que a metodologia do Design de Serviços, embora ainda em desenvolvimento, é fundamental para estabelecer um vínculo emocional entre fornecedores e clientes, superando barreiras de comunicação e a intangibilidade inerente aos serviços. A aplicação de processos de Design de Serviços a todos os componentes da experiência do cliente, pessoas, objetos, espaços e comunicações, e a todos os caminhos, procedimentos, interações e sistemas, permite a realização de pesquisas contextuais centradas no usuário, captando necessidades potenciais das partes interessadas e resultando em uma experiência de serviço mais eficaz e valiosa.

Segundo You (2025), a gestão deve ser examinada como uma prática de Design para preencher a lacuna entre pesquisa e prática. A abordagem da autora explora as atividades de Design na gestão em três dimensões: designers como gestores, gerenciar como projetar e Design Organizacional. O conjunto de atividades tem como objetivo desenvolver uma estrutura que apoie práticas de Design relevantes, reforçando a ideia de que a gestão não é apenas uma função administrativa, mas uma prática criativa e de resolução de problemas que pode se beneficiar das abordagens do Design.

Witell (2025) investiga a forma como as empresas podem superar o paradoxo do serviço, caracterizado pela dificuldade de empresas manufatureiras explorarem o potencial financeiro dos negócios de serviço. Outro objeto de investigação é o paradoxo da digitalização, em que o investimento em tecnologia não resulta no crescimento de receita esperado. A partir da perspectiva da Inovação em Serviços, demonstra-se como o Design de Serviços pode ser um facilitador para a transformação organizacional e a melhoria da experiência do cliente.

Por fim, Bender-Salazar (2023) explora como o *Design Thinking* é utilizado por organizações para criar produtos ou serviços que abordam problemas complexos. A metodologia oferece uma estrutura flexível que combina *insights* de desenvolvimento organizacional, psicologia social, teoria de sistemas e pesquisa de Design. Dessa forma, o *Design Thinking* emerge como uma ferramenta eficaz para enquadrar, contextualizar e resolver problemas dentro das equipes, constituindo um diferencial competitivo para a inovação em serviços.

2.3.3. Inovação em Serviços

A inovação, segundo Chibás et al. (2013), é uma iniciativa considerada novidade tanto para a organização quanto para o mercado, capaz de gerar resultados econômicos positivos para a empresa. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2004), melhorias no processo produtivo podem conduzir ao desenvolvimento de novos produtos e de novas práticas organizacionais, além de potencializar a capacidade da empresa de adquirir e gerar conhecimentos que subsidiarão futuras inovações.

Para Wegner et al. (2020), o bom desempenho no setor de serviços é viável por meio de mudanças constantes em prol de melhorias, ou seja, da inovação. Por outro lado, Pinheiro et al. (2015) afirmam que a inovação no ambiente empresarial, especialmente em micro e pequenas empresas, nem sempre é uma constante ou um elemento prioritário. Por isso, os autores destacam a importância de criar uma cultura inovadora por meio da capacitação dos colaboradores.

Vasconcellos e Marx (2011) descrevem a cadeia de Inovação em Serviço como composta pelas fases de geração de ideias, conversão e difusão. Essa abordagem apresenta similaridades com a estrutura do *Design Thinking* apresentada pelo d.school (2010), cujas etapas são: Simpatizar, Definir, Idealizar, Prototipar e Testar. O Quadro 5 a seguir relaciona as fases da Inovação em Serviço com as etapas correspondentes do *Design Thinking*.

Quadro 5. Relação entre Inovação em Serviço e *Design Thinking*.

FASE	INOVAÇÃO EM SERVIÇO	DESIGN THINKING
	(Vasconcellos e Marx, 2011)	(d.school, 2010)
1	Geração de Ideias	Simpatizar e Definir
2	Conversão	Idealizar e Prototipar
3	Difusão	Testar

Fonte. Elaborado pela autora (2025).

A relação entre *Design Thinking* e serviços cresceu ao longo dos anos em razão do impacto que a inovação causa em serviços, por isso é considerado que a evolução do conceito de Design e sua aplicação em produtos, agrega valor ao serviço através da experiência do usuário aprimorada (Thompson, 2019).

Os Fatores Críticos de Sucesso são atributos que podem auxiliar uma organização ou projeto a aumentarem suas chances de sucesso em suas propostas. A partir disso, Machado et al. (2020) realizaram uma revisão da literatura para elencar quais quesitos são mais relevantes para o setor de serviços. Os resultados estão descritos no Quadro 6.

Quadro 6 Fatores Críticos de Sucesso em Serviços.

ITEM	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM SERVIÇOS
FCS 1	Alinhamento entre as estratégias da organização e os tipos de serviços a serem oferecidos, com foco na alocação de recursos (tecnológicos, logísticos, humanos)
FCS 2	Foco no entendimento das necessidades do mercado, buscando a conformidade com as principais especificações do serviço e seu processo
FCS 3	Definição dos indicadores essenciais de desempenho para avaliar a evolução da execução do serviço, bem como a sua confiabilidade após a conclusão
FCS 4	Gestão precisa da execução dos serviços, tendo como foco escopo, custo e tempo
FCS 5	Participação dos clientes na execução de todas as fases do serviço, permitindo que sejam feitos os ajustes necessários nos elementos-chave
FCS 6	Utilização de recursos tecnológicos visando a uma gestão integrada e a uma melhor qualidade dos serviços (identificação de problemas e indicadores críticos, oportunidades de melhorias, etc.)
FCS 7	Comunicação eficaz durante a execução do projeto, incluindo informações internas e externas
FCS 8	Gestão eficaz dos mecanismos de demanda e previsão devido à intangibilidade dos serviços
FCS 9	Oferecer treinamento contínuo aos colaboradores envolvidos na prestação do serviço (treinamentos, capacitações profissionais, etc.) com o objetivo de melhorar a interação com o cliente, desenvolvendo inovações e serviços diferenciados
FCS 10	Utilização de um conceito de serviço variado, permitindo suas combinações para oferecer ao cliente uma gama mais ampla de serviços, de forma mais rápida e com custos mais baixos
FCS 11	Customização de serviços industriais, visando oferecer uma solução sob medida para cada cliente

FCS 12	Consolidação de uma imagem de empresa sólida ao nível da qualidade e compromisso, visando o desenvolvimento e prospecção de novos clientes / projetos
FCS 13	Análise crítica dos projetos após sua execução para estabelecer as lições aprendidas a fim de serem utilizadas em projetos futuros

Fonte: Machado et. al (2020).

Baseando-se nos treze Fatores Críticos de Sucesso, os serviços podem ser aprimorados e desenvolvidos, alcançando maior vantagem competitiva e aumento no desempenho mercadológico a partir do aperfeiçoamento do modelo de negócio, estratégias de marca, qualidade operacional e valor gerado para os clientes (Yang; Yang, 2020).

2.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Segundo Sacomano Neto e Truzzi (2002), o diagnóstico organizacional surgiu juntamente com os primeiros estudos e práticas relacionadas à gestão. Trata-se de um conjunto de decisões e intervenções voltadas a garantir que as organizações estabeleçam e sustentem adaptações vantajosas em relação ao ambiente em que estão inseridas.

Para Moreira (2010), o diagnóstico organizacional pode ser compreendido como um processo investigativo composto por diversas técnicas, caracterizando uma metodologia de pesquisa aplicada à realidade da empresa. Esse processo possibilita a análise da situação atual da organização, a identificação de áreas com dificuldades e, a partir dessas informações, o planejamento de ações corretivas e de melhoria. Entre os aspectos avaliados por meio dessa ferramenta, destaca-se o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente e às condições de trabalho.

O diagnóstico organizacional constitui um componente fundamental da gestão estratégica, pois envolve o uso de métodos e esforços direcionados à coleta e organização de informações relevantes. Seu objetivo é construir uma visão abrangente que contemple os pontos fortes e as oportunidades da organização, bem como suas fragilidades e desafios. Por meio de um processo interpretativo baseado nesse conjunto de dados, é possível analisar o ambiente organizacional de forma aprofundada, permitindo a formulação de prognósticos fundamentados e a tomada de decisões gerenciais mais eficazes e sustentáveis (Wagner; Díaz, 2020).

Ao identificar os fatores que geram satisfação ou insatisfação na relação dos profissionais com a organização, torna-se viável planejar ações estratégicas voltadas à melhoria das condições existentes. Esse processo contribui para fortalecer a identificação e o comprometimento dos colaboradores com a organização e com seus objetivos (Goulart Júnior et al., 2014).

Conforme Balzer, O'Neil e Varney (2012), para que o diagnóstico organizacional seja eficaz, ele deve se basear em quatro fontes principais de conhecimento: sintomas, modelos, padrões e soluções. Nessa abordagem, é fundamental identificar os sintomas ou problemas, compreender o funcionamento dos sistemas organizacionais considerando suas interdependências, reconhecer o que caracteriza um estado saudável dentro de determinado contexto e dominar diferentes métodos para resolver os problemas identificados.

O modelo de diagnóstico organizacional proposto por Krausz (1994) tem como objetivo tornar o processo investigativo mais ágil e econômico, sem comprometer a confiabilidade das informações obtidas. Para tanto, a metodologia se apoia na avaliação de 12 dimensões que influenciam diretamente a relação do colaborador com a organização, impactando seu desempenho. As dimensões analisadas são: relações interpessoais, padrões de relacionamento, relações intergrupais, padrões e canais de comunicação, estilos de liderança, processo decisório, planejamento, resolução de problemas, trabalho em equipe, clima organizacional e motivação.

O instrumento conta com duas versões: a Forma 1, voltada para gestores e supervisores, e a Forma 2, direcionada aos demais colaboradores. Os elementos da Forma 1 avaliam aspectos ligados à liderança e à gestão da organização, enquanto os elementos da Forma 2 avaliam a percepção dos colaboradores em relação a atividades operacionais e administrativas. Além de analisar aspectos específicos do ambiente organizacional, o modelo permite identificar o grau de abertura da organização para mudanças, bem como os focos de resistência, por meio da interpretação dos resultados coletivos. Essa abordagem contribui para uma leitura mais ampla e precisa do cenário organizacional, auxiliando na definição de estratégias de intervenção (Krausz, 1994).

Silva (2010) destaca que o diagnóstico organizacional utiliza metodologias de pesquisa interna, tanto quantitativas quanto qualitativas, com o objetivo de identificar necessidades anteriores, atuais e futuras da organização. Segundo o autor, essa etapa de localizar pontos de desequilíbrio e propor ajustes estruturais adequados é a mais desafiadora do processo administrativo, pois exige uma análise minuciosa capaz de interpretar sinais e atribuir-lhes significado, considerando não apenas os aspectos internos, mas também o contexto externo em que a organização atua.

O diagnóstico organizacional, segundo Cheung-Judge e Holbeche (2021), constitui um dos pilares centrais do processo de desenvolvimento organizacional, que envolve as fases de diagnóstico, intervenção e avaliação. Para as autoras, o diagnóstico não deve ser compreendido apenas como uma etapa técnica de coleta de dados, mas sim como um processo de leitura profunda da realidade organizacional, no qual se busca compreender tanto as estruturas formais quanto as dinâmicas informais, os valores culturais e os fatores políticos que influenciam a mudança.

O ponto de partida desse processo é a exploração inicial do contexto organizacional, que envolve mapear os problemas percebidos, identificar as necessidades de mudança e compreender o ambiente em que a organização está inserida. Em seguida, o diagnóstico se desdobra em diferentes níveis analíticos, abrangendo aspectos individuais, de equipes e organizacionais. Essa abrangência permite ao pesquisador identificar padrões de comportamento, barreiras à inovação, pontos de resistência e oportunidades para o desenvolvimento.

As etapas do diagnóstico citadas pelas autoras estão descritas no Quadro 7, abaixo:

Quadro 7. Etapas do Diagnóstico Organizacional.

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Definição do escopo da análise	Delimitação dos objetivos, foco e abrangência do diagnóstico, considerando o contexto organizacional e os problemas percebidos
Coleta de dados	Utilização de métodos qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observações, análise documental) para captar informações objetivas e subjetivas sobre a organização
Interpretação e análise crítica	Organização e cruzamento dos dados coletados, identificando padrões, contradições, barreiras e oportunidades de mudança
Devolutiva e validação dos achados	Compartilhamento dos resultados com os membros da organização para verificar a coerência das interpretações e promover ajustes colaborativos
Formulação de recomendações e desenho de intervenções	Transformação do diagnóstico em insumo estratégico, elaborando propostas de ação e planos de mudança alinhados às necessidades organizacionais

Fonte. Adaptado de Cheung-Judge e Holbeche (2021).

Cheung-Judge e Holbeche (2021) também enfatizam que o diagnóstico não deve ser concebido como um processo estático, mas, sim, como uma prática dinâmica, política e relacional, permeada por negociações, percepções e expectativas diversas. Questões de poder e política organizacional podem influenciar significativamente tanto a coleta quanto a interpretação dos dados, podendo reforçar resistências ou, ao contrário, abrir espaço para legitimar as mudanças.

Segundo Conti (2014), para alcançar uma compreensão sistêmica e aprofundada da realidade organizacional, é necessário um diagnóstico integral, composto por múltiplos elementos interdependentes. O autor propõe um modelo baseado em oito elementos fundamentais, cada um acompanhado por um conjunto estruturado de perguntas norteadoras, que servem como guia para a coleta e análise de informações.

O primeiro elemento, denominado “Contexto político e econômico do mercado e da região”, busca compreender o ambiente externo em que a organização está inserida, considerando fatores econômicos, políticos e regulatórios que impactam diretamente sua atuação. Suas perguntas norteadoras são:

- “Qual é o contexto político-econômico considerado pelos gestores?”;
- “Em que fundamentos estão baseadas essas análises?”;

- “Quais são as fontes dos dados utilizados?”;
- “Como percebem os próximos 5 ou 10 anos?”;
- “Espera-se crescimento econômico, inflação ou estabilidade social e econômica?”;
- “Como será conduzido o equilíbrio da balança comercial e de pagamentos?”;
- “Como evoluirão os salários no setor?”;
- “Haverá continuidade na atual política de governo?”;
- “O consumo interno será estimulado?”;
- “Existirão incentivos à exportação?”;
- “Quais setores vêm apresentando crescimento sustentado?”;
- “Haverá novas normas que possam impactar o setor?”.

O segundo elemento denominado “Evolução das importações e exportações setoriais”, engloba a análise de fatores internos e externos, relevantes para a formulação de estratégias de gestão, especialmente no que diz respeito à competitividade e posicionamento no mercado globalizado. Suas perguntas norteadoras são:

- “Quais elementos externos e internos devem ser identificados para orientar a estratégia da organização?”;
- “Quem são as partes interessadas e quais são suas necessidades e expectativas?”;
- “Como se monitora e revisa o cumprimento dos requisitos organizacionais?”;
- “Como são determinados os processos e suas inter-relações na geração de valor?”.

O terceiro elemento denominado “Crenças da direção e objetivos perseguidos”, refere-se à visão estratégica da alta gestão, sua compreensão do setor e da concorrência, bem como os fundamentos das decisões tomadas a partir dessas crenças. Suas perguntas norteadoras são:

- “Quem são os principais atores dentro do setor?”;
- “Quem lidera o segmento?”;
- “Quais são os pontos fortes da organização?”;
- “Quais são suas principais fragilidades?”;
- “Qual é a percepção da organização dentro do segmento?”;
- “Como a organização deseja evoluir nos próximos 5 a 10 anos?”;
- “Que fundamentos embasam as decisões estratégicas?”;
- “O que se prevê para o setor em um futuro próximo?”;
- “Como tem evoluído a oferta e a demanda no segmento?”.

O quarto elemento denominado “Clima laboral interno e visão da organização”, trata das relações interpessoais, do ambiente de trabalho, da cultura organizacional e da percepção dos colaboradores quanto ao futuro da instituição. Suas perguntas norteadoras são:

- “Como é a dinâmica de trabalho na organização?”;
- “Existe estímulo ao trabalho em equipe?”;
- “Que ações concretas demonstram essa promoção?”;
- “Como os funcionários percebem os gestores e a empresa?”;
- “Há perspectivas de crescimento futuro?”;
- “O que fariam de maneira diferente?”;
- “A organização oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira?”;
- “Como os clientes percebem a organização?”;
- “Os funcionários participam do planejamento organizacional?”
- “Qual é o papel das relações informais na organização?”.

O quinto elemento denominado “Satisfação dos clientes”, funciona como pilar avaliativo da satisfação do cliente, sendo fundamental para garantir a fidelização e a aderência das estratégias de oferta de valor. Suas perguntas norteadoras são:

- “Como é a relação do cliente com a organização?”;
- “O cliente se sente bem atendido?”;
- “Qual é a resposta da organização diante de problemas?”;
- “O cliente voltaria a escolher a organização como fornecedora?”;
- “Quais alternativas ele consideraria atualmente?”;
- “Em que aspectos outra empresa superaria a oferta atual?”;
- “O que a organização poderia fazer para melhorar a atividade do cliente?”.

O sexto elemento denominado “Debilidades e fortalezas competitivas”, possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos frente aos concorrentes e permite que a organização explore vantagens e enfrente desafios de maneira estratégica. Suas perguntas norteadoras são:

- “Quais são as fraquezas passíveis de serem revertidas?”;
- “Quais são as forças que podem ser fortalecidas?”;
- “Como está segmentado o setor e qual é a participação da organização (%)?”;
- “Como evoluiu a base de clientes/sócios nos últimos três anos?”;
- “Como são estabelecidos os objetivos futuros?”;
- “Como é feito o controle da gestão?”;
- “Quem decide as estratégias adotadas?”;

- “Quais são os pontos fortes e fracos dos concorrentes?”;
- “Como aproveitar as fragilidades dos concorrentes?”;
- “Como neutralizar as forças dos concorrentes?”.

O sétimo elemento denominado “Comunicação interna e externa”, promove o alinhamento de objetivos, transparência e relacionamento com stakeholders internos e externos. Suas perguntas norteadoras são:

- “O que é comunicado dentro e fora da organização?”;
- “Quem decide o que e como comunicar?”;
- “Qual é o objetivo da comunicação interna?”;
- “O que se busca com a comunicação externa?”;
- “Comunica-se em excesso ou em escassez?”;
- “Qual é o estilo da comunicação organizacional?”;
- “Existe coerência entre o que se comunica e o que se pratica?”;
- “Que benefícios concretos a comunicação proporciona?”;
- “A organização recebe feedback de clientes e investidores?”;
- “Os fluxos de informação estão claramente definidos?”.

O oitavo elemento denominado “Sistema de planejamento e controle da gestão”, examina a estrutura de planejamento estratégico e tático, os processos decisórios e os mecanismos de controle de desempenho. Suas perguntas norteadoras são:

- “Como se realiza o processo de planejamento nos diferentes níveis?”;
- “Quem participa desse processo?”;
- “Como são decididos os objetivos?”;
- “Quem define os indicadores de desempenho?”;
- “A consolidação do planejamento é feita de forma eficaz?”;
- “A gestão é monitorada continuamente?”;
- “Quem define as medidas corretivas?”;
- “É avaliado o impacto das correções implementadas?”;
- “Como são projetados os objetivos ao longo do tempo?”;
- “Quem decide as estimativas utilizadas?”.

A proposta de Conti (2014) visa a compreensão estrutural dos fatores que influenciam a performance organizacional. O detalhamento de cada elemento, por meio de perguntas específicas, permite a elaboração de instrumentos analíticos ajustados à realidade de cada organização, promovendo intervenções mais assertivas e eficazes na melhoria de seus processos e resultados.

2.5. COOPERATIVAS DE COLETA SELETIVA

2.5.1. Estrutura e funcionamento das Cooperativas

A gestão de resíduos sólidos urbanos (RSU) representa um desafio global, especialmente em países em desenvolvimento, nos quais o crescimento populacional e a urbanização acelerada frequentemente superam a capacidade de infraestrutura e planejamento. Conforme dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS, 2021), em 2020, apenas uma pequena parcela dos RSU gerados no Brasil foi reintroduzida na cadeia produtiva por meio da reciclagem. Contudo, é crucial ressaltar que esses números oficiais não capturam a totalidade do volume de materiais reciclados, uma vez que uma parcela considerável é coletada e processada por catadores autônomos e cooperativas, que desempenham um papel fundamental, mas muitas vezes invisível, nesse processo.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12.305/2010, reconhece a importância desses atores e busca formalizar e integrar os catadores e suas organizações na gestão dos resíduos sólidos. Entretanto, a implementação efetiva da PNRS e o fortalecimento das cooperativas ainda enfrentam diversos obstáculos, que vão desde a falta de infraestrutura adequada e investimentos até a baixa conscientização da população sobre a importância da segregação na fonte (Nascimento, 2025).

De acordo com o Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2024, as cooperativas de coleta seletiva representam o principal agente operacional da reciclagem em grande parte dos municípios, com 74% das prefeituras que realizam o serviço contando com a atuação direta de cooperativas e associações de catadores (ABREMA, 2024).

Tipicamente, uma cooperativa de coleta seletiva é composta por um grupo de catadores que se associam voluntariamente, seguindo os princípios do cooperativismo. A gestão é democrática, com decisões tomadas em assembleias gerais, em que cada membro possui direito a voto. Existe uma diretoria eleita pelos cooperados, responsável pela administração diária, e conselhos fiscal e administrativo que garantem a transparência e a boa governança. A formalização jurídica é um passo importante, conferindo à cooperativa personalidade jurídica e acesso a direitos e deveres, como a emissão de notas fiscais e a participação em licitações públicas (Haddad et al., 2020).

Segundo os autores, internamente, a estrutura pode variar, mas comumente inclui:

- Área de Recebimento: local onde os materiais coletados chegam, seja por meio da coleta da própria cooperativa ou por parcerias com prefeituras e empresas.
- Área de Triagem: espaço destinado à separação manual dos materiais recicláveis por tipo (papel, plástico, vidro, metal etc.). Esta etapa é intensiva em mão de obra e exige conhecimento sobre os

diferentes tipos de materiais e suas especificidades. A qualidade da triagem impacta diretamente o valor de mercado dos materiais.

- Área de Prensagem e Armazenamento: após a triagem, os materiais são prensados em fardos para otimizar transporte e armazenamento, reduzindo custos logísticos. O armazenamento adequado é fundamental para preservar a qualidade dos materiais até a comercialização.
- Área Administrativa: responsável pela gestão financeira, contabilidade, comercialização dos materiais, busca por parcerias, educação ambiental e relacionamento com os cooperados e a comunidade.

A estrutura física interna das cooperativas de coleta seletiva reflete diretamente a organização do trabalho e a eficiência das operações. Embora a configuração dos espaços possa variar conforme os recursos disponíveis, a segmentação em áreas funcionais é essencial para garantir o fluxo adequado dos materiais e a segurança dos trabalhadores. A área de recebimento deve ser planejada para permitir a descarga eficiente dos resíduos e evitar acúmulos que comprometam a circulação e a triagem. A área de triagem, por sua vez, demanda iluminação adequada e disposição ergonômica dos postos de trabalho, uma vez que se trata de uma atividade manual, intensiva e repetitiva.

A correta separação dos materiais na fase de triagem impacta diretamente a valorização comercial dos resíduos recicláveis. A área de prensagem e armazenamento deve assegurar a compactação dos materiais de forma segura e eficiente, respeitando critérios de empilhamento e conservação, especialmente quanto à umidade e à contaminação. Por sua vez, a área administrativa, frequentemente subdimensionada em cooperativas de menor porte, é fundamental para o controle da produção, a regularização fiscal, a emissão de notas, a articulação com redes de comercialização e a realização de ações educativas junto à comunidade. A profissionalização da gestão administrativa tem se mostrado um fator decisivo para a sustentabilidade econômica e institucional das cooperativas (Nascimento, 2025).

O autor também descreve o funcionamento e o fluxo de materiais em cada cooperativa, que, de modo geral, iniciam-se na captação dos resíduos e encerram-se na comercialização. As etapas principais são:

- Coleta: os materiais recicláveis são coletados de diversas fontes. A coleta porta a porta, realizada pelos próprios cooperados, é um modelo comum, que fortalece o vínculo com a comunidade e garante a qualidade do material. Parcerias com o poder público para a coleta seletiva municipal também são frequentes.
- Transporte: algumas cooperativas realizam a coleta internamente, transportando os materiais até a sede, onde serão processados.

- Triagem: etapa de separação dos materiais por tipo e qualidade, processo que exige dedicação e conhecimento técnico dos catadores.
- Beneficiamento (opcional): cooperativas mais estruturadas realizam um beneficiamento primário dos materiais, como moagem de plásticos ou trituração de vidros, agregando valor ao produto final e ampliando as possibilidades de comercialização.
- Comercialização: os materiais triados e prensados são vendidos para a indústria recicladora. A flutuação dos preços dos materiais recicláveis no mercado constitui um desafio constante.

Segundo Nascimento (2025), em síntese, o funcionamento das cooperativas de coleta seletiva envolve uma cadeia operacional relativamente padronizada, mas que pode variar conforme a realidade local, a infraestrutura disponível e o nível de formalização da cooperativa. A etapa de coleta pode incluir não apenas o modelo porta a porta, mas também pontos de entrega voluntária e parcerias com condomínios, instituições públicas e empresas privadas. O transporte, quando realizado pelos próprios cooperados, exige organização logística para otimizar rotas e reduzir custos operacionais.

A triagem, considerada uma das fases mais exigentes, demanda conhecimento técnico para reconhecer, classificar e separar adequadamente os diferentes tipos de resíduos, segundo critérios de qualidade e reaproveitamento. O beneficiamento, embora não esteja presente em todas as cooperativas, representa um diferencial competitivo, permitindo maior valorização do material, e pode incluir operações como enfardamento, moagem, lavagem ou regranulação. Por fim, a comercialização requer habilidades de negociação, análise de mercado e, quando possível, articulação em rede com outras cooperativas, a fim de melhorar o poder de barganha junto à indústria recicladora.

