

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE DOUTORADO**

FÁBIO TEODORO TOLFO RIBAS

**O PAPEL DOS ATORES SOCIAIS SOBRE O PROCESSO DE
INOVAÇÃO SOCIAL À LUZ DA TEORIA DO TRABALHO
INSTITUCIONAL**

CAXIAS DO SUL

2021

FÁBIO TEODORO TOLFO RIBAS

**O PAPEL DOS ATORES SOCIAIS SOBRE O PROCESSO DE
INOVAÇÃO SOCIAL À LUZ DA TEORIA DO TRABALHO
INSTITUCIONAL**

Tese de Doutorado submetida à Banca de defesa do Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Janaína Macke.

CAXIAS DO SUL

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

R482p Ribas, Fábio Teodoro Tolfo

O papel dos atores sociais sobre o processo de inovação social à luz da teoria do trabalho institucional [recurso eletrônico] / Fábio Teodoro Tolfo Ribas. – 2021.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

Orientação: Janaina Macke.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Desenvolvimento social. 2. Igualdade. 3. Administração. I. Macke, Janaina, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 316.42

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

FÁBIO TEODORO TOLFO RIBAS

**O PAPEL DOS ATORES SOCIAIS SOBRE O PROCESSO DE
INOVAÇÃO SOCIAL À LUZ DA TEORIA DO TRABALHO
INSTITUCIONAL**

Tese de Doutorado submetida à Banca de defesa do Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Janaína Macke.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Marta Elisete Ventura da Motta

Prof. Dr. Carlos Alberto da Costa

Prof. Dr. Marcelo Jasmim Meiriño

CAXIAS DO SUL

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela benção e pela oportunidade de percorrer essa trajetória da minha vida pessoal e profissional que foi a Tese de Doutorado.

Agradeço a minha família, meus dois amores, minha esposa Jéssica, e minha filha Sofia, por estarem sempre juntas comigo, me apoiando e incentivando, além da paciência que tiveram durante todos os dias que me dediquei aos estudos no decorrer do percurso de desenvolvimento da pesquisa, que resultou na tese de Doutorado.

Agradeço meus pais, Claudete e Lênio, pelo amor incondicional e pela educação que sempre me proporcionaram, sou resultado de anos de seus aprendizados. Agradeço também minha irmã e meu cunhado, Ika e Ito, que mesmo distantes, sei que sempre incentivaram e torceram pelo meu sucesso acadêmico.

Agradeço meus sogros, Ceni e Laudir, que juntos não mediram esforços para me apoiar, e auxiliar, enquanto eu estava nas leituras e escritas da tese.

A minha orientadora, Prof. Janaína, pelo empenho, paciência e credibilidade, obrigado por tudo.

Agradeço aos professores do PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da UCS, pelo aprendizado e constante incentivo.

RESUMO

Esta tese investigou como o papel dos atores sociais à luz da Teoria do Trabalho Institucional interfere no desenvolvimento do processo da inovação social. Para a investigação, foram utilizados cinco casos que envolviam inovação social. A abordagem teórica foi embasada na denominação dos estágios do processo de inovação social (IS) pela ótica da Teoria do Trabalho Institucional (TTI). A tese, em sua ontologia, é centrada na interação sujeito-objeto, epistemologicamente construtivista, e como paradigma foi escolhido o fenomenológico, com abordagem qualitativa, por meio do método de estudo de casos múltiplos. Para a coleta dos dados, foram utilizadas sete ferramentas: coleta de documentações, os registros quantitativos, entrevistas em profundidade, entrevistas em grupo, observação direta, artefatos físicos e observação participante, essa última apenas em um estudo de caso para calibrar as demais ferramentas de coleta de dados. Foram entrevistadas 40 pessoas que trabalham nos 5 estudos de caso envolvidos. Foi utilizada a análise de conteúdo e o tratamento dos dados ocorreu através do *software* MAXQDA *Analytics Pro* 2020®. Os principais resultados demonstraram que os papéis desempenhados pelos atores sociais promovem o desenvolvimento dos estágios da inovação social e favorecem surgimento de novos atores sociais. O ator social idealizador é precursor da IS, bem como da abordagem de criação da TTI. Os dois primeiros estágios da IS acontecem na abordagem de criação da TTI, e os demais estágios na abordagem de manutenção. A formalização das regras, normas e objetivos por escrito, por meio de um plano de negócios, um regulamento interno ou estatuto, impulsiona o desenvolvimento dos estágios de inovação social, em especial o estágio de sustentabilidade. E o estágio de transformação da IS acontece no nível individual desde o estágio de prototipagem da IS e da abordagem de manutenção da TTI.

Palavras-chave: Inovação social; ator social; projeto social; Teoria do Trabalho Institucional; transformação social.

ABSTRACT

This thesis investigated how the role of social actors in the light of the Institutional Work Theory interferes in the development of the social innovation process. For the investigation, five cases involving social innovation were used. The theoretical approach was based on the denomination of the stages of the social innovation process (SI) from the perspective of the Institutional Work Theory (IWT). The thesis, in its ontology, is centered on the subject-object interaction, epistemologically constructivist, and the phenomenological paradigm was chosen as a paradigm, with a qualitative approach, through the multiple case study method. For data collection, seven tools were used: documentation collection, quantitative records, in-depth interviews, group interviews, direct observation, physical artifacts and participant observation, the latter only in a case study to calibrate the other tools of data collect. 40 people working in the 5 case studies involved were interviewed. Content analysis was used and data processing occurred through the MAXQDA Analytics Pro 2020® software. The main results showed that the roles played by social actors promote the development of stages of social innovation and favor the emergence of new social actors. The idealizing social actor is a precursor of IS, as well as of TTI's approach to creation. The first two stages of IS take place in the TTI creation approach, and the remaining stages in the maintenance approach. The formalization of rules, norms and objectives in writing, through a business plan, an internal regulation or statute, drives the development of the social innovation stages, in particular the sustainability stage. And the IS transformation stage happens at the individual level from the IS prototyping stage and the TTI maintenance approach.

Keywords: Social innovation; social actor; social project; Institutional Labor Theory; social transformation.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - As cinco dimensões da inovação social..... | 30 |
| Figura 2 - Etapas da abordagem de casos múltiplos..... | 44 |
| Figura 3 - Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Eco Pila..... | 57 |
| Figura 4 - Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Fundo Social..... | 64 |
| Figura 5 - Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Projeto Bom Samaritano.... | 71 |
| Figura 6 - Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Projeto CIAI..... | 78 |
| Figura 7 - Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Projeto Joana Darc..... | 83 |
| Figura 8 - Modelo conceitual do papel dos atores sociais sobre o processo de inovação social..... | 91 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Principais conceitos sobre inovação social..... | 21 |
| Quadro 2: Matriz 3x3 dos casos múltiplos selecionados..... | 46 |
| Quadro 3: Critérios da qualidade aplicado a estudos de casos..... | 48 |
| Quadro 4: Técnicas de coletas de dados..... | 50 |
| Quadro 5: Relação de entrevistados no Projeto Eco Pila..... | 55 |
| Quadro 6 - Frequência de palavras – Eco Pila..... | 56 |
| Quadro 7: Relação de entrevistados no Fundo Social..... | 63 |
| Quadro 8 - Frequência de palavras – Fundo Social..... | 63 |
| Quadro 9: Relação de entrevistados no Projeto Bom Samaritano..... | 69 |
| Quadro 10 - Frequência de palavras – Projeto Bom Samaritano..... | 70 |
| Quadro 11: Relação de entrevistados no CIAI..... | 77 |
| Quadro 12 - Frequência de palavras – CIAI..... | 77 |
| Quadro 13: Relação de entrevistados no Projeto Joana Darc..... | 82 |
| Quadro 14 - Frequência de palavras – Projeto Joana Darc..... | 82 |

Sumário

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 PROBLEMÁTICA, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO ESTUDO | 13 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 17 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 17 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 17 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 TEORIA DO TRABALHO INSTITUCIONAL | 18 |
| 2.2 PRINCIPAIS DENOMINAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL..... | 21 |
| 2.3 DIFERENÇA ENTRE ATORES, USUÁRIOS E INTERMEDIÁRIOS | 23 |
| 2.3.1 Principais definições sobre os atores sociais..... | 24 |
| 2.3.2 Principais definições sobre os usuários | 25 |
| 2.3.3 Principais definições sobre os intermediários | 25 |
| 2.4 ENGAJAMENTO, ENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS | 26 |
| 2.5 BARREIRAS E LACUNAS PARA A PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL..... | 28 |
| 2.6 PROCESSOS, ESTÁGIOS E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO SOCIAL | 30 |
| 2.6.1 Estágio 1: Prompt..... | 31 |
| 2.6.2 Estágio 2: propostas e ideias | 32 |
| 2.6.3 Estágio 3: prototipagem | 33 |
| 2.6.4 Estágio 4: sustentabilidade ou durabilidade | 33 |
| 2.6.5 Estágio 5: escala e difusão | 34 |
| 2.6.6 Estágio 6: mudança e transformação..... | 35 |
| 2.7 CONDIÇÕES E IDEIAS QUE IMPULSIONAM A INOVAÇÃO SOCIAL..... | 36 |
| 2.8 AÇÕES E PRÁTICAS FRUTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL | 38 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 40 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 40 |
| 3.2 ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO..... | 42 |
| 3.2.2 Caracterização dos casos..... | 46 |
| 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS | 47 |
| 3.3.1 Ferramentas de coleta de dados..... | 50 |
| 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS | 53 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 54 |
| 4.1 CASO 1 – PROJETO ECO PILA | 54 |
| 4.2 CASO 2 – FUNDO SOCIAL..... | 62 |
| 4.3 CASO 3 – PROJETO BOM SAMARITANO | 69 |
| 4.4 CASO 4 – PROJETO CIAI..... | 76 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.5 CASO 5 – PROJETO JOANA DARC | 81 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 93 |
| REFERÊNCIAS..... | 98 |

1. INTRODUÇÃO

A noção de inovação não é mais vista apenas para questões de competitividade de mercado, avanços tecnológicos, ciências médicas, ou até indústria militar, a inovação é cada vez mais referida para abordar questões sociais, com o intuito de melhorar a qualidade da vida do cidadão e conseqüentemente da sociedade, assim focando em inovação social (ADRO; FERNANDES, 2020).

A inovação social pode ser compreendida como uma mudança, uma novidade, uma transformação que altera um padrão que soluciona um problema social, influenciando na qualidade de vida ou na expectativa de vida dos cidadãos. A pobreza, desnutrição, o analfabetismo, o trabalho infantil, a expectativa de vida, a mortalidade infantil, a desigualdade social, o desemprego, a diferença nos níveis de renda, o nível educacional, a criminalidade, a mudança climática, entre outros temas, todos de cunho social são foco de estudo de uma possível inovação social (PORTO, 2017).

A inovação social é um processo que se operacionaliza na forma de um produto ou serviço, que tenta resolver as necessidades não atendidas ou não satisfeitas, envolvendo lideranças e atores sociais por meio do networking. Ela também pode ocorrer para solucionar um problema social e conseqüentemente atingir uma melhoria da qualidade de vida ou impactar na longevidade. Também é denominada como um processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas que mudam profundamente o cenário ou contexto onde está inserida (MUMFORD, 2002; POL; VILLE, 2009; WESTLEY E ANTADZE, 2010; NICHOLLS E DEES, 2015; HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

Estudos sobre inovação social têm focado em perspectivas diferentes: de transformar relações interpessoais ou alcançar objetivos comuns (MUMFORD, 2002; WESTALL, 2007); em resolver problemas ou necessidades sociais (NICHOLLS E DEES, 2015; PHILLS, DEIGLMEIER E MILLER, 2008), na qualidade de vida ou longevidade (POL E VILLE, 2009), em novas práticas sociais, e novas relações de trabalho (CAJAIBA-SANTANA, 2014; WESTALL, 2007) e também na transformação das rotinas básicas, fluxos de recursos e autoridade, ou crenças. (WESTLEY E ANTADZE, 2010).

Os estudos relativos à inovação social ao longo do tempo foram evoluindo, ou seja, primeiramente tratavam da criação de novos padrões de interação humana, novas estruturas sociais ou novas relações, e recentemente se destinam a resolver um problema social ou

ambiental ou para atender a uma específica falha ou necessidade social do contexto onde estão inseridos. (NICHOLLS E DEES, 2015).

Em qualquer instância ou estágio, a inovação social necessita de trabalho para processar a mudança, e esse trabalho é conduzido por muitas mãos. Por essa razão, a Teoria do Trabalho Institucional aponta como lente para enxergar a condução dos atores sociais no que tange cada estágio do processo da inovação social.

A Teoria do Trabalho Institucional é constituída por um processo composto de criação, manutenção e ruptura das instituições. A criação trata do trabalho político em que os atores reconstroem regras, limites e definem o acesso aos recursos materiais; na manutenção, os atores precisam apoiar, reparar ou recriar os mecanismos sociais para manter a conformidade das ações; por último, a ruptura trata de interromper pelo trabalho dos atores individuais ou coletivos a ação da instituição. Esse último nem sempre acontece, mas vislumbra o poder que os atores possuem sobre a instituição (LAWRENCE E SUDDABY, 2006).

A abordagem da Teoria do Trabalho Institucional trata dos elementos duradouros que estão presentes na vida social, que são conduzidos pelos atores, mas que, conseqüentemente, afetam os pensamentos, sentimentos e comportamento dos atores individuais e coletivos (LAWRENCE E SUDDABY, 2006), emprestando um significado de estabilidade para a vida social dos atores sociais.

Se, por um lado, o Estado não consegue resolver todos os problemas sociais, por outro lado surgem atores que desenvolvem ideias acadêmicas e intelectuais para alcançar resultados socialmente benéficos (ADRO E FERNANDES, 2020). Deste modo, o trabalho dos atores sociais surge nesse contexto contemporâneo como solução de problemas sociais.

Os estudos sobre inovação social ainda são considerados como tema pouco explorado (D'AMARIO, 2018; RAO-NICHOLSON, VORLEY E KHAN, 2017), porém, no Brasil, o tema é ainda mais deficitário em relação à pesquisas e estudos realizados. Essa lacuna de pesquisa em inovação social pode ser vinculada pela falta de investimentos financeiros (MUGAN, 2006) e pela alta dificuldade de identificar a natureza e as origens da ideia, bem como as condições para apoiar sua implementação (ADRO E FERNANDES, 2020).

A inovação social não vem de uma ideia espontânea, mas é desenvolvida ao longo de vários estágios, que começam pela conexão entre a pesquisa pura e aplicada, a combinação de desenvolvimento experimental, passando pela produção ou prestação do serviço, e culminando na difusão da ideia, que vem a ser propriamente a inovação social na prática (ADRO E FERNANDES, 2020).

Independentemente dos atores envolvidos, pressupõe-se que a persuasão e a liderança desempenham um papel crítico sobre a inovação social (MUMFORD E MOERTL 2003), e que a aceleração de uma inovação social é impulsionada pelas redes (*networking*) de seus atores sociais, aliados políticos, fundações ou organizações civis consolidadas (ADRO E FERNANDES, 2020), ou ainda, que as organizações empresariais podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento das inovações sociais (PHILLIPS *et al.* 2015).

Desta maneira, a tese está dividida em cinco seções. A primeira trata da problematização, justificativa e apresentação dos objetivos do trabalho. A segunda expõe o referencial teórico utilizado para embasar o estudo, iniciando com a teoria institucional do trabalho, seguindo com as principais denominações sobre inovação social, e posteriormente sobre os modelos e estágios que compõe a inovação social. Na terceira seção, é explorada a metodologia do estudo, predominantemente qualitativa por meio de estudos de casos múltiplos. Na quarta seção, são explorados resultados e, na quinta e última seção, são expostas as considerações finais desenvolvidas pelo estudo.

1.1 PROBLEMÁTICA, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO ESTUDO

A inovação social pode ser compreendida como uma mudança, uma novidade, uma transformação que altera um padrão que soluciona um problema social, influenciando na qualidade de vida ou na expectativa de vida dos cidadãos. A pobreza, desnutrição, o analfabetismo, o trabalho infantil, a expectativa de vida, a mortalidade infantil, a desigualdade social, o desemprego, a diferença nos níveis de renda, o nível educacional, a criminalidade, a mudança climática, entre outros temas, todos de cunho social, são foco de estudo de uma possível inovação social (PORTO, 2017).

Só no Brasil, são aproximadamente 210 milhões de pessoas, das quais 11,6 milhões - no 4º semestre de 2019 - estavam desempregadas (IBGE, 2020); entre esses, predominantemente jovens de 14 a 29 anos de idade (22,3%). Segundo a síntese dos indicadores sociais de condições de vida da população brasileira (IBGE, 2020), cerca de 25% da população brasileira vive com aproximadamente R\$ 420,00 mensais, e dessas famílias, 10% aproximadamente reside em domicílios sem coleta de lixo, 15% sem abastecimento de água por rede, e 15% não tem acesso a esgotamento sanitário.

Entre os brasileiros, o nível de instrução é um dos indicadores que fortalecem as diferenças para a inserção na força de trabalho - quanto mais elevado o nível de instrução, maior a taxa de participação, e maior o rendimento (IBGE, 2020). Em contrapartida, quanto menor a instrução, menor a renda e mais difícil se torna o acesso ao mercado de trabalho.

A informalidade cresceu no Brasil nos últimos cinco anos. Dentre as atividades econômicas, aquelas que apresentaram um aumento nas taxas de informalidade são atividades de serviços domésticos (73,1%), agropecuária (74,6%) e construção civil (64,8%), em especial pela sazonalidade do trabalho ou pelo tipo de realização do trabalho que ocorre por obra (IBGE, 2020). As pessoas em situação de vulnerabilidade social são as mais afetadas por essas realidades que o brasileiro enfrenta nos dias atuais.

Diante disso, entende-se que a inovação social surge como uma alternativa para minimizar os problemas que as sociedades brasileira e mundial enfrentam, a partir de movimentos preocupados com as problemas sociais, criando-se uma nova maneira de processar esses problemas, embasada em iniciativas que gerem novas formas de organização social e ofereçam novos instrumentos, caminhos, maneiras de lidar e transformar o contexto, almejando uma melhoria da qualidade de vida ou bem estar daqueles cidadãos que se encontram em vulnerabilidade social.

Para aprofundar a justificativa e relevância do tema sobre inovação social, bem como para se orientar quanto a produção acadêmica e principais autores, foi realizada a bibliometria para o desenvolvimento da tese, conduzida pelas três leis da bibliometria: Lei de Lotka (1926), referente à produtividade científica de autores; Lei de Bradford (1949), referente à produtividade e periódicos; Lei de Zipf (1949), referente à frequência das palavras. As buscas foram realizadas de maio a agosto de 2020, na base de dados Scopus.

A escolha da base SCOPUS foi determinante pela importância acadêmica que ela tem frente aos números de produção e apresentação - são mais de 1,4 bilhão de referências citadas após 1970, entre elas, mais de 166.000 livros; 3.750 artigos que foram aceitos para publicação por editores internacionais, os quais se concentram na área de ciências sociais (ELSEVIER, 2018). Outras bases de dados foram consultadas, mas não tiveram o mesmo resultado representativo que a SCOPUS.

Inicialmente, foi aplicada a Lei de Zift (1949), que compreende a frequência das palavras com o termo “*social innovation**”, utilizando o asterisco para que a busca fosse realizada tanto no singular quanto no plural. Os artigos encontrados contemplavam os termos que estavam somente no título, resumo ou palavras-chave e a delimitação ocorreu para a área de *Social Science e Business, Management and Accounting*. Além disso, o filtro pelas publicações ocorreu pelo tipo de documento (artigo, livro e capítulo de livro), publicações em estágio final e em língua inglesa, o que resultou em 1648 publicações.

Considerando os resultados da base da Scopus (1648 artigos), foi possível constatar, através da Lei de Lotka (1926), que os autores que mais publicaram artigos sobre o termo em

estudo foram: Frank Moulaert com dezesseis artigos publicados, seguido de Jürgen Howaldt e Rafael Ziegler, com nove publicações cada um.

A última etapa diz respeito a aplicação da Lei de Bradford (1934) para levantar quais periódicos apresentam mais o termo em estudo, constatando-se que os três periódicos que mais publicam sobre o tema foram: em primeiro lugar, com 63 publicações, o *Sustainability Switzerland*, seguido do *Journal of Social Entrepreneurship*, com 26 publicações; em terceiro lugar, com 23 publicações, o *Social Innovation Solutions for a Sustainable Future*.

Já na busca realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD, 2020), baseando-se no mesmo termo utilizado na *SCOPUS*, no entanto em língua portuguesa: “inovação social”, foi encontrado 111 dissertações e 43 teses, porém com a delimitação de assunto, somente para inovação social, sem restringir a área do conhecimento, resultou em 67 estudos, sendo 51 dissertações e 16 teses.

Ao analisar os trabalhos pelo título e pelo resumo, apenas uma dissertação abordou o protagonismo dos atores sociais em um estudo de caso no semiárido brasileiro. Dessa maneira, nenhuma dissertação ou tese de doutorado que foi encontrada que vai ao encontro da proposta do presente projeto de tese, cujo objetivo é analisar o papel de cada ator social, considerando as três categorias da Teoria do Trabalho Institucional (criar, manter e romper) sobre cada estágio do processo de inovação social.