Ainda sobre a etapa de triagem, Haddad et al. (2020) apresentam três modelos, como ilustrado no Quadro 8:

Quadro 8. Tipos de triagem de resíduos sólidos.

TIPO DE TRIAGEM	DESCRIÇÃO
Triagem manual	Os resíduos recicláveis são organizados diretamente no solo ou sobre superfícies simples, e a separação entre os diferentes materiais é feita manualmente, por meio da coleta visual e tátil pelos cooperados, sem o auxílio direto de maquinários no processo de triagem. Embora não integrem a etapa de separação em si, instrumentos como balanças, prensas ou empilhadeiras podem ser utilizados para facilitar o transporte, o armazenamento e o controle dos materiais já triados.
Triagem semimecanizada	A triagem é realizada com o auxílio de uma esteira transportadora, que conduz os resíduos ao longo de um percurso contínuo. Os trabalhadores, posicionados estrategicamente ao longo da esteira, realizam a separação manual dos itens. Esse sistema pode também incluir alguns mecanismos automatizados de apoio, como separadores magnéticos, que contribuem para a remoção de metais. Apesar da presença desses equipamentos, a maior parte da triagem ainda depende da atuação direta dos cooperados. Equipamentos auxiliares, como prensas e empilhadeiras, também são utilizados após a separação.
Triagem mecanizada	Baseia-se principalmente na automação dos processos, utilizando equipamentos como peneiras rotativas, separadores ópticos, balísticos, eletrostáticos, magnéticos e sistemas de indução para classificar os resíduos. A movimentação dos materiais também é automatizada, com o uso de correias transportadoras e dispositivos como rasga-sacos para abrir embalagens. A configuração dos equipamentos e sua ordem no processo variam conforme a natureza dos resíduos recebidos. Ao final do processo automatizado, ainda é necessária uma etapa de verificação, na qual os cooperados inspecionam os materiais separados para garantir a qualidade final e removem eventuais contaminantes manualmente.

Fonte: Haddad et al. (2020).

Com base na revisão da literatura recente sobre cooperativas de coleta seletiva no Brasil, é possível identificar elementos funcionais recorrentes em diferentes contextos regionais e institucionais. Esses elementos referem-se à forma como essas organizações se estruturam em sua relação com o poder público e a sociedade civil, bem como aos desafios operacionais e estratégicos enfrentados cotidianamente. Para fins de sistematização e síntese analítica, o Quadro 9 apresenta os principais componentes identificados, com ênfase em seus aspectos funcionais.

Quadro 9. Componentes funcionais de cooperativas de coleta seletiva.

COMPONENTES FUNCIONAIS	DESCRIÇÃO	AUTORES
Governança e autogestão	Busca-se operar segundo princípios democráticos e da economia solidária, promovendo a inclusão social por meio do trabalho coletivo; porém enfrenta-se fragilidades estruturais e econômicas	Silva; Siviero Martins (2022)
Formalização institucional	A legitimidade perante o poder público requer formalização por meio de contratos e estratégia abordada em profundidade	Alvarenga Segundo (2020)
Participação social e educação ambiental	A ampliação e o envolvimento da sociedade dependem de estratégias educacionais	Freitas et al. (2020)
Desempenho operacional e contexto externo	Profundamente condicionado por crises, desde sanitárias a econômicas, que impactam o volume, a qualidade e a continuidade das operações	Pisano; Demajorovic; Besen (2024)
Percepção da qualidade e infraestrutura	Pode variar significativamente conforme a expectativa das frente à atuação da gestão municipal	Baptista (2013)

Fonte. Elaborado pela autora (2025).

A análise dos componentes funcionais das cooperativas de coleta seletiva evidencia a complexidade e a interdependência de diversos fatores para o seu desempenho efetivo. A governança e a autogestão buscam alinhar práticas democráticas à economia solidária, promovendo a inclusão social por meio do trabalho coletivo, apesar dos desafios estruturais e econômicos persistentes (Silva; Siviero Martins, 2022).

A formalização institucional é fundamental para garantir legitimidade perante o poder público, frequentemente viabilizada por meio de contratos formais (Alvarenga Segundo, 2020). A participação social e a educação ambiental também desempenham papel crucial, uma vez que a mobilização da sociedade depende de estratégias educativas consistentes (Freitas et al., 2020).

O desempenho operacional está fortemente condicionado por fatores externos, como crises sanitárias, exemplificadas pela pandemia de COVID-19, e oscilações econômicas, que impactam diretamente a sustentabilidade das operações (Pisano; Demajorovic; Besen, 2024). Por fim, a percepção da qualidade da infraestrutura pode variar conforme as expectativas locais e a atuação dos gestores públicos, evidenciando a necessidade de investimentos e articulações políticas para assegurar condições adequadas de trabalho (Baptista, 2013).

2.5.2. Modelos de gestão e organização do trabalho

No que se refere à gestão das cooperativas de coleta seletiva, diversos estudos evidenciam a predominância de uma estrutura autogestionária, que busca combinar a horizontalidade das decisões com

a responsabilidade compartilhada entre os cooperados. No entanto, essa forma de organização enfrenta entraves práticos, como baixa capacitação em gestão, ausência de planejamento estratégico e centralização informal das decisões, o que limita a autonomia coletiva (Pacheco, 2014). A ocorrência de conflitos internos e a assimetria na participação dos cooperados também comprometem o funcionamento democrático dessas organizações.

Para Pacheco (2014), a autogestão, quando articulada a ferramentas de planejamento estratégico e à divisão funcional, pode promover maior comprometimento dos membros e resultados mais sustentáveis, sendo a estruturação participativa das decisões uma das características mais marcantes das organizações de economia solidária. Entretanto, o autor ressalta que a participação efetiva depende de capacitação e clareza de papéis, reforçando a importância da formação continuada como eixo central da gestão.

A organização do trabalho, nesse contexto, é frequentemente marcada pela informalidade e pela falta de padronização de processos. Estudos apontam para a ausência de rotinas sistematizadas, divisão pouco clara de tarefas e carência de instrumentos de controle de produtividade e qualidade (Parra et al., 2020). Tais deficiências tornam o processo de triagem menos eficiente, impactando diretamente a quantidade de materiais reaproveitáveis e a renda dos cooperados.

A capacitação contínua dos cooperados constitui outro fator determinante para o bom desempenho das cooperativas. A literatura indica que os melhores resultados operacionais estão associados a programas de formação que abrangem não apenas aspectos técnicos da triagem e da comercialização de materiais, mas também noções de gestão, finanças e trabalho em equipe (Haddad et al., 2020). Essas iniciativas contribuem para a consolidação de uma cultura organizacional mais coesa e profissionalizada.

Haddad et al. (2020) destacam que a adoção de procedimentos operacionais padronizados, como rotinas bem definidas de triagem, divisão clara de funções e monitoramento da produtividade, contribui significativamente para o aumento da eficiência das cooperativas. A organização interna baseada em fluxos de trabalho estáveis e monitoramento contínuo favorece tanto a melhoria da qualidade dos materiais recuperados quanto a valorização do trabalho dos cooperados.

Além disso, Mirandas e Mattos (2018) enfatizam que a adoção de modelos de gestão fundamentados em indicadores de desempenho e planejamento sistemático tem se mostrado eficaz para superar a informalidade e promover maior controle sobre os resultados. Cooperativas que investem em gestão do conhecimento e organização de processos apresentam menor índice de perdas e rejeitos, maior produtividade e maior estabilidade financeira. Os autores também ressaltam que cooperativas que operam com apoio técnico e integração com o poder público obtêm melhores resultados em termos de organização do trabalho, inclusive por meio de modelos híbridos de gestão, que conciliam princípios autogestionários

com práticas administrativas formais, como controle financeiro, uso de indicadores e sistemas de informação simplificados.

2.5.3. Desafios e oportunidades para gestão e operação das cooperativas

Conforme aponta Mirandas e Mattos (2018), diversos desafios estruturais, financeiros e logísticos são enfrentados diariamente pelas cooperativas de coleta seletiva. No entanto, evidenciam-se também oportunidades concretas para seu fortalecimento. Para os autores no processo de coleta, a escolha do modelo adotado por um município ou organização impacta diretamente a eficiência operacional do sistema e a participação da população. A modalidade de associações ou cooperativas de coleta seletiva apresenta tanto aspectos positivos quanto negativos, sendo eles apresentados no Quadro 10.

Quadro 10. Aspectos positivos e negativos de cooperativas de coleta seletiva.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Promove inclusão e geração de renda	Requer investimentos em formação e capacitação
Amplia a quantidade de materiais recicláveis coletados	Necessita apoio público, principalmente na fase inicial
Estimula o empreendedorismo e a capacitação dos trabalhadores	Demanda estrutura de gestão administrativa e contábil eficiente
Reduz conflitos com outros agentes informais (como carroceiros)	
Melhora a qualidade dos serviços e da gestão dos resíduos	
Contribui para a educação ambiental e a saúde pública	

Fonte. Adaptado de Mirandas e Mattos (2018).

De acordo com os dados levantados pelo estudo Ciclossoft 2023: Panorama da Coleta Seletiva no Brasil, realizado pelo Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE), os principais desafios envolvem desde a ausência de contratos formais com o poder público até limitações estruturais e logísticas, passando por questões de capacitação, remuneração e reconhecimento institucional. O Quadro 11 a seguir, sistematiza os principais entraves enfrentados pelas cooperativas de coleta seletiva no Brasil, conforme identificados no referido levantamento (CEMPRE, 2023).

Quadro 11. Principais desafios enfrentados pelas cooperativas de coleta seletiva no Brasil.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Formalização contratual	Alta taxa de informalidade: muitas cooperativas atuam sem contratos formais com os municípios
Remuneração inadequada	Ausência de pagamento fixo ou simbólico pelo serviço prestado, comprometendo a sustentabilidade econômica
Infraestrutura precária	Falta de galpões cobertos, prensas, balanças, EPIs e veículos adequados para transporte
Capacitação e gestão	Baixo acesso à formação técnica e gerencial, dificultando a organização administrativa

Cobertura limitada	Coleta seletiva ainda atinge poucos domicílios e regiões, especialmente nas periferias urbanas
Baixo reconhecimento institucional	Falta de reconhecimento do papel socioambiental das cooperativas nas políticas públicas locais
Logística ineficiente	Dificuldades no transporte e na coleta regular, principalmente em municípios com grandes distâncias
Flutuação de mercado	Instabilidade nos preços dos materiais recicláveis afeta diretamente a renda das cooperativas
Desigualdade regional	Regiões como o Norte têm menor apoio técnico, menor cobertura e menor participação das cooperativas

Fonte. Elaborado pela autora a partir de CEMPRE (2023).

A análise dos desafios elencados evidencia que, embora as cooperativas desempenhem papel estratégico na cadeia da coleta seletiva, sua atuação ainda é marcada por vulnerabilidades estruturais, institucionais e econômicas.

Do ponto de vista organizacional, a ausência de planejamento estruturado, somada à carência de capacitação técnica e de instrumentos de gestão, constitui um dos principais entraves à consolidação dessas organizações. Segundo Ogliari (2015), a falta de parâmetros operacionais definidos e de controle sobre o volume e a qualidade do material processado impacta diretamente a produtividade das cooperativas e sua competitividade no mercado de recicláveis.

A dimensão social também requer atenção. Para Virgem, Sena e Maldonado (2014), embora o ambiente cooperativo seja mais inclusivo do que o trabalho informal nas ruas, persistem precariedades nas condições de trabalho, ausência de benefícios sociais e dificuldades de coesão interna entre os membros. Por outro lado, as autoras destacam que o ambiente cooperativo oferece espaço para o desenvolvimento da autonomia, da solidariedade e da cidadania, configurando-se como terreno fértil para práticas de educação popular e construção coletiva do conhecimento.

Outro ponto crítico é a infraestrutura dos postos de trabalho, que ainda apresenta sérias limitações que comprometem a saúde e o desempenho dos cooperados. A ausência de mobiliário adequado, iluminação insuficiente, exposição prolongada a ruídos e a inexistência de pausas sistemáticas para descanso contribuem para o surgimento de desconfortos físicos e adoecimentos relacionados ao trabalho.

Em análise ergonômica de postos de triagem, Bebbber (2021) observou que os trabalhadores realizam tarefas repetitivas por longos períodos, frequentemente em pé e com movimentos incorretos de tronco e membros superiores, elevando o risco de lesões musculoesqueléticas. O autor enfatiza que a reconfiguração do ambiente laboral, baseada em princípios ergonômicos, é essencial não apenas para preservar a saúde dos cooperados, mas também para garantir maior eficiência e qualidade no processo de separação dos resíduos recicláveis.

Para Lima, Ferreira e Viana (2025), a gestão de resíduos sólidos urbanos (RSU) em países em desenvolvimento, como o Brasil, enfrenta entraves significativos, especialmente quanto à correta separação dos resíduos na fonte geradora. A participação da população é frequentemente limitada, e a falta de conscientização sobre os impactos de suas ações contribui para a baixa adesão. O estudo aponta oito aspectos fundamentais para o sucesso de um Programa de Coleta Seletiva (PCS), passíveis de transposição para a análise das cooperativas de coleta seletiva:

- **Gestão:** A formalização da gestão, com equipes qualificadas e comprometidas, é crucial. A continuidade da gestão, independentemente de mudanças políticas, e a participação da sociedade civil e das próprias cooperativas são fatores determinantes.
- **Abrangência:** A capacidade da cooperativa de cobrir grande parte do território municipal, com rotas e frequências de coleta adaptadas às características de cada região, é vital para garantir acesso universal à coleta seletiva.
- **Financiamento:** A sustentabilidade financeira das cooperativas depende de um modelo de financiamento misto, que combine recursos públicos, privados e a comercialização dos materiais recicláveis. A diversificação de fontes e a otimização de custos operacionais são essenciais.
- **Operacionalização:** A eficiência operacional envolve a definição clara dos tipos de coleta (porta a porta, pontos de entrega voluntária), logística de transporte e destinação final dos materiais.
- **Segregação:** A separação dos resíduos na fonte é o ponto de partida. A sensibilização e capacitação da população para a correta separação de materiais recicláveis, orgânicos e rejeitos, por meio de campanhas educativas e disponibilização de lixeiras adequadas, impactam diretamente a qualidade do material que chega às cooperativas.
- **Seleção:** A seleção dos materiais recicláveis, realizada em centrais de triagem, é uma etapa crítica. A qualidade dessa seleção influencia diretamente o valor de mercado dos materiais e, consequentemente, a rentabilidade das cooperativas.
- **Coleta:** A regularidade e eficiência da coleta, com veículos adequados e coletores capacitados, são essenciais para a segurança e a qualidade do serviço prestado.
- **Triagem:** A triagem representa a etapa final do processo, em que os materiais são separados, prensados e armazenados para comercialização. As cooperativas de catadores desempenham papel central nessa fase, agregando valor aos materiais e gerando renda aos trabalhadores.

Os autores ressaltam que, apesar dos avanços, as cooperativas ainda enfrentam desafios, como a baixa participação da população na segregação na fonte e a necessidade de maior valorização dos catadores, fatores que impactam diretamente sua sustentabilidade.

Por outro lado, há um potencial significativo a ser explorado na relação entre cooperativas e poder público. A pesquisa de Becker e Bertolino (2022) indica que iniciativas de parceria entre governos

municipais e cooperativas, especialmente por meio de contratos de prestação de serviço, tendem a elevar os índices de coleta seletiva e garantir maior estabilidade financeira às organizações. Tais parcerias, contudo, requerem políticas públicas permanentes, assessoramento técnico e segurança jurídica para as entidades contratadas.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1. Metodologia Científica

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimento voltado à resolução de problemas específicos observados na realidade das cooperativas de coleta seletiva, por meio da proposição de ferramentas metodológicas fundamentadas teoricamente. Segundo Creswell e Creswell (2021), pesquisas aplicadas são orientadas por uma intenção prática de transformação da realidade investigada, alinhando-se ao objetivo geral deste trabalho, centrado na construção de uma abordagem avaliativa apoiada nos princípios do Design e do diagnóstico organizacional.

Quanto à abordagem do problema, adota-se uma perspectiva qualitativa, apropriada quando se busca compreender a complexidade de fenômenos sociais, suas significações e dinâmicas internas (Gil, 2022). A escolha pela abordagem qualitativa está relacionada à intenção de compreender, de maneira aprofundada e situada, os aspectos estruturais, operacionais e relacionais de uma cooperativa de coleta seletiva, considerando as percepções e experiências de seus membros.

O caráter da pesquisa pode ser classificado como exploratório e descritivo. É exploratório por tratar-se de um campo pouco sistematizado do ponto de vista do Design aplicado às cooperativas, exigindo aproximação prévia com o objeto de estudo e levantamento de referências interdisciplinares que sustentem a análise. Simultaneamente, é descritivo ao buscar registrar, com base em evidências empíricas, o funcionamento interno da cooperativa, suas práticas, rotinas e relações. Para Gil (2022), pesquisas descritivas visam observar, registrar e analisar aspectos sem manipulá-los, o que se mostra coerente com os propósitos deste trabalho no momento atual de desenvolvimento.

Do ponto de vista técnico, o estudo combina levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. O levantamento bibliográfico fundamentou-se na revisão de autores que discutem Design, diagnóstico organizacional e as especificidades das cooperativas de coleta seletiva no Brasil. A etapa de campo, por sua vez, utiliza como principal instrumento de coleta de dados a observação direta e a análise documental de informações disponíveis, conjuntamente à aplicação de questionários semiestruturados junto aos membros da Eco-Cooperativa, localizada em Manaus. Conforme Yin (2015), o uso de múltiplas fontes e técnicas de

coleta de dados contribui para a robustez do estudo de caso e favorece uma análise aprofundada do fenômeno investigado.

3.2. Metodologia Projetual em Design

A metodologia projetual adotada nesta pesquisa foi estruturada a partir das etapas do *Design Thinking*, conforme proposto por Brown (2010), servindo como eixo norteador para o desenvolvimento e a organização das ações metodológicas. Essa abordagem, de caráter iterativo e centrada no ser humano, possibilita integrar a compreensão aprofundada do contexto estudado à geração de soluções práticas e contextualizadas. Ao adotar o *Design Thinking*, a pesquisa estabelece um fluxo que transita entre momentos de imersão, análise e síntese, permitindo que o diagnóstico e as propostas resultantes estejam alinhados tanto às necessidades dos atores envolvidos quanto às particularidades do ambiente organizacional da cooperativa.

O método foi adaptado para contemplar as especificidades do campo de estudo, articulando as fases de imersão, definição, ideação e prototipagem às atividades previstas, desde os estudos exploratórios até a elaboração do guia de boas práticas. Essa adaptação garante que cada etapa seja orientada por objetivos claros, ferramentas adequadas e métodos compatíveis com a realidade da pesquisa, mantendo a coerência com os fundamentos teóricos previamente discutidos no referencial.

O Quadro 12 a seguir apresenta a distribuição das atividades e respectivos métodos em cada etapa do *Design Thinking*, explicitando como essa lógica projetual sustenta e organiza o percurso metodológico do estudo.

Quadro 12. Etapas da metodologia do projeto.

ETAPAS DO <i>DESIGN THINKING</i>	ATIVIDADE	FERRAMENTAS E MÉTODOS
Imersão	Estudos Exploratórios	Revisão de literatura em bases de dados; análise documental de relatórios e dados públicos sobre o setor
	Observação	Observação direta e análise documental de informações disponíveis sobre a cooperativa; registro fotográfico (se autorizado) e anotações de campo; levantamento de dados institucionais por meio de fontes públicas e visitas técnicas
Definição	Questionários Semiestruturados	Elaboração do instrumento com base na Estrutura de Mapeamento Diagnóstico; aplicação presencial aos membros da cooperativa; questões abertas e fechadas abordando aspectos estruturais, operacionais, culturais e estratégicos

	Análise das respostas	Análise de conteúdo, categorizando dados conforme blocos temáticos da Estrutura de Mapeamento Diagnóstico; identificação de padrões, problemas recorrentes e oportunidades de melhoria
Ideação	Matriz de diagnóstico organizacional	Construção da matriz de diagnóstico organizacional integrando as evidências coletadas e relacionando-as aos referenciais teóricos adotados; identificação de pontos fortes, fragilidades, oportunidades e riscos para a cooperativa
Prototipagem	Elaboração do Guia de Boas Práticas	Desenvolvimento do guia a partir das evidências e do diagnóstico; organização das recomendações em linguagem acessível; formato adaptado para fácil utilização pela cooperativa

Fonte. Elaborado pela autora (2025).

3.2.1. Imersão

3.2.1.1. Estudos Exploratórios

Nesta etapa inicial, foi conduzido um levantamento aprofundado sobre os temas que fundamentam a pesquisa, abrangendo Gestão do Design, *Design Thinking*, Design de Serviços, diagnóstico organizacional e cooperativas de coleta seletiva. A análise desses referenciais possibilitou compreender e estabelecer conexões entre eles, fornecendo subsídios teóricos para a elaboração do instrumento de coleta de dados a ser aplicado nas fases seguintes. Paralelamente, também foi realizada a análise de documentos públicos e institucionais relacionados à cooperativa objeto de estudo, de modo a construir uma visão abrangente de seu histórico, contexto e forma de atuação.

3.2.1.2. Observação

A observação direta foi conduzida por meio de visitas técnicas à Eco-Cooperativa, registrando aspectos físicos, operacionais e organizacionais relevantes. Dessa forma, foram realizadas anotações de campo e, quando possível, registros fotográficos para documentar o ambiente de trabalho, o fluxo dos processos e as condições estruturais. Essa aproximação permitiu captar informações não apenas declaradas, mas também percebidas no cotidiano da organização, fortalecendo o processo de empatia com o grupo pesquisado.

3.2.2. Definição

3.2.2.1. Questionários Semiestruturados

A partir da Estrutura de Mapeamento Diagnóstico, foram elaborados dois questionários semiestruturados que contemplaram tanto perguntas objetivas quanto dissertativas, abordando dimensões estruturais, processuais, culturais e estratégicas da cooperativa. A aplicação dos teve como objetivo

sistematizar informações sobre a realidade organizacional, garantindo clareza e acessibilidade nas perguntas para facilitar a compreensão dos cooperados.

No que se refere à estrutura dos instrumentos, o questionário direcionado à presidência da cooperativa foi composto por um total de 56 perguntas, distribuídas entre questões objetivas e abertas ao longo de blocos temáticos, incluindo a seção inicial de caracterização geral da organização. Enquanto o instrumento aplicado aos cooperados foi composto por 24 perguntas, formuladas de maneira mais objetiva, visando facilitar o preenchimento e garantir maior adesão dos participantes. A aplicação dos questionários ocorreu ao longo de um dia de trabalho, sendo realizada de forma presencial junto aos membros da cooperativa, respeitando a disponibilidade dos colaboradores e as dinâmicas de funcionamento da cooperativa.

A presente pesquisa, por tratar de uma investigação em Ciências Humanas e Sociais, está orientada pelos princípios éticos estabelecidos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as normas aplicáveis a estudos dessa natureza. Após análise do delineamento metodológico e do conteúdo do instrumento de coleta de dados, entende-se que este trabalho não exige submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), uma vez que não há coleta de dados sensíveis ou identificáveis, tampouco exposição de participantes a riscos físicos, morais, psicológicos ou sociais.

O instrumento utilizado, questionários semiestruturados, têm como foco a coleta de informações institucionais e organizacionais relativas ao funcionamento de uma cooperativa de coleta seletiva. As perguntas buscam compreender aspectos como estrutura física, processos de gestão, mecanismos de comunicação, planejamento interno, percepção sobre clima organizacional, relacionamento com o ambiente externo, entre outros temas que envolvem o coletivo da organização. Nenhuma pergunta solicita informações de cunho pessoal dos cooperados, como nome, idade, escolaridade, orientação sexual, religião, dados de saúde ou qualquer dado classificado como pessoal ou sensível pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018).

A única identificação solicitada refere-se ao nome da cooperativa e de seu representante legal, enquanto figura pública institucional, não havendo coleta de qualquer dado pessoal dos demais membros. Por se tratar de informações de caráter público e de interesse organizacional, essa identificação não compromete a privacidade individual dos participantes.

Nesse sentido, a própria Resolução nº 510/2016 esclarece que:

As pesquisas que utilizam informações de acesso público, nos termos da Lei de Acesso à Informação, e as que não envolvam intervenção direta com os participantes ou não coletem dados identificáveis, não estão sujeitas à apreciação ética por um Comitê de Ética em Pesquisa (Brasil, 2016, p. 2).

Ainda que formalmente dispensada da apreciação ética, a pesquisa está comprometida com os princípios fundamentais da ética na pesquisa com seres humanos, especialmente no que se refere à transparência, à escuta sensível e ao respeito à autonomia dos participantes. Todos os cooperados envolvidos foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa, seu caráter acadêmico e não obrigatório, tendo liberdade de recusa ou de omissão de respostas, caso assim desejassem.

3.2.2.2. Análise das respostas

Os dados obtidos por meio dos questionários foram tratados utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Assim, as respostas foram categorizadas de acordo com os blocos temáticos definidos na Estrutura de Mapeamento Diagnóstico, permitindo identificar padrões, problemas recorrentes e percepções compartilhadas pelos membros. Essa sistematização serviu de base para a construção da matriz de diagnóstico organizacional.

A partir disso, a abordagem metodológica de Bardin (2011) possibilitou a sistematização de dados qualitativos, permitindo a identificação de padrões, categorias e significados a partir das falas dos participantes. Considerando os objetivos desta pesquisa, a técnica foi adaptada para contemplar as dimensões organizacionais e operacionais da cooperativa, garantindo uma leitura rigorosa, mas também flexível, das respostas obtidas. A seguir, apresenta-se o Quadro 13 que sintetiza as etapas do procedimento analítico, alinhando as fases propostas pela autora com a aplicação prática neste estudo.

Quadro 13. Etapas da Análise de Conteúdo.

FASE	DESCRIÇÃO	APLICAÇÃO NA PESQUISA
Pré-Análise	Organização do material, leitura flutuante, formulação de hipóteses e indicadores	Revisão inicial das respostas dos questionários, identificando temas recorrentes relacionados à gestão, processos e funcionamento da cooperativa
Exploração do material	Codificação, categorização e enumeração	Classificação das respostas a partir dos blocos temáticos do questionário, organizando em categorias de análise
Tratamento, inferência e interpretação	Análise dos resultados, inferências e interpretação teórica	Confronto dos dados categorizados com o referencial teórico. Identificação de padrões, contradições e <i>insights</i> para a elaboração da matriz de diagnóstico e do guia de boas práticas.

Fonte. Adaptado de Bardin (2011).

O quadro evidencia como cada fase da análise de conteúdo será operacionalizada na pesquisa. Na pré-análise, busca-se organizar o material coletado e realizar uma leitura exploratória, identificando indícios iniciais para o aprofundamento. Posteriormente, a fase de exploração corresponde ao momento de categorização, em que as respostas serão agrupadas segundo os blocos temáticos previamente definidos no questionário. Então, a etapa final envolve o tratamento e a interpretação dos resultados, relacionando os

achados empíricos com o referencial teórico adotado, permeado por Gestão do Design, *Design Thinking*, Design de Serviços, Diagnóstico Organizacional e finalmente, Cooperativas. Essa adaptação garante que o processo analítico não se limite à descrição dos dados, mas possibilite a construção de uma matriz de diagnóstico consistente e fundamentada, que servirá de base para a elaboração do guia de boas práticas.

3.2.3. Ideação

3.2.3.1. Matriz de Diagnóstico Organizacional

Com base nas informações coletadas e analisadas, foi elaborada uma matriz de diagnóstico organizacional que consolida os principais pontos fortes e fragilidades da cooperativa. Nesse sentido, Cheung-Judge e Holbeche (2021) contribuem com a compreensão das etapas do diagnóstico organizacional em uma perspectiva processual, oferecendo subsídios conceituais para situar o desenvolvimento da pesquisa. Conti (2014), por sua vez, orienta a elaboração do questionário aplicado, a partir de seu modelo de perguntas norteadoras, adaptadas ao contexto das cooperativas de coleta seletiva.

Agregando à proposta metodológica, o estudo de Wagner e Merino (2017) é empregado como referência principal para a análise. Por meio da utilização do Mapa Cromático de Análise, que possibilita a visualização integrada do desempenho organizacional e do potencial de melhoria em cada dimensão avaliada, torna-se viável a criação da matriz de diagnóstico organizacional. Dessa forma, os autores organizam a avaliação do desempenho em quatro fases interdependentes: caracterização do sistema de valor, definição de indicadores, aferição do desempenho e análise de performance. A transposição dessa lógica para a realidade das cooperativas de coleta seletiva permite articular a compreensão de sua estrutura organizacional com a proposição de diretrizes operacionais, de modo a fortalecer sua atuação no setor de reciclagem. O Quadro 14 evidencia a adaptação ao escopo desta pesquisa.

Quadro 14. Fases do Diagnóstico Organizacional.

FASE	DESCRIÇÃO	PRODUTO ESPERADO
Fase 1: Caracterização do sistema de valor da cooperativa	Levantamento do contexto interno e externo da cooperativa, incluindo processos operacionais, parceiros institucionais e ambiente competitivo do setor de reciclagem	Mapa do sistema de valor e panorama descritivo da cooperativa
Fase 2: Definição de Indicadores de Desempenho	Estabelecimento de critérios e indicadores, permitindo avaliar gestão, operações e relacionamentos institucionais	Quadro de indicadores a partir dos Critérios de Avaliação elencados na Estrutura de Mapeamento Diagnóstico
Fase 3: Aferição do desempenho	Aplicação das respostas dos questionários em um Mapa Cromático de Análise, proporcionando a visualização gráfica do grau de desempenho da cooperativa em cada dimensão e seu potencial de melhoria	Dados sistematizados e representação gráfica em Mapa Cromático de Análise, destacando áreas críticas e oportunidades prioritárias
Fase 4: Análise de performance e	Interpretação dos resultados do	Matriz de diagnóstico organizacional

diretrizes operacionais	diagnóstico, destacando o potencial de melhoria dos processos e consolidando orientações em um guia de boas práticas	
-------------------------	--	--

Fonte. Adaptado de Wagner e Merino (2017).

O quadro apresenta quatro fases integradas que orientam o desenvolvimento da matriz de diagnóstico organizacional. A primeira corresponde à caracterização do sistema de valor, etapa que permite mapear os elementos centrais do contexto interno e externo da cooperativa, identificando suas atividades, relações institucionais e posição no setor da reciclagem, questões atendidas pelos questionários semiestruturados.

Na segunda fase, são definidos os indicadores de desempenho, construídos a partir da Estrutura de Mapeamento Diagnóstico. Essa etapa possibilita avaliar dimensões-chave da gestão e das operações da cooperativa a partir dos Critérios de Avaliação elencados anteriormente, sendo alinhados aos blocos temáticos da pesquisa.

A terceira fase corresponde à aferição do desempenho, na qual os dados coletados por meio dos questionários são sistematizados e representados graficamente em um Mapa Cromático de Análise. Conforme discutido por Wagner e Merino (2017), o mapa constitui uma ferramenta visual que combina grau de desempenho (GD) com o nível potencial de melhoria (NPM), permitindo identificar com clareza os pontos fortes, as fragilidades e as áreas críticas que demandam atenção prioritária. Nos mapas cromáticos, a análise da performance é favorecida pela utilização da escala cromática: verde escuro, verde claro, amarelo, laranja e vermelho, conforme exposto na Figura 9.

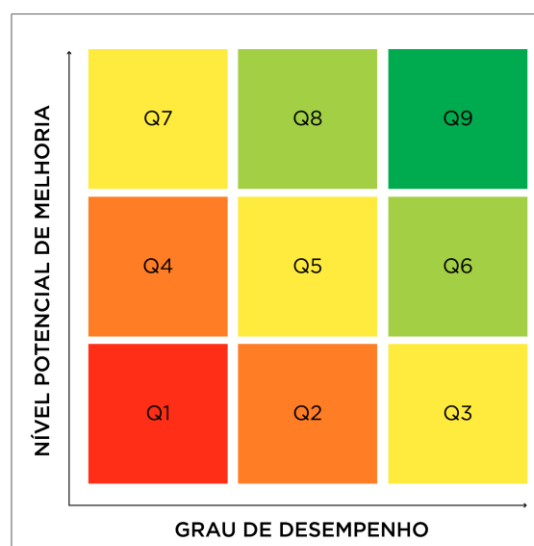


Figura 9. Mapa Cromático de Análise.
Fonte: Adaptado de Wagner e Merino (2017).

Cada cor representa um setor do mapa e cada quadrante indica as características do aspecto aferido, conforme o Quadro 15.

Quadro 15. Características do Mapa Cromático.

QUAD.	GD	NPM	INTERPRETAÇÃO
Q9	Alto	Alto	Área que concentra resultados positivos no GD e condição de alto NPM, no qual eficiência pode ser explorada como oportunidade para melhoria do desempenho da cooperativa.
Q8	Médio	Alto	Área que concentra resultados medianos no GD, mas que possuem condição de alto NPM. A eficiência não compromete o desempenho da cooperativa, mas pode ser aperfeiçoado.
Q6	Alto	Médio	Área que concentra resultados positivos no GD, mas que possuem condição média de NPM. A eficiência é destaque e pode apresentar oportunidades para melhoria do desempenho da cooperativa.
Q7	Baixo	Alto	Área que concentra resultados ruins no GD, mas que possuem condição alta de NPM, o que representa possibilidades iminentes de avanço e contribuição para o desempenho da cooperativa.
Q5	Médio	Médio	Área que concentra resultados medianos no GD e na condição do NPM. A definição de projetos e ações deve priorizar a melhoria da eficiência, pois aprimorar os resultados pode contribuir para o fortalecimento do desempenho da cooperativa.
Q3	Alto	Baixo	Área que concentra resultado positivo no GD, mas a condição do NPM é baixa. Aspectos nesta área contribuem bem para o resultado da cooperativa, mesmo sem perspectiva de maior potencial.
Q4	Baixo	Médio	Área que concentra resultados ruins no GD e condição média no NPM. Deve ser prioridade a definição e implantação de projetos/ações para melhoria da eficiência, para não ocorrer influência no desempenho da cooperativa.
Q2	Médio	Baixo	Área que concentra resultados medianos no GD e baixa condição no NPM. É salutar definir e implantar projetos e ações para a melhoria da eficiência para melhor contribuição com o desempenho da cooperativa.
Q1	Baixo	Baixo	Área que concentra resultados ruins, cujo prognóstico é de baixo NPM, o que carece de projetos e ações urgentes, pois o resultado pode comprometer o desempenho da cooperativa.

Fonte. Adaptado de Wagner e Merino (2017).

Por fim, a quarta fase concentra-se na análise de performance e na definição de diretrizes operacionais. Nessa etapa, os resultados consolidados são interpretados de modo a orientar a formulação de uma matriz de diagnóstico organizacional, e por conseguinte, um guia de boas práticas.

3.2.4. Prototipagem

3.2.4.1. Guia de Boas Práticas

A partir da matriz de diagnóstico, foi produzido um guia de boas práticas com diretrizes e sugestões para o fortalecimento da gestão e dos processos internos da cooperativa. O guia será construído em linguagem clara e acessível, priorizando a aplicabilidade e a relevância para o contexto da organização. Serão incorporados princípios do Design, inovação em serviços e gestão participativa, de forma a apoiar a adoção de soluções que dialoguem com a realidade dos cooperados.

Nesse sentido, o guia foi estruturado a partir dos seguintes elementos:

- Eixos temáticos: definidos com base nos resultados da análise de conteúdo e do diagnóstico organizacional, organizando o conteúdo em áreas principais;
- Contextualização: apresenta uma introdução ao tema de cada eixo, situando sua relevância a partir dos achados da pesquisa;
- Diretrizes estratégicas: indicam orientações gerais para qualificação dos processos, funcionando como direcionadores das ações propostas;
- Sugestões práticas: traduzem as diretrizes em possibilidades de aplicação no cotidiano da cooperativa;
- Ferramentas: estruturadas em etapas, com o objetivo de apoiar a implementação das propostas e contribuir para a organização e o acompanhamento das atividades.

Essa organização busca garantir que o guia apresente não apenas orientações, mas também caminhos estruturados para sua aplicação, articulando os resultados da pesquisa com possibilidades concretas de uso no contexto da cooperativa.

3.2.4.2. Avaliação por especialistas

Após o desenvolvimento do guia de boas práticas, foi realizada uma etapa de avaliação por especialistas, com o objetivo de analisar a clareza e o potencial de aplicação das ferramentas propostas no contexto da cooperativa. Essa etapa buscou incorporar contribuições externas qualificadas, capazes de apontar ajustes e aprimoramentos no material desenvolvido. A seleção dos avaliadores considerou profissionais com experiência nas áreas de Design, gestão e/ou atuação em contextos organizacionais e sociais, de modo a contemplar diferentes perspectivas sobre o conteúdo do material. Para preservar a confidencialidade dos participantes, suas identidades não são explicitadas neste trabalho.

Sendo assim, o instrumento de avaliação consistiu em um formulário estruturado na plataforma *Google Forms*, composto por 20 questões de múltipla escolha e 8 questões dissertativas. Nas questões objetivas, foi disponibilizado um campo adicional para comentários, de preenchimento não obrigatório, permitindo que os especialistas pudessem complementar suas respostas com observações mais detalhadas, quando julgassem pertinente. A coleta das avaliações foi realizada ao longo de 10 dias, período em que os especialistas tiveram acesso ao guia e ao instrumento de avaliação. Os dados obtidos foram posteriormente organizados para análise, considerando tanto as respostas objetivas quanto as contribuições descritivas.

Por fim, os pareceres apresentados pelos especialistas serviram como base para a identificação de pontos de melhoria e para a realização de ajustes no guia de boas práticas, contribuindo para o seu aprimoramento em termos de clareza, coerência e aplicabilidade no contexto proposto.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1. Caracterização da Cooperativa Estudada

A Eco-Cooperativa de Trabalho de Coleta de Materiais Recicláveis do Amazonas (Figura 10), foco deste estudo de caso, configura-se como uma organização de base comunitária fundada em 26 de novembro de 2010, localizada na Avenida Sucupira, bairro Colônia Terra Nova, em Manaus. Atualmente composta por 12 cooperados, desenvolve atividades voltadas à coleta, triagem e comercialização de resíduos recicláveis, operando em dois turnos diários.



Figura 10. Eco-Cooperativa.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O espectro de resíduos tratados é amplo, abrangendo papel, papelão, plásticos diversos, PET, alumínio, metais ferrosos, vidro, óleo de cozinha usado, eletroeletrônicos e tecidos. Dentre esses, o papelão destaca-se como o material de maior valor comercial e, também o mais coletado, com uma média mensal entre quatro e cinco toneladas. Esse protagonismo pode ser observado no espaço físico da cooperativa, onde grandes volumes do material ocupam significativa parte do galpão, como ilustrado na Figura 11. A média total de resíduos processados tem sido de aproximadamente 12 toneladas por mês, resultando em um faturamento estimado entre R\$ 10 mil e R\$ 15 mil.



Figura 11. Volume de papelão na cooperativa.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No que se refere aos equipamentos utilizados, a cooperativa conta com recursos básicos para viabilizar suas operações, como: uma prensa hidráulica, uma balança para aferição dos materiais e uma mesa de triagem, construída pelos próprios cooperados. Contudo, observa-se que esse último equipamento foi elaborado de forma improvisada, sem considerar princípios ergonômicos que favoreçam melhores condições de trabalho. A limitação tecnológica e a ausência de adequação ergonômica causam deficiência no processo produtivo e afetam as condições laborais dos cooperados. A Figura 12 apresenta os principais equipamentos disponíveis no galpão da organização e a Figura 13 apresenta uma representação da mesa triagem e suas medidas.

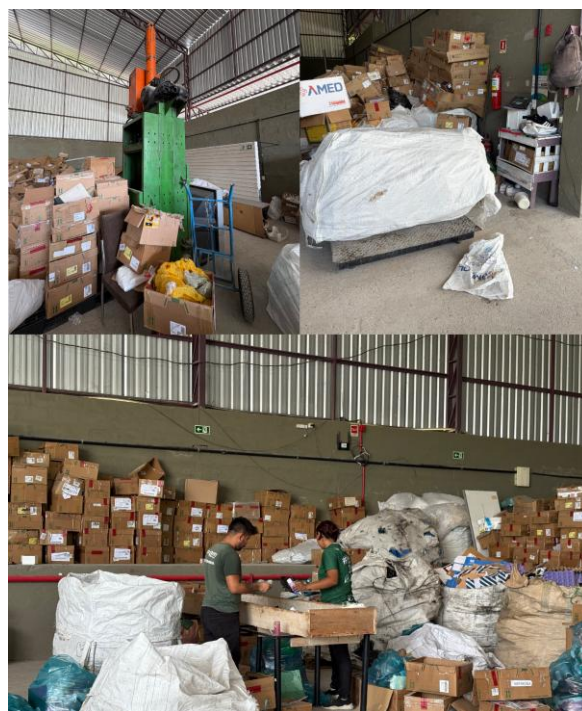


Figura 12. Equipamentos básicos da cooperativa: prensa, balança e mesa de triagem.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

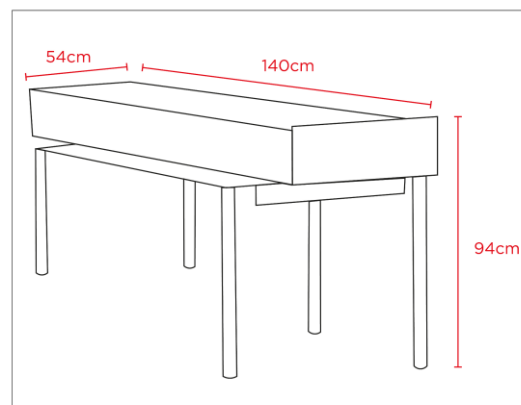


Figura 13. Representação da mesa de triagem e suas medidas.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os materiais chegam à cooperativa por meio de diferentes canais, como: pontos de entrega voluntária (PEVs), empresas parceiras, condomínios residenciais, instituições públicas e privadas, como também da coleta seletiva, promovida pela prefeitura. O transporte dos resíduos é realizado por veículos alugados, caminhões da administração municipal, empresas terceirizadas e doações entregues diretamente à sede. A cooperativa já dispõe de um baú de carroceria fechado (Figura 14), próprio para o acondicionamento e proteção da carga durante o deslocamento. No entanto, como não possui o cavalo mecânico, parte dianteira do caminhão responsável pela tração, é necessário contratar o serviço de locação dessa unidade tratora para viabilizar a utilização do baú em suas operações logísticas.



Figura 14. Baú de carroceria da cooperativa.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resíduos triados pela cooperativa são acondicionados em *bags* de grande capacidade (Figura 15), que facilitam tanto a organização quanto o transporte interno dos recicláveis. Esse tipo de armazenamento contribui para otimizar o espaço do galpão, mantendo os diferentes tipos de materiais separados até o momento de sua comercialização ou processamento.



Figura 15. Bags de armazenamento.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Apesar dos esforços empreendidos na triagem e reaproveitamento dos resíduos, ainda permanece um volume significativo de materiais que não encontram viabilidade econômica ou técnica para a reciclagem, resultando em sua destinação final para o descarte. Esse fluxo residual evidencia as limitações estruturais e de mercado enfrentadas pelas cooperativas de coleta seletiva. A Figura 16 ilustra um exemplo desse acúmulo, representado pela caçamba destinada aos rejeitos.



Figura 16. Rejeitos presentes na cooperativa.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A estrutura organizacional da cooperativa baseia-se em um modelo de gestão horizontal, no qual os lucros são distribuídos de forma equitativa entre os cooperados. Embora não esteja vinculada a programas públicos ou editais governamentais, a cooperativa já recebeu apoio financeiro da empresa ExxonMobil e mantém parcerias com iniciativas privadas, como EuReciclo, Polen e YouGreen, que contribuem por meio da aquisição de créditos de reciclagem e do fornecimento de suporte técnico.

Essa caracterização inicial permite compreender aspectos fundamentais do funcionamento da Eco-Cooperativa, oferecendo subsídios para a elaboração da Estrutura de Mapeamento Diagnóstico, apresentada no tópico seguinte.

4.2. Estrutura de Mapeamento Diagnóstico

Com o objetivo de alcançar uma compreensão sistêmica da realidade organizacional da cooperativa estudada, elaborou-se uma Estrutura de Mapeamento Diagnóstico fundamentada em aportes teóricos interdisciplinares. A construção dessa ferramenta analítica considera a articulação entre os campos do Design, integrando as abordagens da Gestão do Design, do *Design Thinking* e do Design de Serviços, juntamente com a abordagem do diagnóstico organizacional e das dinâmicas próprias da cooperativa de coleta seletiva estudada.

Dessa forma, a Gestão do Design é compreendida como um processo estratégico que integra o Design à cultura, aos processos e à identidade organizacional, promovendo inovação e alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações operacionais (Best, 2017; Mozota, 2010; Martins; Merino, 2011). O *Design Thinking*, por sua vez, é adotado como abordagem metodológica centrada no ser humano, favorecendo a compreensão de problemas, a escuta ativa dos envolvidos e a cocriação de soluções, alinhando-se à lógica colaborativa das cooperativas (Brown, 2010; d.school, 2010).

No âmbito do Design de Serviços, reconhece-se a importância de mapear as interações entre os diferentes atores, os fluxos de processos e a experiência do usuário, especialmente em organizações sociais e de base comunitária, como as cooperativas (Stickdorn; Schneider, 2014). Esses elementos são relevantes para compreender a experiência dos cooperados enquanto usuários e agentes dos sistemas internos.

Para sustentar a dimensão do diagnóstico organizacional, adota-se o modelo proposto por Cheung-Judge e Holbeche (2021), que envolve as fases do diagnóstico, elencadas em: definição do escopo da análise, coleta de dados, interpretação de dados, devolutiva de achados e formulação de recomendações. Em conjunto com essas etapas, utiliza-se o estudo de Conti (2014), que parte de uma visão sistêmica e propõe a análise integrada de oito elementos interdependentes: contexto externo, importações e exportações setoriais, crenças da direção, clima interno, satisfação dos clientes, forças e fraquezas competitivas, comunicação e sistema de planejamento e controle. Essa estrutura permite identificar, de forma articulada, os fatores que influenciam o desempenho e a sustentabilidade organizacional da cooperativa.

Além disso, as especificidades do modelo de trabalho das cooperativas, especialmente em contextos de coleta seletiva e inclusão socioeconômica, foram consideradas na elaboração da estrutura, com base em estudos sobre a atuação, os desafios e as potencialidades dessas organizações no Brasil (Nascimento, 2025; CEMPRE, 2023) e na Eco-Cooperativa, objeto do estudo desta dissertação.

A Estrutura de Mapeamento Diagnóstico, apresentada no Quadro 16, reúne blocos temáticos, critérios de avaliação, dimensões observadas e perguntas norteadoras. Essa ferramenta tem como função principal sistematizar os aspectos essenciais a serem investigados durante o estudo de caso, organizando a

conexão entre teoria e prática. Ademais, servirá de base para a construção dos questionários a serem aplicados na cooperativa, garantindo que os dados coletados em campo estejam alinhados às dimensões conceituais adotadas nesta pesquisa e possibilitando uma análise mais profunda e contextualizada da realidade organizacional estudada.

Quadro 16. Estrutura de Mapeamento Diagnóstico.

BLOCOS TEMÁTICOS	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	DIMENSÕES OBSERVADAS	PERGUNTAS NORTEADORAS
Identidade e Cultura Organizacional	Clareza da missão, visão e valores	Gestão do Design / diagnóstico organizacional	A cooperativa tem missão, visão e objetivos definidos?
	Participação nas decisões	Cultura organizacional / Gestão participativa	Os cooperados participam das decisões?
	Sentimento de pertencimento	Cultura organizacional / <i>Design Thinking</i>	Você sente que faz parte da cooperativa?
Processos e Organização do Trabalho	Organização dos processos operacionais	Diagnóstico organizacional / Design de Serviço	Os processos seguem um passo a passo?
	Uso de ferramentas e equipamentos	Design de Serviços / Ergonomia	Quais máquinas e ferramentas auxiliam o trabalho?
	Planejamento e acompanhamento de ações	Planejamento estratégico / Gestão do Design	A cooperativa planeja e acompanha suas metas?
Inovação e Melhoria Contínua	Geração e aplicação de novas ideias	<i>Design Thinking</i> / Design de Serviços	Ideias novas já surgiram? Já foram colocadas em prática?
	Participação em oficinas e capacitações	Cultura de inovação	A cooperativa realiza encontros para pensar em melhorias?
	Grau de abertura para mudanças	Diagnóstico organizacional	O que acontece quando algo não dá certo?
Comunicação e Relacionamentos	Comunicação interna clara	Diagnóstico organizacional / Gestão do Design	Como é a comunicação dentro da cooperativa?
	Comunicação com público externo	Gestão do Design / Design de Serviços	As pessoas de fora sabem o que a cooperativa faz?
	Escuta e retorno dos clientes/parceiros	<i>Design Thinking</i>	A cooperativa recebe <i>feedback</i> de clientes ou parceiros?
Inserção e Sustentabilidade no Setor	Conhecimento do setor e do mercado	Diagnóstico organizacional	De onde vêm os resíduos? Com quem a cooperativa se relaciona?
	Estratégias de venda e comercialização	Gestão do Design / diagnóstico organizacional	Qual material vale mais? Como são feitas as vendas?
	Parcerias e apoios recebidos	Gestão do Design	A cooperativa tem investidores, recebe apoio da prefeitura, ONGs etc.?

Fonte. Elaborado pela autora (2025).

A Estrutura de Mapeamento Diagnóstico proposta nesta pesquisa está organizada em cinco blocos temáticos, que se desdobram em critérios de avaliação específicos, alinhando elementos conceituais do Design às dimensões organizacionais presentes no cotidiano da cooperativa. Acima, cada bloco é detalhado, com o objetivo de evidenciar sua função analítica e o sentido de seus critérios dentro do processo diagnóstico.

O primeiro bloco, intitulado Identidade e Cultura Organizacional, busca compreender como a cooperativa se estrutura internamente do ponto de vista simbólico e participativo. Os critérios deste grupo avaliam aspectos como a clareza da missão, visão e valores institucionais, o grau de envolvimento dos cooperados nos processos decisórios e o sentimento de pertencimento em relação à organização. A ênfase recai sobre o reconhecimento dos sujeitos em relação ao coletivo e sobre como a identidade da cooperativa se consolida a partir das práticas cotidianas e dos vínculos estabelecidos entre seus membros.

O segundo bloco, denominado Processos e Organização do Trabalho, foca nos aspectos operacionais da cooperativa. Os critérios desse grupo dizem respeito à forma como os processos são estruturados, ao uso de ferramentas e equipamentos, e à existência de práticas sistemáticas de planejamento e acompanhamento das ações. Esse bloco permite analisar como o trabalho é organizado, como os recursos são utilizados e se há intencionalidade na condução das atividades produtivas e administrativas.

O terceiro bloco, Inovação e Melhoria Contínua, propõe-se a identificar em que medida a cooperativa é capaz de gerar, absorver e aplicar ideias novas em sua rotina. Os critérios de avaliação consideram a realização de oficinas, reuniões ou momentos de escuta que favoreçam a participação dos cooperados na proposição de melhorias. Também são observados a abertura institucional para mudanças e o modo como são tratados falhas, desvios ou desafios enfrentados na prática. Este bloco inspira-se na lógica do Design como processo iterativo e adaptável, atento à aprendizagem organizacional.