A inovação social é uma transformação importante no contexto da inclusão e da mudança social, permeando, por meio de suas iniciativas, oportunidades, estágios e processos, desenvolvimento do local ou do contexto onde está inserida, a fim de promover a melhoria da qualidade e da expectativa de vida ou do bem-estar dos usuários - aquelas pessoas que estão em situação de vulnerabilidade.

Uma inovação social é uma maneira nova de trabalhar com algum problema social, ou uma nova combinação, ou configuração de práticas sociais em determinadas áreas ou contextos sociais com o objetivo de melhor satisfazer ou responder necessidades com base em práticas estabelecidas (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

Já a Teoria do Trabalho Institucional empresta a lente para enxergar como a dinâmica das engrenagens do processo de trabalho dos atores sociais ocorre, tendo como proposição que o papel dos usuários pode interferir no desenvolvimento de cada estágio do processo da inovação social.

A Teoria do Trabalho Institucional diz respeito a ação intencional que os indivíduos têm para criar, manter, ou romper instituições (LAWRENCE E SUDDABY, 2006). Se comparada ao ator social, o papel que ela desempenha dentro da inovação social é de

protagonista para o desenvolvimento, manutenção ou dissolução de alguma ação ou prática, que conseqüentemente interfere no processo como um todo.

Quem operacionaliza as inovações sociais são os atores sociais, que podem assumir papéis. Quando são atendidos ou beneficiados pela inovação social, denominam-se usuários (SVENSSON E BENGTSSON, 2010); quando tentam ligar uma ponta a outra, auxiliar na comunicação entre as partes, intermediando um negócio ou um contato, facilitando o processo, são chamados de intermediários (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010); mas, em geral, são denominados atores sociais responsáveis pela criação, produção e difusão da inovação social (KANTER, 1999; MOULAERT et al, 2005; SVENSSON E BENGTSSON, 2010; MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010; HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

Portanto, a proposição deste estudo é que, a partir de cada um dos estágios da IS, e cada abordagem da TTI, seja possível identificar e caracterizar os principais papéis desempenhados pelos atores sociais, compreendendo assim quais papéis, e sob quais condições, estão desempenhando seu melhor potencial.

Compreender qual papel o ator deve assumir em determinado estágio, ou o contrário, qual não deve executar, como se escolhesse o mais adequado para determinada situação, pode ajudar o ator social a antecipar resultados diversos, apoiando no processo decisório, impactando na formulação de estratégias e metas de melhoria contínua (FIKSEL, EASON E FREDERICKSON, 2012).

Diante do exposto, percebe-se que o ator social tem papel fundamental na condução da inovação social, porque ele é protagonista, seja de um produto ou serviço prestado. A presente tese busca compreender se determinados papéis dos atores sociais interferem sobre os estágios do processo da inovação social, pela ótica da Teoria do Trabalho Institucional. A TTI traz uma visão de criação, manutenção e ruptura das instituições, dessa maneira, por meio dos resultados, espera-se compreender se na abordagem de criação, ou da manutenção, algum papel do ator social é essencial para o desenvolvimento ou amadurecimento da ação ao longo do processo da inovação social. Por essa razão, o problema de pesquisa torna-se explícito na seguinte pergunta:

Como os papéis dos atores sociais a luz da Teoria do Trabalho Institucional atuam no desenvolvimento do processo da inovação social?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, são abordados os objetivos da pesquisa, que buscam operacionalizar ações em busca da resposta do problema de pesquisa elaborado pela tese, iniciando pelo objetivo geral e posteriormente pelos objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

A presente tese tem como objetivo geral: analisar como os papéis dos atores sociais sob a luz da Teoria do Trabalho Institucional atuam no desenvolvimento do processo da inovação social.

1.2.2 Objetivos específicos

Para se atingir o objetivo geral, faz-se necessário a formulação de objetivos específicos que auxiliarão na condução da pesquisa, os quais estão abaixo discriminados:

1. Identificar o contexto socioeconômico-cultural de cada estudo de caso;
2. Identificar o papel dos atores sociais para cada estágio do processo da inovação social dos estudos de casos selecionados;
3. Identificar o papel dos atores sociais de acordo as três abordagens da Teoria do Trabalho Institucional: criação, manutenção e ruptura das instituições;
4. Levantar os pontos fortes e fracos dos papeis desempenhados em cada estágio do processo da inovação social dos estudos de casos selecionados;
5. Relacionar o papel dos atores sociais para cada estágio do processo da inovação social e sua relação com as três abordagens da Teoria do Trabalho Institucional: criação, manutenção e ruptura das instituições.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio do referencial teórico, serão aprofundados: denominação da Teoria do Trabalho Institucional, seguindo com as principais denominações sobre inovação social, e, posteriormente, sobre os modelos e estágios que compõe a inovação social.

2.1 TEORIA DO TRABALHO INSTITUCIONAL

Os primeiros estudos sobre a teoria institucional (SELZNICK, 1949) preocuparam-se em compreender o papel das estruturas institucionais sobre as organizações, deixando o papel do indivíduo em segundo plano. Assim, a Teoria do Trabalho Institucional nasceu da lacuna da teoria institucional, centralizando o papel do indivíduo sobre as instituições (LAWRENCE E SUDDABY, 2006).

O termo “trabalho institucional”, que cunhou a Teoria do Trabalho Institucional, denomina-se como "a ação intencional dos indivíduos e organizações que visam criar, manter, e romper instituições" (LAWRENCE E SUDDABY, 2006, p. 215). Dessa maneira, o indivíduo passa a ser o elemento principal que interfere sobre a instituição.

Para uma abordagem institucional, o conceito de instituição compreende-se como elementos duradouros que estão presentes na vida social, que afetam profundamente os pensamentos, sentimentos e comportamento dos atores individuais e coletivos (LAWRENCE E SUDDABY, 2006). Esses elementos emprestam significado e uma percepção de estabilidade para a vida social dos atores.

As instituições são produtos de determinadas ações tomadas pelos indivíduos, para produzir ou alterar, por meio de práticas ou atividades, a própria instituição, destarte, a teoria institucional prioriza o efeito da instituição sobre o indivíduo, já a Teoria do Trabalho Institucional muda o foco para ator (indivíduo) enquanto protagonista sobre a instituição (LAWRENCE E SUDDABY, 2006; JEPPEPERSON, 1991). As organizações, bem como as inovações sociais, não são estáticas, e estão em contínua manutenção, sendo moldadas por meio do trabalho e das interações que os atores sociais realizam (VARGO, WIELAND E AKAKA, 2015).

A Teoria do Trabalho Institucional adota três abordagens: a criação, a manutenção e ruptura das instituições. Juntas, essas categorias descrevem o ciclo de vida aproximado do trabalho, paralelo ao ciclo de vida das instituições (LAWRENCE E SUDDABY, 2006).

Na primeira abordagem, criação das instituições, o conjunto é formado pelos elementos denominados aquisição, definição e advocacia, que elucidam um trabalho político

em que os atores reconstróem regras, limites e definem o acesso aos recursos materiais. Já o segundo conjunto de práticas compõe o elemento construindo identidades, mudança de normas e construção de redes, os quais reconfiguram o sistema de crenças dos atores. O conjunto final incorpora o mimetismo, a teorização e a educação, que envolvem ações projetadas para alterar categorias abstratas (LAWRENCE, SUDDABY E LECA, 2011; LAWRENCE E SUDDABY, 2006; RUSSO, 2001; GALVIN, 2002; FOX-WOLFGRAMM *et al*, 1998; TOWNLEY, 2002; ZILBER, 2002; HARGADON E DOUGLAS, 2001; KITCHENER, 2002).

Em relação à segunda abordagem, chamada de manutenção das instituições, o “trabalho institucional destinado a manter as instituições envolve apoiar, reparar ou recriar os mecanismos sociais que garantem a conformidade” (LAWRENCE E SUDDABY, 2006, p.230). Destacando a influência dos atores em intencionalmente, manter as instituições existentes (VARGO, WIELAND E AKAKA, 2015).

Para que ocorra essa manutenção, há seis tipos de trabalhos que os atores precisam praticar, aqueles que garantem a aderência ao sistema de regras e normas: habilitação, policiamento e dissuasão, e os três últimos: valorizando e demonizando, mitologizando e, incorporando e rotinizando, que promovem a reprodução de normas e sistemas de crenças existentes (LAWRENCE E SUDDABY, 2006; LEBLEBICI *et al*, 1991; SCHULER, 1996; FOX-WOLFGRAMM *et al*, 1998; TOWNLEY, 2002; ANGUS, 1993, ZILBER, 2002).

A terceira abordagem, denominada ruptura, não é estudo recente (OLIVER, 1992), e considera que o papel dos atores organizacionais, ao se envolverem em trabalhos que visam não criar ou não apoiar instituições, mas destruí-las ou torná-las ineficazes, catalisa a ruptura das instituições (LAWRENCE E SUDDABY, 2006). Portanto, essa abordagem adota a possibilidade de as instituições serem interrompidas pelo trabalho de atores individuais ou coletivos.

O conjunto de elementos que trabalham para a ruptura da instituição são: desconectar sanções e recompensas, desassociar fundamentos morais e debilitar suposições e crenças. Essas práticas da teoria institucional do trabalho forçam o enfraquecimento gradual dos fundamentos morais das instituições, seja legalmente pelos tribunais, ou por novas atividades organizacionais que surgem, como o caso do *downsizing* (LAWRENCE E SUDDABY, 2006; LEBLEBICI *et al*, 1991; WICKS, 2001; JONES, 2001; AHMADJIAN E ROBINSON, 2001).

A reprodução e continuação das instituições não pode ser compreendida como certa ou duradoura sem pensar no envolvimento dos indivíduos. Mesmo que haja tecnologia, infraestrutura, práticas institucionalizadas, normas e regras, há necessidade do engajamento

ativo das pessoas para mantê-la permanente ao longo do tempo (LAWRENCE, WINN E JENNINGS, 2001).

Na perspectiva prática da Teoria do Trabalho Institucional, destaca-se a criatividade e o conhecimento dos atores, que podem ou não atingir os fins desejados, interagindo com as estruturas tecnológicas sociais e tecnológicas existentes, de modo involuntário ou intencional (LAWRENCE E SUDDABY, 2006).

Estudos antecedentes (DIMAGGIO, 1988; OLIVER, 1992) deram origem aos três elementos da teoria Trabalho institucional: primeiro, o destaque para a consciência, habilidade e reflexividade dos indivíduos e atores coletivos; segundo, o entendimento das instituições, constituídas de ação consciente dos atores individuais e coletivos; terceiro, a ação como prática que ocorre dentro de conjuntos de regras institucionalizadas.

As práticas que levam até as inovações são elas próprias internalizadas institucionalmente e, portanto, dependem de um conjunto de recursos e também de habilidades específicas, ressaltando a importância do indivíduo como centro de atenção, pois ele é o detentor do conhecimento e das habilidades necessárias para que ocorra a transformação (LAWRENCE E SUDDABY, 2006).

O trabalho institucional é composto de um conjunto de práticas por meio das quais os atores, individuais e coletivos, criam, mantêm e perturbam as instituições. Ele se concentra em compreender como os atores realizam a construção social de regras, normas e esquemas culturais (LAWRENCE, WINN E JENNINGS, 2001).

O termo “habilidade social” serve para descrever as várias táticas que os atores usam para obter a cooperação de outros - capacidade de induzir a cooperação nos outros (FLIGSTEIN, 2001, p. 105).

“O foco de trabalho institucional sobre as micropráticas dos atores em relação às instituições organizacionais e sociais é consistente com a mudança mais ampla nas teorias do poder” (LAWRENCE, WINN E JENNINGS, 2001, p.247) sendo necessário analisar os comportamentos, hábitos e rotinas a nível micro, ou seja, individual.

Muitos atores sociais são dotados de habilidades sociais (FLIGSTEIN, 2001) as quais utilizam para formar associações, construir sistemas normativos com significado e defender novas estruturas permeadas de regras (LAWRENCE, WINN E JENNINGS, 2001). Essa habilidade social faz com que o ator consiga induzir a cooperação dos outros. Dessa forma, eles são peças fundamentais na construção e na reprodução de ordens locais (FLIGSTEIN, 2001).

2.2 PRINCIPAIS DENOMINAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação social destacou-se nas últimas décadas porque questões como as mudanças climáticas, as epidemias mundiais de doenças crônicas e a crescente desigualdade social não são mais solucionadas pelas estruturas e políticas atuais. (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Desafios como o envelhecimento da população são problemas sociais que as soluções da inovação econômica e tecnológica sozinhas não resolvem mais, e nesse cenário emerge a inovação social como protagonista (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

O entendimento sobre inovação social ainda se encontra em construção por ser pouco estudado conforme revisão sistemática da literatura (D'AMARIO, 2018). O número de publicações começou a crescer somente há poucas décadas, o que coincide com uma das primeiras exposições formais sobre o conceito de inovação social, cunhado por Mumford (2002, p.1): “o termo *inovação social*, utilizado aqui, refere-se à geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atingir um ou mais objetivos comuns”. Um aumento exponencial em publicações com este tema somente ocorreu a partir de 2008.

A estrutura conceitual de inovação social mostra que a denominação sugere colaboração entre os atores sociais, para oferecer um espaço para o trabalho conjunto de diferentes perspectivas (ZIEGLER, 2017).

Schumpeter explora a inovação desde o início do século por meio do viés econômico e tecnológico (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016). Já as ciências sociais exploram o conceito sobre o viés do efeito social (HARRISSON, 2012). Assim, os estudos sobre inovação não são recentes, mas sobre inovação social aparecem há poucas décadas. Também se constata que ainda não há um consenso sobre a definição de inovação social, conforme verifica-se no quadro 1:

| Autores | Conceito de Inovação Social | Meio para transformar | Objetivo social transformado |
|----------------------|--|---|---|
| Mumford (2002, p1) | <i>The term social innovation, as used here, refers to the generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals.</i> | Novas ideias | Relações interpessoais ou objetivos comuns |
| Westall (2007, p. 6) | <i>Focused on social goals, new products of new qualities of products, new methods of organization and/or production (often involving different partners and resources), new production factors such as atypical</i> | Produtos, serviços, métodos de organização e relações de trabalho | Bem estar e novas formas de relações de trabalho. |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <i>employment and involvement in governance, mixing voluntary and paid employment, as well as new market relations such as the changing welfare mix, or new legal forms.</i> | | |
| Phills, Deiglmeier e Miller (2008: p. 36) | <i>A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.</i> | Nova ideia | Necessidade ou problema social. |
| Pol e Ville (2009, p.881). | <i>An innovation is termed a social innovation if the implied new idea has the potential to improve either the quality or the quantity of life.</i> | Nova ideia | Qualidade de vida ou longevidade. |
| Westley e Antadze (2010, p.2) | <i>Social innovation is a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs. Such successful social innovations have durability and broad impact.</i> | Novos produtos, processos ou programas | Rotinas básicas, fluxos de recursos e autoridade, ou crenças. |
| Cajaiba-Santana (2014, p.3) | <i>The process of social innovation creation as new ideas manifested in social actions leading to social change and proposing new alternatives and new social practices for social groups.</i> | Novas ideias e ações sociais | Novas alternativas e novas práticas sociais. |
| Nicholls e Dees (2015, p.1) | <i>Social innovation refers to the processes and outcomes that develop a novel approach to addressing a social problem or need.</i> | Processos | Problema ou necessidade social. |
| Howaldt, Domanski e Kaletka (2016, p. 27). | <i>A social innovation is a new combination and/or a new configuration of social practices in certain areas of action or social contexts prompted by certain actors or constellations of actors in an intentional targeted manner with the goal of better satisfying or answering needs and problems than is possible on the basis of established practices.</i> | Práticas sociais | Satisfação de necessidades e problemas sociais. |
| D'Amario (2018, p.78) | <i>A inovação social é entendida como novas soluções para desafios sociais que têm como propósito o efeito de igualdade, de justiça e de empoderamento social.</i> | Novas ideias | Desafios sociais. |
| Socialinnovation, 2020, p.1) | <i>Social innovation refers to the creation, development, adoption, and integration of new and renewed concepts, systems, and practices that put people and planet first.</i> | Conceitos, sistemas e práticas | Pessoas e o planeta. |

Quadro 1: Principais conceitos sobre inovação social

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Diante do exposto no quadro 1, denota-se que os meios utilizados pela inovação social são processos, práticas sociais, produtos, serviços, mas predominantemente novas ideias para

transformar ou moldar comportamento das pessoas, as relações interpessoais, o bem-estar, a qualidade de vida ou a longevidade; evidenciam-se as necessidades e desafios sociais.

Existem três abordagens principais para a pesquisa em empreendedorismo social: (i) inclusão social e economia social, (ii) empreendedorismo social e desenvolvimento econômico e (iii) *network* e inovação social. Na primeira, há o desenvolvimento que traz benefícios econômicos para uma ampla gama de pessoas. Já na segunda, as empresas sociais são percebidas como comercialmente viáveis e possuem iniciativas socialmente responsáveis. É na terceira abordagem que ocorrem as relações entre os diferentes atores sociais e instituições, permitindo um olhar para a resolução de problemas através de conexões de rede que geram inovação social (MACKE *et al*, 2018).

O sucesso da inovação social está vinculado a uma variedade de interesses dos usuários, beneficiários, produtores ou fornecedores da respectiva inovação (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Os atores sociais são importantes para os processos institucionais, uma vez que novas instituições são criadas quando eles, munidos de suficientes recursos, enxergam empreendedores institucionais como meio de concretizar seus interesses (DIMAGGIO, 1988).

2.3 DIFERENÇA ENTRE ATORES, USUÁRIOS E INTERMEDIÁRIOS

Para que ocorra a transformação que a inovação social se propõe realizar conforme as diversas definições dos autores (CROZIER E FRIEDBERG, 1993; MUMFORD, 2002; WESTALL 2007; PHILLS, DEIGLMEIER E MILLER, 2008); POL E VILLE, 2009; WESTLEY E ANTADZE, 2010; CAJAIBA-SANTANA, 2014; NICHOLLS E DEES, 2015; HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016; D'AMARIO, 2018; SOCIALINNOVATION, 2020) é preciso envolver os agentes ou atores sociais.

A atuação dos atores sociais diante do processo de inovações social pode ser estudada segundo três níveis de análise (LÉVESQUE, 2002): (i) das relações sociais, tipos de aliança, cooperações, diálogos e parcerias; (ii) do sistema de regras, partilha de direitos e responsabilidades; (iii) formas de divisão e coordenação do trabalho, modelos de gestão.

Existem também tipologias para os atores sociais - uma delas difere os agentes ou atores em três tipos: indivíduos, movimentos sociais e organizações. (MULGAN *et al*, 2007), Outras, mencionam que os atores sociais são todos os envolvidos na inovação social, dentre eles, os que vivenciam a problemática, então denominados usuários, e ainda, uma categoria chamada de intermediários, que fazem as conexões entre todas as categorias de atores sociais (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Há ainda as que mencionam os atores

sociais como fornecedores das soluções para os problemas sociais específicos, que são dependentes dos valores humanos de cada contexto (MACKE *et al*, 2018).

Não basta apenas envolver as empresas e instituições de ensino como agentes ou atores no processo de inovação social, torna-se necessário incluir os cidadãos, clientes ou também os denominados usuários, para que contribuam no processo, e não apenas sejam fornecedores de informações sobre suas necessidades. Eles devem ser agentes de transformação, desenvolvendo novos produtos ou serviços para resolver os problemas sociais ou ambientais (MOULAERT *et al*, 2005; HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

2.3.1 Principais definições sobre os atores sociais

Atores sociais são pessoas físicas ou jurídicas que apoiam o projeto, ou são assistidos pela transformação da inovação social, assim como líderes de organizações sem fins lucrativos, associações ou fundações, eles enfrentam desafios diversos desde a sustentabilidade financeira à gestão de pessoas (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

São importantes no processo da inovação social os atores ou parceiros, bem como a rede de relacionamento entre eles. Um exemplo disso é o programa Caminhos para a Independência, do grupo hoteleiro *Marriot*, executado em 13 cidades dos EUA. Ele aprimora as habilidades para o ofício e os hábitos de bem-estar no trabalho, garantindo uma oferta de emprego aos participantes que concluem o programa. Para desenvolver o programa, é necessário investimento, que os parceiros fazem diretamente, mas existem aqueles que não oferecem recursos financeiros diretos, no entanto ajudam com outros recursos, como moradia, transporte, entre outros (KANTER, 1999).

Existem formas de engajar os atores sociais nos projetos de inovação social fazendo com que eles sejam tomadores de decisão. Uma forma tradicional é a de conselhos de administração geridos por atores sociais (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Os atores sociais e a rede de relacionamento que eles formam são essenciais para uma boa condução do projeto ou programa que envolve a inovação social. Deve-se explorar o que cada parceiro faz de melhor. Em um estudo realizado nos EUA a *Bell Atlântico* tinha como potencial a tecnologia de comunicação, já a IBM, soluções de tecnologia da informação e para o grupo hoteleiro *Marriott*, eram estratégias de serviço (KANTER, 1999).