O quarto bloco, Comunicação e Relacionamentos, abrange tanto a comunicação interna quanto a externa. Os critérios avaliativos consideram a circulação da informação entre os cooperados, a clareza e coerência das mensagens compartilhadas, bem como a forma como a cooperativa se comunica com o público, clientes e parceiros externos. Além disso, inclui-se a escuta ativa, ou seja, a capacidade da organização de receber e considerar o retorno das diferentes partes. Esse bloco evidencia o valor da comunicação e sua contribuição para a coesão interna e para a projeção da imagem da cooperativa na sociedade.

O quinto e último bloco, Inserção e Sustentabilidade no Setor, trata das relações da cooperativa com seu entorno e com o mercado. Os critérios incluem o conhecimento dos membros sobre o setor da reciclagem, as estratégias utilizadas para comercializar os materiais, a diversidade de canais de venda e os

apoios institucionais ou parcerias existentes. Este bloco é fundamental para compreender a viabilidade econômica da organização, bem como seu posicionamento dentro do ecossistema da coleta seletiva, que envolve políticas públicas, agentes econômicos e redes de apoio.

A estrutura apresentada representa não apenas um instrumento de organização analítica, mas também um direcionador metodológico capaz de guiar a pesquisa durante a imersão no contexto empírico da cooperativa. Ao agrupar os critérios por blocos temáticos, torna-se possível observar a complexidade da organização por meio de categorias interligadas que emergem tanto da literatura quanto da realidade concreta do estudo de caso. Essa disposição permite maior clareza na identificação de padrões, lacunas e possibilidades de desenvolvimento dentro do sistema cooperativo.

Da mesma forma, os critérios reunidos não operam isoladamente; ao contrário, refletem a correlação entre os aspectos sociais, operacionais e estratégicos da cooperativa, oferecendo um panorama integrado sobre como as práticas atuais se articulam com os princípios da Gestão do Design. A abordagem visa capturar aspectos que vão além de elementos estruturais, contemplando também as relações humanas e os modos de trabalho.

Outro aspecto relevante é a flexibilidade da ferramenta, que pode ser adaptada conforme o perfil da organização e as condições de acesso aos dados. No contexto das cooperativas de coleta seletiva, muitas vezes marcadas por desafios relacionados à informalidade, baixa escolaridade e limitações operacionais, essa estrutura permite um olhar sensível e estratégico ao mesmo tempo. Ao incorporar perguntas claras e contextualizadas, favorece uma escuta qualificada e respeitosa dos sujeitos da pesquisa, condição essencial para a elaboração de intervenções pertinentes e comprometidas com a realidade local.

Outrossim, vale destacar que essa estrutura também desempenha uma função própria do *Design Thinking*: a imersão, estimulando a cooperativa a refletir sobre seus modos de funcionamento, suas potencialidades e os obstáculos enfrentados cotidianamente. Ao ser utilizada como base para os questionários e, futuramente, para a análise dos resultados, a Estrutura de Mapeamento Diagnóstico contribui para a construção de um caminho metodológico coerente com os fundamentos do Design.

4.3. Questionários para a cooperativa

Com base na Estrutura de Mapeamento Diagnóstico apresentada anteriormente, foram elaborados dois questionários semiestruturados: o primeiro destinado ao presidente da cooperativa e o segundo aos cooperados, ambos com o objetivo de aprofundar a coleta de dados junto à Eco-Cooperativa. A construção dos instrumentos buscou abranger os blocos temáticos e critérios de avaliação estabelecidos na estrutura

analítica, garantindo coerência metodológica entre as dimensões teóricas e a investigação empírica. Os questionários encontram-se disponíveis nos Apêndices A e B deste trabalho.

O desenvolvimento dos questionários manteve alinhamento com os fundamentos da Gestão do Design, do *Design Thinking*, do Design de Serviços e do diagnóstico organizacional, respeitando as especificidades da cooperativa de coleta seletiva como forma de organização do trabalho. Cada pergunta foi elaborada de modo a gerar subsídios para a análise dos processos internos, das relações entre os cooperados, da identidade da cooperativa e de sua inserção no setor da reciclagem.

O questionário voltado para o presidente da cooperativa é composto por sete blocos temáticos, iniciando com uma seção de Informações Gerais, destinada à coleta de dados objetivos sobre a cooperativa, como nome, ano de fundação, quantidade de cooperados, materiais recicláveis coletados e vendidos, canais de obtenção dos resíduos, formas de transporte, estrutura física e apoio institucional. Essa seção fornece uma caracterização inicial da organização e subsidia a contextualização do estudo.

Enquanto o questionário destinado à gestão da cooperativa foi estruturado de forma mais ampla e analítica, o questionário voltado aos cooperados foi adaptado a partir de seis blocos temáticos com perguntas objetivas e de fácil compreensão, porém excluindo o bloco “Relacionamento com clientes e parceiros”, que contém perguntas que podem ser respondidas apenas pela presidência. Essa opção metodológica respeita o tempo reduzido e a disponibilidade dos participantes, evitando longos relatos discursivos que poderiam comprometer a adesão à pesquisa. Ao propor alternativas de resposta pré-definidas, garante-se maior clareza, rapidez no preenchimento e uniformidade nos dados coletados, sem prejudicar a profundidade necessária para a investigação.

A seguir, os blocos temáticos contemplados nos questionários:

1. Identidade, Objetivos e Estratégia: aborda elementos estratégicos da cooperativa, verificando a existência de definição clara de missão, visão e valores, a disseminação desses conceitos entre os cooperados, metas de curto e longo prazo, nível de conhecimento dos membros sobre tais metas e critérios que orientam a tomada de decisões. Além disso, explora a percepção estratégica coletiva sobre a posição da cooperativa no setor de reciclagem e projeção futura.

2. Processos, Operações e Planejamento: foca na organização interna do trabalho, avaliando distribuição de tarefas, processos operacionais padronizados, planejamento das atividades e utilização de ferramentas de gestão. Investiga também a capacidade da cooperativa de acompanhar resultados, frequência e tipo de reuniões, e instrumentos de controle interno, permitindo visualizar o grau de organização e sistematização dos fluxos de trabalho.

3. Inovação e Melhoria Contínua: analisa a cultura de aprendizagem e transformação, verificando práticas voltadas à melhoria contínua, como escuta coletiva, reuniões para levantamento de ideias, avaliação de erros e incentivo à criatividade. Observa se os cooperados sentem-se à vontade para propor melhorias e se tais sugestões são acolhidas e implementadas, aproximando-se do Design Thinking como prática de escuta, adaptação e valorização da experiência vivida.

4. Participação, Cultura e Clima Organizacional: objetiva compreender as relações humanas na cooperativa, analisando clima organizacional, participação ativa dos cooperados, compartilhamento de decisões e percepção de pertencimento. Também investiga respeito mútuo, conflitos internos e práticas de construção coletiva, sendo essencial para identificar coesão interna e práticas democráticas de gestão.

5. Relação com o Setor e Ambiente Externo: amplia a visão estratégica da cooperativa, explorando sua inserção no setor de reciclagem e em redes de apoio locais e institucionais. Avalia vínculos com ONGs, empresas, prefeituras, concorrência percebida e impactos de fatores externos, como políticas públicas ou flutuações de preços dos materiais.

6. Relacionamento com Clientes e Parceiros: investiga percepção sobre clientes e parceiros comerciais, presença de canais de comunicação estabelecidos, resolução de problemas e insatisfações, percepção sobre fidelidade e satisfação dos clientes, e ações para estreitar relações e ampliar oportunidades comerciais.

7. Comunicação: avalia a qualidade da comunicação interna e externa, circulação de informações entre cooperados, existência de reuniões regulares, murais, mensagens ou avisos. No plano externo, considera a divulgação das ações e apresentação da cooperativa à sociedade, coerência entre discurso e prática e capacidade de escuta de críticas ou sugestões.

O instrumento combina perguntas fechadas, que favorecem a sistematização de dados, com perguntas abertas, que permitem captar percepções, experiências e expectativas dos participantes. O formato semiestruturado garante flexibilidade durante a aplicação, favorecendo uma abordagem dialógica e sensível à realidade local da cooperativa.

4.4. Dados coletados pelo questionário

4.4.1. Questionário para o presidente da cooperativa

A aplicação do questionário junto ao presidente da cooperativa constituiu uma etapa fundamental da pesquisa, fornecendo dados iniciais sobre aspectos organizacionais, operacionais e culturais da instituição. Nesta seção, apresentam-se os resultados preliminares obtidos, descritos de forma narrativa e

sistematizada, preservando o conteúdo das respostas originais. Ressalta-se que a presente organização dos dados tem caráter descritivo e antecede a análise de conteúdo, que será realizada posteriormente com base no método proposto por Bardin (2011), possibilitando uma interpretação mais aprofundada e crítica das informações levantadas.

Em relação ao primeiro bloco temático (Identidade, Objetivos e Estratégia), o presidente relatou que a cooperativa possui missão, visão e valores registrados formalmente em seus documentos institucionais, tais como estatuto e atas de fundação. A missão concentra-se na geração de trabalho e renda a pessoas em situação de vulnerabilidade, enquanto a visão volta-se à contribuição ambiental por meio da reciclagem. Os valores seguem os princípios do cooperativismo, como adesão voluntária, gestão democrática e interesse pela comunidade. No entanto, foi destacado que esses elementos ainda não estão plenamente incorporados ao cotidiano, uma vez que os cooperados priorizam a subsistência econômica imediata, evidenciando uma lacuna entre o discurso formal e a prática organizacional.

Acerca do segundo bloco (Processos, Operações e Planejamento), as respostas evidenciaram a presença de apoio do sistema digital CataFácil, que garante rastreabilidade desde a coleta até a triagem. Igualmente, foram mencionados registros formais do *layout* do galpão, relatórios de acompanhamento e reuniões periódicas. Contudo, há dificuldades ligadas à triagem e ao acondicionamento dos materiais, bem como à organização do espaço físico, o que gera retrabalho e impacta a eficiência operacional.

Sobre o terceiro bloco (Inovação, Tecnologias e Equipamentos), foi esclarecido que o uso de tecnologias ocorre de forma pontual, principalmente pelo CataFácil para armazenamento de informações e geração de relatórios, pelo aplicativo meuResíduo que fornece a rastreabilidade da informação de resíduos, e pelo sistema de gestão e serviço financeiro *online*, o OMIE. Além disso, o presidente destacou que a cooperativa integra a rede de franquias YouGreen, modelo que oferece suporte administrativo, acesso a treinamentos e fortalecimento institucional por meio de uma marca compartilhada. Logo, essa vinculação amplia a visibilidade da cooperativa e facilita a inserção em mercados mais competitivos. Já no campo das parcerias externas, também foi mencionada a relação com as empresas EuReciclo e Polen, responsáveis pela compra de créditos de reciclagem gerados a partir do material processado pela cooperativa. Essas iniciativas viabilizam uma fonte adicional de receita e asseguram a valorização ambiental dos resíduos coletados, reforçando a sustentabilidade econômica e social da organização. Em relação aos equipamentos, a cooperativa dispõe de aparelhos básicos para separação e prensagem, mas não de tecnologias avançadas. Assim, foi reconhecida a necessidade de melhorias, embora a aquisição de novas máquinas dependa de investimentos externos ainda incertos.

Quanto ao quarto bloco (Cultura Organizacional e Clima Interno), o ambiente de trabalho foi descrito como colaborativo, mas com desafios relacionados à divisão de tarefas e à participação no planejamento. Há estímulo ao trabalho em equipe, reforçado por reuniões, embora existam resistências a

mudanças. Ainda assim, observa-se um processo gradual de fortalecimento da corresponsabilidade entre os membros.

No que concerne ao quinto bloco (Comunicação Interna e Externa), a comunicação interna ocorre sobretudo em reuniões presenciais, com pouca utilização de meios digitais, dadas as condições de acesso dos cooperados. No âmbito externo, a cooperativa mantém contato com clientes e parceiros por meio de relatórios e registros formais, mas não dispõe de uma estratégia de comunicação consolidada para ampliar sua visibilidade.

Por fim, o sexto e último bloco (Planejamento e Gestão Organizacional), apresenta alguns dados sobre o planejamento da cooperativa, em que algumas decisões são discutidas coletivamente, mas as principais estratégias concentram-se na diretoria. O controle da gestão ocorre por relatórios e registros no CataFácil, bem como pela prestação de contas em assembleias. A avaliação do desempenho, no entanto, é predominantemente reativa, respondendo a problemas à medida que surgem, o que indica necessidade de amadurecimento na estrutura de planejamento e monitoramento.

4.4.2. Questionário para os cooperados

Com o objetivo de compreender a percepção dos cooperados sobre os processos de gestão, operações e clima organizacional, foi aplicado um questionário estruturado em seis blocos temáticos. As perguntas foram formuladas em formato objetivo, de modo a facilitar o preenchimento, considerando o tempo reduzido e o baixo interesse dos cooperados em responder a questionários extensos.

A seguir, são apresentadas as respostas obtidas junto aos oito cooperados participantes, sistematizadas em tabelas e gráficos para cada bloco temático. Esses dados permitem uma primeira visão sobre a forma como os membros percebem a gestão e o funcionamento da cooperativa, servindo como base para a análise de conteúdo a ser realizada posteriormente.

No bloco 1 (Identidade, Objetivos e Estratégia), todos os cooperados afirmaram reconhecer a existência de missão e objetivos na cooperativa. Entretanto, a maior parte declarou não ter clareza se tais elementos estão formalizados ou registrados. Também foi identificado que o direcionamento das atividades do dia a dia nem sempre está alinhado a esses objetivos, sendo percebido apenas parcialmente pela maioria. Da mesma forma, quando questionados sobre metas futuras ou utilização de projetos de Design, prevaleceu a resposta de incerteza. Esses resultados sugerem que, embora exista um entendimento geral sobre a função e a importância da cooperativa, há fragilidade na comunicação institucional e na formalização de estratégias (Figura 17).

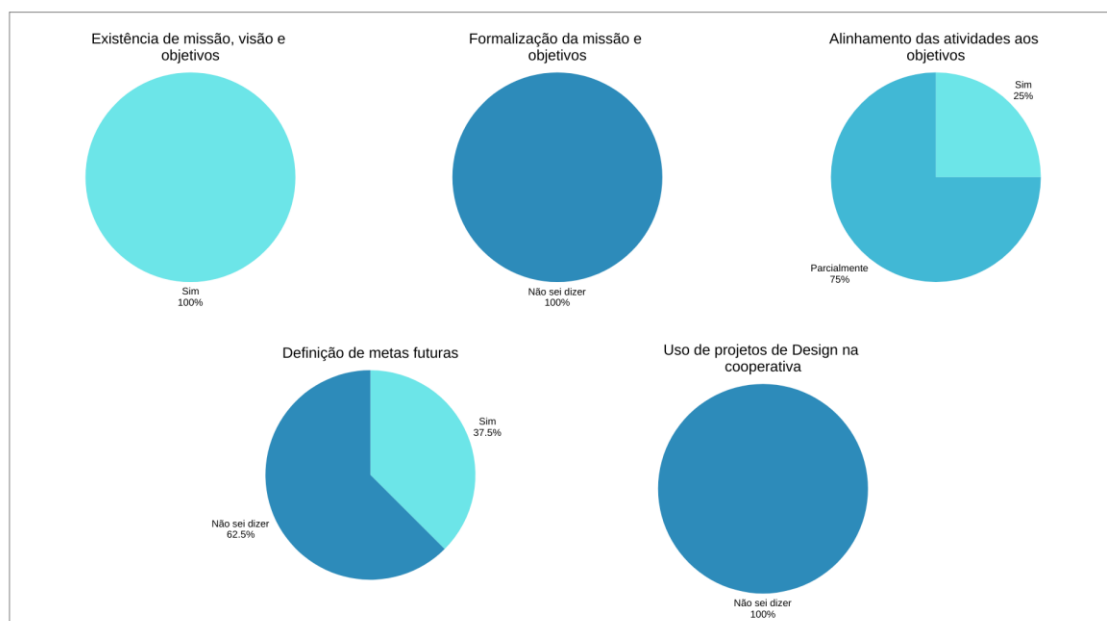


Figura 17. Gráficos de respostas do Bloco 1.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No bloco 2 (Processos, Operações e Planejamento), observou-se que os cooperados reconhecem a existência de organização no fluxo de trabalho e na triagem de materiais. No entanto, poucos sabem afirmar se esses processos estão documentados ou sistematicamente acompanhados. As reuniões de planejamento aparecem de forma irregular e não são uma prática consolidada, ao passo que todos reconhecem a ocorrência de retrabalho em determinados momentos. Em contrapartida, a totalidade apontou que a cooperativa utiliza ferramentas, sejam digitais ou manuais, para auxiliar na rotina. Ficou evidente também que as decisões são tomadas, em grande medida, pela direção, com pouca participação dos demais membros. Quando surgem problemas, parte dos cooperados reconhece que existem formas de resolução, mas ainda insuficientes ou apenas parciais (Figura 18).

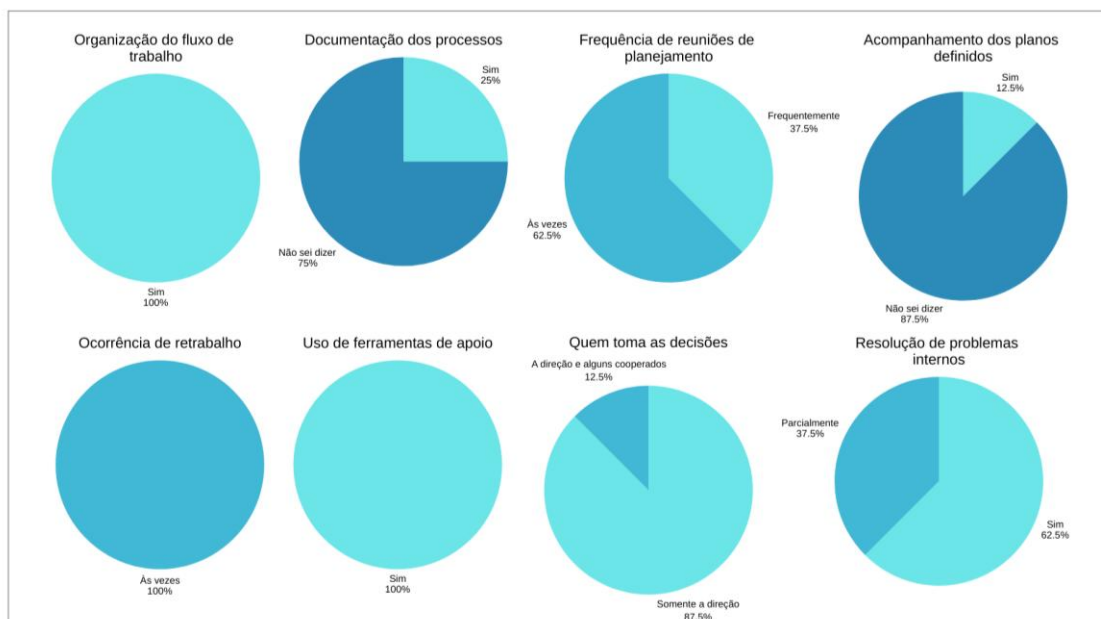


Figura 18. Gráficos de respostas do Bloco 2.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No bloco 3 (Inovação e Melhoria Contínua), os resultados revelaram pouca inserção dessa dimensão no cotidiano da cooperativa. Nenhum dos cooperados associou suas atividades a práticas de inovação, e as reuniões ou discussões voltadas à melhoria contínua foram apontadas como pouco frequentes, ocorrendo apenas de forma eventual ou rara (Figura 19).

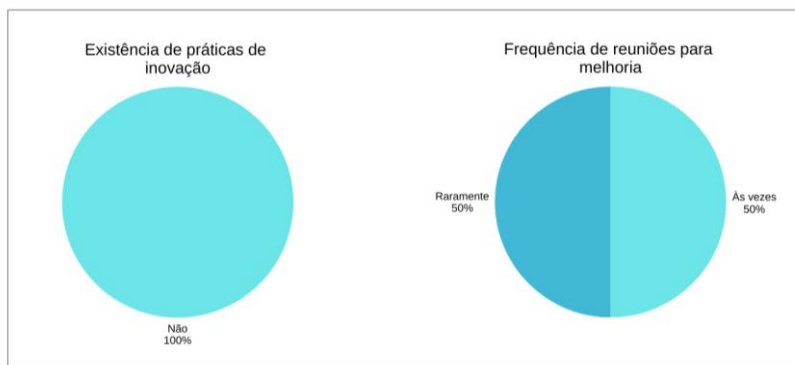


Figura 19. Gráficos de respostas do Bloco 3.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No bloco 4 (Participação, Cultura e Clima Organizacional), trouxe percepções um pouco mais positivas. Parte significativa dos cooperados declarou sentir-se pertencente à organização, ainda que de forma parcial. A transparência das decisões é percebida de maneira irregular, e o mesmo ocorre com o respeito às opiniões individuais, que aparece em alguns momentos, mas não de forma constante. Em relação às oportunidades de capacitação, as respostas mostraram-se divididas, indicando que esse aspecto ainda carece de maior atenção por parte da gestão (Figura 20).

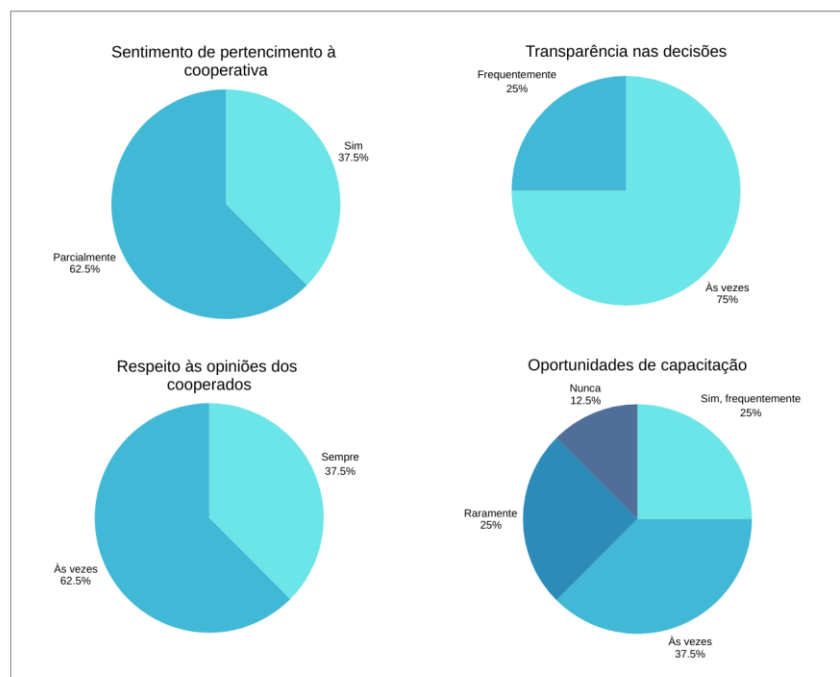


Figura 20. Gráficos de respostas do Bloco 4.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No bloco 5 (Relação com o Setor e o Ambiente Externo), as percepções mostraram-se pouco definidas. A maioria dos cooperados não soube avaliar se a cooperativa se destaca frente a outras organizações do setor, nem se há concorrentes em condições mais vantajosas. Por outro lado, reconheceu-se que fatores externos, como políticas públicas ou oscilações de mercado, afetam negativamente o funcionamento da cooperativa (Figura 21).

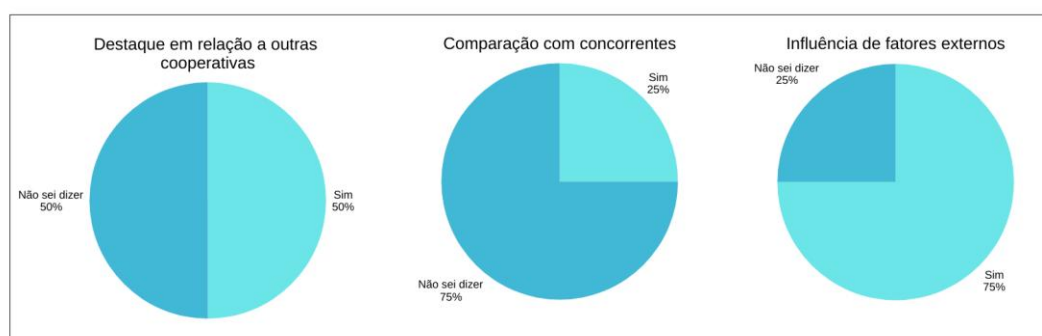


Figura 21. Gráficos de respostas do Bloco 5.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No bloco 6 (Comunicação), os resultados foram claros, pois todos os cooperados reconhecem que utilizam de forma constante canais internos, como grupos de mensagens, para manter a comunicação entre si. Ao mesmo tempo, houve unanimidade ao apontar a necessidade de melhorar tanto a comunicação

interna quanto a externa, demonstrando que esse é um aspecto central a ser fortalecido para garantir maior transparência e visibilidade institucional (Figura 22).

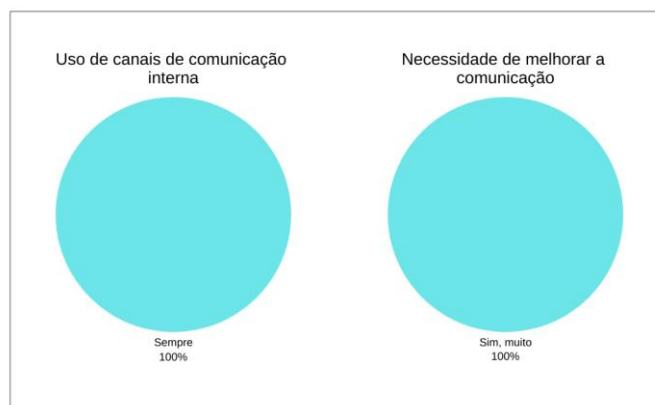


Figura 22. Gráficos de respostas do Bloco 6.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses achados reforçam a importância do diagnóstico organizacional proposto, ao indicar dimensões que necessitam de maior estruturação e apontar caminhos para o aprimoramento da gestão e para o fortalecimento da atuação coletiva.