Se os atores sociais são todos os parceiros que se envolvem na inovação social, como as pessoas físicas e jurídicas, os usuários, por sua vez, são a categoria dos atores sociais que recebem o produto ou serviço, ou ainda, são as pessoas que vivenciam o problema social. E há também os intermediários, que conectam outros atores ou recursos para otimizar a inovação

social (KANTER, 1999; SVENSSON E BENGTSSON, 2010; MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010; HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

2.3.2 Principais definições sobre os usuários

Usuários são as pessoas com problemas sociais (SVENSSON E BENGTSSON, 2010, p.192). Os usuários têm um conhecimento substancial sobre as causas e mecanismos de seu problema (SVENSSON E BENGTSSON, 2010). Empoderar o usuário significa compartilhar responsabilidades (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

Para que os projetos sejam bem-sucedidos, o parceiro dos empreendimentos sociais deve recorrer à experiência dos principais atores da comunidade, chamados de usuários (KANTER, 1999).

O modo ideal de introduzir a inovação social num contexto é oferecer o serviço ou entregar um produto para as pessoas e não às pessoas (CHALMERS, 2013), ou seja, ouvir e envolver os usuários na proposta, ratificando que o alinhamento das necessidades dos usuários faz com que o engajamento seja maior.

Integrar os usuários nas inovações sociais tem um impacto positivo, uma vez que alinha as necessidades aos serviços ou produtos oferecidos, além de legitimar a proposta pela lente dos usuários (BROBERG, 2010; HENKEL E VON HIPPEL, 2004; SVENSSON E BENGTSSON, 2010).

Introduzir-se na comunidade onde são atendidos os usuários é parte importante para o êxito de um programa que envolva inovação ou empreendedorismo social. Para que aconteça esse enraizamento, algumas ações devem ser tomadas, como contratar ou envolver pessoas da comunidade nos projetos, assim garantindo que algumas delas gerenciem e operacionalizem os empreendimentos sociais, já que conhecem a comunidade (KANTER, 1999).

Constata-se, diante do exposto, que os atores sociais são todos os parceiros envolvidos no processo de inovação social; os usuários são os atores que vivenciam a problemática social; a terceira categoria de atores sociais, chamados de intermediários, são responsáveis pela conexão entre todos (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

2.3.3 Principais definições sobre os intermediários

Intermediários são indivíduos, organizações, redes ou espaços que conectam pessoas, ideias e recursos. Este conceito ultrapassa a fronteira de outros componentes da inovação social. Nesse caso, uma instituição de ensino, além de ser um ator social, também pode ser compreendida como um intermediário, chamados também de “conectores sociais” (MURRAY,

CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010, p.126). Há uma metáfora que ajuda a definir o que são atores intermediários:

Sugerimos que muita inovação social advém da vinculação do 'abelhas' - indivíduos e pequenas organizações cheias de ideias e imaginação - e as 'árvores', as instituições maiores que têm poder e dinheiro, mas geralmente não são tão bons em pensar criativamente (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010, p. 127).

Entre os intermediários, há denominações como exploradores de inovação, que são responsáveis por oxigenar os projetos com a descoberta de inovações. Há também os campeões de inovação, que além de produzirem ideias, criam redes e coalizões para fomentar a inovação social, assim como os intraempreendedores sociais, que são pessoas que promovem o empreendedorismo social dentro das organizações, a fim de desenvolver e promover soluções práticas para questões sociais ou ambientais (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Existem meios e métodos que aproximam as pessoas no momento da tomada de decisão e no desenvolvimento das soluções para os problemas sociais, a fim de engajar, envolver e capacitar os atores sociais, entre eles destacam-se a cocriação. Há, ainda, outra, denominada *designer* liderado pelo usuário (MUMFORD, 2002; VARGO, MAGLIO E AKAKA, 2008; BIGGS, WESTLEY E CARPENTER, 2010; SEGALA, 2019).

2.4 ENGAJAMENTO, ENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS

A aplicação de competências (conhecimento e habilidades) por uma entidade em benefício de outra para compreender os fenômenos econômicos, aplicando esse valor criado de forma colaborativa nas configurações interativas e trocas mútuas, denomina-se como cocriação de valor (VARGO, MAGLIO E AKAKA, 2008).

O empreendedor social pode identificar e criar oportunidades de mercado. Esse indivíduo tem mais sucesso para alcançar seus objetivos caso foque em três capacidades de mercado que capacitam ele a cocriar valor social e transformar o cenário em que está inserido (SEGALA, 2019).

A primeira capacidade é acessar e mobilizar recursos por meio das suas redes sociais (SEGALA, 2019), criando o *networking* para reforçar os laços entre os atores (BIGGS, WESTLEY E CARPENTER, 2010). Segundo o empreendedor social deve capacitar e motivar os atores do mercado a trocar e integrar recursos de diferentes maneiras e contextos (SEGALA, 2019), o que também vai ao encontro sobre o papel do líder (MUMFORD, 2002). Terceiro, ele

deve nutrir e difundir uma nova mentalidade e linguagem para interpretar e entender o mercado (SEGALA, 2019) e, portanto, impulsionar a transformação social (CAROLI *et al*, 2018).

Outro meio de engajar e envolver os atores sociais denomina-se *designer* liderado pelo usuário (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010), no qual o usuário que detém mais conhecimento sobre a situação, consegue identificar suas próprias necessidades e gera mais ideias sobre as possíveis soluções assume o papel de protagonista, enquanto os demais atores assumem o papel de facilitadores. Os usuários são fontes de legitimidade dos projetos quando estão inseridos como executores das atividades, por que são mais aceitos pelas pessoas que estão vivenciando a problemática, visto que eles também já passaram pela mesma situação (SVENSSON E BENGTSSON, 2010).

As organizações prestadoras ou catalizadoras de projetos sociais deveriam capacitar usuários para executarem atividades e assim ganharem legitimidade e aumentarem a probabilidade de sucesso nos casos de empreendedorismo e inovação social. A legitimidade entre o usuário capacitado e o grupo que será auxiliado ajuda a difundir o projeto social e torná-lo mais atrativo. Também é possível envolver os atores sociais por meio das tecnologias, logo, torna-se importante disponibilizar ferramentas de *software* confiáveis para comunicação, cocriação e transações *ad-hoc*, como plataformas *Smart City*, apoiadas em *Blockchain* para troca de valor social e cocriação (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010), facilitando as interações entre diferentes partes interessadas da cidade (cidadãos, empresas locais, representantes da cidade, ONGs locais).

Essa rede de interesses, que reforça os laços entre os atores, surge de ações simples, como no caso de uma comunidade que desejava a restauração do parque local (SCEKIC, NASTIC E DUSTDAR, 2019), juntamente com a necessidade de um segundo ator que precisava promover um restaurante local por meio da entrega de panfletos, e ainda um terceiro ator, o setor público, que detinha a mão de obra – assim, as três partes interessadas (atores) conseguem se conectar (*networking*) e cocriar valor agregando inovação social.

Os usuários são fontes de inovação social por que vivenciam os problemas sociais e conhecem a natureza das causas e suas possíveis soluções (SVENSSON E BENGTSSON, 2010). Geralmente, os usuários têm mais conhecimento sobre a problemática e certamente sobre suas necessidades, o que gera, conseqüentemente, mais soluções do que teriam os atores que não vivenciam sua realidade. Essa transferência de conhecimento é um ponto essencial para a difusão da inovação social (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016), portanto envolver os usuários nos processos de inovação social é fundamental.

Um caso de sucesso que se difundiu pelo mundo sobre inovação no serviço social, foi o desenvolvimento do programa de Alcoólicos Anônimos, ideia planejada por um médico e um analista financeiro, ambos alcoólatras, que descobriram que poderiam evitar o excesso de bebida quando estavam discutindo sobre o problema juntos com outros alcoólatras (SVENSSON E BENGTSSON, 2010).

Um estudo realizado em mais de 80 países constatou que o envolvimento dos usuários representou cerca de 46% dos casos mapeados, já usuários como provedores da solução estão em segundo lugar (26%) e os usuários como cocriadores em terceiro (15%). A maneira mais comum de envolvê-los no processo é fornecer conhecimento por meio de diálogos, *feedback*, testes e experimentos, sugestões para melhorias adicionais, bem como tutoria (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

Outro estudo que analisou os usuários de serviços sociais como fontes de inovação social devido ao seu conhecimento sobre seus próprios problemas apontou que: (a) os usuários nos dois projetos contribuíram para soluções inovadoras; (b) alguns dos dados dependem da confiança nos pesquisadores, e (c) legitimidade é uma construção central no processo em inovação dos serviços sociais (SVENSSON E BENGTSSON, 2010).

As inovações sociais influenciadas pelos usuários têm um maior grau de inovação e uma maior taxa de sucesso se comparadas a outras inovações sociais que não têm o usuário envolvido no processo (SVENSSON E BENGTSSON, 2010). Quando o papel do usuário muda de passivo para ativo (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010), as chances de sucesso aumentam para o projeto.

Porém, nem todos os projetos de inovação social são duradouros, e muitos nem se tornam inovação social, pois no meio do caminho surgem barreiras que impedem o seu avanço. Essa lacuna ou problema não reside apenas na falta de compreender como engajar ou envolver o ator social, ela pode estar relacionada a proteção do mercado, aversão ao risco, complexidade do problema e acesso a redes e financiamento (CHALMERS, 2013), entre outros vários motivos.

2.5 BARREIRAS E LACUNAS PARA A PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL

As barreiras mais comuns que inibem uma maior proliferação e criação do comportamento socialmente inovador são: protecionismo e aversão ao risco (JANKEL, 2011), complexidade do problema (ANTADZE E WESTLEY, 2010; MOORE E WESTLEY, 2011), redes e colaboração (LETTICE E PAREKH, 2010).

Ao encontro de práticas de inovações sociais verdadeiramente eficazes para o respectivo contexto estudado, deve-se primeiramente entender a cultura que permeia a comunidade, e como as pessoas enxergam e entendem o mundo ao seu redor. Para tanto, é necessário envolver-se cognitivamente e fisicamente em suas rotinas diárias (HILLIER, 2002; HEALEY *et al.*, 2003; MOULAERT *et al.*, 2005).

Mesmo quando uma empresa entra numa localidade para ajudar, podem haver obstáculos culturais - foi o caso de um projeto da IBM que doou computadores e treinou professores na área da tecnologia. Os funcionários da IBM tendiam a ver os procedimentos escolares como burocráticos, enquanto os professores tinham estereótipos negativos de pessoas que trabalham em grandes corporações. Houve divergência nas diferenças culturais que eram aparentes também na linguagem, ou seja, o jargão era uma barreira significativa à comunicação, ambos problemas atenuados pelo tempo de convívio entre os atores sociais (KANTER, 1999)

Um estudo em mais de 80 países de todos os continentes do mundo sobre inovação social constatou que o consenso sobre o conceito do tema ainda não está consolidado, e para tanto será necessário que essa denominação contemple em seu núcleo diferentes setores, vários tipos de parceiros, campos de política e temas transversais, bem como aspectos de capacitação, envolvimento e recursos humanos destacados como força motriz, e necessária, além de pré-condição para que de fato ocorra a inovação social (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016)

Constata-se, no exposto acima, que a base conceitual também é uma lacuna, e por isso acarreta nas ações e práticas sociais que deveriam seguir um mesmo norte a direções distintas. A inovação social também é um mecanismo de mudança que impacta no nível micro, mesmo que organizacional e social (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

Por meio dos projetos e ações de cunho social, o próprio ator social tem uma oportunidade de desenvolver virtudes enquanto busca parceiros para a inovação social, tais como o comportamento cooperativo e o senso de dever para com outros, que conseqüentemente interferem no empoderamento das comunidades. Mas existem barreiras nessa busca por parceiros ideais logo no início do processo de colaboração, como a falta de informações e a precariedade da infraestrutura onde o projeto está sendo desenvolvido (MACKE *et al.*, 2018).

Uma outra barreira da inovação social reside no fato que, muitas vezes, os provedores de soluções e os detentores de problemas sociais, são pessoas distintas, e por sua vez a organização receptora não tem capacidade de absorver ou compreender as informações ou o conhecimento compartilhado de atores diferentes (SVENSSON E BENGTSSON, 2010). De tal

maneira, o envolvimento do ator social que vivencia a problemática é necessário na elaboração das soluções propostas.

2.6 PROCESSOS, ESTÁGIOS E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO SOCIAL

Com relação à dinâmica do processo, pesquisas revelam que 53% dos casos mapeados atingiram o estágio de impacto, 36% estão na fase de implementação, 6% estão na fase de testes, 3% na fase do investimento e 2% na fase de ideação ou inspiração. Ainda sobre a dinâmica do processo, os resultados apontam que 66% das iniciativas transferiram sua solução (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

Existem cinco dimensões chaves da inovação social (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016): 1) conceitos de inovação social, incluindo a relação com a tecnologia e inovação empresarial; 2) objetivos e demandas sociais, desafios sociais e mudanças sistêmicas; 3) atores, redes e governança; 4) dinâmica de processos; e 5) recursos, capacidades e restrições, conforme figura 1 abaixo:



Figura 1: As cinco dimensões da inovação social.

Fonte: Howaldt *et al* (2014, p.3).

Já o processo de inovação social é constituído de seis estágios (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010) que conduzem as ideias desde o início da identificação do problema até o impacto social que transforma a realidade. O primeiro estágio chama-se *Prompt* e diz respeito aos problemas sociais ou inspirações que motivam o início da ação social; o segundo estágio denomina-se proposta e ideias, como o próprio nome menciona, é o período de gerar ideias; o terceiro estágio chama-se prototipagem ou piloto, momento em que as ideias são testadas na prática; sustentação é o quarto estágio, momento que a ideia já está consolidada no

cotidiano da entidade ou do contexto; o quinto estágio, denominado escala e difusão, envolve o crescimento e disseminação da ação; por último, encontra-se o sexto estágio, denominado mudança sistêmica, no qual ocorre a transformação do sistema todo por meio da inovação social.

2.6.1 Estágio 1: Prompt

A inovação social nasce de uma ideia e essa é oriunda de uma experiência ou problema social, ou ainda de uma necessidade social não sanada, primando pelo encontro do problema certo, e não apenas do sintoma, mas a causa em sua raiz mais profunda. O problema encontrado deve ser refinado por determinados métodos, um deles chamado gatilhos e inspirações. Esses, por sua vez, estimulam a inovação, como por exemplo uma crise, uma necessidade de cortes de gastos públicos, um baixo desempenho, inserção de novas tecnologias (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010)

Uma inovação social pode ocorrer na maneira como o serviço é prestado, e não necessariamente no tipo de serviço, como as microinovações sociais (MOULAERT *et al*, 2005). Por exemplo, um processo tradicional de autoatendimento ao cliente num restaurante é escolher, ser servido, comer e depois pagar. Com a inserção maciça de *fast food*, o *scrip* mudou para escolher, pagar, levar comida para a mesa e comer, ocorrendo assim uma inovação social na prestação de serviços (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

A inovação social não advém apenas de grandes inovações, mas que há também o que foi chamado de microinovações, ou seja, inovações sociais de pequeno porte como a criação de novos procedimentos para estruturar ou organizar um processo de trabalho, novos meios de cooperação, novas práticas sociais dentro de grupos sociais, e ainda a criação de novas práticas comerciais (MOULAERT *et al*, 2005).

Sobre a necessidade que os empreendedores sociais possuem de visualizar a ação, programa ou projeto de inovação social como um todo, e não fragmentado (JANKEL, 2011), assim como numa empresa tradicional, a falta de visão sistêmica favorece as lutas internas e acarreta numa visão míope do colaborador, o que acarreta na patologia organizacional de segundo grau (FOGUEL E SOUZA, 1995), que impacta na falta de compreensão da organização como sistema total.

É necessário tornar os problemas visíveis e tangíveis, utilizando ferramentas que facilitem a sua visibilidade como mapeamento do problema, *storyboards*, entrevistas em vídeo, entre outras variadas maneiras (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Como o exemplo do projeto Diabéticos de Bolton, - o conselho de *design* criou no pacote de cartões,

diferentes mensagens sobre as dificuldades para viver com a diabetes, uma vez que, na maioria dos casos, é difícil fazer as mudanças de estilo de vida necessárias. Com os cartões, eles encontram uma maneira diferente de expor suas barreiras diárias para com a doença. (DESIGNCOUNCIL, 2020).

2.6.2 Estágio 2: propostas e ideias

Caminhar torna os problemas visíveis e ao mesmo tempo gera ideias (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). É o caso do Shodh Yatra, da Índia, organizado pela *Honey Bee Network*, é uma jornada de descoberta e exploração (SRISTI, 2020). Por aproximadamente sete dias, os "caminhantes" (agricultores, cientistas e pesquisadores) percorrem alguns quilômetros na Índia rural para explorar, compartilhar e disseminar soluções para questões locais, incluindo conservação, agricultura orgânica, bem como saúde e nutrição. Dessa maneira, estão criando inovação social no modo de prospectar as soluções dos problemas sociais.

Outra forma de tornar o problema visível e tangível é utilizar a mídia, como no caso do filme de *Al Gore* intitulado "Uma Verdade Inconveniente", cujo objetivo era aumentar a conscientização sobre os perigos das mudanças climáticas (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Em alguns casos, as propostas e ideias já existem e os empreendedores institucionais tornam-se importantes para o processo de inovação social, já que novas instituições são criadas quando os atores, munidos de suficientes recursos, enxergam empreendedores institucionais como meio de concretizar seus interesses (DIMAGGIO, 1988).

Exercícios para pensar em soluções estratégicas para os problemas sociais são opções que podem ser trabalhadas com equipes de pessoas voluntárias ou peritas em determinados assuntos. Raramente, as ideias sociais são totalmente novas. Na maioria das vezes, são combinações criativas desenvolvidas para resolver um problema social em um contexto ainda não trabalhado (MULGAN, 2006).

As aceleradoras também servem como estrutura e cenário para gerar ideias e soluções para o problema social estudado, uma vez que concentram pessoas que possuem conhecimento profissionalizado (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Após encontrar a ideia mais adequada para solucionar o problema social, vem o momento de testá-la na prática, estágio denominado de prototipagem.

2.6.3 Estágio 3: prototipagem

Uma vez que os empreendedores sociais encontraram a ideia ou solução mais adequada para resolver o problema social, ela precisa ser testada na prática, e esse estágio do processo é desenvolvido por meio de tentativa e erro a fim de um refinamento constante (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Neste estágio, existem vários métodos que podem facilitar a prototipagem, como, por exemplo, o método da prova do teste de conceito, no qual os usuários são envolvidos como público-alvo para avaliar e refinar o produto ou serviço (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Já no teste Beta Testa, o produto ou serviço é implantado no ambiente real dos usuários, apresentando a um pequeno número de pessoas que são encarregados de testá-lo, e conseqüentemente devem relatar qualquer problema ou sugerir melhorias aos coordenadores.

A importância do capital financeiro nessa fase é marcada por incertezas, mas importante para fornecer subsídios necessários para que a próxima fase possa pendurar a longo prazo (MULGAN, 2006). Os próprios agentes externos podem ser essenciais nessa fase, colaborando para que as inovações sociais sejam criadas e desenvolvidas, e conferindo maior eficiência e amplitude às respectivas soluções (WESTLEY E ANTADZE, 2010).

Mesmo que uma plataforma *online*, um *site*, por exemplo, seja mais essencial no estágio da difusão, ele já pode servir na prototipagem como ferramenta de envolvimento para facilitar a participação dos atores sociais (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Na prototipagem, é possível identificar inclusive se há atores sociais que ainda não foram convidados e são necessários para o desenvolvimento da respectiva inovação social. Nesse estágio, ainda é cedo para testar, mudar, tirar ou acrescentar, não somente atores, mas também insumos. O ajuste fino da solução proposta para o problema o problema social ocorre justamente nessa etapa, quando a ideia sai do papel e na prática é conduzida pelos atores sociais, fortalecendo os pontos fortes e calibrando os pontos a melhorar.

2.6.4 Estágio 4: sustentabilidade ou durabilidade

Após a prototipagem e testes, a ideia precisa passar por mais um estágio, a sustentabilidade da ideia, da proposta, da ação ou do projeto para que ele sobreviva a longo prazo. O modelo de negócios representa uma estratégia para manter a inovação social ativa, duradoura e sustentável (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Sustentar, ao longo do tempo, uma inovação social envolve seis itens principais: (i) modelo de negócios; (ii) modelo de governança; (iii) fontes de financiamento a longo prazo;

(iv) modelo de rede (*networking*) e comunicação; (v) modelo de pessoa; (vi) plano de desenvolvimento para os sistemas operacionais. Esses itens servirão para mostrar como o produto ou serviço será fornecido, por quem, com quais contribuições, como quanto vai custar e como gerará renda. O desafio do empreendimento social é permanecer como uma inovação aberta e colaborativa enquanto necessita também sobreviver financeiramente (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

O modelo mais comum e tradicional são organizações hierárquicas comprometidas com fins sociais, por que o modelo gerido hierarquicamente é eficaz e bem compreendido. Entretanto, há outros modelos de gestão, chamados de organizações distribuídas, uma espécie de franquia para permitir que cada unidade permaneça relativamente pequena e haja benefício de escala para o empreendimento como um todo (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Os conselhos são ferramentas de governança para manter o bom andamento o planejamento, organização, controle e direção. Esses conselhos podem ser formados por gestores ou profissionais para resguardarem os valores e a missão da ideia central, mas também podem ser conselhos de inovação, que são formados por usuários ou beneficiários com a intenção de gerar novas ideias por meio de pessoas que vivenciam a problemática. Já a governança das partes interessadas é o envolvimento de parceiros do projeto na estrutura da organização e nos processos (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

2.6.5 Estágio 5: escala e difusão

A maioria das inovações sociais cresce por emulação, ou seja, espelhando-se em outras ações e seguindo o exemplo. Em outras palavras, imitando aquelas que já tiveram êxito (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). A prática social é central para uma mudança social transformadora, na qual a grande variedade de invenções e ideias constituem estímulos e incentivos para a inovação social por meio da transformação do contexto (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016) e essa transformação ocorrerá por meio da coesão social, que, por sua vez, ocorre por atos de imitação.

O conhecimento dos atores é fator chave para a difusão das inovações sociais (SVENSSON E BENGTSSON, 2010), mas para que isso ocorra é necessário acontecer sua transferência (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016), bem como caracterizar os papéis que devem desenvolver para uma melhor promoção e divulgação das inovações sociais implementadas.

Outro ponto sobre a escala e difusão de projetos, ações ou de empresas sociais, diz respeito à necessidade de construir redes entre os atores sociais para compartilhar as ideias e desenvolver a identidade da comunidade, incentivando assim a disseminação da ação, senão as inovações podem permanecer apenas locais (MACKE *et al*, 2018).

Algumas ideias se espalham por causa de suas qualidades inspiradoras. Outras, como movimentos sociais, assim juntamente com a transferência do conhecimento, constituem um importante gerador e difusor de inovação social (SVENSSON E BENGTSSON, 2010).

Uma forma de identificar o êxito de uma inovação social, além da transformação que ela acarreta no cenário onde acontece, é verificar se ela está sendo produzida em escala, adotada por usuários em outras configurações e financiadas por investidores (KANTER, 1999).

Existem alguns meios chamados de transmissores, como plataformas *online*, um *site* por exemplo, que servem para envolver e facilitar a participação dos atores nas inovações sociais. Essa difusão ou transmissão de ideia pode ocorrer por diversos meios, como: eventos, feiras, mídias sociais, manuais com *kits* e ferramentas quando necessário (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

2.6.6 Estágio 6: mudança e transformação

A comunidade ou cenário precisa ser transformado para ocorrer inovação social, e para que isso ocorra é necessário que as pessoas mudem a maneira de pensar e ver as coisas ao seu redor. Consequentemente, é necessário haver transformação na maneira como os alimentos são fornecidos, os serviços de saúde são prestados, a habitação é utilizada ou criada, e a educação conduzida ou alterada, dentre outras mudanças (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Mudanças sociais e políticas sociais ainda são pontos pouco explorados na inovação social (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016).

As mudanças que precisam ocorrer para que haja inovação social não precisam ser necessariamente novas, mas algo já utilizado que se encaixe ao contexto atual para satisfazer necessidades ou incluir socialmente os indivíduos ou comunidades (MOULAERT *et al*, 2005).

Uma mudança sistêmica envolve a formação e envolvimento de atores, sejam usuários ou parceiros. Um exemplo são as academias de inovação, que aliam novos princípios para treinamento, ação, pesquisa e capacitação (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). No Brasil, existe o Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento, que se dedica à implementação e realização de projetos inovadores, programas integrados e plataformas de transformação social e desenvolvimento sustentável (CPCD, 2020).

Torna-se necessário investir em adaptações ou novas infraestruturas para as inovações sociais, por exemplo, estacionamentos para carros elétricos munidos de pontos de carregamento, internet gratuita em pontos públicos para usufruir da rede e dos aplicativos (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Movimentos de mudança são o núcleo da dinâmica da inovação social (MOULAERT *et al*, 2005) porque uma genuína inovação social precisa ser, numa primeira instância, transformadora do contexto, da comunidade ou do local onde é realizada.

Alterações regulatórias e fiscais fazem parte da mudança sistêmica para a inovação social, que não envolve apenas novos direitos, mas também novas responsabilidades, como no caso da eliminação progressiva de lâmpadas incandescentes (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Para mudanças sistêmicas, também se torna necessário instigar as coligações e os movimentos sociais, exemplo dos movimentos de sustentabilidade ambiental (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

2.7 CONDIÇÕES E IDEIAS QUE IMPULSIONAM A INOVAÇÃO SOCIAL

As instituições de ensino superior desempenham um papel crítico na mobilização de energias e na orquestração dos recursos necessários para que ocorra a inovação social. Elas podem fomentar diversos aspectos, como, por exemplo, na área de capacitação, criando centros de treinamento para empreendedores sociais, gestores de organizações sem fins lucrativos, entre outros (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Departamentos e escritórios de inovação podem ser criados e gerenciados por instituições para atender as organizações que buscam resolver os problemas sociais. Um dos mais conhecidos é o Escritório de Inovação Social (OSI), com sede na Casa Branca, que foi criada em 2009 pelo presidente Barack Obama para promover abordagens para problemas sociais e ajudar empresas sem fins lucrativos (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Agências públicas de inovação como o NESTA (*The National Endowment for Science, Technology and the Arts*) no Reino Unido (NESTA, 2020) e Fundos de inovação social no Brasil, como o Fundo Social do Sicredi, uma cooperativa de crédito que destina parte do lucro dos associados para fomentar projetos voltados a solução de problemas sociais (SICREDIPIONEIRA, 2020), são fomentadores de ações e projetos de inovação social.

Incubadoras de inovação reúnem numa estrutura o conhecimento e as habilidades necessárias para ajudar no desenvolvimento de empreendimentos sociais (MURRAY,

CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). O caso da *MaRS*, do Canadá, é um exemplo de plataforma que apoia as *startups* auxiliando no crescimento, criação de empregos e resolução de desafios da sociedade (MASDD, 2020).

A *InnoCentive* foca sua inovação social em *crowdsourcing* por meio de uma plataforma *online* que conecta pessoas que têm problemas para serem resolvidos com outras e organizações que têm essas soluções (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Na plataforma, a pessoa pode lançar um desafio ou se cadastrar para resolver um problema (INNOCENTIVE, 2020)

Laboratórios de aprendizagem de inovação social nas universidades já são consolidados em Harvard, MIT entre outras instituições centenárias, cujo trabalho envolve a busca de solução desde a redução da pobreza até políticas sociais (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). O caso do MIT, que possui o Laboratório de Ação para a Pobreza *Abdul Latif Jameel* (J-PAL), é um centro de pesquisa que trabalha para reduzir a pobreza, por meio de evidências científicas, e que até o início de 2020 conduziu mais de 800 avaliações aleatórias em diversos tópicos, desde água potável à micro finanças até prevenção ao crime (POVERTYACTIONLAB, 2020).

O *networking*, ou também chamado de redes na inovação social, objetiva a conexão, e por meio dela o conhecimento, as habilidades, as competências e a própria informação, sobre a necessidade social. Circulam mais rápido entre os membros, no entanto, diferentes tipos de redes conduzem a diferentes tipos de organizações. Redes de inovação, redes polinizadoras ou redes colaborativas são nomes diferentes para promover o *networking* (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Outro tipo de redes são as comunidades de prática, grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, ou um conjunto de problemas, ou ainda, uma paixão por um tópico e utilizam seu conhecimento e experiência para discutir e trabalhar sobre o assunto (WENGER, 2010).

O Networking pode sustentar o projeto, e, pelo número expressivo de pessoas conectadas, pode auxiliar a gestão disseminando e divulgando a ação com a ajuda dos meios de comunicação como a internet, aplicativos, mídias sociais, entre outras formas (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

O setor Público é conhecido pelo excesso da burocracia e entrave para a inovação, seja social, entre outras (FOGUEL E SOUZA, 1995). No entanto, existem alguns meios que podem fomentar ideias e incentivar o surgimento de inovações sociais nessa área, como o desenvolvimento de cláusulas sociais em contratos públicos, fundos dedicados a inovação

social ou ambiental e orçamento participativo que já é uma realidade em Portugal e no Brasil há algumas décadas (SANTOS, BATEL E GONÇALVES, 2018).

Diferenciações tributárias conforme o envolvimento do cidadão, por exemplo, reduções de impostos para indivíduos ou famílias que participam de programas de reciclagem, configuram outro meio e são as moedas locais ou sociais. Medidas fiscais para promover a inovação social seriam isenção de impostos para empresas sociais e instituições de caridade em estágio inicial. Os governos devem propor legislação e regulação diferenciada para empreendedores sociais, empresas sem fins lucrativos e outras organizações que operam com problemas sociais, porque, na maioria das vezes, boas ideias colidem com regras e regulamentos existentes (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Os prêmios e reconhecimentos de inovação social desempenham um papel crítico ao destacar os programas e projetos que tentam solucionar os problemas sociais, em especial essas premiações que podem ocorrer no cenário público ou privado. Há diversos prêmios no Brasil como instrumento de promoção à inovação nas empresas brasileiras, fomentando a interação e aprendizagem dos agentes envolvidos (DE SOUZA, 2017).

Em relação ao tempo de trabalho para gerar inovação pública colaborativa, destaca-se que o servidor público teria direito de reservar 10% do seu tempo de trabalho mensal caso se voluntariasse para projetos socialmente inovadores (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

2.8 AÇÕES E PRÁTICAS FRUTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL

Uma inovação para a área social pode surgir de uma ideia comercial, a exemplo da plataforma de microfinanças *Kiva*, a qual utiliza um processo de empréstimo ponto a ponto, que surgiu da mesma estrutura do *Napster* e do *BitTorrent*, que utilizavam para compartilhar arquivos de músicas e documentos (CHALMERS, 2013). Outro caso de inovação social ponto a ponto é o *socialbank* (2020), no qual o credor empresta dinheiro para a outra parte, ação mediada pelo aplicativo.

Existem inovações sociais como moedas sociais, cuja finalidade é fazer as pessoas depositarem seu tempo ajudando outras pessoas e, posteriormente, as primeiras podem retirar a quantia quando precisam (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Essas moedas variam desde a troca do tempo por quaisquer tipos de serviços, como a moeda de assistência social criada pela *Sawayaka Welfare Foundation*, do Japão, e denominada *Fureai Kippu*, utilizada para trocas de serviços relativos aos cuidados de idosos (SAWAYAKAZAIDAN, 2020). Já a moeda social chamada Eco Pila foi implementada na

cidade de Montenegro no Sul do Brasil, que consiste na troca de material reciclado, e é utilizada em estabelecimentos comerciais da cidade, projeto cujo sanção foi realizada pela Câmara de indústria e Comércio da cidade (GLOBO, 2020).

Há ideias que são modelos chamados de mutualismo informal (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010), em que grupos de atores sociais trabalham por uma ação coletiva, formando uma rede colaborativa. É o caso da TECHO, que se baseia na relação e ação conjunta de habitantes de uma determinada comunidade e voluntários do projeto, que juntos constroem casas para moradores em situação de vulnerabilidade social, e assim tornam-se transformadores do território onde vivem (TECHO, 2020).

O *BankBoston* criou um banco comunitário que se tornou uma unidade operacional e uma fonte de inovações de produtos e serviços. Hoje, atua com agentes de desenvolvimento comunitário, e a inovação social oportunizou ganhar o prêmio *Ron Brown* de Liderança Corporativa em reconhecimento de suas atividades bancárias comunitárias, entregue pelo presidente dos EUA (KANTER, 1999).

A inovação social não precisa ser um programa ou projeto de caridade, mas uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de negócios, apoiada em pesquisa e desenvolvimento (KANTER, 1999).

As ações sociais isoladas como pintar uma escola, arrecadar alimentos para uma ação específica, são válidas e benevolentes, mas envolvem as habilidades mais comuns das pessoas voluntárias e não alteram nem transformam o sistema onde as ações se desenvolvem, por isso a inovação social trata do problema na raiz e não apenas nos sintomas (KANTER, 1999).

Nas últimas três décadas, houve um aumento de mecanismos paralelos em favor da economia social como cartões e moedas sociais, além de bancos de tempo onde o associado ganha tempo ajudando outras pessoas, e utiliza quando precisa de algo como produto ou serviço – predominantemente serviços (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). Também há variações desses mecanismos, a exemplo das moedas de assistência social como a moeda de assistência médica, cujo próprio nome evidencia o objetivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão expostos os procedimentos metodológicos selecionados para o desenvolvimento da tese, iniciando pelo delineamento da pesquisa, estudo de caso múltiplo, critérios de seleção dos estudos de casos múltiplos, caracterização dos casos, técnica de coleta dos dados, ferramentas de coleta dos dados e, por fim, técnica de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Analisar como o papel dos atores sociais por meio da Teoria do Trabalho Institucional interfere no desenvolvimento do processo da inovação social retrata o objetivo geral do presente estudo. Por essa razão, o aporte teórico deu-se na epistemologia construtivista, do ponto de vista do paradigma fenomenológico, por meio de uma abordagem qualitativa para a condução da pesquisa e selecionado o estudo de caso múltiplo como estratégia de pesquisa para sua condução (LEMAIRE E PAQUIN, 2019; LAKATOS E MARCONI, 2019; FLICK, 2016; YIN, 2015; DENZIN E LINCOLN, 2005; SACCOL, 2009)

Ontologicamente, a presente tese se enquadra na interação sujeito-objeto, ou seja, a realidade não é totalmente objetiva, nem totalmente subjetiva, mas existe uma interação entre as características de um determinado objeto e a compreensão que as pessoas criam sobre ele, construindo socialmente esse significado (SACCOL, 2009).

Se, ontologicamente, a pesquisa assume o pressuposto da interação sujeito-objeto, epistemologicamente, enquadra-se na perspectiva construtivista, ou também denominada interpretativista, porque aceita múltiplas realidades com múltiplos significados que dependem da percepção do observador, tornando, assim, a teoria de plano de fundo como uma maneira de enxergar e aprender sobre as perspectivas dos diferentes participantes, como e por que seus diferentes significados fazem sentido ao fenômeno e ao contexto estudado (LEMAIRE AND PAQUIN, 2019; YIN, 2015).

A pesquisa interpretativista, enquanto resultado, não assume o ponto de vista da realidade objetiva, os fatos em si daquilo que se observa, mas a interpretação do pesquisador sobre a realidade, segundo a percepção dos entrevistados que estão inseridos em um determinado contexto ou fenômeno (SACCOL, 2009), por isso o método indutivo é mais uma forma de caracterizar a presente pesquisa.

O método indutivo obedece a três regras fundamentais (LAKATOS E MARCONI): (i) observação dos fenômenos para descobrir as causas de sua manifestação; (ii) descoberta da

relação entre eles, por meio da comparação; (iii) generalização da relação, nesta última etapa, generalizamos a relação encontrada.

Já em relação à epistemologia construtivista, ou denominada também de interpretativista, essa aceita a interação social enquanto criadora de significados, pressupondo que a construção de significados ocorra através dos processos de interações sociais e da intersubjetividade, ou seja, eles são criados e compartilhados coletivamente (LEMAIRE AND PAQUIN, 2019; KLEIN AND MYERS, 1999).

Portanto, a epistemologia é considerada construtivista, e o paradigma adotado para a presente tese foi o fenomenológico, cujo caminho se resume na interpretação da realidade dos sujeitos de pesquisa, almejando manter o senso crítico necessário ao processo de estudo para que as contribuições da abordagem qualitativa possam atingir o objetivo proposto (FLICK, 2016).

A abordagem adotada foi qualitativa, na qual os pesquisadores buscam entender o significado que os indivíduos constroem. Busca-se a compreensão da perspectiva do sujeito estudado, e o pesquisador torna-se o principal instrumento para operacionalizar as ferramentas de coleta e análise dos dados (DA SILVA E BARBOSA, 2019; MERRIAM AND TISDELL, 2009).

A pesquisa qualitativa é utilizada para explorar fenômenos sociais por meio das experiências de indivíduos ou grupos, por meio da interação entre as pessoas (GIBBS, 2009) que, no caso da inovação social, são denominadas de atores sociais. Assim, a abordagem qualitativa será utilizada para executar a ação proposta pelo objetivo geral, compreendida como abordagem que interage e explora o contexto e os atores sociais, concomitantemente interagindo com os pesquisadores (BAUER E GASKELL, 2018).

Quanto aos objetivos, as pesquisas são classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas (DENZIN E LINCOLN, 2005), e, para o presente trabalho, de forma cronológica, foi escolhido primeiramente a tipologia exploratória e, posteriormente, a descritiva, devido à natureza da coleta e análise dos dados.

A pesquisa exploratória, como primeiro passo no presente estudo, aprofunda as investigações, tencionando aproximar o pesquisador com o fenômeno, para que sejam identificadas as características, bem como peculiaridades do objeto estudado (RICHARDSON, 1989).

Por meio da pesquisa exploratória, o pesquisador descobre relações existentes entre os elementos estudados, juntamente com um plano flexível, pois são mais adequadas quando não se tem muita informação sobre o tema ou problema questionado (CERVO, BERVIAN e

SILVA, 2007). Além disso, tem como finalidade aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno estudado, permitindo também modificar e clarificar conceitos (LAKATOS E MARCONI, 2019).

Já a pesquisa descritiva tem como escopo comunicar ao pesquisador informações sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população, amostra ou ainda objetivo de estudo que está sendo analisado, buscando, dessa forma, mapear a distribuição de um fenômeno (TRIVIÑOS, 2015).

Através da pesquisa descritiva, o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona as variáveis, a fim de descobrir a relação e conexão com as demais variáveis e com o contexto estudado (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007). Se, por um lado, a pesquisa exploratória proporciona maiores informações sobre o tema estudado para o pesquisador, orientando-o para novas descobertas, a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinado fenômeno, bem como esclarecer a relação entre as variáveis. Já a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso múltiplo, que denota o cruzamento de casos, também denominado "*cross case*" (YIN, 2015. p. 19).

3.2 ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

O estudo de caso é apropriado quando atende a três quesitos: (i) quando as principais questões de pesquisas são “como?” ou “o porquê?”; (ii) o pesquisador tem pouco controle sobre os fenômenos comportamentais; (iii) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (YIN, 2015). Dessa maneira, constata-se que o primeiro quesito está atendido. Em relação ao segundo quesito, verifica-se que os fenômenos ou eventos comportamentais não são controláveis ou previsíveis quando se desencadeiam em cada projeto ou ação social, e, por último, as inovações pesquisadas são eventos contemporâneos.

Optou-se pelo estudo de caso por que eles podem ser generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos, assim, o objetivo é expandir e generalizar teorias de maneira analítica e não estatística (YIN, 2015). Ademais, o estudo de caso não está preocupado em compreender se os objetos de estudo funcionam, no caso específico dos programas sociais, mas “como” os papéis dos atores sociais funcionam sobre a inovação social.

Desse modo, a definição para estudo de caso é compreendida como abstrações e generalizações de um estudo interpretativista que ocorrem pela coerência, consistência e clareza da argumentação que descreve os resultados do fenômeno e das conclusões geradas (SACCOL, 2009).

Na condução do estudo de caso, o pesquisador tem condições de explicar os vínculos causais que ocorrem nas intervenções da vida real, além de também poder descrever a intervenção no contexto em que ocorreu. Um terceiro modo é ilustrar determinados tópicos, determinada avaliação. Por fim, uma quarta opção é aquela em que o pesquisador pode explorar as situações em que a intervenção estudada não tem um conjunto claro de resultados. O pesquisador tem a opção de explicar, descrever e ilustrar o estudo de caso selecionado (YIN, 2015).

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015. p.17)

Para a presente pesquisa, optou-se pelo estudo de caso múltiplo, visto que é considerado mais complexo e mais robusto, por isso sua condução pode exigir mais recursos, inclusive tempo. Os resultados, neste tipo de pesquisa, devem refletir o interesse do avanço teórico, e não apenas se os casos são semelhantes ou diferentes no seu fechamento (YIN, 2015). A importância da utilização da teoria e das proposições teóricas torna-se clara enquanto a pesquisa avança, porque são melhoradas empiricamente, assim, servirão para a generalização analítica dos resultados.

Cabe ressaltar que a proposição reflete explicações teóricas, dessa maneira, parte-se de uma teoria preliminar que pode ser melhorada ao longo do desenvolvimento do estudo por meio da coleta dos dados, processo através do qual é possível demonstrar e defender, dentro dos limites das avaliações qualitativas, o aperfeiçoamento da respectiva teoria (MARTINS E THEÓPHILO, 2016).