4.5. Análise de Conteúdo

4.5.1. Etapas aplicadas

A análise de conteúdo foi adotada como procedimento metodológico para o tratamento e interpretação dos dados provenientes dos questionários aplicados à Eco-Cooperativa. Considerando que os fundamentos conceituais da técnica já foram apresentados anteriormente, esta seção descreve especificamente a forma como o método foi operacionalizado no presente estudo.

O corpus da análise foi constituído por dois instrumentos: o questionário direcionado ao presidente da cooperativa e o questionário aplicado aos cooperados. Para fins analíticos, o bloco referente às “Informações Gerais”, presente no instrumento do presidente, não foi incorporado à análise categorial, uma vez que possui caráter predominantemente descritivo e contextual da Eco-Cooperativa, não contribuindo diretamente para a interpretação das dinâmicas organizacionais investigadas.

A operacionalização da análise de conteúdo seguiu as três fases propostas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A etapa de pré-análise consistiu na leitura flutuante das respostas obtidas, buscando apreender o sentido geral do material e identificar possíveis núcleos de significação. Diferente de pesquisas baseadas

em entrevistas abertas, o presente estudo trabalhou com questionários semiestruturados, cujos eixos temáticos já estavam previamente organizados. Assim, as próprias seções dos instrumentos constituíram uma primeira organização temática do material.

As unidades de registro foram definidas como as respostas fornecidas a cada pergunta, consideradas individualmente e, posteriormente, em relação comparativa entre os dois grupos respondentes, presidente e cooperados. Essa definição permitiu preservar a coerência interna de cada eixo temático, ao mesmo tempo em que viabilizou a análise transversal das percepções organizacionais.

Na etapa de exploração do material procedeu-se à codificação temática das respostas. Considerando a natureza estruturada do instrumento, a análise configurou-se como categorial, com categorias inicialmente orientadas pelos eixos do questionário e posteriormente refinadas a partir das recorrências e contrastes identificados.

Cada eixo foi analisado separadamente e, em seguida, comparativamente, buscando identificar:

- Convergências entre as percepções do presidente e dos cooperados;
- Divergências interpretativas;
- Lacunas de conhecimento ou assimetrias informacionais;
- Indícios de tensões organizacionais.

Esse movimento comparativo foi fundamental para que a análise não se restringisse à descrição das respostas, mas avançasse para a identificação de padrões estruturais da organização.

A última fase, de tratamento dos resultados, consistiu na organização sistemática dos dados codificados e na elaboração de inferências interpretativas. A análise não se limitou à frequência de respostas, mas buscou compreender o significado das relações estabelecidas entre os diferentes pontos de vista.

A comparação entre os dois grupos foi interpretada à luz do referencial teórico, sendo assim, a inferência não foi concebida como extrapolação subjetiva, mas como resultado do cruzamento sistemático entre categorias temáticas, recorrências empíricas e referencial teórico adotado.

Para explicitar o encadeamento das etapas realizadas, apresenta-se a Figura 23, que sintetiza o processo de aplicação da análise de conteúdo ao estudo de caso.

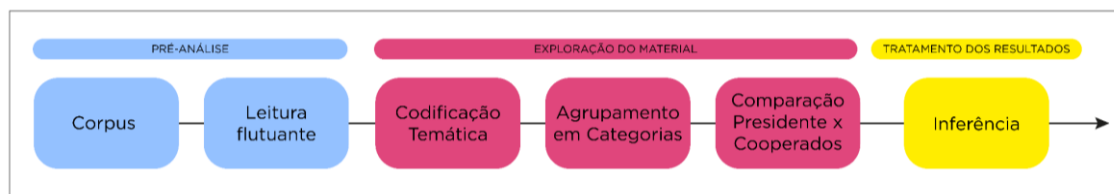


Figura 23. Etapas da análise de conteúdo aplicadas ao estudo da cooperativa.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O fluxograma representa o percurso adotado, que se divide em: definição do corpus (questionários do presidente e dos cooperados), leitura inicial dos dados, codificação das unidades de registro, categorização temática, comparação entre os grupos respondentes e inferência interpretativa.

Ao tornar explícito o processo analítico, busca-se garantir transparência metodológica e rigor interpretativo, elementos essenciais para a consistência científica do estudo.

4.5.2. Resultados da análise

Os resultados dos questionários evidenciam percepções parcialmente convergentes entre o presidente e os cooperados quanto à estrutura operacional da cooperativa, mas revelam divergências significativas no que se refere à participação decisória, inovação e comunicação interna.

De modo geral, observa-se que a cooperativa apresenta formalização institucional e organização operacional reconhecidas por ambos os grupos. Contudo, a internalização estratégica, a participação nos processos decisórios e a proposição de melhorias mostram-se limitadas, sobretudo sob a perspectiva dos cooperados.

Considerando que os dados quantitativos já foram apresentados anteriormente por meio de gráficos e sínteses descritivas, esta seção concentra-se na análise qualitativa comparativa, estruturada segundo os procedimentos da análise de conteúdo.

Com o objetivo de sistematizar a análise qualitativa das respostas obtidas, procedeu-se à organização dos dados em categorias temáticas. A partir da codificação das unidades de registro e da comparação entre os dois grupos respondentes, foi possível identificar padrões recorrentes, convergências e divergências interpretativas.

O Quadro 17 apresenta a síntese da Análise Categorical Comparativa, estruturada a partir dos principais eixos temáticos do instrumento de pesquisa. Além de reunir as unidades de registro mais representativas de cada grupo, o quadro explicita as inferências interpretativas derivadas do cruzamento analítico dos dados.

Quadro 17. Análise Categorial Comparativa.

CATEGORIA TEMÁTICA	UNIDADES DE REGISTRO PRESIDENTE	UNIDADES DE REGISTRO COOPERADOS	INFERÊNCIA INTERPRETATIVA
Identidade e Estratégia	Missão e metas formalizadas	Reconhecem existência da missão	Formalização institucional com baixa internalização coletiva.
	Estatuto registrado	Desconhecem registro formal	
	Dificuldade em explicitar aplicação prática	Percepção parcial de orientação estratégica	
Processos e Planejamento	Sistema estruturado	Reconhecem organização operacional	Estrutura técnica consolidada com governança centralizada.
	Relatórios periódicos	Desconhecimento sobre monitoramento formal	
	Decisões concentradas	Percepção de centralização	
Inovação	Propostas partem majoritariamente da presidência	Ausência de proposições próprias	Baixa autonomia criativa e cultura hierárquica.
		Baixa participação em melhorias	
Participação e Cultura Organizacional	Participação considerada pouco frequente	Percepção de decisões concentradas	Fragilidade da gestão democrática no cotidiano organizacional.
	Decisões individuais vistas como mais eficazes	Sentimento parcial de pertencimento	
Comunicação	Comunicação estruturada	Reconhecem canais existentes, mas avaliam necessidade de melhoria significativa.	Existência de canais formais com efetividade limitada.
	Ausência de presença digital		

Fonte. Elaborado pela autora (2026).

A Análise Categorial Comparativa evidencia que a cooperativa apresenta uma configuração organizacional marcada por distinções entre formalização estrutural e apropriação coletiva dos processos estratégicos.

Na categoria Identidade e Estratégia, observa-se que a existência de missão, visão e valores formalmente estabelecidos não se traduz integralmente em internalização pelos cooperados. A presença de elementos estratégicos formalizados indica um grau de institucionalização organizacional; contudo, a percepção parcial ou difusa desses elementos por parte dos membros revela uma assimetria informacional. Tal dinâmica sugere que a estratégia, embora documentada, não se consolida plenamente como prática compartilhada no cotidiano da organização.

No que concerne à categoria Processos e Planejamento, os dados indicam reconhecimento da organização operacional da cooperativa, especialmente no que diz respeito à estrutura física e ao uso de sistemas de registro e controle. Entretanto, a centralização das decisões e a percepção limitada dos cooperados quanto aos mecanismos de monitoramento revelam uma governança predominantemente verticalizada. Essa configuração aponta para uma separação entre execução operacional e deliberação estratégica.

A categoria Inovação evidencia um aspecto relevante da geração e aplicação de novas ideias, onde a proposição de melhorias e novas iniciativas tende a concentrar-se na figura da presidência, com baixa participação ativa dos cooperados. Esse cenário pode impactar a capacidade adaptativa da cooperativa, uma vez que a inovação, em contextos colaborativos, costuma emergir da diversidade de experiências e percepções. A limitação da participação criativa pode indicar barreiras estruturais ou culturais à construção coletiva de soluções.

No âmbito da Participação e Cultura Organizacional, a análise revela uma tensão entre os princípios cooperativistas, que pressupõem gestão democrática e envolvimento coletivo, e a prática cotidiana observada. A percepção de decisões concentradas e o sentimento apenas parcial de pertencimento indicam que a dimensão participativa da cooperativa não se manifesta de forma plena no processo decisório. Tal aspecto merece atenção no diagnóstico organizacional, especialmente sob a perspectiva da Gestão do Design, que valoriza processos colaborativos e construção compartilhada de sentido.

Por fim, na categoria Comunicação, embora haja reconhecimento da existência de canais formais, os dados apontam para limitações na efetividade da circulação de informações. A necessidade de aprimoramento comunicacional sugere que o fluxo informativo pode não alcançar todos os membros de forma clara e sistemática, o que contribui para as assimetrias identificadas nas demais categorias.

De maneira transversal, a Análise Categorical Comparativa indica que a Eco-Cooperativa apresenta maior consolidação na dimensão técnica-operacional do que na dimensão estratégica-participativa. Essa distinção não implica ausência de organização, mas revela oportunidades de fortalecimento no que se refere à democratização da informação, ampliação da participação e estímulo à inovação colaborativa.

4.5.3. Sistematização das Inferências

Concluída a etapa de categorização e comparação das unidades de registro, procede-se ao aprofundamento da inferência interpretativa, conforme orienta Bardin (2011), buscando ultrapassar a descrição temática e identificar padrões estruturais subjacentes aos dados.

Nesse sentido, esta etapa tem como objetivo destrinchar os sentidos emergentes da Análise Categorical Comparativa, organizando-os de maneira sistemática a fim de evidenciar mais profundamente as convergências, divergências, lacunas informacionais e indícios de tensões organizacionais. Tal movimento analítico permite explicitar as dinâmicas internas da cooperativa que não se apresentam de forma imediata nas respostas, mas que se revelam a partir do cruzamento interpretativo entre os dois grupos investigados.

O Quadro 18 sintetiza essas inferências, estruturando-as em quatro dimensões analíticas. Essa sistematização não apenas consolida o processo interpretativo, como também constitui base estruturante para a construção da matriz de diagnóstico organizacional, desenvolvida na etapa subsequente da pesquisa.

Quadro 18. Sistematização das Inferências a partir da Análise Categorial Comparativa.

DIMENSÃO ANALÍTICA	TÓPICOS IDENTIFICADOS	EVIDÊNCIAS DERIVADAS DOS QUESTIONÁRIOS
Convergências entre presidente e cooperados	Reconhecimento da existência de missão e metas	Ambos reconhecem que a cooperativa possui direcionamento estratégico formal.
	Percepção de organização operacional	Há concordância quanto à existência de estrutura física e funcionamento sistematizado.
	Existência de canais de comunicação	Ambos indicam que há meios formais de comunicação interna.
	Reconhecimento da centralização decisória	Presidente e cooperados indicam que decisões tendem a se concentrar na presidência.
Divergências interpretativas	Grau de participação nos processos decisórios	Presidente percebe participação como possível, cooperados indicam baixa efetividade.
	Percepção sobre inovação	Presidente aponta proposição de melhorias; cooperados demonstram pouca iniciativa ou envolvimento.
	Avaliação da comunicação interna	Presidente entende a comunicação interna como estruturada; cooperados apontam necessidade de melhorias.
Lacunas de conhecimento / Assimetrias informacionais	Desconhecimento do estatuto formal	Cooperados não demonstram domínio sobre documentos institucionais.
	Desconhecimento sobre mecanismos de monitoramento e relatórios	Presidente menciona controle formal; cooperados não evidenciam clareza sobre esses processos.
	Internalização parcial da estratégia	Missão e metas não aparecem como referência cotidiana nas respostas dos cooperados.
Indícios de tensões organizacionais	Centralização versus princípio cooperativista	Modelo cooperativo pressupõe gestão democrática, mas há concentração decisória.
	Baixa proposição de melhorias	Indica possível desmotivação, baixa autonomia ou cultura hierárquica consolidada.
	Comunicação com efetividade limitada	Pode reforçar o distanciamento entre gestão e cooperados.
	Participação pouco frequente	Sugere fragilidade na construção coletiva de decisões.

Fonte. Elaborado pela autora (2026).

A sistematização apresentada no quadro não introduz novos dados empíricos, mas reorganiza as inferências já identificadas em uma estrutura analítica transversal. Enquanto a Análise Categorial Comparativa evidenciou padrões por eixo temático, o presente quadro consolida esses achados em dimensões estruturais da dinâmica organizacional.

Essa reorganização permite visualizar de forma integrada como convergências, divergências, lacunas informacionais e tensões organizacionais se articulam, revelando uma configuração organizacional específica. Observa-se, por exemplo, que as convergências identificadas concentram-se

predominantemente na dimensão operacional da cooperativa, ao passo que as divergências e tensões emergem sobretudo nas dimensões estratégica, participativa e comunicacional.

Ao destacar as assimetrias informacionais e os indícios de tensão entre formalização institucional e prática cotidiana, o quadro contribui para a compreensão das relações entre estrutura, cultura e governança interna. Desse modo, a organização das inferências em dimensões analíticas constitui base para a construção da matriz de diagnóstico organizacional, na qual os elementos identificados serão articulados às dimensões do modelo adotado, permitindo uma leitura sistêmica das potencialidades e fragilidades da Eco-Cooperativa.

4.6. Diagnóstico Organizacional

4.6.1. Matriz de Diagnóstico Organizacional

A etapa de construção da Matriz de Diagnóstico Organizacional fundamenta-se no modelo de Mapa Cromático de Análise, proposto por Wagner e Merino (2016), utilizado como instrumento de sistematização e visualização do desempenho organizacional em múltiplas dimensões. O Mapa Cromático de Análise permite representar, de forma estruturada e visual, o estado organizacional e suas prioridades estratégicas por meio da atribuição de Grau de Desempenho (GD) e Nível Potencial de Melhoria (NPM).

No presente estudo, as informações provenientes da Análise de Conteúdo foram convertidas em evidências diagnósticas organizadas segundo as cinco dimensões apresentadas na Análise Categrorial Comparativa: Identidade e Estratégia; Processos e Planejamento; Inovação; Participação e Cultura Organizacional; e Comunicação. Essas dimensões dialogam com a Estrutura de Mapeamento Diagnóstico adotada como eixo estruturante da investigação através dos questionários.

A estrutura da matriz está organizada em quatro colunas principais:

- Dimensão Diagnóstica: corresponde às categorias macro que estruturam o diagnóstico organizacional;
- Evidências da Análise de Conteúdo: sintetizam os achados empíricos extraídos da Análise Categrorial Comparativa;
- Grau de Desempenho (GD): indica o nível atual de consolidação da dimensão analisada, variando qualitativamente entre baixo, médio ou alto;
- Nível Potencial de Melhoria (NPM): representa o nível de importância estratégica da dimensão para o fortalecimento organizacional, indicando onde intervenções podem gerar maior impacto.

A atribuição do GD e do NPM foi realizada a partir da recorrência das evidências empíricas, da presença de convergências ou divergências significativas entre os grupos respondentes e da intensidade das lacunas identificadas. Dessa forma, o Mapa Cromático de Análise opera como ponte entre a análise qualitativa e a leitura sistêmica do desempenho organizacional.

Na dimensão Identidade e Estratégia (Figura 24), o grau de desempenho foi apresentado como médio, considerando que há reconhecimento consolidado da função socioambiental da cooperativa e alinhamento simbólico em torno de sua missão. Presidente e cooperados demonstram clareza quanto ao papel da organização na cadeia da reciclagem e no impacto social gerado. No entanto, essa identidade não se traduz plenamente em estratégia formalizada ou metas de longo prazo compartilhadas. O potencial de melhoria foi classificado como alto porque o fortalecimento do planejamento estratégico pode gerar impactos estruturantes nas demais dimensões organizacionais. A construção participativa de metas, a definição de prioridades estratégicas e a formalização de diretrizes institucionais são exemplos de ações que podem ampliar a coerência entre identidade e direção organizacional.

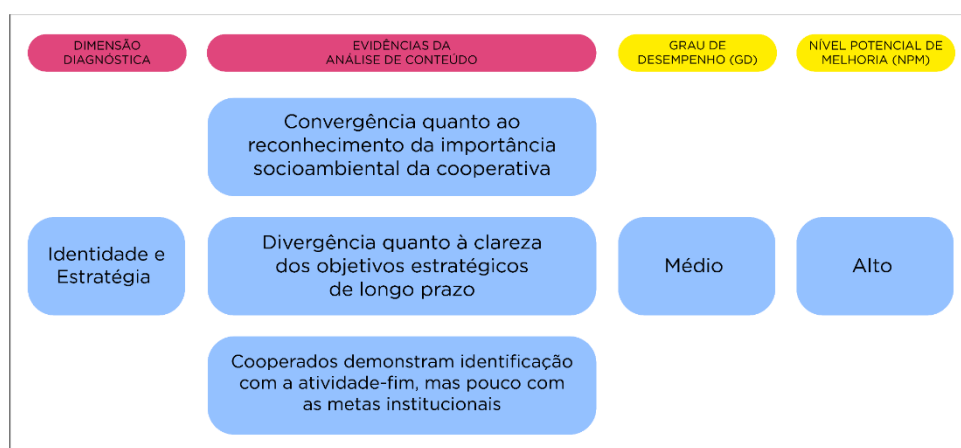


Figura 24. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Identidade e Estratégia.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na dimensão Processos e Planejamento (Figura 25), o grau de desempenho foi identificado como médio, pois as atividades operacionais apresentam organização funcional e continuidade. Igualmente, a cooperativa demonstra capacidade de executar suas atividades-fim de forma relativamente estável. O potencial de melhoria foi considerado médio pois, embora haja espaço para formalização de rotinas e instrumentos de planejamento, as fragilidades identificadas não comprometem diretamente a continuidade operacional. Melhorias como padronização de procedimentos, definição mais clara de responsabilidades e estabelecimento de reuniões periódicas de acompanhamento podem fortalecer a previsibilidade organizacional, mas não configuram uma situação crítica.

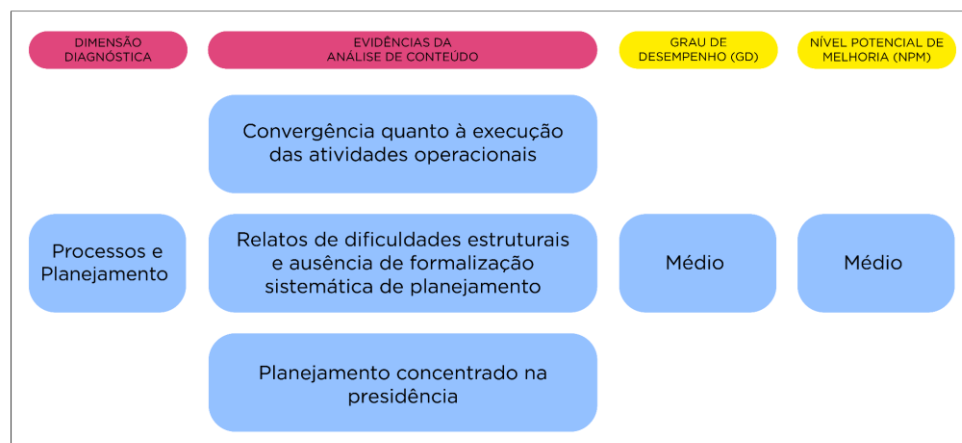


Figura 25. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Processos e Planejamento.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A dimensão Inovação (Figura 26), possui grau de desempenho baixo, dada a ausência de práticas estruturadas de inovação organizacional ou tecnológica identificadas na análise de conteúdo. As respostas indicam intenção de melhoria, mas não evidenciam mecanismos contínuos de experimentação, aprendizado institucional ou desenvolvimento de novos modelos de atuação. O potencial de melhoria foi intitulado como médio, reconhecendo que, embora a inovação seja desejável, sua implementação depende de condições estruturais, recursos e maturidade organizacional que ainda estão em processo de consolidação. Iniciativas como parcerias institucionais, capacitações técnicas ou adoção gradual de ferramentas digitais podem estimular inovação incremental, sem demandar transformações abruptas.

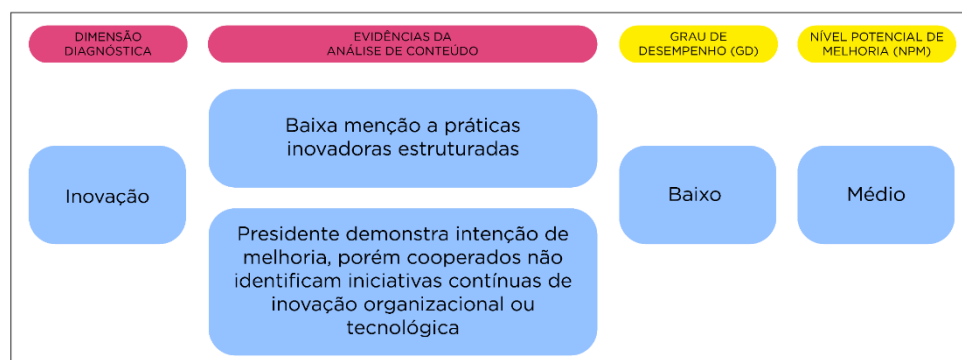


Figura 26. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Inovação.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na dimensão Participação e Cultura Organizacional (Figura 27), o grau de desempenho foi avaliado como baixo, uma vez que a centralização decisória e a baixa participação estratégica dos cooperados foram evidentes na Análise Categral Comparativa. A cultura organizacional demonstra forte orientação operacional, mas limitada incorporação de práticas participativas estruturadas. O potencial de melhoria foi classificado como alto porque a ampliação da participação pode gerar efeitos diretos na motivação, no comprometimento e na sustentabilidade organizacional. A criação de espaços deliberativos mais

sistemáticos, fortalecimento das assembleias e mecanismos de escuta ativa são exemplos de intervenções que podem reequilibrar as dinâmicas internas e reduzir assimetrias identificadas.

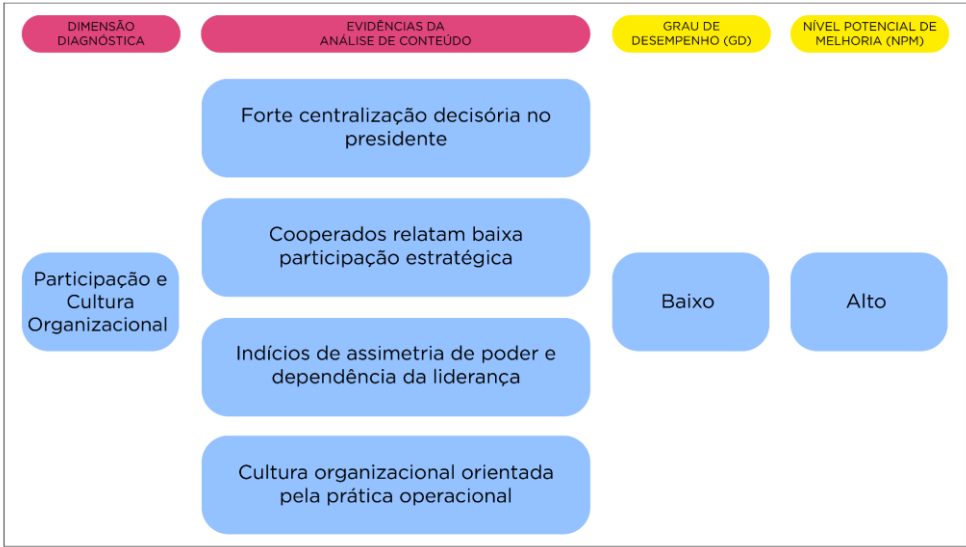


Figura 27. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Participação e Cultura Organizacional.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Por fim, na dimensão Comunicação (Figura 28), o grau de desempenho foi considerado médio. A comunicação operacional demonstra funcionalidade adequada, permitindo a execução das atividades cotidianas. Contudo, persistem lacunas na circulação de informações estratégicas e administrativas, especialmente no que se refere à transparência decisória. O potencial de melhoria foi identificado como médio, pois as fragilidades identificadas não configuram ruptura comunicacional, mas indicam necessidade de aprimoramento. A adoção de instrumentos simples, como registros sistemáticos de decisões, murais informativos atualizados ou canais digitais organizados, podem fortalecer a transparência e reduzir assimetrias informacionais.

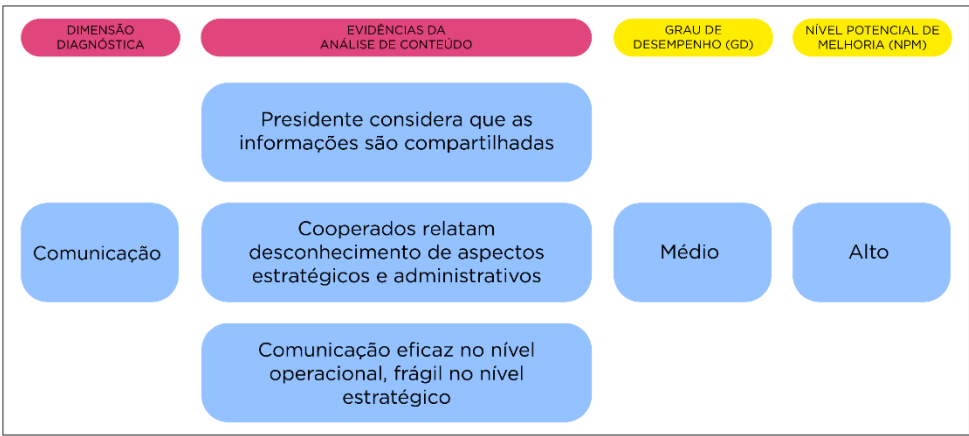


Figura 28. Matriz de Diagnóstico Organizacional - Comunicação.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

De modo geral, a matriz demonstra que as fragilidades identificadas concentram-se menos na execução operacional e mais nas dimensões estratégicas e participativas da organização. A Figura 29 apresenta a disposição das dimensões diagnósticas no Mapa Cromático de Análise, sintetizando graficamente os resultados previamente discutidos na Matriz de Diagnóstico Organizacional de cada dimensão diagnóstica, permitindo visualizar de forma integrada a posição relativa de cada categoria no cenário organizacional da Eco-Cooperativa.