A justificativa de estudos de casos múltiplos deriva da compreensão que a replicação pode ser literal e teórica. Casos mais complexos, que atendam um número mínimo de casos estudados (EISENHARDT, 1989), resultam em números e tipos de replicações teóricas promissoras para uma pesquisa mais profunda (YIN, 2015). Dessa maneira, a generalização analítica resulta em uma lição aprendida, uma hipótese de trabalho, um resultado que pode ser aplicável a outras situações e contextos. A figura 2 ilustra as etapas da abordagem de um estudo de caso múltiplo:

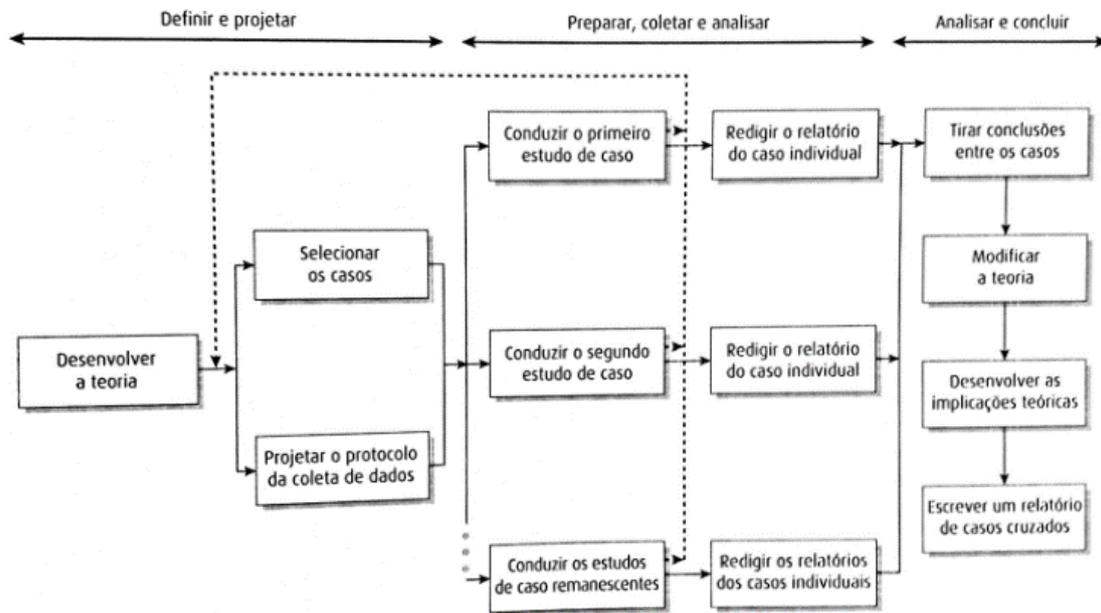


Figura 2: Etapas da abordagem de casos múltiplos
Fonte: Yin (2015, p.64)

Além de ser categorizado como estudo de caso múltiplo, o presente estudo analisará as condições contextuais de cada caso, identificando e avaliando as unidades de análise, respectivamente, denominando-se como um projeto de estudo de caso múltiplo holístico. Como uma área geográfica, no caso de uma comunidade ou bairro que enfrenta uma transição social ou uma melhoria em um determinado fenômeno, o estudo de caso pesquisa o respectivo objeto de estudo ou unidade de análise dentro do seu respectivo contexto para compreender como enfrentam essa mudança, ou o motivo da ocorrência de um determinado fenômeno (YIN, 2015).

3.2.1 Critérios de seleção dos estudos de casos múltiplos

Quanto ao número de casos considerados necessários, ou suficientes, não há uma fórmula estatística, ou seja, para um estudo de caso, o julgamento do tamanho da amostra é discricionário, e se, pela teoria ou critério do pesquisador, houver a necessidade de alto grau de certeza dos resultados futuros, o ideal é ter no mínimo cinco casos (YIN, 2015; EISENHARDT, 1989).

Portanto, como critérios de seleção dos estudos de casos, serão considerados quatro juízos: (i) número mínimo de casos exigidos pela literatura; (ii) proximidade geográfica para o pesquisador; (iii) se atendem ao modelo da Matriz 3X3; (iv) se atendem às denominações de inovação social expostas na literatura (Quadro 1).

Dessa forma, buscando selecionar os cinco estudos de casos que envolvam inovação social, e não havendo uma entidade ou meio digital específico que contenha uma lista de ações, projetos ou entidades que trabalhem com inovação social, utilizou-se da própria literatura, jornais, e experiência do autor para a busca dos casos, priorizando aqueles que geograficamente estão mais perto do pesquisador, atendendo ao primeiro critério.

Dentre as dezenas de ações, projetos e entidades que possivelmente se caracterizam com o trabalho de inovação social, fez-se necessário, numa segunda etapa, selecionar apenas cinco casos, e, para facilitar a identificação, utilizou-se a Matriz 3x3, um *framework* de pesquisa orientada que traz em seu núcleo o modelo *Triplex C* constituído por três *drivers*, ou três elementos: contexto, conceito e conexão, e três abordagens principais: (i) inclusão e economia social; (ii) empreendedorismo social e desenvolvimento econômico; (iii) *network* e inovação social (MACKE *et al*, 2018), atendendo, assim, ao segundo critério de seleção.

No elemento contexto, encaixam-se projetos que buscam soluções para contextos sociais e temas específicos, como capacitação de mulheres e assistência médica e melhoria dos padrões de vida. Nesse grupo, ocorrem as buscas por soluções mais inovadoras e sustentáveis para enfrentar as causas relacionadas à pobreza e a problemas produzidos pela desigualdade e distribuição de renda, cujo principal desafio é a redução de custos e riscos (MACKE *et al*, 2018). Diante do exposto, foram selecionados os projetos: (i) Joana D'arc e (ii) Fundo Social Sicredi.

O elemento conceito engloba projetos que concentram esforços na teoria do empreendedorismo social, servindo para orientar estudos sobre taxonomias, práticas de gestão ou direções políticas. Neste ponto, o desafio é a aprendizagem coletiva. Para esse *driver*, foi selecionado o projeto (iii), Eco Pila, que trabalha com aprendizagem coletiva de sustentabilidade ambiental.

Por fim, o elemento conexão agrupa projetos que dizem respeito a dinâmica de engajamento dos atores nas interações das inovações sociais, cujo desafio é gerar soluções coletivas (MACKE *et al*, 2018). Para essa categoria, foi selecionado o (iv) projeto, Bom Samaritano de refeições coletivas, e o (v) Centro de Informações ao Imigrante (CIAI), de iniciativa pública municipal para atender as necessidades coletivas de imigrantes.

Após a seleção os casos escolhidos ficaram expostos segundo a matriz 3x3 da seguinte maneira no quadro 2:

| Abordagens | Drivers | | |
|---|---|----------------|--|
| | Contexto | Conceito | Conexão |
| Inclusão e economia social. | (i) Projeto Joana D'arc; (ii) Fundo Social Sicredi | | |
| Empreendedorismo social e desenvolvimento econômico. | | (iii) Eco Pila | |
| network e inovação social | | | (iv) Projeto Bom Samaritano; (v) Centro de Informações ao Imigrante (Ciai). |

Quadro 2: Matriz 3x3 dos casos múltiplos selecionados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Cada estudo de caso também passou pela análise e interpretação do autor, levando em conta as denominações de inovação social expostas. No quadro 1, estão expostas as principais denominações de inovação social, cujos meios para alcançar e os objetivos, sendo os meios processos, práticas sociais, novas ideias, entre outros, e os respectivos objetivos desejados são: moldar o comportamento das pessoas, as relações interpessoais, melhorar o bem-estar, satisfazer necessidades, solucionar problemas sociais, melhorar a qualidade de vida ou longevidade. Portanto, todos os casos são considerados inovações sociais segundo as principais denominações sobre o tema, por que atendem os meios e objetivos de uma inovação social. Dessa forma, os cinco estudos de casos selecionados passaram por quatro critérios de seleção aumentando a confiabilidade e qualidade da pesquisa.

3.2.2 Caracterização dos casos

Após a seleção dos cinco estudos de casos, torna-se necessário caracterizar cada um deles. O primeiro estudo de caso fica situado na cidade de Montenegro, o Eco Pila, uma iniciativa do Núcleo Socioambiental da ACI Montenegro envolvendo poder público e privado, inspirado numa experiência realizada no interior de São Paulo, projeto pioneiro no Brasil, onde cerca de 2 mil habitantes conseguem reaproveitar 4 toneladas de resíduos. Em Montenegro, o Eco Pila passa a circular por empresas e moradores da cidade, promovendo consciência ambiental, conscientizando as pessoas e mudando a realidade social.

O segundo caso é um projeto social de iniciativa de um grupo de voluntários vinculados a uma instituição religiosa, denominado projeto Bom Samaritano, que atende, todas as sextas-feiras à noite, cerca de 120 pessoas, entre elas adultos e principalmente crianças, com uma refeição. Os indivíduos assistidos são pessoas em situação de vulnerabilidade do bairro Reolon

da cidade de Caxias do Sul. O projeto é totalmente subsidiado por doações, usufruindo apenas da infraestrutura da igreja evangélica local da comunidade.

O terceiro caso denomina-se Centro de Informações ao Imigrante (CIAI), outra iniciativa pública. No Brasil, há apenas uma unidade em andamento, que fica na cidade de São Paulo. Um centro, ou um espaço, assim chamado, cuja iniciativa foi da Prefeitura de Caxias do Sul, por meio da Coordenadoria de Promoção de Igualdade Étnico-Racial, que visa ampliar as políticas públicas de assistência social aos imigrantes, tentando atender as necessidades desta população, identificar suas demandas e oferecer serviços mais direcionados. O Centro inicia cadastrando os imigrantes com o propósito de identificar o perfil predominante dos imigrantes que residem na cidade, assim será possível verificar quais são suas demandas e, posteriormente, direcioná-los para os serviços públicos disponíveis a todos os cidadãos, como vagas no Sistema Nacional de Emprego (SINE), no Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) e validação da Carteira de Trabalho Digital.

O quarto caso é de iniciativa privada realizado por uma cooperativa de crédito, chamado Fundo Social do Sicredi, cujo objetivo é apoiar projetos alinhados aos temas da cidadania corporativa: educação, cooperação e desenvolvimento local, beneficiando vários projetos construídos e colocados em prática de forma coletiva. Entre as entidades que recebem o recurso há creches, lares de idosos, casas de recuperação de dependentes químicos e moradores de rua, entre outros, como organizações sem fins lucrativos.

Já o quinto e último caso é de iniciativa privada, denominado Centro Assistencial e de Promoção Social, CAPS Joana d'Arc, onde ocorre o serviço de convivência para crianças e adolescentes de 6 a 15 anos, atualmente no número de 65 beneficiados, oriundos principalmente do bairro Santa Fé da cidade de Caxias do Sul. O Centro desenvolve atividades que estimulam a criatividade e o desenvolvimento psicomotor das crianças, entre elas aulas sobre cultura africana, oficina de circo e culinária vegetariana. As crianças permanecem no contraturno da escola envolvidas com ações educativas na entidade, e realizam além das atividades, as refeições necessárias para manter a saúde e segurança alimentar.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No planejamento da coleta e análise dos dados, é importante considerar os critérios de qualidade aplicados para a pesquisa (YIN, 2015; MILES, HUBERMAN e SALDANHA, 2014) conforme Quadro 3 abaixo:

| Critério de Qualidade | Descrição do Critério | Considerações Seguidas |
|------------------------------|--|--|
| Confiabilidade | Consistência e integridade do estudo | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza um protocolo de estudo de casos; • Desenvolve uma base de dados; |
| Validade Interna | Grau em que a descrição representa, com precisão, o fenômeno social estudado | <ul style="list-style-type: none"> • Triangulação das múltiplas fontes de evidências: entrevistas, observação, documentos, relatórios, entre outros; • Os dados serão apresentados de maneira codificada em categorias elencadas conforme a teoria apresentada; • Resultados serão apresentados de forma lógica e sistematizada |
| Validade Externa | Grau em que os dados coletados de determinado grupo podem ser generalizados | <ul style="list-style-type: none"> • Utilização da lógica de replicação; |
| Aplicabilidade | Identificação dos benefícios da pesquisa e de contribuições para o campo de estudo | <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de múltiplas fontes de evidências; • Estabelece um encadeamento das fontes de evidências; |

Quadro 3: Critérios da qualidade aplicado a estudos de casos

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

A confiabilidade da pesquisa aumenta ao passo que se utiliza e operacionaliza os procedimentos e as táticas específicas do processo de coleta e análise dos dados. Antes de iniciar a coleta dos dados, é essencial a preparação por meio do desenvolvimento de um protocolo para o estudo, a triagem correta dos candidatos para a respectiva pesquisa e a condução de um caso piloto (YIN, 2015).

O protocolo de estudo de caso relata formalmente a operacionalização da pesquisa, aumentando a sua confiabilidade do estudo, e, concomitantemente, orientando o pesquisador sobre os passos de sua realização (MARTINS E THEÓPHILO, 2016). O protocolo de estudo de caso da presente tese está exposto no Apêndice A, e foi composto de quatro seções: a primeira diz respeito a apresentação do projeto, bem como a apresentação do objetivo do estudo; a segunda trata do documento denominado termo de compromisso, para formalizar o consentimento do entrevistado e expor formalmente os objetivos, explicar a condução da pesquisa, bem como os contatos para sanar quaisquer dúvidas; a terceira relata as questões ou perguntas relativas a cada técnica, ou seja, o roteiro de entrevistas, para cada tipo de ator social e o diário de campo; na quarta seção, será exposto o cronograma das atividades do estudo (YIN, 2015).

Já em relação ao estudo de caso piloto (YIN, 2015) ou denominado por outros autores de pesquisa piloto (LAKATOS E MARCONI, 2019), serve para ajustar o procedimento e as

técnicas de coleta de dados, um ensaio formal do plano de coleta dos dados. A seleção do caso piloto tem como principal critério, além da proximidade, o acesso fácil por meio de um contato pessoal prévio por parte do pesquisador.

Após o aceite para a participação do estudo, define-se o escopo e as ferramentas específicas de coleta de dados. Assim, todo o processo passa por um ajuste na prática, para posteriormente serem utilizadas de forma refinada nos estudos de caso selecionados (YIN, 2015). Por meio da pesquisa piloto, é possível ajustar as ferramentas de coleta de dados constatando se ela apresenta: (i) fidedignidade, ou seja, serão obtidos os mesmos resultados, independentemente da pesquisa que realiza a aplicação dos instrumentos de coleta de dados; (ii) validade, se os dados coletados são necessários e nenhum fato ficou fora da coleta, e (iii) operatividade: o vocabulário é adequado a cultura dos entrevistados (LAKATOS E MARCONI, 2019).

Para o estudo de caso piloto, foi selecionado o projeto Bom Samaritano, que oferece refeições coletivas para uma comunidade em situação de vulnerabilidade social todas as sextas feiras à noite e atende aos critérios acima elencados (YIN, 2015). As ferramentas de coleta de dados serão ajustadas e adequadas na prática de um caso real.

Para a privacidade e proteção das pessoas e dos dados coletados, é necessário adotar alguns procedimentos, tais como: o consentimento dos entrevistados, a elaboração de estratégias contingenciais para situações não previstas que ocorrem durante a coleta dos dados. Para que ambos ocorram, será adotado no presente estudo um termo de consentimento assinado pelo entrevistado.

Para que haja a confiabilidade e imparcialidade na coleta, é necessário que o pesquisador assuma quatro princípios: o primeiro é a utilização de múltiplas fontes de evidência, atendido no presente estudo por meio da utilização das sete ferramentas de coleta de dados; o segundo é a elaboração de um banco de dados no qual são armazenados os dados brutos para posterior análise; o terceiro princípio é o encadeamento das respectivas evidências durante a análise; por último, não menos importante, o correto uso dos dados que são gerados pelas fontes eletrônicas ou mídias sociais (YIN, 2015).

Cabe ainda ressaltar que será utilizada a triangulação entre os instrumentos de coleta de dados com o objetivo de aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2015), utilizando multimeios de coleta de dados. Dessa forma, durante a coleta dos dados por meio das sete ferramentas selecionadas, serão realizados: (i) pré-análise; (ii) a exploração do material; (iii) o tratamento dos dados; (iv) e a inferência e interpretação das informações levantadas (BARDIN,

2016); (v) o cruzamento dos resultados interpretados a fim de responder ao problema e aos objetivos da pesquisa.

3.3.1 Ferramentas de coleta de dados

As evidências do estudo do caso são oriundas das informações que as ferramentas de coleta de dados geram. Foram selecionadas sete fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas em profundidade, entrevistas em grupo (ou grupo focal), observação direta, observação participante e artefatos físicos, conforme quadro 4 abaixo:

| Técnicas de coleta de dados | Ponto forte | Fontes de evidências |
|--|--|--|
| 1. Documentação | Estável, discreta e exata; ampla cobertura tempo e eventos. | Memorandos, correspondência eletrônica, documentos pessoais, calendários, anúncios, minutas de reuniões, documentos administrativos, avaliações do caso, recortes de notícias, relatórios de pesquisa baseados em trabalho de campo, estudo histórico com apoio em documentos originais, cartas, contratos, fotografias, filmes, gráficos, entre outros. |
| 2. Registro em arquivos | Precisos e quantitativos; idem a documentação. | Arquivos de uso público, registros de serviços, orçamentos, mapas e gráficos das características geográficas locais, fontes produzidas por terceiros sobre os colaboradores. |
| 3. Entrevistas individuais ou em profundidade. | Direcionadas, fornecem percepções, atitudes e significados das entrevistas. | Roteiro de perguntas abertas direcionados para uma pessoa. |
| 4. Entrevistas em grupo ou grupo focal | Direcionadas, fornecem percepções, atitudes e significados das entrevistas. | Roteiro de perguntas abertas direcionados um grupo de pessoas. |
| 5. Observação direta | Cobre evento em tempo real. | Diário de campo. |
| 6. Observação participante | Cobre evento em tempo real e discernível ao comportamento e motivo interpessoal. | Diário de campo. |
| 7. Artefatos físicos | Discernível as características culturais. | Objeto tecnológico ou um utensílio específico e diário de campo. |

Quadro 4: Técnicas de coletas de dados

Fonte: Adaptado de Yin (2015) e Lakatos e Marconi (2019).

Seis das sete técnicas do Quadro 4 foram utilizadas em todos os estudos de caso, exceto a sexta técnica, que será empregada apenas no projeto Bom Samaritano, o qual foi utilizado como estudo de caso piloto, a fim de ajustar todas as demais ferramentas. Dessa maneira, o pesquisador foi autorizado a realizar a intervenção como membro da equipe do respectivo estudo de caso, realizando o pré-teste e calibragem dos instrumentos de coleta de dados.

A primeira técnica de coleta dados é denominada ‘documentação’. Existe uma variedade de documentos que podem ser coletados e analisados. Entre eles, estão: memorandos, correspondências eletrônicas, documentos pessoais, calendários, anúncios, minutas de reuniões, documentos administrativos, avaliações do caso, recortes de notícias, entre outros (YIN, 2015).

Todos os documentos encontrados nos objetos de estudo serão utilizados, assim, servirão como fonte de evidência para corroborar a informação encontrada pelas outras ferramentas de coletas de dados.

A segunda técnica de coleta de dados adotada para a presente pesquisa chama-se ‘registros em arquivos’, que inclui: arquivos de uso público (IBGE, por exemplo), registros de serviços, orçamentos, mapas e gráficos das características geográficas locais, fontes produzidas por terceiros sobre os colaboradores ou participantes no estudo de caso (YIN, 2015), entre outros. Os dados de cada contexto ou região, disponíveis no IBGE (2020), sobre cada projeto selecionado, serão coletados e analisados. Esses dados públicos são também considerados por alguns atores como dados primários contemporâneos compilados pelo pesquisador (LAKATOS E MARCONI, 2019)

A terceira técnica e a mais utilizada em pesquisas qualitativas, denomina-se ‘entrevista profundidade’ ou também ‘entrevista semiestruturada’. É conduzida por um roteiro de perguntas abertas (APÊNDICE A), que, preferencialmente, iniciam-se com "como" em vez de "por que", pois a primeira investiga as questões de maneira mais imparcial (YIN, 2015; LAKATOS E MARCONI, 2019).

Outro ponto importante na entrevista é o pedido formal ao entrevistado para a respectiva gravação da conversa, pois o áudio registrado fornecerá uma interpretação mais precisa do que as anotações. É ainda possível dividir as entrevistas em prolongadas e curtas de estudo de caso (YIN, 2015,).

A primeira ‘entrevista prolongada’ foi utilizada com a respectiva liderança ou gestão de cada projeto, pois os entrevistados desta categoria podem sugerir outras pessoas para serem entrevistadas ou inferir fontes de evidências não elencadas pelo autor. A entrevista pode chegar a uma duração de duas horas.

A entrevista prolongada aproxima-se da entrevista não estruturada, na qual o entrevistador tem liberdade para questionar, seguindo uma prévia de perguntas abertas que são respondidas dentro de uma conversação informal. Por haver um roteiro de tópicos a seguir, pode ser ainda categorizada como entrevista focalizada (LAKATOS E MARCONI, 2019).