Figura 29. Dimensões diagnósticas no Mapa Cromático de Análise.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A partir dessa sistematização gráfica e interpretativa, a pesquisa avança para a etapa propositiva, dedicada à composição de um Guia de Boas Práticas. Esse guia será orientado pelas fragilidades, potencialidades e prioridades identificadas ao longo do percurso analítico, desde a Análise de Conteúdo até a construção da Matriz de Diagnóstico Organizacional fundamentada no Mapa Cromático de Análise. Dessa forma, assegura-se que as recomendações propostas são fundamentadas em evidências empíricas e articuladas às dimensões estratégicas da organização.

4.7. Guia de Boas Práticas: Alternativa Inicial

4.7.1. Organização geral do guia

No que se refere à organização geral do Guia de Boas Práticas (Apêndice C), sua estrutura foi definida a partir dos resultados obtidos na análise de conteúdo e no diagnóstico organizacional realizados sobre a Eco-Cooperativa, de modo a refletir diretamente as principais fragilidades, demandas e potencialidades identificadas ao longo da pesquisa. A construção dos eixos temáticos está, portanto,

diretamente vinculada a essas etapas analíticas, constituindo um desdobramento estruturado das categorias e interpretações emergentes dos dados coletados.

A partir desse processo, foram estabelecidos, igualmente, cinco eixos temáticos: Identidade e Estratégia; Processos e Planejamento; Inovação; Participação e Cultura Organizacional; e Comunicação. Integralmente, os eixos foram considerados fundamentais para a compreensão e qualificação dos processos internos da cooperativa. Por esse motivo, a divisão busca também, organizar o conteúdo de forma sistematizada, permitindo abordar diferentes dimensões da gestão sem perder a visão integrada do funcionamento organizacional.

Cada eixo representa um campo específico de atuação, mas mantém relação com os demais, reconhecendo o caráter interdependente dos processos organizacionais. Assim, a estrutura do guia busca não apenas segmentar os conteúdos para facilitar a leitura e compreensão, mas também evidenciar como as diferentes áreas se articulam no cotidiano da cooperativa. Outrossim, a definição desses eixos possibilita direcionar as recomendações de forma mais precisa, alinhando as propostas às necessidades reais identificadas no diagnóstico. Logo, o guia se configura como um desdobramento aplicado da análise realizada, traduzindo os dados obtidos em orientações organizadas e coerentes com a realidade da Eco-Cooperativa.

4.7.2. Lógica interna dos capítulos

Quanto à organização interna dos capítulos, o guia foi estruturado a partir de uma lógica sequencial que busca conduzir o leitor desde a compreensão do tema até sua aplicação prática no contexto da cooperativa. A seção de contextualização tem como propósito introduzir o eixo a partir de uma leitura interpretativa dos dados obtidos na pesquisa, evidenciando sua relevância no funcionamento da organização e situando o problema dentro de um panorama mais amplo.

As diretrizes estratégicas, por sua vez, operam como um nível intermediário entre análise e ação. Elas sintetizam os principais direcionamentos identificados ao longo da investigação, organizando-os em proposições que orientam a tomada de decisão, sem, no entanto, determinar soluções fechadas. Dessa forma, permitem certa flexibilidade de interpretação e adaptação conforme as especificidades da cooperativa.

No que concerne às sugestões práticas, elas atuam como um desdobramento das diretrizes, traduzindo orientações mais abstratas em possibilidades concretas de atuação. Por consequência, aproxima-se o conteúdo da realidade cotidiana, considerando limitações operacionais, recursos disponíveis e dinâmicas de trabalho já existentes, o que favorece a viabilidade de implementação.

Por último, as ferramentas incorporadas em cada capítulo funcionam como instrumentos de operacionalização, organizando o processo de aplicação das propostas em etapas estruturadas. Este tópico busca apoiar a sistematização das ações, contribuindo para o registro, acompanhamento e continuidade dos processos ao longo do tempo.

Essa organização busca tornar o conteúdo mais acessível e aplicável, evitando uma abordagem excessivamente teórica e favorecendo a utilização do guia como instrumento de apoio à gestão. Ao articular compreensão, orientação e ação em uma mesma estrutura, os capítulos possibilitam que os cooperados não apenas identifiquem pontos de melhoria, mas também encontrem caminhos viáveis para sua implementação.

4.7.3. Intenção de uso e aplicabilidade

No que tange à aplicabilidade, o guia foi concebido como um instrumento de apoio à gestão, direcionado principalmente aos responsáveis pela condução das atividades na cooperativa, com o objetivo de subsidiar a aplicação das ferramentas junto aos demais cooperados. Sob essa ótica, seu uso pressupõe uma mediação ativa por parte da gestão, que atua como facilitadora dos processos propostos, organizando momentos de discussão, conduzindo as atividades e incentivando a participação coletiva.

As propostas apresentadas foram estruturadas de modo a favorecer a realização de práticas participativas, em que os cooperados são envolvidos nas etapas de reflexão, definição e acompanhamento das ações. Portanto, essa abordagem dialoga diretamente com os princípios do cooperativismo, ao valorizar a construção coletiva, a tomada de decisão compartilhada e o reconhecimento dos saberes presentes no grupo.

Ademais, sua finalidade está relacionada à possibilidade de adaptação às condições reais de uso, considerando a dinâmica de trabalho, a disponibilidade dos participantes e os recursos existentes. Por conseguinte, o guia não se apresenta como um modelo rígido a ser seguido integralmente, porém como um conjunto de orientações que podem ser incorporadas de maneira gradual, conforme o interesse e momento da organização. Ao articular mediação, participação e adaptação, o material se posiciona como um suporte prático para gestão, respeitando as especificidades do contexto em que será utilizado.

4.7.4. Estrutura analítica dos eixos

A partir da definição dos eixos temáticos e da estrutura do guia, elaborou-se um quadro analítico (Quadro 19) com o objetivo de sistematizar as informações abordadas no Guia de Boas Práticas, evidenciando a relação entre os dados obtidos no diagnóstico organizacional e as proposições desenvolvidas. O quadro apresenta, de forma sintética, os principais aspectos identificados ao longo da

análise de conteúdo e do diagnóstico, bem como os objetivos estabelecidos para cada eixo, o foco das diretrizes propostas e as ferramentas associadas.

Quadro 19. Estrutura analítica dos eixos do Guia de Boas Práticas.

EIXO TEMÁTICO	ASPECTOS IDENTIFICADOS	OBJETIVOS DO EIXO	FOCO DAS DIRETRIZES	FERRAMENTA PROPOSTA
Identidade e Estratégia	Ausência de formalização de missão, visão e valores; decisões pouco registradas; falta de definição de prioridades	Estruturar o direcionamento estratégico da cooperativa	Alinhamento de propósito, definição de prioridades e organização das decisões	Reunião de Plano Estratégico Simplificado: Missão, Visão e Valores
Processos e Planejamento	Atividades realizadas sem padronização; dependência de decisões pontuais; dificuldade de acompanhamento das ações	Organizar e tornar mais previsíveis as atividades operacionais	Planejamento de tarefas, definição de rotinas e acompanhamento de ações	Quadro de Metas Prioritárias (Metas SMART)
Inovação	Melhoria das práticas ocorrendo de forma não sistematizada; ausência de espaços estruturados para proposição de ideias	Incentivar a melhoria contínua e a adaptação de processos	Organização de ideias, estímulo à proposição de melhorias e experimentação	Registro de Ideias e Melhorias
Participação e Cultura Organizacional	Decisões individuais vistas como mais eficazes	Fortalecer a participação e o envolvimento coletivo	Organização de momentos participativos e estímulo à tomada de decisão coletiva	Roteiro de Assembleia Participativa
Comunicação	Informações e decisões pouco registradas; dificuldade de acesso às informações por parte dos cooperados	Melhorar o fluxo e o registro das informações internas	Estruturação da comunicação e organização dos registros institucionais	Quadro Kanban

Fonte. Elaborado pela autora (2026).

O quadro organiza os eixos temáticos que indicam os campos prioritários de atuação, definidos com base nos aspectos mais recorrentes identificados no diagnóstico.

Os aspectos levantados correspondem a interpretação da realidade da cooperativa obtida na análise de conteúdo, onde foram evidenciados pontos que demandam maior atenção em relação à gestão e à organização dos processos. A partir deles, são definidos os objetivos de cada eixo, que expressam de maneira direta o que se pretende alcançar com as estratégias propostas.

Em seguida, o foco das diretrizes delimita o tipo de abordagem adotada em cada caso, indicando quais dimensões serão trabalhadas no desenvolvimento das recomendações. E as ferramentas propostas representam a materialização dessas recomendações, reunindo procedimentos que possibilitam sua aplicação no contexto da cooperativa.

Em conjunto, esses elementos permitem visualizar de forma clara a relação entre os achados da pesquisa e as soluções desenvolvidas, evidenciando o direcionamento prático do guia.

4.7.5. Ferramentas propostas

Com base nos eixos temáticos, cada ferramenta foi pensada considerando as demandas identificadas no diagnóstico, buscando oferecer meios práticos para organização, planejamento e acompanhamento das atividades da cooperativa.

O Quadro 20 apresenta uma síntese dessas ferramentas, relacionando-as aos seus objetivos e formas de aplicação, de modo a evidenciar sua função no conjunto do guia.

Quadro 20. Síntese das ferramentas propostas no Guia de Boas Práticas.

FERRAMENTA PROPOSTA	OBJETIVO DA FERRAMENTA	FORMA DE APLICAÇÃO	RESULTADOS ESPERADOS
Reunião de Plano Estratégico Simplificado: Missão, Visão e Valores	Definir e alinhar o direcionamento estratégico da cooperativa.	Realização de reunião participativa para construção ou revisão da missão, visão, prioridades e definição de responsáveis.	Maior clareza sobre objetivos, alinhamento entre os cooperados e organização das decisões
Quadro de Metas Prioritárias (Metas SMART)	Organizar e acompanhar as metas da cooperativa.	Estruturação de metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais, com definição de prazos e responsáveis.	Melhor planejamento das ações, acompanhamento das atividades e maior previsibilidade dos processos
Registro de Ideias e Melhorias	Incentivar a proposição e organização de melhorias.	Criação de um espaço estruturado para registro e acompanhamento de sugestões de melhorias propostas pelos cooperados.	Estímulo à participação, registro das ideias e desenvolvimento contínuo das práticas
Roteiro de Assembleia Participativa	Fortalecer a participação coletiva nas decisões.	Organização de reuniões com base em um roteiro estruturado que orienta a condução, registro e encaminhamento das discussões.	Mais envolvimento dos cooperados, decisões mais compartilhadas e melhor organização das reuniões
Quadro Kanban	Organizar e tornar visível o andamento das atividades.	Utilização de um quadro visual para acompanhamento das tarefas, dividido por etapas de execução.	Visualização mais adequada das atividades, organização do fluxo de trabalho e comunicação mais clara entre os cooperados

Fonte. Elaborado pela autora (2026).

A Reunião de Plano Estratégico Simplificado se relaciona aos princípios da Gestão do Design, especialmente no que se refere ao alinhamento entre objetivos organizacionais e práticas operacionais, conforme discutido por Mozota (2010) e Best (2017). Ao propor a definição de missão, visão e prioridades, a ferramenta contribui para estruturar o direcionamento estratégico da cooperativa.

O Quadro de Metas Prioritárias dialoga com práticas de organização e planejamento de processos, articulando-se com a Gestão do Design ao contribuir para a definição de objetivos claros e o acompanhamento das ações. Segundo Best (2017), a estruturação de metas e indicadores é fundamental para alinhar estratégias e operações dentro das organizações. No contexto da cooperativa, a adaptação do modelo SMART de George Doran (1981), permite traduzir esse princípio em uma ferramenta acessível, favorecendo a organização das atividades e a continuidade das ações ao longo do tempo.

A ferramenta de Registro de Ideias e Melhorias está associada às abordagens de inovação centradas na participação e na construção coletiva de soluções. No âmbito do *Design Thinking*, conforme Brown (2010), a geração de ideias é entendida como um processo colaborativo, no qual diferentes perspectivas contribuem para a identificação de possibilidades de melhoria. Nesse sentido, a ferramenta proposta não se limita à geração de ideias, mas incorpora também sua organização e acompanhamento, contribuindo para a consolidação de práticas de inovação contínua no contexto da cooperativa.

O Roteiro de Assembleia Participativa está diretamente relacionado aos princípios do Design de Serviços, que, segundo Stickdorn (2014), valoriza a colaboração entre diferentes atores e a organização das interações como parte fundamental dos processos. A estruturação das etapas da reunião contribui para organizar a participação dos cooperados, favorecendo a construção coletiva das decisões e o registro das discussões.

O Quadro Kanban, com origem no sistema de produção da Toyota, pode ser compreendido, no contexto desta pesquisa, como uma ferramenta de apoio à organização visual dos processos, alinhando-se aos princípios do Design de Serviços e da Gestão do Design. Ao tornar visível o fluxo de atividades, a ferramenta contribui para a compreensão das etapas do trabalho e para a melhoria da comunicação entre os envolvidos. Conforme Stickdorn (2014), a visualização de processos e interações é um elemento central para a organização e qualificação de serviços, especialmente em contextos que envolvem múltiplos atores e dependem da coordenação das atividades.

A organização das ferramentas permite compreender como as proposições do guia se estruturam de forma articulada, relacionando diferentes aspectos da gestão da cooperativa. Com o objetivo de analisar sua clareza, relevância e potencial de aplicação no contexto proposto, o material será submetido à avaliação por especialistas.

4.8. Avaliação por especialistas

A etapa de avaliação por especialistas teve como objetivo analisar e validar a qualidade do guia de boas práticas desenvolvido, considerando aspectos relacionados à coerência, fundamentação teórica e potencial de aplicação no contexto da cooperativa. Para isso, foi elaborado um formulário de avaliação técnica, estruturado de forma a captar tanto percepções gerais quanto contribuições mais específicas sobre o material. O formulário encontra-se disponível no Apêndice D deste trabalho.

A avaliação contou com a participação de três especialistas, selecionados a partir de sua atuação nas áreas de Design, Gestão e/ou contextos organizacionais relacionados ao objeto de estudo. O instrumento foi organizado em 28 perguntas divididas em sete blocos temáticos, sendo eles: Avaliação do conteúdo;

Fundamentação teórica e alinhamento com a área; Aplicabilidade e potencial de uso; Estrutura e organização; Avaliação das ferramentas propostas; Adequação ao público e difusão; e Avaliação técnica final.

Cada bloco reuniu questões objetivas e dissertativas, permitindo analisar diferentes dimensões do guia, desde sua consistência conceitual até sua viabilidade de aplicação. A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos a partir das respostas dos especialistas, organizados conforme os blocos temáticos do instrumento.

No primeiro bloco (Avaliação do Conteúdo), buscou-se compreender a percepção dos especialistas quanto à relevância, clareza e coerência geral do guia de boas práticas.

Em relação à relevância do guia para o contexto das cooperativas de coleta seletiva, a maioria dos especialistas o considera muito relevante, como apresentado na Figura 30.

2.1 Como você avalia a relevância do guia para o contexto das cooperativas de coleta seletiva?
3 respostas

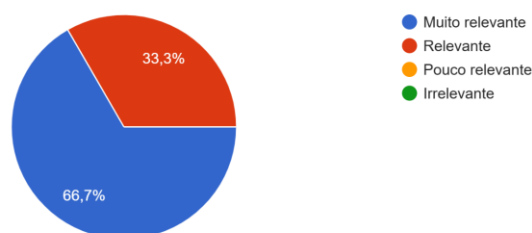


Figura 30. Avaliação da relevância do guia para o contexto das cooperativas de coleta seletiva.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nos pareceres, destaca-se que o guia apresenta soluções estruturadas voltadas ao fortalecimento da cultura organizacional e da participação coletiva, abordando desde a definição da identidade institucional até a organização de processos e comunicação. Também foi apontada a consistência conceitual do material e sua aplicabilidade prática, especialmente pela utilização de ferramentas que contribuem para tornar os processos mais claros e organizados. Por outro lado, um dos especialistas observa que a utilização do guia pode depender do nível de conhecimento dos gestores, o que pode influenciar sua efetiva aplicação.

Quanto à clareza da proposta ao longo do conteúdo, os resultados indicam que a maioria dos especialistas a considera parcialmente clara, conforme apresentado na Figura 31. Ressalta-se que esse resultado pode estar relacionado ao fato de os especialistas não terem acesso integral à dissertação e aos demais elementos que compõem o estudo, o que pode influenciar a compreensão mais ampla da proposta.

2.2 A proposta do guia está clara, bem delimitada e coerente ao longo do conteúdo?
3 respostas

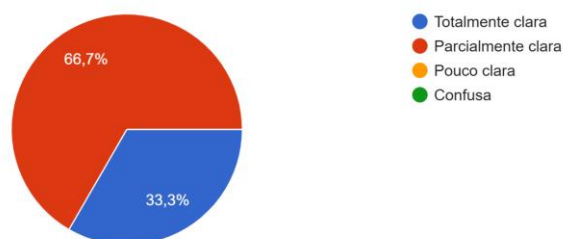


Figura 31. Clareza, delimitação e coerência da proposta do guia ao longo do conteúdo.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os comentários associados a essa questão apontam que, embora o guia busque simplicidade, o uso de termos técnicos ou em língua estrangeira pode dificultar a compreensão por parte dos cooperados, especialmente aqueles com menor nível de escolaridade.

No que se refere à coerência entre as diretrizes e as ferramentas propostas, a maioria dos especialistas aponta uma coerência parcial, como apresentado na Figura 32.

2.3 O conteúdo apresenta coerência entre diretrizes e ferramentas propostas?
3 respostas

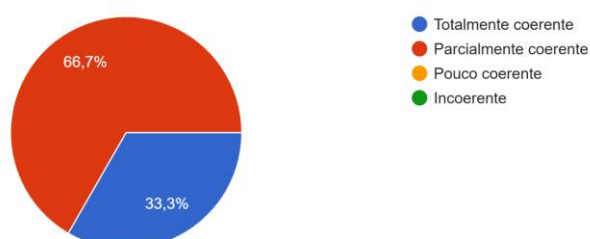


Figura 32. Coerência entre diretrizes e ferramentas propostas no guia.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas análises, observa-se que determinadas ferramentas, como o método SCAMPER, podem demandar maior mediação para sua aplicação, especialmente aquelas que envolvem processos mais abstratos. Ainda assim, reconhece-se que a coerência é mais evidente no nível operacional, contribuindo para a organização das atividades da cooperativa.

No segundo bloco (Fundamentação Teórica e Alinhamento com a Área), objetivou-se analisar a percepção dos especialistas quanto à contribuição do guia para o campo da Gestão do Design, bem como sua consistência teórica e possíveis lacunas conceituais ou metodológicas.

Em relação à contribuição do guia para o campo da Gestão do Design, os especialistas indicam, de modo geral, que o material apresenta contribuição relevante, com ênfase em sua dimensão aplicada. Destaca-se que o guia articula conceitos como *Design Thinking*, cocriação, gestão participativa e inovação social, traduzindo-os em um formato prático que facilita sua aplicação no contexto da cooperativa. Também foi sugerido o aprimoramento de aspectos operacionais das ferramentas, como a definição de periodicidade de uso e a inclusão de exemplos visuais que auxiliem na compreensão dos resultados.

Quanto à existência de lacunas teóricas, conceituais ou metodológicas, os especialistas apontam a presença de alguns pontos de melhoria. Nas considerações, observa-se a necessidade de aprofundar a orientação sobre o papel dos responsáveis pela condução das atividades, destacando sua atuação como facilitadores dos processos.

Acerca da consistência do conteúdo em relação à literatura e aos referenciais apresentados, a maioria dos especialistas considera o material totalmente consistente, como apresentado na Figura 33.



Figura 33. Consistência do conteúdo com a literatura e os referenciais apresentados.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas observações, evidencia-se que a fundamentação teórica está incorporada de forma aplicada, sendo evidenciada na estrutura das ferramentas e nas propostas metodológicas. Ressalta-se que o guia traduz conceitos acadêmicos em práticas acessíveis, mantendo princípios como participação, visualização e adequação ao contexto. Por outro lado, um dos especialistas aponta não ter acesso direto à fundamentação teórica, o que limita sua avaliação nesse aspecto.

No terceiro bloco (Aplicabilidade e potencial de uso), foi analisada a aplicabilidade das orientações e ferramentas propostas, bem como seu potencial de gerar melhorias concretas no contexto da cooperativa.

Em relação à aplicabilidade das orientações para a realidade da Eco-Cooperativa, a maioria dos especialistas as considera totalmente aplicáveis, como apresentado na Figura 34.

4.1 As orientações propostas são aplicáveis à realidade de cooperativas de coleta seletiva?
3 respostas

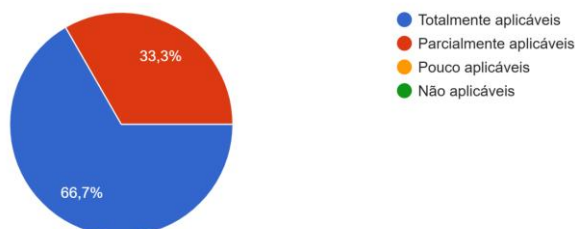


Figura 34. Aplicabilidade das orientações à realidade de cooperativas de coleta seletiva.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nos pareceres, salienta-se que o guia foi desenvolvido a partir de um diagnóstico organizacional real, o que contribui para sua adequação ao contexto da cooperativa. Também é ressaltada a abordagem prática e a utilização de ferramentas acessíveis e adaptáveis à realidade dessas organizações, além da proposta de aplicação flexível e gradual, respeitando a dinâmica de autogestão. Por outro lado, observa-se que sua aplicação pode variar conforme o nível de desenvolvimento e organização de cada cooperativa.

Quanto à clareza das ferramentas para aplicação prática, os especialistas indicam, em sua maioria, que estas são totalmente claras, como apresentado na Figura 35.

4.2 As ferramentas apresentadas possuem clareza suficiente para aplicação prática?
3 respostas

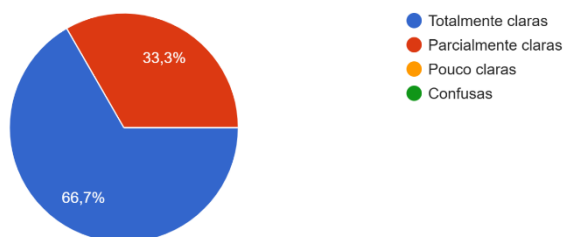


Figura 35. Clareza das ferramentas para aplicação prática.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em suas opiniões, notabiliza-se que as ferramentas são apresentadas de forma estruturada, com etapas bem definidas e apoio de exemplos visuais, o que facilita sua compreensão e uso. No entanto, aponta-se que sua aplicação pode exigir algum nível prévio de conhecimento por parte dos usuários, especialmente em contextos com menor familiaridade com práticas de gestão, sendo mais adequadas para níveis iniciais ou intermediários de organização.

No que concerne ao potencial do guia para gerar melhorias concretas na gestão da cooperativa, os especialistas indicam unanimemente um alto potencial, como apresentado na Figura 36.

4.3 O guia apresenta potencial de gerar melhorias concretas na gestão da cooperativa?
3 respostas



Figura 36. Potencial do guia para gerar melhorias na gestão da cooperativa.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas análises, destaca-se que o potencial está relacionado à apresentação de ferramentas práticas que auxiliam na organização, planejamento, comunicação e participação dos cooperados. Destaca-se ainda que os instrumentos propostos permitem transformar intenções em ações estruturadas, favorecendo o acompanhamento e o registro das atividades no cotidiano da cooperativa.

No quarto bloco (Estrutura e organização), foi observada a organização do guia, considerando a coerência entre os eixos temáticos, a estrutura interna dos capítulos e a forma de apresentação das ferramentas.

Em relação à organização dos capítulos e eixos temáticos, a maioria dos especialistas a considera totalmente adequada, como apresentado na Figura 37.

5.1 A organização dos capítulos e eixos temáticos é lógica e coerente?
3 respostas

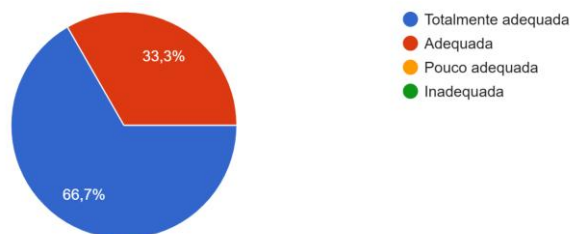


Figura 37. Organização dos capítulos e eixos temáticos do guia.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nos pareceres, um dos especialistas descreve que o guia segue uma progressão que parte do nível estratégico e avança para aspectos operacionais e relacionais, mantendo uma estrutura padronizada que contribui para a compreensão do conteúdo.

Quanto à sequência adotada desde a contextualização até as ferramentas, os especialistas indicam, em sua maioria, que essa estrutura facilita muito o entendimento, como apresentado na Figura 38.

5.2 A sequência (contextualização → diretrizes → sugestões → ferramentas) facilita o entendimento?
3 respostas

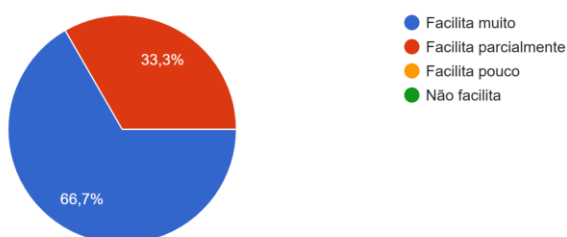


Figura 38. Contribuição da sequência para o entendimento.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas análises, comenta-se que essa organização contribui para reduzir o nível de abstração ao articular teoria e prática, permitindo que as diretrizes sejam compreendidas e posteriormente aplicadas por meio das sugestões e ferramentas. Destaca-se também que o formato contribui para uma leitura mais fluida e previsível.

No que se refere ao formato passo a passo das ferramentas, os especialistas indicam de forma unânime que esse recurso facilita a compreensão e aplicação, como apresentado na Figura 39.

5.3 O formato passo a passo das ferramentas facilita sua compreensão e aplicação?
3 respostas



Figura 39. Contribuição do formato passo a passo para compreensão e aplicação das ferramentas.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nos esclarecimentos dos especialistas, enfatiza-se que a organização das etapas contribui para tornar as atividades mais acessíveis, permitindo que os cooperados executem as ações de forma mais autônoma, a partir de uma lógica progressiva e estruturada.

Em relação ao nível de detalhamento do conteúdo, os especialistas consideram que este está adequado ao público-alvo, como apresentado na Figura 40.



Figura 40. Adequação do nível de detalhamento do conteúdo ao público-alvo.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas considerações, aponta-se que o guia equilibra simplicidade e orientação prática, favorecendo sua compreensão por cooperados com diferentes níveis de formação. No entanto, pontua-se que a compreensão pode ser limitada em casos de ausência de conhecimento prévio sobre práticas de gestão.

No que tange à presença de excesso ou falta de conteúdo, os especialistas apontam alguns pontos de atenção. Os comentários associados a essa questão sugerem a inclusão de modelos prontos das ferramentas, possivelmente disponibilizados por meio de *links*, facilitando sua utilização direta pelos usuários. Além disso, foram apontadas oportunidades de aprimoramento relacionadas ao monitoramento e avaliação de resultados.

No quinto bloco (Avaliação das ferramentas propostas), avaliou-se a compreensão, adaptabilidade e potencial de uso contínuo das ferramentas propostas no guia, juntamente com a identificação de possíveis dificuldades e sugestões de aprimoramento.

Sobre a compreensão das ferramentas sem necessidade de explicação adicional, a maioria dos especialistas considera que estas são parcialmente compreensíveis, como apresentado na Figura 41.

6.1 As ferramentas apresentadas são compreensíveis sem necessidade de explicação adicional?
3 respostas

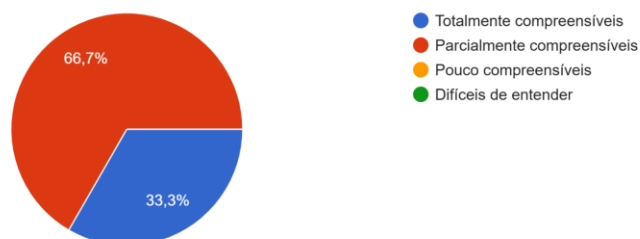


Figura 41. Compreensão das ferramentas sem necessidade de explicação adicional.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas análises, salienta-se que a compreensão das ferramentas está diretamente relacionada ao nível de conhecimento prévio dos usuários, especialmente em contextos com baixa escolaridade. Ainda assim, um dos especialistas considera as ferramentas compreensíveis em sua estrutura geral.

Quanto à possibilidade de adaptação das ferramentas a diferentes contextos de uso, todos os especialistas indicam que estas permitem adaptação parcial, como apresentado na Figura 42.

6.2 As ferramentas permitem adaptação conforme diferentes contextos de uso?
3 respostas

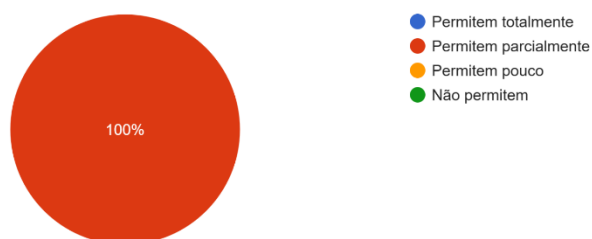


Figura 42. Possibilidade de adaptação das ferramentas a diferentes contextos de uso.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nos esclarecimentos, observa-se que uma avaliação mais precisa desse aspecto dependerá de aplicações práticas em múltiplos estudos de caso, o que reforça a importância da etapa de validação futura.

No que se refere ao potencial de uso contínuo ao longo do tempo, a maioria dos especialistas aponta alto potencial, como apresentado na Figura 43.

6.3 As ferramentas apresentam potencial de uso contínuo ao longo do tempo (e não apenas pontual)?

3 respostas

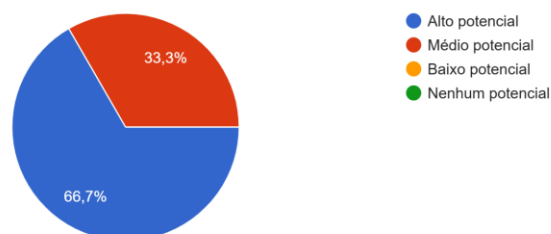


Figura 43. Potencial de uso contínuo das ferramentas ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Comenta-se adicionalmente que as ferramentas foram estruturadas para apoiar rotinas recorrentes da cooperativa, como planejamento, acompanhamento de tarefas, reuniões e geração de melhorias, favorecendo sua utilização para além de ações pontuais. Contudo, um dos especialistas ressalta que essa percepção ainda precisaria ser confirmada por meio da aplicação prática do guia no cotidiano da organização.

Acerca das ferramentas consideradas pouco claras ou de difícil aplicação, os comentários convergem para o método SCAMPER como o elemento de maior complexidade. Nos relatos, observa-se que essa dificuldade está associada ao seu caráter mais abstrato, à presença de termos pouco familiares e à necessidade de realizar diferentes tipos de reflexão em sequência, o que pode gerar dificuldades de compreensão e aplicação.

Quanto às sugestões de melhorias, os especialistas apontam ajustes voltados principalmente à simplificação e adequação ao contexto de uso. Nos esclarecimentos recomenda-se a substituição de termos em língua inglesa e siglas por equivalentes em português, facilitando o entendimento e a memorização.

No sexto bloco (Adequação ao público e difusão), foi averiguada a adequação do guia ao público-alvo, seu caráter inovador, potencial de replicabilidade e possibilidades de difusão.

Sobre a adequação do guia ao perfil de gestores de cooperativas, a maioria dos especialistas o considera adequado, como apresentado na Figura 44.

7.1 O guia está adequado ao perfil de gestores de cooperativas?
3 respostas

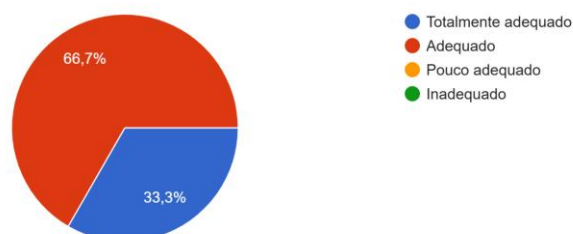


Figura 44. Adequação do guia ao perfil de gestores de cooperativas.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas notas dos especialistas, aponta-se que o guia apresenta linguagem acessível, exemplos práticos e ferramentas visuais que facilitam sua aplicação no cotidiano, além de respeitar a lógica de autogestão das cooperativas. No entanto, foi considerado que sua efetividade pode depender do nível de conhecimento prévio dos gestores e que uma avaliação mais aprofundada estaria condicionada à aplicação prática do material.

Quanto ao caráter inovador do guia em relação a práticas já existentes, os especialistas indicam, em sua maioria, que o material é moderadamente inovador, como apresentado na Figura 45.

7.2 Na sua opinião, o guia apresenta elementos inovadores em relação a práticas já existentes no contexto de cooperativas?
3 respostas

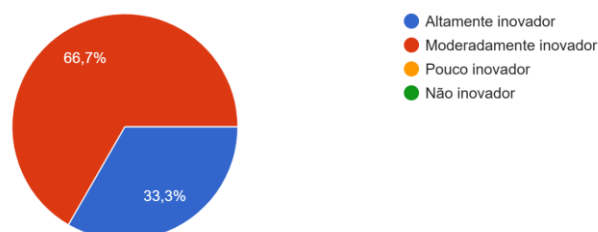


Figura 45. Grau de inovação do guia em relação a práticas existentes.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nos pareceres dos especialistas foi considerado que a inovação não está necessariamente na criação de práticas inéditas, mas na forma como diferentes abordagens são integradas e adaptadas ao contexto das cooperativas. Destaca-se a incorporação de conceitos do Design, como cocriação e *Design Thinking*, a tradução de ferramentas de gestão para uma linguagem acessível e a estrutura didática orientada à prática e à participação coletiva, caracterizando um processo de inovação incremental.

No que se refere à possibilidade de caracterizar o guia como uma tecnologia social, a maioria dos especialistas indica que isso é possível com adaptações, como apresentado na Figura 46.

7.3 Na sua opinião, o guia pode ser caracterizado como uma tecnologia social aplicável a outros contextos semelhantes?
3 respostas

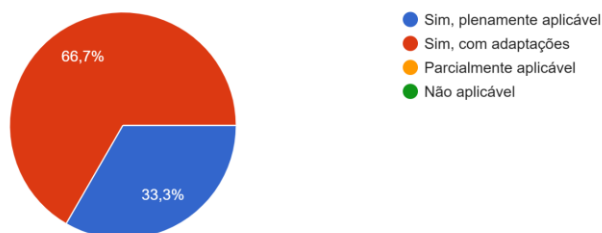


Figura 46. Potencial do guia como tecnologia social aplicável a outros contextos.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas avaliações detalhadas, destaca-se que o guia apresenta características compatíveis com esse tipo de tecnologia, como a proposição de soluções simples, de baixo custo e replicáveis, além de ser fundamentado em um contexto real e valorizar a participação coletiva e a autogestão. Também é ressaltado seu potencial de adaptação a diferentes realidades, desde que consideradas as especificidades de cada contexto.

No que tange ao nível de linguagem, os especialistas indicam unanimemente que este está adequado, como apresentado na Figura 47.

7.4 O nível de linguagem está:
3 respostas

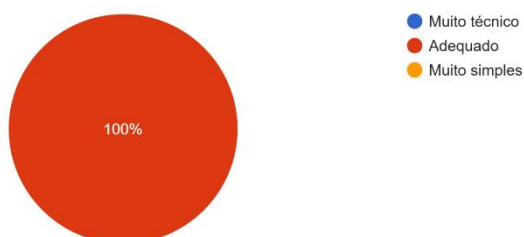


Figura 47. Adequação do nível de linguagem do guia.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Segundo comentários adicionais, o guia traduz conceitos técnicos em uma linguagem mais próxima do cotidiano, utilizando recursos como perguntas diretas para facilitar a compreensão. Destaca-se também o caráter claro, objetivo e didático do material, que favorece seu entendimento por cooperados com diferentes níveis de escolaridade, além de manter uma abordagem próxima da realidade dos usuários.

Quanto à recomendação de publicação do guia, a maioria dos especialistas indica que o recomendaria com ajustes, como apresentado na Figura 48.

7.5 Você recomendaria a publicação deste guia?
3 respostas

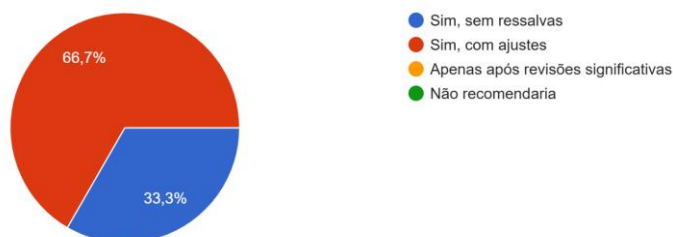


Figura 48. Recomendação de publicação do guia.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nas considerações, evidencia-se que essa recomendação está associada principalmente aos pontos de melhoria já destacados ao longo da avaliação, enquanto também se reconhecem aspectos positivos como a aplicabilidade prática, a clareza da linguagem, a coerência interna e o potencial de impacto no contexto das cooperativas.

No sétimo e último bloco (Avaliação técnica final), buscou-se sintetizar a percepção geral dos especialistas sobre o guia, destacando seus principais pontos fortes, aspectos a serem revisados e recomendações para aprimoramento.

Em relação aos principais pontos fortes do guia, os comentários evidenciam uma avaliação amplamente positiva. Notabiliza-se, entre os aspectos mencionados, a abordagem participativa e coletiva, que valoriza a autonomia e a autogestão dos cooperados nos processos de decisão. Também são ressaltadas as ferramentas práticas, estruturadas em formato passo a passo e acompanhadas de exemplos visuais, o que facilita sua aplicação no cotidiano.

Igualmente, a organização didática, estruturada em eixos temáticos que articulam diferentes níveis da gestão, associada à simplicidade, objetividade e amplitude de uso do guia, também são apontadas como características relevantes. Além disso, destaca-se a adequação ao contexto das cooperativas, com linguagem acessível e foco na aplicabilidade.

Quanto aos principais pontos a serem revisados, os especialistas apontam um conjunto de aspectos relacionados à clareza, integração e abrangência do conteúdo. Nos comentários, observa-se a necessidade de reduzir o uso de termos técnicos em língua inglesa, facilitando a compreensão por parte de cooperados

com menor nível de escolaridade. Sendo também destacada a complexidade de algumas ferramentas, especialmente o método SCAMPER, que pode demandar mediação para sua aplicação.

Em relação às recomendações gerais, os especialistas sugerem ajustes voltados à acessibilidade e robustez do material. Nas análises descritivas, destaca-se a recomendação de nacionalização dos termos, a inclusão de recursos visuais que ampliem a acessibilidade e a incorporação de exemplos preenchidos que auxiliem na compreensão das ferramentas mais complexas. Também foram sugeridas melhorias como a definição de periodicidade de uso das ferramentas, a criação de modelos editáveis ou links de apoio.

De modo geral, a avaliação da qualidade do guia foi positiva, com predominância de notas elevadas, como apresentado na Figura 49, indicando seu potencial de aplicação e relevância, ao mesmo tempo em que reforça a importância dos ajustes apontados para o seu aprimoramento.

Como você avalia a qualidade geral da obra em uma escala de 1 a 5? (1 = muito baixa | 5 = excelente)
3 respostas

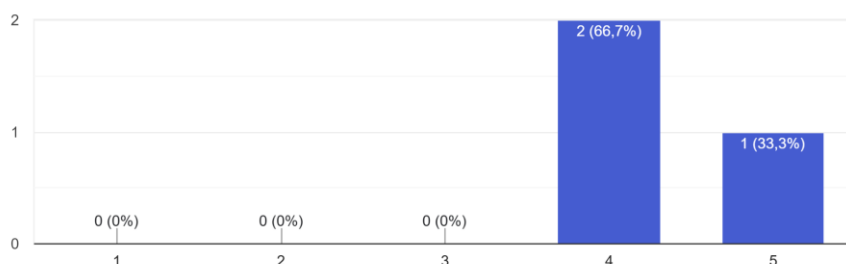


Figura 49. Avaliação sobre a qualidade geral da obra.
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Sendo assim, as contribuições dos especialistas foram fundamentais para o aprimoramento do guia, sendo incorporadas, nesta etapa, aquelas relacionadas principalmente à linguagem e detalhamento das ferramentas. Contudo, apontamentos que dependem de validação empírica, especialmente aqueles ligados à aplicação prática, adaptação em diferentes contextos e uso contínuo ao longo do tempo, não foram integralmente incorporados neste momento, sendo considerados como desdobramentos para pesquisas futuras.

4.9. Guia de Boas Práticas: Resultado Final

Após a análise das contribuições dos especialistas, foram realizadas adequações no guia com o objetivo de ampliar sua compreensão e aplicabilidade no contexto da cooperativa. O guia revisado, com as adequações realizadas, está disponível no Apêndice E, permitindo a consulta integral do material atualizado.

Em relação às críticas sobre a possível dificuldade de uso por pessoas sem experiência prévia em gestão, foi incluída, na seção de orientação de uso, a recomendação de que as primeiras aplicações das ferramentas sejam realizadas com o apoio de um facilitador ou especialista com maior familiaridade com processos organizacionais. Essa mediação inicial busca apoiar a condução das atividades, esclarecer dúvidas e fortalecer a participação dos cooperados ao longo do processo.

No que tange ao método SCAMPER, foram feitas adaptações com foco na redução de sua complexidade. Passou-se a enfatizar que não é necessário utilizar todas as etapas do acrônimo, permitindo maior flexibilidade no uso da ferramenta conforme a situação trabalhada. As letras do acrônimo passam a ser apresentadas como um direcionamento para o levantamento de novas ideias, e não como um processo rígido a ser seguido integralmente. Além disso, foram incorporados exemplos mais simples e diretamente relacionados ao cotidiano da cooperativa, contribuindo para tornar o processo mais compreensível e próximo da realidade dos usuários.

Igualmente, foram realizados ajustes na linguagem, com a substituição de termos originalmente apresentados em inglês por equivalentes em português, buscando tornar o conteúdo mais acessível e alinhado ao perfil dos cooperados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de fortalecer a gestão organizacional na Eco-Cooperativa, especialmente no que se refere à participação coletiva, organização interna e tomada de decisão, motivou o desenvolvimento desta pesquisa. A partir da definição dos objetivos, cada etapa contribuiu para a construção de um caminho metodológico que articulou teoria e prática, resultando na elaboração de um guia de apoio à gestão voltado à realidade da organização.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, a pesquisa permitiu compreender a realidade da cooperativa a partir de seus processos, desafios e oportunidades de melhoria, possibilitando a proposição de subsídios operacionais mais alinhados ao seu cotidiano. Essa aproximação com o contexto prático foi essencial para garantir que as soluções desenvolvidas fossem aplicáveis e relevantes.

Quanto ao segundo objetivo específico, foi possível estruturar critérios e indicadores que contribuem para a análise do funcionamento da cooperativa, com base nos princípios da Gestão do Design. Esses elementos ampliam a capacidade de leitura da organização, favorecendo uma visão mais estratégica e orientada à melhoria contínua.

Em relação ao terceiro objetivo específico, a construção do sistema de diagnóstico possibilitou uma análise mais aprofundada dos processos organizacionais, permitindo identificar fragilidades e potencialidades. Esse diagnóstico fundamentou as decisões projetuais e configurou-se como uma ferramenta útil para futuras avaliações da cooperativa.

Por fim, no que se refere ao quarto objetivo específico, a síntese das etapas anteriores resultou na elaboração do Guia de Boas Práticas, que organiza diretrizes, sugestões e ferramentas de forma estruturada e acessível. O material busca apoiar a gestão da cooperativa em diferentes níveis, contribuindo para o fortalecimento de suas práticas organizacionais e de seus relacionamentos institucionais.

5.1. Contribuições

A pesquisa contribui para o campo do Design ao articular a aplicação da Gestão do Design, *Design Thinking* e Design de Serviços em contextos sociais e colaborativos, ampliando sua atuação para além de ambientes corporativos tradicionais. A partir da relação entre os referenciais teóricos e o contexto investigado, o estudo evidencia possibilidades de aplicação de ferramentas de Design na organização e melhoria dos processos da cooperativa.

Além disso, o trabalho oferece uma contribuição prática relevante ao disponibilizar um guia estruturado, acessível e aplicável, direcionado aos gestores da cooperativa, responsáveis por conduzir a aplicação das ferramentas no cotidiano junto aos cooperados. O material tem potencial de apoiar a organização interna, melhorar a comunicação, estimular a participação e contribuir para a tomada de decisão coletiva.

Destaca-se também o potencial do guia como tecnologia social, ao propor soluções simples, de baixo custo e adaptáveis, alinhadas aos princípios do cooperativismo, autogestão e construção coletiva.

5.2. Limitações do trabalho

Como limitação, destaca-se o número reduzido de especialistas participantes da avaliação, o que restringe a amplitude das análises. Embora os resultados sejam consistentes, a inclusão de um número maior e mais diverso de avaliadores poderia trazer novas percepções e aprofundamentos.

Outra limitação refere-se à ausência de aplicação prática do guia na Eco-Cooperativa, o que impede a validação empírica de seu uso contínuo ao longo do tempo. A avaliação realizada baseou-se na análise técnica do conteúdo, não contemplando sua implementação em contexto real.

5.3. Recomendações

Como continuidade desta pesquisa, recomenda-se a aplicação prática do guia na Eco-Cooperativa, a fim de avaliar sua efetividade, identificar ajustes necessários e validar seu uso. Destaca-se que a aplicação do guia em outras cooperativas deve ser realizada de forma adaptativa, considerando as especificidades de cada contexto organizacional.

Embora o material apresente diretrizes e ferramentas com potencial de replicação, sua construção teve como base um diagnóstico organizacional específico, voltado à realidade da Eco-Cooperativa. Nesse sentido, recomenda-se que sua utilização em outros contextos seja precedida por uma análise das condições locais, de modo a ajustar as propostas às necessidades, dinâmicas e características de cada organização.

Outra recomendação refere-se ao aprimoramento do guia com a inclusão de ferramentas complementares, especialmente relacionadas ao monitoramento de resultados, ampliando sua abrangência e robustez.

Por fim, sugere-se a continuidade das investigações sobre o uso de abordagens de Design em contextos sociais, explorando novas metodologias, ferramentas e formatos que contribuam para o fortalecimento da gestão em organizações coletivas.

REFERÊNCIAS

- ABREMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESÍDUOS E MEIO AMBIENTE. Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2024. São Paulo: Abrema, 2024. Disponível em: <https://www.abrema.org.br/panorama/>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- ALVARENGA SEGUNDO, Paulo Fernando Esteves de. A concretização da coleta seletiva com a inclusão social de catadores no percurso histórico das gestões administrativas na cidade de São Paulo. 2020. 316 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.
- AMBROSE, G.; HARRIS, P. Design thinking. Lausanne: AVA Publishing, 2010.
- AXELOS. PRINCE2® 7: Managing successful projects. AXELOS Global Best Practice, 2023.
- BALZER, W.; O'NEIL, D.; VARNEY, G. H. Organizational diagnosis: an evidence-based approach. *Journal of Change Management*, v. 13, n. 2, p. 223–246, 2013.
- BARBALHO, T.; ENGLER, R. Design de serviços para a inovação social: um estudo de caso sobre design, serviços relacionais e desenvolvimento sustentável. *Design e Tecnologia*, v. 10, n. 21, p. 112–140, 2020.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 1. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAPTISTA, Vinícius Ferreira. Perspectivas e limites das políticas públicas voltadas à coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos: análise a partir da Política Nacional de Resíduos Sólidos e de gestores de cooperativas de catadores de materiais recicláveis no Município do Rio de Janeiro. 2013. 450 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- BEBBER, Henrique Chagas. Análise ergonômica de uma atividade de triagem de resíduos sólidos recicláveis em uma instituição de ensino superior. PUCRS Repositório Institucional, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10923/26406>. Acesso em: 23 jul. 2025.
- BECKER, M.; BERTOLINI, G. R. F. Panorama do debate sobre economia solidária e políticas públicas ligadas à coleta seletiva de resíduos sólidos: exercício de revisão sistemática. *DRD – Desenvolvimento Regional em Debate*, [S. l.], v. 12, n. ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), p. 121–138, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/3557>. Acesso em: 23 jul. 2025.
- BENDER-SALAZAR, R. Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 12, n. 1, p. 1–24, 2023. Disponível em: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-023-00291-2>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- BEST, K. Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. London: Bloomsbury Visual Arts, 2019.
- BEST, K. The Fundamentals of Design Management. London: Bloomsbury Visual Arts, 2017.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 6 ago. 2025.
- BROWN, T. Change by design. New York: Harper Business, 264 p, 2009.
- BROWN, T. Design Thinking. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 6, p. 84–92, 2008.
- BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. [S.l.]: Elsevier, 2010.
- BURNETTE, C. Bridging design and business thinking. In: LOCKWOOD, T. (ed.). Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value. London: Bloomsbury Academic, 2014. Cap. 7. DOI: <https://doi.org/10.5040/9781474243551.ch-007>.
- CAUTELA, C.; RIZZO, F.; ZURLO, F. Service design logic: an approach based on different service categories. *International Association of Societies of Design Research*, p. 1–10, 2009.
- CAZANE, A. L.; VALENTIM, M. L. P. Contribuição da cultura organizacional para a gestão do conhecimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos. *Informação & Informação*, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 369–392, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n4p369>. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/43485>. Acesso em: 6 maio 2025.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.
- CEMPRE – COMPROMISSO EMPRESARIAL PARA RECICLAGEM. Ciclosoft 2023: panorama da coleta seletiva no Brasil. São Paulo: Cempre, 2023. Disponível em: <https://ciclosoft.cempre.org.br/>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- CHEUNG-JUDGE, M.; HOLBECHE, L. Organizational development: A practitioner's guide for OD and HR. [S.l.]: Kogan Page, 2021.
- CIPOLLA, C.; MANZINI, E. Relational services. Springer Science + Business Media B.V., Published Online, 2009.
- CONTI, O. Herramientas para el diagnóstico organizacional. 2014. Disponível em:

<https://www.gestiopolis.com/herramientas-para-el-diagnostico-organizacional/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

CORREIA, H. Empreender em gestão do design: perfil e competências de um gestor de design. 2014. Dissertação (Mestrado em Design de Comunicação) — Escola Superior de Artes e Design (ESAD), Matosinhos, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J.D.. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DA SILVA, D. B. et al. O usuário no processo de inovação em serviço: um panorama a partir da revisão integrativa. *Human Factors in Design*, Florianópolis, v. 9, n. 17, p. 096–121, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5965/2316796309172020096>. Disponível em: <https://www.periodicos.udesc.br/index.php/hfd/article/view/2316796309172020096>. Acesso em: 14 jul. 2025.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE (DMI). What is Design Management? Cambridge, 2019. Disponível em: https://www.dmi.org/page/what_is_design_manag. Acesso em: 24 mar. 2025.

DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, v. 70, n. 11, p. 35, 1981.

D.SCHOOL (The Hasso Plattner Institute of Design at Stanford). An introduction to design thinking process guide. 2010. Disponível em: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2025.

FRAGA, C. B. O contributo do design estratégico de serviços e de comunicação na gestão de resíduos sólidos: Programa Recicle Mais. 2022. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022.

FREIRE, Karine de Mello. Design de serviços, comunicação e inovação social: um estudo sobre serviços de atenção primária à saúde. 2019. Tese (Doutorado em Artes & Design) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro, 2019.

FREITAS, T. G. et al. Participação social na coleta seletiva solidária: estudo de caso de uma instituição federal de ensino superior no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 7, n. 16, p. 553–573, 2020. ISSN 2359-1412. DOI: [https://doi.org/10.21438/rbgas\(2020\)071607](https://doi.org/10.21438/rbgas(2020)071607).

GENPACT RESEARCH INSTITUTE. Design thinking innovation for business processes and operations: an overlooked key to growth, not just cost. *GENERATING DIGITAL IMPACT*. White Paper. 2017.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. ISBN: 9786559771639. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GONÇALVES, A. F. C. Design Thinking como ferramenta de gestão: a relação entre design e a gestão e os seus contributos para o desenvolvimento integral do

engenheiro e gestor industrial. 2020. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, Universidade Europeia, 2020.

GONÇALVES et. al. Responsabilidade Socioambiental como Fator de Competitividade. *Revista Ciências Gerenciais*, v. 23, n.38, p.134-138, 2019.

GORSKI, H. et al. Agile Project Management in the Age of Digital Transformation: exploring emerging trends. *International Conference Knowledge-Based Organization*, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 1–8, 2024. DOI: <https://doi.org/10.2478/kbo-2024-0087>.

GOULART JÚNIOR, E. O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. *Caderno de Administração (UEM)*, v. 22, p. 66–83, 2014.

HADDAD, F. R.; SILVA, D. P.; MASSOLA, C. P.; MORAES, S. L.; BERGERMAN, M. G. Métodos de triagem de materiais recicláveis: análise comparativa de cooperativas do município de São Paulo. In: MASSOLA, Camila Peres et al. (org.). *Catadores e espaços de (in)visibilidades*. São Paulo: Blucher, 2020. p. 205–214. ISBN 9788580394108. DOI: <https://doi.org/10.5151/9788580394108-11>.

HERMANS, K. Mastering PRINCE2: a comprehensive guide to learn PRINCE2. [S.l.]: Cybellium Ltd., 2023.

HOLMLID, S.; EVENSON, S. Bringing service design to service sciences, management and engineering. In: HEFLEY, B.; MURPHY, W. (ed.). *Service science, management and engineering education for the 21st century*. Boston: Springer US, 2008. p. 341–345.

KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. São Paulo: Bookman, 2020.

KOGAN, R.; BOBCHECK, C. Strategic planning for design firms. EUA: Kaplan Publishing, 2007.

KRAUSZ, R. R. Diagnóstico organizacional: forma I e forma II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

LEE, S.; OH, H. Y.; CHOI, J. Service design management and organizational innovation performance. *Sustainability*, Basel, v. 13, n. 1, p. 1–17, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/4>. Acesso em: 15 jul. 2025.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. Designing for growth: a design thinking tool kit for managers. New York: Columbia Business School, 2011.

LOCKWOOD, T. Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2010.

MACHADO, I. C. et al. Critical success factors concerning the management of industrial services. *International Journal of Services and Operations Management*, v. 36, n. 1, p. 110–129, 2020.

MAGALHÃES, C. Design estratégico: integração e ação do design industrial. *Estudos em Design*, v. 3, n. 1, p. 15–27, 1995.

- MAGER, B. Service design as an emerging field. In: KOIVISTO, M.; SAARINEN, M. (ed.). *Designing services with innovative methods*. Keuruu: University of Art and Design Helsinki, 2009. v. 1, p. 28–43.
- MAHMOUD-JOUINI, S. B.; MIDLER, C.; SILBERZAHN, P. Contributions of design thinking to project management in an innovation context. *Project Management Journal*, v. 47, p. 144–156, 2016.
- MANZINI, E. *Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. *A gestão como estratégia organizacional*. 2. ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.
- MERINO, G. S. A. D. et al. Design of assistive devices and occupational therapy: case study in a Brazilian psychiatric hospital. In: SOARES, M. M. et al. (ed.). *Advances in ergonomics in design: proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Ergonomics in Design*, July 17–21, 2017, The Westin Bonaventure Hotel, Los Angeles, California, USA. Cham: Springer International Publishing, 2018. p. 529–540.
- MIRANDAS N. M.; MATTOS U. A. O. Revisão dos Modelos e Metodologias de Coleta Seletiva no Brasil. *Sociedade & Natureza*, v.30, n.2, p.1-22, 2018.
- MOGGRIDGE, B. *Designing interactions*. Boston: The MIT Press, 2006. 800 p.
- MOREIRA, E. G. *Diagnóstico empresarial*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.
- MORITZ, S. Service design: practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, p. 125, 2005.
- MOZOTA, B. B. *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MUTIARA, M. W.; IRAWAN, A. P.; MARIZAR, E. S. Design management in today's business: a review. *International Journal of Application on Economics and Business*, Jakarta, v. 1, n. 2, p. 889–898, 2023. ISSN 2987-1972. DOI: <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i2.889-898>. Acesso em: 15 jul. 2025.
- NASCIMENTO, M. A. A. de et al. Desafios e perspectivas da gestão integrada de resíduos sólidos em municípios: uma revisão integrativa. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, [S. l.], v. 14, n. 1, p. e1728, 2025. DOI: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n1-118-2025>. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1728>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- OGLIARI, Elizandra Machado. Avaliação de duas cooperativas de catadores de resíduos sólidos urbanos para identificação de parâmetros operacionais e de gerenciamento que influenciam na quantidade de rejeitos gerados no processo de coleta e triagem. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5388>. Acesso em: 23 jul. 2025.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Tradução da FINEP. Brasília: FINEP, 2004. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 23 jul. 2025.
- PACHECO, J. A. Estruturas organizacionais em cooperativas de catadores de resíduos recicláveis na cidade de São Paulo. In: *WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA*, 9., 2014, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014. v. 1. Disponível em: <https://doi.org/10.13140/2.1.1203.9363>. Acesso em: 23 jul. 2025.
- PARRA, Gabriel Muller Rodrigues; REINERT, Juvenal; OGIDO, Rosalina; TONIN, Luiz. O trabalho no processo de triagem de resíduos sólidos – aplicação do EWA em uma cooperativa. *Ação Ergonômica*, v. 14, n. 2, e202014, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4322/rae.v14n2.e202014>. Acesso em: 23 jul. 2025.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Disciplined Agile and PMBoK Guide 7th Edition*, 2021. Disponível em: <https://www.projectmanagement.com/blog-post/70679/disciplined-agile-and-pmbok-guide-7th-edition>. Acesso em: 14 jul. 2025.
- PFANNSTIEL, M.; RASCHE, C. *Service design and service thinking in healthcare and hospital management*. Springer, 2019.
- POWELL, E. N. *A organização da gestão de design*. *Design Management Journal*, 1998.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão & Produção*, v. 9, p. 32–44, 2002.
- SCREMIN, Felipe Bastianello et al. A abordagem sistêmica da gestão de design aplicada a uma unidade de produção agroecológica. 2021. Dissertação (Mestrado em Design) — Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2021.
- SELLONI, D. New service models and new service places in times of crisis: how citizens' activism is changing the way we design services. In: *Spring Cumulus Conference*. University of Aveiro, 2014.

- SILVA, C. M.; SIVIERO MARTINS, R. Coleta seletiva e economia solidária: trabalho autogestionário de catadores e catadoras de materiais recicláveis e seus desafios. *Kairós*, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 85–103, 2022. Disponível em: <https://ojs.catedradefortaleza.edu.br/index.php/kairos/article/view/203>. Acesso em: 22 jul. 2025.
- SILVA, S. A. O. Gestão do design aliado ao empreendedorismo na indústria têxtil. 2020. Dissertação (Mestrado em Design e Marketing de Produto Têxtil, Vestuário e Acessórios) — Universidade do Minho, Escola de Engenharia, Guimarães, 2020.
- SILVA, R. B. Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) — Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Santa Maria, 2010.
- SOARES, V. Design: conceitos & contextos. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2022.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. This is service design doing. New Jersey: John Wiley & Sons, 2018.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- THOMPSON, S. Designing client-centred knowledge services. *Legal Information Management*, v. 19, n. 4, p. 246–251, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1472669619000574>.
- TURNER, R. J. Gower handbook of project management. Aldershot: Gower, 2009.
- VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 3, p. 443–460, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300001>.
- VERGANTI, R. Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2009.
- VIRGEM, M. R. C.; SENA, T. R. R.; MALDONADO, M. O trabalho em cooperativas de reciclagem de lixo: aspectos socioambientais segundo a ótica dos cooperados. *Revista Subjetividades*, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 85–100, abr. 2014. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692014000100005. Acesso em: 23 jul. 2025.
- WAGNER, A.; DÍAZ MERINO, E. A. Proposição e aplicação de um modelo de diagnóstico organizacional: um estudo de caso. *Revista Faz Ciência*, [S. l.], v. 21, n. 33, p. 100, 2020. DOI: <https://doi.org/10.48075/rfc.v21i33.23081>. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/fazciencia/article/view/23081>. Acesso em: 17 jul. 2025.
- WAGNER, A.; MERINO, E. PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE FRAMEWORK BASEADO NA RELAÇÃO INTERDISCIPLINAR ENTRE GESTÃO E DESIGN. *Revista Gestão em Análise*, Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 52–68, 2017. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p52-68.2017. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1142>. Acesso em: 16 set. 2025.
- WEGNER, R. et al. Aplicação do método Analytic Hierarchy Process (AHP) na priorização das ações de inovações em serviços em um estudo de multicaso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, n. 10, p. 14, 2020.
- WITELL, L. (ed.). Service innovation and management: digitalization, service infusion and customer experience. Springer, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-76560-5>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- YANG, C. C.; YANG, K. J. The analyses of critical success factors for service industries to develop service brands. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 31, n. 7–8, p. 800–813, 2018.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YOU, X. Management as a design practice: a multi-case study on designing value co-creation mechanisms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1–20, 2025. Disponível em: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-025-00510-y>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- ZURLO, Francesco. Un modello di lettura per il Design Strategico. La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea. Doutorado em Design Industrial – XI ciclo. Politécnico di Milano, Milano, 1999. 247 p.

APÊNDICES

Apêndice A. Questionário para o presidente da cooperativa.

0. Informações Gerais

0.1 Nome da cooperativa:

0.2 Ano de fundação (criação):

0.3 Nome do(a) atual presidente ou coordenador(a):

0.4 Quantidade de cooperados:

0.5 Localização (bairro, cidade):

0.6 Materiais recicláveis coletados, triados e comercializados pela cooperativa:

☐ Papel

☐ Papelão

☐ Plástico (especifique: _____)

☐ PET

☐ Alumínio (latas, etc.)

☐ Metais diversos

☐ Vidro

☐ Óleo de cozinha usado

☐ Eletroeletrônicos

☐ Outros: _____

0.7 Resíduos provenientes de:

☐ Coleta porta a porta feita pela própria cooperativa

☐ Pontos de entrega voluntária (PEVs)

☐ Empresas parceiras

☐ Condomínios ou prédios

☐ Prefeitura / coleta seletiva pública

☐ Instituições (escolas, igrejas, etc.)

☐ Outros: _____

0.8 Resíduos transportados por:

☐ Veículos da própria cooperativa (caminhão, carro, etc.)

☐ Caminhões da prefeitura

☐ Terceirizados (empresas contratadas)

☐ Doações entregues diretamente na cooperativa

☐ Outros: _____

0.9 Material mais valorizado na venda (maior valor de mercado):

0.10 Material coletado em maior quantidade:

0.11 Compradores dos materiais (empresas compradoras, atravessadores, indústria, etc.):

0.12 Máquinas ou equipamentos utilizados no processo de triagem e preparação dos materiais (ex: prensa, balança, esteira, triturador, etc.):

0.13 Turnos de trabalho por dia:

☐ 1 turno

☐ 2 turnos

☐ Mais de 2

☐ Varia conforme a demanda

0.14 Apoio financeiro:

☐ Sim

☐ Não

Se sim, de quem? _____

0.15 Investidores ou patrocinadores fixos:

☐ Sim

☐ Não

Se sim, quais? _____

0.16 A cooperativa participa ou já participou de algum programa público ou parceria com a prefeitura?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, qual programa? _____

0.17 A cooperativa participa ou já participou de editais, projetos ou recebeu doações de ONGs ou empresas?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, quais? _____

0.18 Média mensal de materiais coletados (em quilos ou toneladas):

0.19 Média mensal de faturamento da cooperativa (valor aproximado):

0.20 Os cooperados recebem por produção, por divisão igualitária ou outro sistema?

1. Identidade, Objetivos e Estratégia

1.1 A cooperativa tem missão, visão ou objetivos definidos e conhecidos pelos cooperados?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

☐ Não sei dizer

1.1.1 Qual a missão? (Por que (motivo) a cooperativa existe?)

1.1.2 Qual a visão? (O que almeja para o futuro?)

1.1.3 Quais os valores? (Princípios que norteiam as decisões da cooperativa)

1.2 Essas informações estão registradas? Se sim, onde?

(Aberta)

1.3 Como esses objetivos orientam as ações do dia a dia da cooperativa?

(Aberta)

1.4 Como a direção planeja o futuro da cooperativa? Há metas ou planos para os próximos anos (5 anos)?

(Aberta)

1.5 A cooperativa já usou algum tipo de projeto com Design (por exemplo: criação de marca, melhoria de serviço, comunicação visual etc.)?

(Aberta)

2. Processos, Operações e Planejamento

2.1 As atividades da cooperativa (coleta, triagem, venda etc.) seguem um passo a passo organizado?

☐ Sim. Qual? _____

☐ Parcialmente

☐ Não

2.2 Existem registros ou desenhos (mapas, tabelas, listas) que ajudam a entender os processos?

☐ Sim. Quais? _____

☐ Não

☐ Não sei

2.3 A cooperativa faz reuniões para planejar ações ou revisar metas?

☐ Sim. Com que frequência? _____

☐ Às vezes

☐ Não

2.4 Existem formas de acompanhar se os planos estão funcionando (como registros, metas, relatórios)?

☐ Sim. Quais? _____

☐ Não

☐ Não sei

2.5 Quais são as maiores dificuldades no dia a dia do trabalho? Há retrabalhos ou problemas frequentes?

(Aberta)

2.6 Que ferramentas (digitais ou manuais) vocês usam para facilitar o trabalho?

(Aberta)

2.7 Quem participa das decisões da cooperativa?

(Aberta)

2.8 O que é feito quando algo dá errado ou não sai como o esperado?

(Aberta)

3. Inovação e Melhoria Contínua

3.1 A cooperativa separa momentos para pensar em melhorias ou novas ideias?

☐ Sim

☐ Às vezes

☐ Não

3.2 Já teve alguma ideia nova criada pelos cooperados e colocada em prática? Qual?

(Aberta)

3.3 A cooperativa já fez oficinas, rodas de conversa ou encontros para pensar junto? Com que frequência?

(Aberta)

4. Participação, Cultura e Clima Organizacional

4.1 Os cooperados participam das decisões importantes?

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

4.2 Há incentivo ao trabalho em equipe?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

4.3 Você sente que faz parte da cooperativa? Há sentimento de união?

☐ Sim

☐ Em parte

☐ Não

Explique: _____

4.4 Como você avalia a forma como as decisões são tomadas na cooperativa?

(Aberta)

4.5 A cooperativa oferece chances de aprender mais (cursos, palestras, treinamentos)? Quais?

(Aberta)

5. Relação com o Setor e o Ambiente Externo

5.1 A cooperativa tem contato com a prefeitura, empresas ou comunidade?

☐ Sim

☐ Em parte

☐ Não

Com quem e como? _____

5.2 Vocês acompanham outras cooperativas ou concorrentes?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei dizer

5.3 Em que a cooperativa é melhor que outras?

(Aberta)

5.4 Em que outras cooperativas são melhores que vocês?

(Aberta)

5.5 O que mais ajuda ou atrapalha o trabalho da cooperativa hoje (ex: leis, apoio, mercado, preços)?

(Aberta)

6. Relacionamento com Clientes e Parceiros

6.1 A cooperativa recebe elogios ou críticas dos clientes (prefeitura, empresas, comunidade)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei

6.2 O que a cooperativa faz para manter os clientes/parceiros satisfeitos?

(Aberta)

6.3 Quando há problema com algum cliente, como isso é resolvido?

(Aberta)

7. Comunicação

7.1 Como vocês se comunicam na cooperativa? (ex: reuniões, grupo de WhatsApp, bilhetes, conversas informais)

(Aberta)

7.2 Existe alguém responsável por organizar a comunicação?

☐ Sim

☐ Não

☐ É dividido entre todos

7.3 As pessoas de fora (clientes, comunidade, prefeitura) sabem o que a cooperativa faz?

- ☐ Sim
- ☐ Pouco
- ☐ Não

7.4 O que poderia melhorar na comunicação, dentro e fora da cooperativa?

(Aberta)

Apêndice B. Questionário para os cooperados da cooperativa.

1. Identidade, Objetivos e Estratégia

1.1 A cooperativa tem missão, visão e objetivos definidos e conhecidos pelos cooperados?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

1.2 Essas informações (missão, visão e objetivos) estão registradas?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

1.3 Os objetivos da cooperativa orientam as ações do dia a dia?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

1.4 A direção possui planos ou metas definidas para os próximos anos (ex: 5 anos)?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

1.5 A cooperativa já utilizou projetos de Design (ex: marca, comunicação, serviços)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

2. Processos, Operações e Planejamento

2.1 As atividades da cooperativa seguem um passo a passo organizado?

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

2.2 Existem registros ou materiais que ajudam a entender os processos (mapas, listas, tabelas)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei dizer

2.3 A cooperativa realiza reuniões para planejar ações ou revisar metas?

☐ Sempre

☐ Frequentemente

☐ Às vezes

☐ Nunca

2.4 Existem formas de acompanhar se os planos estão funcionando (registros, metas, relatórios)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei dizer

2.5 No dia a dia existem dificuldades ou retrabalhos frequentes?

☐ Sim

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

2.6 A cooperativa utiliza ferramentas digitais ou manuais para organizar o trabalho?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei dizer

2.7 Quem participa das decisões da cooperativa?

☐ Todos os cooperados

☐ Somente a direção

☐ Direção e alguns cooperados

☐ Não sei dizer

2.8 Quando algo dá errado, existe uma forma definida de resolver?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

☐ Não sei dizer

3. Inovação e Melhoria Contínua

3.1 Já houve ideias novas criadas pelos cooperados e colocadas em prática?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

3.2 A cooperativa realiza encontros (oficinas, rodas de conversa) para pensar em melhorias?

- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

4. Participação, Cultura e Clima Organizacional

4.1 Você sente que faz parte da cooperativa e que existe união entre os membros?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

4.2 As decisões na cooperativa são tomadas de forma justa e transparente?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

4.3 Você sente que é ouvido(a) e respeitado(a) nas decisões internas?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

4.4 A cooperativa oferece oportunidades de aprender mais (cursos, palestras, treinamentos)?

- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

5. Relação com o Setor e o Ambiente Externo

5.1 A cooperativa é reconhecida como melhor em relação a outras em algum aspecto?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

5.2 Outras cooperativas são melhores em alguns aspectos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

5.3 Existem fatores externos que atrapalham o trabalho da cooperativa (ex: leis, mercado, preços)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

6. Comunicação

6.1 Os cooperados utilizam formas de comunicação organizadas (ex: reuniões, grupos de WhatsApp)?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

6.2 A comunicação dentro e fora da cooperativa precisa ser melhorada?

- ☐ Sim, muito
- ☐ Um pouco
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

Apêndice C. Guia de Boas Práticas: Alternativa Inicial.

https://drive.google.com/file/d/1CyHg3MK6ZL_nU2NuZAKgwAeDS1kcmMXT/view?usp=sharing

Apêndice D. Formulário para Avaliação dos Especialistas.

1. Avaliação do Conteúdo

1.1 Como você avalia a relevância do guia para o contexto das cooperativas de coleta seletiva?

- ☐ Muito relevante
- ☐ Relevante
- ☐ Pouco relevante
- ☐ Irrelevante

2.2 A proposta do guia está clara, bem delimitada e coerente ao longo do conteúdo?

- ☐ Totalmente clara
- ☐ Parcialmente clara
- ☐ Pouco clara

☐ Confusa

2.3 O conteúdo apresenta coerência entre diretrizes e ferramentas propostas?

☐ Totalmente coerente

☐ Parcialmente coerente

☐ Pouco coerente

☐ Incoerente

2. Fundamentação Teórica e Alinhamento com a Área

2.1 O guia apresenta contribuição relevante para o campo da Gestão do Design (teórica e/ou aplicada)?

(Resposta aberta)

2.2 Há lacunas teóricas, conceituais ou metodológicas relevantes?

Se sim, quais?

(Resposta aberta)

2.3 O conteúdo está consistente com a literatura e os referenciais apresentados?

☐ Totalmente consistente

☐ Parcialmente consistente

☐ Pouco consistente

☐ Inconsistente

3. Aplicabilidade e Potencial de Uso

3.1 As orientações propostas são aplicáveis à realidade de cooperativas de coleta seletiva?

☐ Totalmente aplicáveis

☐ Parcialmente aplicáveis

☐ Pouco aplicáveis

☐ Não aplicáveis

3.2 As ferramentas apresentadas possuem clareza suficiente para aplicação prática?

☐ Totalmente claras

☐ Parcialmente claras

☐ Pouco claras

☐ Confusas

3.3 O guia apresenta potencial de gerar melhorias concretas na gestão da cooperativa?

☐ Alto potencial

☐ Médio potencial

☐ Baixo potencial

4. Estrutura e Organização

4.1 A organização dos capítulos e eixos temáticos é lógica e coerente?

- ☐ Totalmente adequada
- ☐ Adequada
- ☐ Pouco adequada
- ☐ Inadequada

4.2 A sequência (contextualização → diretrizes → sugestões → ferramentas) facilita o entendimento?

- ☐ Facilita muito
- ☐ Facilita parcialmente
- ☐ Facilita pouco
- ☐ Não facilita

4.3 O formato passo a passo das ferramentas facilita sua compreensão e aplicação?

- ☐ Facilita muito
- ☐ Facilita parcialmente
- ☐ Facilita pouco
- ☐ Não facilita

4.4 O nível de detalhamento do conteúdo está adequado ao público-alvo?

- ☐ Muito adequado
- ☐ Adequado
- ☐ Pouco adequado
- ☐ Inadequado

4.5 Há excesso ou falta de conteúdo em alguma seção?

(Resposta aberta)

5. Avaliação das Ferramentas Propostas

5.1 As ferramentas apresentadas são compreensíveis sem necessidade de explicação adicional?

- ☐ Totalmente compreensíveis
- ☐ Parcialmente compreensíveis
- ☐ Pouco compreensíveis
- ☐ Difíceis de entender

5.2 As ferramentas permitem adaptação conforme diferentes contextos de uso?

- ☐ Permitem totalmente
- ☐ Permitem parcialmente
- ☐ Permitem pouco
- ☐ Não permitem

5.3 As ferramentas apresentam potencial de uso contínuo ao longo do tempo (e não apenas pontual)?

- ☐ Alto potencial
- ☐ Médio potencial
- ☐ Baixo potencial
- ☐ Nenhum potencial

5.4 Há alguma ferramenta que você considera pouco clara ou de difícil aplicação? Se sim, qual(is) e por quê?

(Resposta aberta)

5.5 Você sugere melhorias ou ajustes nas ferramentas propostas?

(Resposta aberta)

6. Adequação ao Público e Difusão

6.1 O guia está adequado ao perfil de gestores de cooperativas?

- ☐ Totalmente adequado
- ☐ Adequado
- ☐ Pouco adequado
- ☐ Inadequado

6.2 Na sua opinião, o guia apresenta elementos inovadores em relação a práticas já existentes no contexto de cooperativas?

- ☐ Altamente inovador
- ☐ Moderadamente inovador
- ☐ Pouco inovador
- ☐ Não inovador

6.3 Na sua opinião, o guia pode ser caracterizado como uma tecnologia social aplicável a outros contextos semelhantes?

- ☐ Sim, plenamente aplicável
- ☐ Sim, com adaptações
- ☐ Parcialmente aplicável
- ☐ Não aplicável

6.4 O nível de linguagem está:

- ☐ Muito técnico
- ☐ Adequado
- ☐ Muito simples

6.5 Você recomendaria a publicação deste guia?

- ☐ Sim, sem ressalvas

- ☐ Sim, com ajustes
- ☐ Apenas após revisões significativas
- ☐ Não recomendaria

8. Avaliação Técnica Final

8.1 Principais pontos fortes do guia:

(Resposta aberta)

8.2 Principais pontos a serem revisados:

(Resposta aberta)

8.3 Recomendações gerais:

(Resposta aberta)

8.4 Avaliação geral da qualidade (1 a 5):

(1 = muito baixa | 5 = excelente)

Apêndice E. Guia de Boas Práticas: Resultado Final.

<https://drive.google.com/file/d/1zqZRPXkEvSOY4i-vOC8Cv2qw0p4Y2S/view?usp=sharing>