Já no segundo caso (‘entrevista curta’), o roteiro de entrevista é seguido de forma mais rigorosa, atendendo ao tempo de 45 minutos a uma hora por entrevistado. Neste caso, serão entrevistados os demais atores sociais que não fazem parte da gestão dos projetos.

A entrevista curta se aproxima da ‘entrevista padronizada ou estruturada’, na qual o entrevistador segue um roteiro estabelecido com perguntas previamente determinadas segundo

um plano - formulário ou roteiro de perguntas - que serão realizadas com pessoas selecionadas, a fim de comparar as respostas (LAKATOS E MARCONI, 2019).

A quarta técnica é uma variação da anterior, a ‘entrevista em grupo’, coletiva ou também chamada de grupo focado. Consiste numa técnica em que o pesquisador, para entrevistar um grupo aproximado de 8 a 12 pessoas, utiliza um roteiro semiestruturado, mediando a discussão sobre um tema específico relativo ao estudo de caso a fim de trazer à tona a percepção de cada pessoa e também o consenso do grupo (YIN, 2015, KINALSKI, 2017).

A quinta técnica é denominada ‘observação direta’ serviu para constatar os dados diretamente nas condições sociais ou ambientais relevantes onde o caso acontece. A formalidade na coleta dos dados acontece por meio de um diário de campo (APÊNDICE A), assim, as observações de um bairro, comunidade ou um projeto social são observados *in loco*, adicionando novas dimensões ao entendimento do respectivo contexto (YIN, 2015). A observação “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (LAKATOS E MARCONI, 2019. p.207)

A sexta técnica denomina-se ‘observação participante’, cuja ferramenta permite que o pesquisador assuma inúmeros papéis na situação do trabalho de campo, podendo participar realmente nas ações estudadas (YIN, 2015), assumindo um papel funcional no bairro, na comunidade ou em um projeto, integrando-se como membro de uma equipe, ou tornando-se um tomador de decisão - exemplos de papéis que podem ser incorporados (LAKATOS E MARCONI, 2019).

A observação participante permite ao pesquisador acessar dados que por meio de outras ferramentas seriam inacessíveis. Outra característica importante diz respeito ao olhar interno que o pesquisador assume, capaz de manipular os eventos menores, como por exemplo solicitar uma reunião (YIN, 2015). É uma técnica que permite ao pesquisador se envolver com o objeto estudado, passando a fazer parte dele (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007). Para a respectiva técnica, foi utilizado o diário de campo (APÊNDICE A) como documento formal para registrar as informações coletados no local. E a respectiva técnica foi utilizado no projeto Bom Samaritano, servindo como meio para realizar o pré-teste com os demais instrumentos.

A sétima e última técnica de coleta de dados denomina-se ‘artefatos físicos’, ferramenta que pode ser traduzida por um objeto tecnológico, um utensílio específico, entre tantas outras evidências físicas ou culturais que emprestam e comunicam algo sobre o contexto ou fenômeno que é característico da situação (YIN, 2015).

Ainda em relação a última técnica de coleta, é possível aferir que os artefatos físicos, na figura de objetos, permitem constatar o nível de evolução, o sentido que essa evolução

transmite para o contexto, os meios de produção ou realização de determinado produto ou serviço, e ainda, o significado valorativo que o objeto empresta para o fenômeno estudado (LAKATOS E MARCONI, 2019). O diário de campo também servirá como instrumento de registro das informações sobre os artefatos físicos.

As sete ferramentas (quadro 4) como um conjunto, asseguram uma maior confiabilidade, imparcialidade e qualidade da coleta dos dados, angariando dados secundários com as duas primeiras ferramentas (documentação e registro em arquivos), e dados primários com a utilização da entrevista individual, coletiva, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Na análise dos dados, acontece o momento de examinar, categorizar e tabular as evidências coletadas, e, para que isso ocorra de maneira mais assertiva, será selecionada a análise de conteúdo (BARDIN, 2016), porque se encaixa com a abordagem qualitativa do estudo. Para a sua operacionalização, será utilizado o *software* denominado MAXQDA Analytics Pro 2020.

Após a estratificação, comparações e cruzamentos de dados e fatos levantados por meio das sete ferramentas de coletas de dados (Quadro 4) - após a triangulação dos dados - ainda será necessário criar um modelo lógico para cada estudo de caso e para o conjunto de estudos de casos múltiplos.

O modelo lógico estabelece um encadeamento complexo de acontecimentos, ou de eventos do fenômeno estudado por um período longo de tempo. Durante a operacionalização do modelo lógico, é possível constatar padrões de causa e efeito de estágio para estágio no respectivo estudo (YIN, 2015)

Por meio desta técnica, é possível combinar eventos ou fenômenos empiricamente observados, com eventos ou fenômenos teoricamente previstos, e, conseqüentemente, confirmar, rejeitar ou modificar os eventos, fenômenos ou estágios previstos e realizados do estudo de caso (YIN, 2015).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos dados analisados na tese, e, conseqüentemente, de seus resultados, baseia-se em cinco casos. Para uma melhor estruturação do estudo, a ordem de caracterização das organizações ou instituições selecionadas, inicia-se pelo projeto denominado *Eco Pila*, definido como Caso 1; como Caso 2, o *Fundo Social*; como Caso 3, o projeto *CIAI*; como Caso 4, o projeto *Bom Samaritano*; por último, o Caso 5, denominado *Joana Darc*.

Os casos foram analisados isoladamente para um cruzamento posterior, e os resultados serão confrontados. Para cada caso, o histórico foi exposto no início, seguido da tabela de frequência de palavras com maior incidência nas entrevistas. Os critérios utilizados para a medir a frequência de palavras consideraram palavras derivadas - devido aos sinônimos entre algumas - sendo utilizadas as palavras mais frequentes, considerando a repetição mínima de 19 vezes e o tamanho mínimo de 4 letras. Mesmo estabelecendo esses critérios, durante a execução da consulta, foram retiradas algumas palavras não consideradas importantes para o resultado, tais como: “pode”, “feito” e “assim”, além de preposições, interjeições e palavras de ligação que não estão relacionadas aos resultados.

Com a análise de conteúdo das entrevistas, os resultados foram categorizados a partir dos estágios do processo de inovação (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010), desenvolvendo-se a matriz dos códigos dos estágios. Ao longo da análise, também foi explorada em quais abordagens, da Teoria do Trabalho Institucional (LAWRENCE E SUDDABY, 2006) se encontra o estágio da IS em cada objeto de estudo de caso. Os papéis dos atores sociais também foram explorados e identificados em cada estudo de caso. Grupos focais foram conduzidos na medida que era necessário corroborar informações, bem como a utilização dos documentos como estatutos, regimentos, site e demais fontes entregues ao pesquisador. Por fim, foram confrontados os resultados entre todos os objetos de estudo para a elaboração de um modelo lógico (YIN, 2015).

4.1 CASO 1 – PROJETO ECO PILA

O primeiro caso, denominado *Eco Pila*, nasceu em 2018. É fruto da discussão de ideias do núcleo socioambiental da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Montenegro/Parei Novo (ACI). A comunidade troca material reciclável por uma moeda social definida como *Eco Pila*. Com três anos de fundação, o projeto arrecadou cerca de 130 toneladas de materiais recicláveis, e injetou mais de R\$ 50.000,00 na economia local. Os estabelecimentos

comerciais são parceiros do projeto e também associados da ACI, que chancela o projeto. Segundo o quinto entrevistado “*a gente não tinha na cidade um projeto que tivesse continuidade, que tivesse perpetuidade e nem ao menos um projeto que congregasse com as empresas*”. O *Eco Pila* é fruto de ações semelhantes já realizadas em outros lugares do Brasil e da Alemanha.

O *Eco Pila* foi idealizado por um ator social que compartilhou a ideia com os demais membros do núcleo socioambiental, e, por meio de todos os integrantes, o projeto foi estruturado. A ACI garante a troca da moeda social por moeda real, além de conferir credibilidade, conforme afirma o sexto entrevistado “*o fator de sucesso do projeto foi ter a Associação por trás porque as empresas acreditaram muito mais*”. Os dados demonstram que as ideias que são difundidas pelos atores sociais dentro de uma entidade reconhecida e legitimada pela sociedade já avançam consideravelmente nos estágios de IS, uma vez que a própria instituição que chancela a ideia, exige evidências documentais e formais para apoiar o projeto. Constata-se, assim, que os idealizadores que compartilham ideias num contexto sem apoio de uma instituição legitimada podem ficar mais tempo no estágio de prototipagem se comparados com casos como do *Eco Pila* e *Fundo Social*.

Hoje, o *Eco Pila* está consolidado e vem sendo compartilhado com diversas instituições e organizações no Brasil, ainda mais quando foi divulgado em rede pública de jornal e televisão conforme afirma o quarto entrevistado “*a questão de aparecer Rede Globo*”. Porém, sua estrutura formal, enquanto projeto, e não somente o relato da prática, está sendo reformulada por uma instituição de ensino superior que assumiu o compromisso de formalizá-lo.

Esse apoio por parte da IES, atendendo a uma demanda específica e solicitada pelo *Eco Pila*, vai ao encontro do papel mais adequado que deve ser realizado por um ator social dessa tipologia, ou seja, na prática realizar ações sociais conforme as necessidades do usuário (CUNHA E BENNEWORTH, 2013). Os resultados apontam que as ações realizadas por demanda do projeto, ou pelo ator social assistido, se comparadas àquelas que são realizadas independente da necessidade, ou solicitação, tem mais efetividade na sua utilização.

Abaixo, no Quadro 5, aparece a relação dos atores sociais que foram entrevistados e seus respectivos cargos. Através das entrevistas, foram geradas análises por meio do *software MAXQDA Analytics Pro 2020®*.

| Entrevistado | Cargo |
|---------------------|-------------------------------|
| Entrevistado 1 | Empreendedor e diretor da ACI |
| Entrevistado 2 | Empreendedor |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 3 | Ex-coordenador Núcleo socioambiental |
| Entrevistada 4 | Empreendedora e agente público |
| Entrevistado 5 | Empreendedor e membro do núcleo socioambiental |
| Entrevistado 6 | Presidente da ACI |
| Entrevistado 7 | Gestora e Coordenadora do núcleo socioambiental |
| Entrevistado 8 | Empreendedor e membro do núcleo socioambiental |

Quadro 5: Relação de entrevistados no Projeto Eco Pila

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os cargos elencados não são específicos da hierarquia do projeto, visto que os atores sociais são uma equipe de voluntários empresários que são associados na ACI, e, concomitante, fazem parte do núcleo socioambiental, que, por sua vez, envolvem-se com o *Eco Pila*. Essa é uma necessidade de melhoria que está sendo revista. O presidente da ACI, que ocupa um papel estratégico na instituição, garante e chancela o *Eco Pila*; os demais envolvem-se tática e operacionalmente com o projeto. Por meio das falas dos oito entrevistados, foi realizada a frequência de palavras, que resultou no Quadro 6 abaixo:

| Palavra | Frequência |
|------------------|------------|
| Gente | 571 |
| Projeto | 333 |
| Pessoas | 166 |
| Praça | 64 |
| Lixo | 61 |
| Dinheiro | 53 |
| Resíduo | 53 |
| Moeda | 43 |
| Papel | 42 |
| Pessoa | 42 |
| Trabalho | 42 |
| Entidade | 41 |
| Socioambiental | 36 |
| Ajudar | 27 |
| Escolas | 26 |
| Trânsito | 21 |
| Ambiental | 19 |
| Responsabilidade | 19 |

Quadro 6 - Frequência de palavras – Eco Pila

Fonte: Extraído do software MAXQDA Analytics Pro 2020®.

A palavra em destaque foi “*gente*”, aparecendo 571 vezes, e constatando-se que o significado diz respeito à equipe, ao grupo, como mencionam e denotam os entrevistados: “A *gente não pretende coordenar em outras regiões*” (E1), ratificado em outra fala “[...] a *gente*

tinha quase 70 toneladas (de lixo) já contabilizadas” (E2). Em segundo lugar, a palavra “projeto”, em 333 repetições, uma vez que o *Eco Pila* é um produto do núcleo socioambiental da ACI de Montenegro, que também o chancela financeiramente, mas a troca da moeda social por dinheiro real é realizada pela empresa parceira que recebe os materiais recicláveis.

Dessa maneira, relatos como: “nas escolas tu vai lá fala com os alunos, tu mostras a utilidade do projeto” (E5), também na fala do oitavo entrevistado “o próprio papel do projeto, tanto do Projeto Eco Pila como do núcleo” reforçam que o *Eco Pila* é uma iniciativa da ACI que reúne empresas dos segmentos da indústria, comércio e serviços, representando o interesse dos seus associados. Além dessas palavras, outras como: pessoas, praça, lixo, dinheiro, resíduo, moeda, papel, pessoa, trabalho, entidade, socioambiental, resíduos, trânsito e ambiental, externalizaram, na fala dos entrevistados, outros fatores importantes que fazem parte do *Eco Pila*, como sua definição como moeda social e o porquê de a utilizarem para trocar os resíduos recicláveis.

Para a análise dos casos, buscou-se, também, identificar e analisar os códigos que representam os estágios do processo da inovação social que se destacaram no *Eco Pila*. Para tanto, foi elaborado, no software MAXQDA Analytics Pro 2020®, a matriz de códigos, cujo resultado está apresentado na Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Eco Pila

| | ESTÁGIO PROMPT | ESTÁGIO DE PROPOSTAS E IDEIAS | ESTÁGIO DA PROTOTIPAGEM | ESTÁGIO DE SUSTENTABILIDADE | ESTÁGIO DE DIFUSÃO | ESTÁGIO DA MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO | SOMA |
|----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| Entrevistado 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| Entrevistado 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | |
| Entrevistado 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | |
| Entrevistado 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | |
| Entrevistado 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | |
| Entrevistado 6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | |
| Entrevistado 7 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | |
| Entrevistado 8 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | |
| SOMA | 0 | 0 | 2 | 5 | 14 | 2 | 23 |



PROCESSO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Fonte: Extraído do software MAXQDA Analytics Pro 2020®.

Por meio da Figura 3, é possível observar a sequência cronológica, da esquerda para a direita, dos estágios do processo de inovação social. Os dois primeiros estágios não possuem relatos, e o terceiro, de prototipagem, tem apenas uma menção. Sustentabilidade tem apenas cinco relatos. Esses demonstram que o estágio do projeto *Eco Pila*, assim chamado pelos atores sociais, está consolidado e sendo difundido. Três fatores reforçam sua evolução: primeiro, porque ele tem uma entidade que chancela sua existência, a ACI (Câmara de Indústria,

Comércio e Serviços) da cidade, da qual muitos associados são empresários que participam do projeto *Eco Pila*, nas mais diversas tipologias de atores sociais, tanto como usuários ou como protagonistas; segundo, porque o núcleo socioambiental é a equipe que reúne os empresários e utiliza o tempo reunidos para discutir o andamento do projeto, inclusive criaram regulamento e regras formais para sua execução; terceiro, porque ele foi divulgado nas mídias de televisão, como no Jornal do Almoço e na RBS Notícias, ganhando visibilidade, e, conseqüentemente, fazendo com que os atores sociais, que gerenciam o projeto, tenham o regulamento e demais documentos facilmente disponíveis para serem copiados.

Relatos da difusão são os mais constantes: *“ele já está funcionando e já tem todo um know how de como funciona, como leva, como faz”* (E2), reforça ainda o quinto entrevistado *“o projeto em si, sim, ele já pode ser copiado, eu acho que ele já pode servir como um modelo tanto que a gente tem recebido contatos”*. Além dos documentos que já existem, há uma parceria com a universidade local para estruturar um projeto escrito de forma completa, visto que a versão existente é um tanto superficial. Ajustado, será compartilhado com pessoas e entidades interessadas, conforme relata a sétima entrevistada *“nós estamos junto com uma universidade, está sendo escrito hoje o projeto”*

Uma característica da inovação social é sua ação colaborativa; outra é o papel das redes (*networking*), já que a ação dentro do processo precisa operar internamente e entre comunidades ou estruturas coletivas (MOULAERT *et al.*, 2005). Isso de fato ocorre no *Eco Pila*, já que são mobilizadas as pessoas da comunidade em geral, a entidade de representa os empresários da indústria, serviços e comércio, as entidades de ensino superior, as escolas, enfim, diversos tipos de atores sociais. Esse movimento faz com que o projeto ganhe legitimidade e avance no desenvolvimento dos estágios da IS.

Quanto à transformação, há relatos como o do entrevistado: *“mostramos que é possível com o Eco Pila você comprar alguma coisa, então se tornou um projeto simpático muito talvez incentivado por estas palestras das escolas”* (E8) demonstrando que atores sociais, como no caso as crianças, por meio das palestras de conscientização, já estão utilizando a moeda social. Essa ideia de palestras nas escolas tem levado o projeto para todos os lares, não somente para pessoas em situação de vulnerabilidade social, conforme a fala: *“Eco Pila pode ajudar a melhorar a vida de muita gente na periferia também”* (E7), mas também a comunidade da cidade como um todo. A verdadeira IS deve ser um sistema de mudanças para o desenvolvimento de novas soluções na abrangência das fronteiras das comunidades, visando criar valor social e promover o desenvolvimento do contexto, permitindo surgir ações colaborativas e desenvolvendo redes mais amplas (CUNHA E BENNEWORTH, 2013).

Em relação aos papéis desempenhados pelos atores sociais, constatou-se também que existem aqueles que trazem a ideia inicial para ser discutida, impulsionando e incentivando os demais para concretizar a ação desejada. No *Eco Pila*, esse papel foi desempenhado pelo coordenador do núcleo socioambiental da época, que comentou: “*eu era coordenador daquele núcleo lá, eu era moderador daquele núcleo e eu trouxe essa ideia para a gente desenvolver*” (E3) e por meio da equipe organizada e formalizada de empresários, o projeto nasceu. Há uma tipologia de IS denominada inovação relacional e de papéis (CAROLI *et al*, 2018), a qual enfatiza que as soluções fornecem relacionamentos inovadores e, conseqüentemente, o papel dos atores sociais nessas relações é peça fundamental do processo. Os resultados demonstram que esse papel de relacionamento é a engrenagem central nos dois primeiros estágios da IS, visto que o ator social envolve outros atores sociais, e a ideia torna-se um protótipo se for aceita pelos envolvidos.

Segundo a Teoria do Tralho Institucional (LAWRENCE E SUDDABY, 2006), evidenciou-se que a abordagem de criação foi vivenciada por todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8), por que todos os entrevistados eram membros do núcleo socioambiental na época, consolidando o primeiro e o segundo estágio da IS (*prompt* e ideias) como o momento de criação do projeto.

Já a abordagem de manutenção da Teoria do Tralho Institucional, inicia com o estágio da prototipagem com ajustes constantes. Pelo fato do projeto *Eco Pila* estar avançado - em pleno desenvolvimento - e ainda sendo disseminado, poucos fragmentos da fala dos entrevistados foram coletados, como a seguir: “*e a gente começou nas primeiras semanas com 200, 300, 400 quilos e ele foi se incrementando ao longo do processo*” (E4), evidenciando-se a maturidade do projeto nos estágios da IS.

Os atores sociais que executam o projeto na fase de difusão utilizam mais tempo para a participação em reuniões, além da otimização da rede de relacionamento, como mencionado em: “*e tu tem a parte de conhecimento de outras empresas, tua rede de relacionamento também aumenta*” (E5). Reforçando a competência do relacionamento interpessoal, foi mencionado: “*como voluntário eu gosto sempre de ficar mencionando-o em tudo que é conversa para trazer mais gente também para ajudar inclusive no núcleo ou para convencer as pessoas de que vale a pena fazer esse esforço*” (E3) reforçando seu papel de disseminador do projeto por meio do relacionamento. Os atores sociais que têm papel ativo no desenvolvimento das iniciativas são denominados executores em alguns estudos (CAROLI *et al*, 2018), emprestando um significado de atividades que vão além das tarefas rotineiras, como promotores, que agrega divulgação e compartilhamento da ação para a comunidade, como ocorreu no *Eco Pila*. Essa constatação

demonstra que os papéis dos atores sociais são alterados e desenvolvidos ao longo do processo de evolução da IS.

Quanto aos atores sociais que dirigem o projeto, seu papel assume responsabilidades e deveres voltados à fiscalização, à viabilidade e à continuidade dos serviços prestados, ratificado na fala dos entrevistados que ocupam funções de gestão: *“hoje que estou muito mais eu acho que quase como fiscal do projeto porque eu acompanho ele em todas as etapas e em todas as áreas que estão acontecendo”* (E6), reforçado pela sétima entrevistada *“a coordenação do núcleo tem muita a função de pensar essa continuidade, de fazer essa avaliação de como está andando e de fazer toda essa projeção”* Uma característica da inovação social é sua ação colaborativa, outra é o papel das redes (*networking*) - a ação dentro do processo precisa operar internamente e entre comunidades, ou estruturas coletivas (MOULAERT *et al.*, 2005).

Toda a inovação social precisa dos atores sociais que usufruem de seus produtos ou serviços, caso contrário não haveria necessidade da existência do projeto. Esses atores sociais que se beneficiam dos projetos também ocupam um papel importante, visto que, se não houver conscientização e mudança, será apenas uma ação social e não uma inovação social. Relatos demonstram que os beneficiados enxergam oportunidades perante o *Eco Pila*, conforme fala de um dos gestores: *“várias vezes o mesmo “grupinho” de adolescentes quase que crianças trazendo um saco de latinhas por que isso? Por que enxerga essa oportunidade”* (E7). É também perceptível um sentimento de pertencimento e realização do esforço próprio: *“as pessoas recebem o Eco Pila ela tem um elemento na mão que ela diz: “Isso é meu”, esse é o resultado do meu trabalho levando este material lá para ser reciclado”* (E2), reforçado, também, pelo primeiro entrevistado: *“eu sou um usuário do Eco Pila, eu junto sobras da loja, em casa, eu procuro ter sempre toda semana eu estava lá conseguindo e trocando meus Ecos Pilas”*.

O foco da inovação social é o desenvolvimento e oferta de melhores soluções para as pessoas que, no caso do *Eco Pila*, não são apenas pessoas em situação de vulnerabilidade social, mas a comunidade como um todo. Essa solução em específico é o acesso a bens por meio da moeda social, seja um lápis, um caderno, porque a maioria dos atores sociais beneficiados são crianças que levam suas famílias para participar do projeto. Esse impacto da consciência sustentável ultrapassa os bancos escolares, já que o projeto oferta diversas palestras e chega até o núcleo familiar, conseqüentemente se espalhando pelas organizações e pela comunidade. Uma inovação social pode ser caracterizada como uma construção social que incentiva ou catalisa a sociedade civil para gerar trocas de experiências, mudar comportamentos e ou criar soluções na busca de uma sociedade mais justa e equitativa (CORREIA, 2015).

No caso do *Eco Pila*, a entidade de classe que representa o comércio, os serviços e a indústria da região e que tem como associados os empresários da região, exerce um papel importante como apoiadora. Existe uma marca institucional que chancela o projeto para que ele tenha mais credibilidade e sustentação. Como relata uma gestora: “*nós criamos na ACI com o apoio do jurídico um termo de adesão*” (E7), reforçando o caráter formal e legal da ação realizada. Existem outras instituições que apoiam o projeto de outras maneiras, como no caso da empresa que recebe e vende os materiais recicláveis, como afirma um dos dirigentes do projeto: “*para você tornar isso possível você tem que ter uma empresa parceira*” (E6).

O papel do ator social para promover a cooperação entre outros atores sociais, sejam pessoas físicas ou jurídicas, constitui uma das principais formas de participação efetiva na geração de inovações sociais, permitindo que seja um processo dinâmico, associado à convergência de conhecimentos complementares, processos de interação e mecanismos de apoio à cooperação em contextos específicos (CORREIA, 2015).

No projeto *Eco Pila*, um novo papel de um ator social que representa uma entidade pública emergiu; ele diz respeito especificamente à fala do próprio entrevistado: “*uma das minhas responsabilidades é interagir com as outras secretarias no que tange a questão de liberações, autorizações, alguns encaminhamentos que são feitos*” (E4), e ainda o entrevistado acrescenta: “*esse pedido veio da Associação Comercial Industrial aqui para a minha secretaria e eu fiz os encaminhamentos para as outras secretarias*” (E4). O relato diz respeito a um papel de conector, como mencionam Murray, Caulier-Grice and Mulgan (2010) comparando as pessoas com abelhas e as instituições com colmeias, essas últimas com poder e recursos financeiros. A inserção desse ator social com papel de conector reforça os laços de relacionamento e fornece mais legitimidade para o projeto por causa do nome ou da marca da instituição envolvida, no caso específico a prefeitura municipal.

Portanto, os resultados demonstram que na abordagem de criação da TTI (LAWRENCE E SUDDABY, 2006) ocorreu o surgimento da ideia, ou seja, os dois primeiros estágios da IS. Já a abordagem da manutenção, trouxe o surgimento do estágio de prototipagem, que durou pouco tempo, devido aos tipos de atores sociais envolvidos, os quais deram sustentabilidade e credibilidade à ação. Outros atores sociais foram incorporados ao projeto nesse estágio. Esses tinham papéis voltados à gestão, à execução das tarefas, a usufruir dos benefícios, ao apoio, à parceria institucional. Também emerge o ator social com papel de conector, utilizando-se da sua rede de racionamento e da autoridade institucional.

Quanto ao estágio atual do *Eco Pila*, os relatos demonstram que ele está maduro na sustentabilidade, necessitando de poucas melhorias, e já está inserido no estágio de difusão. A

transformação sistêmica ainda não ocorreu, mas a transformação individual, vivenciada por alguns atores sociais, enquanto beneficiados, já foi possível de se constatar, em especial por parte das crianças que utilizam a moeda social.

4.2 CASO 2 – FUNDO SOCIAL

O segundo caso estudado está relacionado a um projeto de inovação social de uma cooperativa de crédito, denominado *Fundo Social*. Ele foi criado em 2015, seu recurso vem de uma parte do resultado que o associado da cooperativa de crédito deixa de receber, e esse retorna para sua comunidade para que seja aplicado em projetos sociais. Com mais de sete anos de fundação, já contemplou 1170 projetos, impactou na vida de mais de 470 mil pessoas e distribuiu R\$ 5.645.115,38 para 488 entidades. O Fundo Social tem um regulamento que contempla determinada percentagem que é distribuída para todas as agências, uma vez que os projetos são contemplados por agência, pois ela conhece a realidade de seu contexto. As entidades sem fins lucrativos inscrevem seus projetos na categoria de educação, cultura ou esporte inclusivo, e, se deferido, precisam aplicar o recurso, de modo geral, na compra de um produto, melhoria da infraestrutura ou prestação de um serviço. Hoje, o *Fundo Social* está consolidado e compartilhado com todas as unidades do Brasil da cooperativa de crédito que o criou.

O *Fundo Social* foi idealizado por um ator social que compartilhou a ideia com os demais membros do Conselho de Administração da cooperativa de crédito, e foi “*concedida à várias mãos*” (E5). Foi uma oportunidade para auxiliar as comunidades e ONGs, bem como para compartilhar a definição de cooperativismo. A ideia foi exposta para a assembleia dos associados, que propôs o auxílio de 0,5 % do resultado, o que seria restituído para os associados: “*e se eles abrissem mão de receber esse valor, e seria destinado para projetos sociais, inscritos por entidades que tivessem cunho educacional, esportivo, inclusão ou de cunho cultural*” (E3).

O *Fundo Social* está consolidado na cooperativa de crédito há seis anos, aumentando a participação do fundo para 1,5% dos resultados, totalizando cerca de R\$ 1.500.000,00 anuais. Também existe um regulamento e as entidades se inscrevem por meio de um edital que anualmente analisa os projetos e concede até doze mil reais por projeto contemplado.

Abaixo, no Quadro 7, é mostrada a relação dos atores sociais que foram entrevistados e seus respectivos cargos. Pelas entrevistas, foram geradas análises por meio do *software MAXQDA Analytics Pro 2020®*.

| Entrevistado | Cargo |
|---------------------|---|
| Entrevistada 1 | Assessora de programas sociais |
| Entrevistada 2 | Assessora de programas sociais |
| Entrevistado 3 | Vice-presidente da Cooperativa de Crédito |
| Entrevistado 4 | Conselheiro da Cooperativa de Crédito |
| Entrevistado 5 | Diretor executivo da Cooperativa de c=Crédito |
| Entrevistado 6 | Presidente do conselho de administração – Pioneira |
| Entrevistado 7 | Presidente do conselho de administração – União Metropolitana |

Quadro 7: Relação de entrevistados no Fundo Social

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Salienta-se que o quinto entrevistado foi o idealizador do *Fundo Social*, quem levou a ideia para discussão do Conselho de Administração, e o quarto entrevistado foi quem de fato, concretizou o projeto. A nomenclatura dos cargos ocupados pelos atores sociais faz parte da estrutura hierárquica da cooperativa de crédito e não especificamente do *Fundo Social*, visto que ele é um projeto da entidade. As assessoras de programas sociais são as pessoas encarregadas diretamente da execução administrativa e operacional do projeto; os demais cargos são consultivos e deliberativos. Por meio de seis entrevistas, foi realizada a frequência de palavras, que resultou no Quadro 8 abaixo:

| Palavra | Frequência |
|----------------|-------------------|
| Gente | 389 |
| Cooperativa | 135 |
| Entidades | 116 |
| Projeto | 115 |
| Pessoas | 108 |
| Conselho | 95 |
| Projetos | 93 |
| Cooperativas | 79 |
| Associados | 66 |
| Regulamento | 60 |
| Pioneira | 50 |
| Entidade | 48 |
| Trabalho | 48 |
| Vida | 48 |
| Educação | 47 |
| Associado | 45 |
| Escolas | 41 |
| Dinheiro | 40 |
| Papel | 37 |
| Presidente | 35 |

Quadro 8 - Frequência de palavras – Fundo Social

Fonte: Extraído do software *MAXQDA Analytics Pro 2020®*.

A palavra em destaque foi “*gente*”, que apareceu 389 vezes, e observando as entrevistas, constatou-se que o significado diz respeito à equipe, ao grupo, ou seja, aos atores sociais, aos colaboradores da cooperativa de crédito que estavam trabalhando em prol de uma mesma causa, como denotam os entrevistados: “*então a gente fez três evento, aonde fizemos uma entrega simbólica*” (E1), ratificado em outra fala “[...]e a gente entrega para as escolas” (E2).

Em segundo lugar, está a palavra “*cooperativa*”, com 135 repetições, pois o *Fundo Social* é um produto financiado pela cooperativa de crédito. Alguns relatos como “*o propósito da cooperativa de construir comunidades melhores*” (E3) e “*que decide o rumo da cooperativa e o rumo das ações*” (E4) justificam a interpretação de que a palavra se repete porque a cooperativa faz o *Fundo Social* existir. Além dessas, outras palavras como: entidades, projeto, pessoas, conselho, associados e regulamento, externalizam, na fala dos entrevistados, as partes envolvidas no *Fundo Social*.

Para a análise dos casos, buscou-se, também, identificar e analisar os códigos que representam os estágios do processo da inovação social que se destacaram no *Fundo Social*. Para tanto, foi elaborado, no *software MAXQDA Analytics Pro 2020®*, a matriz de códigos, cujo resultado está apresentado na Figura 4 abaixo:

Figura 4 – Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do *Fundo Social*

| | ESTÁGIO PROMPT | ESTÁGIO DE PROPOSTAS E IDEIAS | ESTÁGIO DA PROTOTIPAGEM | ESTÁGIO DE SUSTENTABILIDADE | ESTÁGIO DE DIFUSÃO | ESTÁGIO DA MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO | SOMA |
|----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| Entrevistado 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | |
| Entrevistado 2 | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 2 | |
| Entrevistado 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | |
| Entrevistado 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| Entrevistado 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | |
| Entrevistado 6 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| SOMA | 0 | 0 | 5 | 13 | 8 | 3 | 29 |

→
PROCESSO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Fonte: Extraído do *software MAXQDA Analytics Pro 2020®*.

Por meio da Figura 4, é possível observar a sequência cronológica, da esquerda para a direita, dos estágios do processo de inovação social. Os dois primeiros estágios não possuem relatos específicos porque o *Fundo Social* está em um estágio avançado, e o foco dos atores sociais está na sua execução, conforme um relato: “*porque quando surgiu essa ideia no Conselho de Administração e eu não lembro se fui eu que deu a ideia porque isso pra mim não é importante de quem é o “pai”, o importante que está acontecendo*” (E4).

Projetos ou ações carecem de melhoria constante, por isso fica evidenciado na fala do primeiro entrevistado que *“o primeiro ano foi de inscrições físicas na agência e aí só depois que a gente começou para as inscrições virtuais otimizando”*, ou seja, constantes adaptações e melhorias ocorrem durante a vida útil do projeto. Já o estágio de sustentabilidade foi o mais citado, consequentemente evidenciando a maturidade do Fundo Social perante os atores sociais que executam e gerenciam o projeto. Isso é constatado pelo quinto entrevistado *“o Fundo Social ele roda muito bem, muito bem aceito nas comunidades, na verdade não é aceito, na verdade é esperado nas comunidades”*, pelo sexto entrevistado *“agora ele é um programa da cooperativa, [...] porque nós já passamos por essa fase de engajamento das pessoas”*, e pelo quarto entrevistado *“é um projeto maduro e que já virou cultura, ele já é usado e conhecido entre os associados, os colaboradores falam”*.

O segundo estágio com mais evidências foi da difusão. Conforme relata a primeira entrevistada *“hoje tem uma pessoa na Fundação que é a nossa referência nacional de todos os programas sociais que a gente desenvolve [...] e a gente divulga hoje o Fundo Social como possibilidade de todas as cooperativas do Sistema desenvolverem este Fundo”*, ou seja, além de consolidado, ele está ativamente sendo compartilhado. Uma inovação social se torna um programa estável de forma estruturada e apto para serem testados e reaplicados em novas configurações (CORREIA, 2015), e o *Fundo Social* é um exemplo dessa etapa, salientando a importância de todo o processo burocrático, documentado e formalizado que serve de base para seu andamento anual. Há um conselho formal, um regimento detalhado e um edital para atender os atores beneficiados. O Fundo Social reflete um fator determinante do avanço nos estágios da IS para outros projetos que permanecem na prototipagem por falta do rigor documental e formal.

Devido à maturidade do projeto, ele já é difundido em todas as unidades das cooperativas de crédito no Brasil, e por isso tem muitos registros na fala dos entrevistados quanto ao estágio de difusão. Cada cooperativa ajusta conforme sua necessidade, conforme o quinto entrevistado *“o Fundo Social já se espalhou por várias cooperativas, nós já difundimos esse programa, claro que cada cooperativa acabou colocando o seu “tempero”*, complementado pelo sétimo entrevistado *“e estão pensando em até copiar o Fundo (Social), copiar o regulamento, uma coisa assim, então está sendo difundido”*. Ratificando a estratégia principal da difusão, que tange copiar e adaptar (CORREIA, 2015).

Quanto ao estágio de transformação, já há registros de mudanças individuais, mas nada em relação a um todo enquanto coletivo, conforme relatos: *“está fazendo a diferença para a vida de muitas pessoas”* (E1), e também *“a gente tem hoje respostas incríveis de entidades que*

vem mostrar com emoção, com carinho aquilo que conseguiram fazer com esse Fundo Social (E4)". Por meio dessas evidências, é possível constatar que o Fundo Social já alcançou o estágio de sustentabilidade e já está avançando no estágio de difusão, mas no estágio de transformação está ainda em nível de transformação individual.

Em relação aos papéis desempenhados pelos atores sociais, constatou-se também que existe um ator social que trouxe a ideia para um grupo de pessoas e um outro ator social incentivou sua concretização. O quinto entrevistado relatou "*o Fundo Social a origem dele foi quando eu fiz uma viagem numa época, conversei com o executivo de uma outra cooperativa e ele explicou como eles tinham uma espécie de um fundo que tinha um outro nome*", e reforçou "*a minha participação lá na origem foi na formatação dele, a primeira ideia, a primeira concepção dele*" (E5). Já a insistência por sua concretização foi auxiliada pelo quarto entrevistado, que afirmou: "*o Fundo Social é um projeto encantador, até uma época tinham uns aí que me chamavam do "pai do Fundo Social"*", corroborado pelos outros entrevistados "*O Fulano dizia: puxa, se a gente conseguisse ter um projeto, conseguisse ampliar essa participação da Pioneira, ao invés da gente distribuir uma sobra para o associado*" (E3), o que também foi confirmado pelo terceiro entrevistado: "*O Fulano era muito insistente no assunto*".

Segundo a Teoria do Tralho Institucional (LAWRENCE E SUDDABY, 2006), é possível constatar que a abordagem de criação foi amplamente mencionada por todos os entrevistados como "*ideia*" (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7), concretizando o primeiro e o segundo estágios da IS como momentos de criação. Dentro dela, o papel da liderança do idealizador do projeto foi importante, trazendo a ideia para discussão, mobilizando demais atores para sua concretização. O idealizador tornou-se um articulador da identificação das necessidades sociais não satisfeitas e um gerenciador das relações sociais, especialmente no que se diz respeito à governança e participação de todos os envolvidos (CORREIA, 2015).

Já a abordagem de manutenção da Teoria do Tralho Institucional (LAWRENCE E SUDDABY, 2006) inicia com o estágio da prototipagem, acertos e erros, que já ocorreu para o Fundo Social, conforme relata o sexto entrevistado: "*todos os anos a gente ia para a assembleia e eu acho que isso foi um amadurecimento legal [...]foi amadurecendo a cada ano e foi melhorando a estrutura e melhorando em termos de regulamento [...] No seu quinto ano também passou a ser algo institucional da cooperativa*". Esse estágio diz respeito à avaliação da solução enquanto ideia viável para resolver o problema diagnosticado (CUNHA E BENNEWORTH, 2013). Nesse momento, os atores sociais, envolvidos pelo idealizador, querem testar e constatar se funciona a ação, projeto ou programa.

Existem os atores sociais que executam o projeto, considerados protagonistas. Seu papel em um projeto consolidado como o *Fundo Social*, além das tarefas operacionais, ganha novas roupagens conforme a segunda entrevistada “*é dar esse encorajamento e essa comunicação e apoio*”, acrescentado pelo outro ator social que desempenha as mesmas funções, em um caráter avaliativo: “*se ele está atendendo as necessidades das entidades, se ele tem “liga” se ele está sendo pertinente para aquela realidade*” (E1). Assim o protagonista transcende o papel de executor, permeando atividades de divulgação e avaliação do bom andamento do projeto. Em um programa maduro nos estágios de IS, os papéis são bem definidos e claros para todos os atores sociais, cada um conhece suas funções e seus prazos para serem cumpridos. Essa característica permite a sustentabilidade do projeto, semelhante às funções de uma empresa, como planejamento, organização, coordenação e controle.

Há também atores sociais que gerenciam ou dirigem o projeto, e nesse caso o *Fundo Social* está avançado nos estágios da inovação social, assim, o ator social cumpre com papéis que dizem respeito à transparência pública do projeto, conforme o sexto entrevistado: “*o Fundo Social ele é um dinheiro que o associado deixa de receber para destinar para este fundo para atender as entidades. Nós enquanto Conselho a gente precisa deixar isso muito claro também para os associados*”, bem como ao papel fiscalizador: “*o Conselho tem um papel muito importante que é de validação ou ajuste na prestação de contas desses projetos*” (E6). Os papéis dos mesmos tipos de atores sociais ganham novas funções, e se alteram gradativamente caso o projeto esteja avançando nos estágios de IS. Enquanto em um projeto que está na prototipagem, o ator social que gerencia tem muitas tarefas e atividades de cunho operacional e tático, em um projeto avançados nos estágios, como o *Fundo Social*, esse mesmo ator social assume um papel estratégico e voltado mais para a fiscalização e controle do bom andamento das ações.

Todo o projeto precisa recursos para sua subsistência, e o caso do *Fundo Social* a própria cooperativa é quem provém os recursos como patrocinadora, como afirma o quinto entrevistado: “*o Diretor-executivo tem que assumir o papel de patrocinador [...] como eu disse lá no início um provedor de recursos, o orçamento, pessoas, tempo para as pessoas executarem bem*”. Nesse caso, o cargo de diretor executivo, e suas funções, em especial prover recursos, garantem o andamento do *Fundo Social*. São evidências de uma ligação formal entre uma entidade e o projeto, de um lado uma organização com vastos recursos, e de outro, um projeto consolidado, que utiliza com zelo e transparência o recurso recebido. Há uma junção dos papéis, enquanto ator social e colaborador da entidade, uma vez que o projeto amadurece e torna-se uma parte integrante da organização, ganhando legitimidade para sua execução.

Os usuários ou beneficiados pelos projetos de inovação social são as pessoas ou entidades assistidas. No caso do *Fundo Social*, são pessoas jurídicas sem fins lucrativos, e conforme a segunda entrevistada “*ficou essas três grandes frentes do Fundo Social: educação, cultura e esporte inclusivo*”, ou seja, a entidade precisa ter em sua razão social uma dessas finalidades. Seu papel é fundamental para a existência do projeto, visto que sem o usuário, não há ação. O ator social, em um projeto que está num estágio de difusão, ganha novas funções em seu papel, além de executar o que se propôs fazer. Com o projeto aprovado, ele agrega a função de dar *feedback* para os executores do *Fundo Social*. Os atores sociais usuários, beneficiados ou assistidos devem ser consultados e envolvidos no processo, em especial para relatar melhorias ou pontos falhos aos responsáveis, permitindo assim sua efetiva participação (MULGAN, *et al*, 2007.; SHARRA E NYSSSENS, 2010).

Uma característica da inovação social diz respeito à participação do ator social definido como usuário nos projetos, pois a inovação social “*busca a participação ativa de cidadãos e organizações de base, a fim de produzir resultados sociais que realmente importam*” (VOORBERG, BEKKERS E TUMMERS, 2015, p.3). Dessa maneira, a participação é uma maneira de garantir que as necessidades dos beneficiados sejam realmente atendidas nas inovações sociais que estão ocorrendo no contexto que vivem.

Portanto, os resultados demonstram que na abordagem de criação da TTI ocorreu o surgimento dos atores sociais que idealizam e concretizam a ideia central do *Fundo Social*, e concomitante ocorrem os dois primeiros estágios da IS. Já os atores sociais denominados usuários, surgiram na abordagem de manutenção, e já carregam um papel mais participativo e estreito com a execução do projeto. A transição da abordagem de criação para a manutenção ficou expressa pelo desenvolvimento do regulamento, o que simboliza a formalidade das regras e normas que permeiam o projeto, inclusive uma necessidade dos idealizadores que representam a instituição que se tornará a patrocinadora e fiscalizadora dos recursos financeiros.

Quando inicia o estágio de prototipagem da IS, juntamente com a abordagem de manutenção da TTI (LAWRENCE E SUDDABY, 2006), o projeto se desenvolve com erros e acertos, e os atores sociais com papéis distintos e bem delineados são incorporados ao projeto para auxiliar nas ações. Alguns desempenham papel de dirigentes, para gerir o projeto, outros de protagonistas, para executar as ações e tarefas diárias. E ainda há aqueles são responsáveis pelos recursos financeiros injetados no projeto para sua concretização. Também os usuários, nesse caso as instituições sem fins lucrativos que precisam enviar projetos bem estruturados para tentarem, se aprovados, usufruir do *Fundo Social*. Por fim, o *Fundo Social* é um projeto

maduro da IS, demonstrando por meio das evidências que o ator social ganha novas roupagem em seus papéis conforme os estágios amadurecem.

4.3 CASO 3 – PROJETO BOM SAMARITANO

O terceiro caso está relacionado ao projeto *Bom Samaritano*, que trabalha com segurança alimentar. Com quatro anos de fundação, já atendeu mais de cinquenta mil pessoas, e serve cem refeições em média todas as sextas feiras. Ele foi idealizado por um ator social que experienciou uma ação com pessoas que entregavam sopa em caixinhas de leite para um público em situação de vulnerabilidade social. O projeto iniciou de forma simples, precário em infraestrutura, tendo poucos recursos e utensílios, os quais muitas vezes eram emprestados. Inicialmente, a sopa era entregue em caixinhas de leite, na rua, para crianças, predominantemente. Posteriormente, o *Bom Samaritano* utilizou-se da infraestrutura da igreja do bairro, ganhando visibilidade e, conseqüentemente, ajuda de pessoas que frequentavam o local. A sexta-feira foi o dia escolhido para a execução do projeto.

Aos poucos, foram surgindo mais atores sociais para trabalhar voluntariamente e auxiliar na ação. Gradativamente, foram assumindo cargos de maneira informal e, conseqüentemente, papéis para o bom andamento do planejamento. Hoje, o projeto tem quatro anos, trabalha com a segurança alimentar de aproximadamente 200 pessoas, todas as sextas feiras, predominantemente atendendo crianças. O controle é realizado pela entrega de fichas elaboradas pelos gestores do *Bom Samaritano*. As pessoas chegam nos na igreja local às 19 horas e fazem a refeição no pátio; concomitante, as crianças são acolhidas com orientação espiritual, de cunho evangélico, além de oficinas educativas que objetivam retirá-las da rua e ocupar o seu tempo com atividades lúdicas.

Abaixo, no Quadro 9, aparece a relação dos atores sociais que foram entrevistados e seus respectivos cargos. Pelas entrevistas, foram geradas análises com o *software* MAXQDA *Analytics Pro* 2020®.

| Entrevistado | Cargo |
|--------------|-------------------------|
| E1 | Voluntária |
| E2 | Coordenador do projeto |
| E3 | Diretor Geral |
| E4 | Coordenadora da Cozinha |
| E5 | Ajudante da Cozinha |
| E6 | Voluntário |

Quadro 9: Relação de entrevistados no Projeto Bom Samaritano

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A nomenclatura dos cargos ocupados pelos atores sociais vai ao encontro das funções desempenhadas, salientando que o cargo denominado voluntário, significa que a pessoa executa diversas atividades, conforme relato do sexto entrevistado: “*eu estou aqui e daí eu vou para todo lado, eu ajudo todos os lados do projeto. Tanto se faltar professor eu vou ajudar, ajudo na cozinha durante o dia, converso bater um papo com o pessoal, ajudo*”. Já os demais cargos são mais específicos em suas funções e atividades. Por meio das entrevistas, foi realizada a frequência de palavras, que resultou o Quadro 10 abaixo:

| Palavra | Frequência |
|----------|------------|
| Gente | 156 |
| Projeto | 123 |
| Pessoas | 74 |
| Pessoal | 46 |
| Ajudar | 39 |
| Cozinha | 29 |
| Igreja | 26 |
| Pastor | 23 |
| Deus | 21 |
| Sopa | 21 |
| Trabalho | 20 |
| Crianças | 19 |

Quadro 10 - Frequência de palavras – Projeto Bom Samaritano
Fonte: Extraído do *software MAXQDA Analytics Pro 2020*®.

A palavra em destaque foi “gente”, aparecendo 156 vezes. Observando as entrevistas, constatou-se que o significado diz respeito à equipe, ao grupo, ou seja, pessoas trabalhando em conjunto, como denotam os entrevistados: “*Também a gente mudou o cardápio, a gente começou a melhorar a gente começou a dar arroz, botava um guisado, uma galinha, um risoto*” (E2), “[...]a gente bota a mão na massa fazer a comida mesmo” (E3).

Em segundo lugar, a palavra “projeto”, com 123 repetições, visto que muitos entrevistados não relatam a denominação completa “*projeto bom samaritano*”, mas apenas “*projeto*”. Percebe-se que a palavra em evidência denota uma ação de cunho social e voluntário, o que se justifica na fala dos entrevistados: “*o projeto não é culto, o projeto é um trabalho social*” (E4), e ressalta “*quem entra no projeto está ciente que é um trabalho voluntário*” (E6). As evidências são claras de que as palavras “gente” e “projeto” fazem parte da tradução central do projeto *Bom Samaritano*, uma vez que traduzem ação, equipe, união e voluntariado.

As demais palavras que tiveram frequência acima de 19 vezes traduzem o que acontece

na prática do projeto, ou seja, uma equipe (pessoal) que prepara na cozinha da igreja uma refeição, muitas vezes sopa, e serve às pessoas, predominantemente crianças. O pastor, que ocupa um dos cargos de gestão do projeto, é uma figura que transmite respeito e autoridade para todos os envolvidos. A religiosidade por meio da palavra “Deus” e o sentido de ajuda ao próximo, expressado pela palavra “ajudar” estão evidentes nas falas dos entrevistados, e permeiam o ambiente, internalizando um sentido religioso de ajuda ao próximo, como é o caso da parábola do Bom Samaritano (DO BRASIL, 2020).

Para a análise dos casos, buscou-se, também, identificar e analisar os códigos que representam os estágios do processo da inovação social que se destacaram no projeto Bom Samaritano. Para tanto, foi elaborado, no *software* MAXQDA Analytics Pro 2020®, a matriz de códigos, cujo resultado está apresentado na Figura 5 abaixo:

Figura 5 – Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Projeto Bom Samaritano

| | ESTÁGIO PROMPT | ESTÁGIO DE PROPOSTAS E IDEIAS | ESTÁGIO DA PROTOTIPAGEM | ESTÁGIO DE SUSTENTABILIDADE | ESTÁGIO DE DIFUSÃO | ESTÁGIO DA MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO | SOMA |
|----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| Entrevistado 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | |
| Entrevistado 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 1 | |
| Entrevistado 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 6 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | |
| SOMA | 1 | 2 | 13 | 9 | 1 | 3 | 29 |



PROCESSO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Fonte: Extraído do *software* MAXQDA Analytics Pro 2020®.

Por meio da Figura 5, é possível observar a sequência cronológica, da esquerda para a direita, dos estágios do processo de inovação social, de acordo com Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010). O primeiro e o segundo estágios são relatados apenas pela primeira entrevistada porque ela foi a precursora da ação, e segundo os dados coletados, a inspiração para iniciar o projeto surgiu no seguinte momento: “*nós evangelizávamos naquela rua [...] o pessoal ficava ali dando sopa em caixinha de leite para as pessoas [...] e pensei em fazer isso aqui no bairro, daí comecei a fazer no (Bairro) Mariani, a gente fazia com caixinha*” (E1). A inspiração pode vir de uma experiência ou problema social, ou de uma necessidade social não sanada (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010), ou seja, essa inspiração está mesclada com a fase do diagnóstico inicial.

O idealizador envolve-se também na busca de insumos e recursos, tanto materiais quando humanos e financeiros, conforme relatado pela E1: “*daí eu pegava a minha Biz, ia lá na Ceasa, eu morria de vergonha no começo, e pedia a doação de verduras, essas coisas*” e pela entrevista E4: “*Nós fomos convidados pelos fundadores do projeto*”. Ele precisa além

disso, liderar a equipe voluntária, o pessoal auxiliado, e gerenciar o relacionamento interpessoal, relatado pela E1: *“e dava certos atritos que eu tinha que resolver e daí isso me sobrecarregava muito porque eu tinha que lidar com o pessoal que chegava tinha que lidar com as pessoas que eu tentava treinar para conversar com as pessoas que chegavam”*. O idealizador tem papel fundamental no início da ação, porque planeja, organiza e executa diversas tarefas. Constata-se a importância do papel do ator social que é inspirado por uma ação, cria uma ideia adequada ao contexto dele, e transforma-a novamente em algo concreto, mobilizando outros atores. Dessa forma, investir na visibilidade dos projetos de inovação social, fará com que outros atores tenham o mesmo comportamento, o de transformar uma ideia em ação concreta.

Diante do exposto sobre o papel do idealizador, percebe-se que muitas IS iniciam como ideias e soluções de pequena escala, que precisam de relacionamentos flexíveis e informais, para posteriormente se espalharem e facilitarem a participação da comunidade (RODIMA-TAYLOR, OLWIG, E CHHETRI, 2012; CAROLI *et al*, 2018).

Já em relação às pessoas atendidas ou beneficiadas pela inovação social, denominadas usuários (SVENSSON E BENGTSSON, 2010), constatou-se que são pessoas físicas em situação de vulnerabilidade social, predominantemente crianças. Seu papel é receber o alimento que é preparado, bem como os serviços que muitas vezes são prestados, como dinâmicas infantis, auxílio espiritual, entre outros. Cabe destacar que, no período da pandemia, somente foi oferecido o alimento para respeitar os protocolos de segurança.

Segundo a Teoria do Trabalho Institucional, que relata a ação intencional dos indivíduos para criar, manter, ou romper instituições (LAWRENCE E SUDDABY, 2006), é possível constatar que a abordagem de criação está presente nos dois estágios iniciais da IS. Seguindo cronologicamente os estágios, o terceiro, denominado prototipagem e testes, é o momento de testar na prática a ideia que resolve o problema ou necessidade social. No *Bom Samaritano*, houve entrada e saída de voluntários, formação de equipes, e muita tentativa de acerto e erro das ações, conforme outros casos de estudos relatam (MULGAN, 2006; WESTLEY E ANTADZE, 2010).

É um momento de incertezas, seguindo relato do entrevistado E4: *“Então, no começo foi difícil, sempre foi difícil, eu acredito que basicamente um ano, um ano atravessou esse deserto”*. De mudanças, inclusive no nome da ação, relata a E2: *“começaram o projeto que tinha o nome de “Amor”, depois alterou naturalmente para “Sopão”, porque era a refeição oferecida, segundo o entrevistado E4: “chamando de sopão, eles ajuntavam caixinhas de leite vazias, eram cortadas essas caixinhas, lavadas e armazenadas porque era onde era servida*

esta sopa". E, numa última vez, o nome foi alterado para *Bom Samaritano*, conforme o E5: "*considerando também a parábola do Bom Samaritano, então, com vistas nisso eu pensei que nada melhor que a gente colocar o nome do projeto Bom Samaritano*".

No estágio de prototipagem, pode faltar, ou ser precária a infraestrutura, e a quantidade de utensílios, por que a ação está iniciando, está ganhando credibilidade das pessoas, voluntários e comunidade, conforme a primeira entrevistada: *a minha dispensa do Bom samaritano é aqui em casa, eu sabia o que era e levava e trazia de volta porque antes não tinha aquele armário bonito*". A segunda entrevistada reforça: "*o pessoal começou a doar alimentos, prato, colher para o projeto*".

Constatou-se que nesse estágio houve o maior número de evidências e relatos por parte dos entrevistados, ou seja, entende-se que o projeto *Bom Samaritano* esteja num estágio avançado, ou desenvolvido, da prototipagem ou testes. Por vezes, a inovação social começa localmente (WOODCRAFT *et al.*, 2008) por meio de tentativa e erro, ou seja, experimentos orientados para a mudança (HOWALDT E SCHWARZ, 2010), realidade do projeto bom samaritano que ainda vivencia o estágio de prototipagem, pela carência de uma formalização dos processos, escrita e documentada.

Alguns atores sociais que trabalham no dia a dia do projeto internalizam um papel de protagonismo como executores das rotinas diárias. Suas atividades e tarefas, ligados aos cargos, mesmo que sejam informais, ajudam na criação do senso de responsabilidade e utilidade para o projeto *Bom Samaritano*. Relata a segunda entrevistada: "*sou coordenadora da cozinha do Bom Samaritano*", e ainda acrescenta: "*cuidar da cozinha e o dever que saia tudo certo, fazer a janta [...] cuidar para o pessoal a higiene que é muito importante lá dentro que nada pode dar errado, tem que usar luva, usar touca*". Já o quinto entrevistado fala: "*a responsabilidade da cozinha, dos alimentos e fazer as contagens*" evidenciando que os papéis estão vinculados às atividades e tarefas desempenhadas, por isso entende-se que um novo tipo de ator social pode ser compreendido pela realização dessas tarefas. Está explícito na fala do terceiro entrevistado, que é classificado como um dos dirigentes: "*bem importante até de ter um coordenador, um vice coordenador, uma secretaria, uma tesouraria, uma recepção, pessoas responsáveis por coletas e então, os trabalhos foram se intensificando*"; também, nesse relato: "*somos um caçatalentos, para que as pessoas nos ajudem, ajudem também a desenvolver talvez aquilo que eu também não consigo enxergar ou talvez enxergue, mas sozinho eu não conseguiria fazer*" (E2), denotando liderança e comunicação. Esse ator social, num papel de gestão, precisa ter visão sistêmica do projeto, liderança, motivação, e principalmente comunicação boa interpessoal, além de habilidades para planejamento, organização e controle. Enfim, deve ter um certo nível

de empoderamento, que é uma característica dos indivíduos (MOULAERT *et al.*, 2005) envolvidos em IS.

A abordagem de criação, da Teoria do Trabalho Institucional, deixa de existir, e inicia a abordagem de manutenção ao longo do estágio de prototipagem da IS. Também se constata que não há um marco ou fato que determine uma data exata dessa mudança. É possível aferir que a abordagem de criação está presente até o início do estágio de prototipagem ou testes da IS, sendo substituída pela abordagem da manutenção, que termina apenas se o projeto ou ação deixa entrar num período de ruptura ou falência, para deixar de existir.

Seguindo com a análise de conteúdo das entrevistas, tem-se os relatos que fazem alusão ao quarto estágio: sustentabilidade ou durabilidade. No *Bom Samaritano*, constatou-se, de maneira superficial, pois carece de documentos sobre os processos administrativos, atas de reuniões, registro de atividades da cozinha, registro de estoque, registro financeiro, entre outros fatores que são constatados no modelo de negócios, num modelo de governança, ou mesmo nos tipos de fontes de financiamento e que farão a IS pendurar ao longo do tempo com sustentabilidade (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010).

Enquanto o projeto ganha maturidade por meio das tentativas de erros e acertos, novos atores sociais surgem na abordagem de manutenção. Nesse caso, tornou-se ator social uma instituição de ensino superior, representada por uma pessoa, que mobilizou os estudantes para arrecadar alimentos. Novo papel desempenhado, mas agora por uma organização, como relata o quinto entrevistado: “*a gente foi ganhando esses parceiros*”, e acrescenta: “*que vieram pra nos ajudar e nos ajudaram muito, inclusive, na divulgação*”. Essa divulgação da IES, refletiu na propagação para outras IES, conforme o sexto entrevistado: “*As instituições de educação têm nos procurado para fazer trabalhos nessa questão social*”. Diante do exposto, os resultados apontam mais um tipo de ator social agregado por meio do papel que desempenha.

Cabe ressaltar que Cunha e Benneworth (2013) chamaram de benevolência desapegada o desenvolvimento da IS por parte das instituições de ensino que na prática realizam ações sociais independente das necessidades do usuário, tornando-se necessário uma visão sistemática da relação entre instituição de ensino e comunidade para que haja êxito concreto dessa conexão de atores sociais. No caso do presente estudo de caso, a IES focou seu trabalho atendendo as necessidades que foram solicitadas pelos dirigentes do *Bom Samaritano*, obtendo êxito na sua execução e sucesso da empreitada de atividades.

Com a técnica de observação e conversas informais com atores sociais no projeto, percebeu-se que esse ator social, representando pela IES, apoia tarefas específicas por um período de tempo determinado ou trabalha por metas. Dessa maneira, o papel do apoiador se

destaca, em especial por causa da quantidade, e da mobilização de pessoas que ele alcança. O apoiador institucional, além de mobilizador de pessoas para arrecadar recursos, também empresta o serviço profissionalizado.

Cada ator social que se junta à agrega numa função existente, ou, em outros casos, em funções que ainda não eram gerenciadas, como o caso daqueles que auxiliam financeiramente o *Bom Samaritano*. Em alguns casos, ainda, doando o recurso principal - o alimento para as refeições. São pessoas físicas ou jurídicas que conhecem o projeto, mas, devido à falta de tempo, principalmente, e outros fatores, preferem contribuir com dinheiro ou produto. Uma espécie de patrocinador que dificilmente se envolve nas atividades. Como destaca o terceiro entrevistado: “*eu tinha uns empresários apadrinharam o projeto por um tempo, tempo que combinamos*”. Esse ator social ajuda determinado projeto ou causa somente após ter certeza de que há uma contrapartida do recurso financeiro aplicado, por que existe uma dificuldade de identificar entre todos os projetos existentes as reais condições para apoiar sua implementação por meio de recursos financeiros ou materiais (ADRO E FERNANDES, 2020).

O estágio seguinte é denominado de escala ou difusão, e há uma única evidência por parte dos entrevistados explicitando a necessidade de aprimoramento, como afirma o entrevistado: “*eu acredito que ainda nós precisaríamos melhorar nesta escala de difusão para o projeto caiba para várias esferas da nossa sociedade, vários lugares*” (E2). Constatou-se, pelos dados levantados nas entrevistas, na observação e também pelos registros de documentos, que o projeto ainda não está no estágio de escala e difusão. Mesmo havendo um perfil na rede social *facebook* para disseminar as ações, devido a algumas carências formais como falta de um estatuto, de regras formais escritas, de um plano de ação, há dificuldade para o compartilhamento das ações e do projeto como um todo para outras pessoas ou organizações interessadas, atrapalhando ou bloqueando outros atores sociais que possam copiar e adaptar a inovação social conforme à sua realidade (CORREIA, 2015).

Para descrever o último estágio da IS, mudança ou transformação, é preciso considerar a transformação individual ou a coletiva. A comunidade assistida precisa ser transformada para ocorrer inovação social, e, para que isso aconteça, as pessoas precisam alterar sua maneira de pensar e ver as coisas ao seu redor, evidenciando, assim, uma mudança coletiva. O último estágio pode ocorrer quando transforma uma pessoa, algumas pessoas ou toda a comunidade, e segundo o relato da entrevista: “*muitas pessoas foram transformadas aqui, sentiram, eu que estou aqui eu sou como é que eu vou te explicar eu vim para cá através do projeto*” (E6), é possível constatar que a própria voluntária foi uma beneficiada do *Bom Samaritano*; hoje, ela é um ator social, ou seja, ocorreu mudança e transformação individual para essa entrevistada.

A mudança coletiva é tratada como o núcleo da dinâmica da inovação social (MOULAERT *et al*, 2005), mas os resultados apontam para transformações no nível individual, refletindo duas vertentes: primeiro, que o projeto está num estágio menos avançado da IS, e segundo, que o *Bom Samaritano* já está transformando a vida das pessoas da comunidade.

Logo, os resultados demonstram que, na abordagem de criação da TTI, ocorre o surgimento dos atores sociais que idealizam e concretizam a ideia central do projeto, bem como dos atores sociais beneficiados pela ação. Concomitante, ocorrem os dois primeiros estágios da IS, *prompt* e ideias. Não há um marco ou data exata em que ocorra a transição da abordagem de criação para a de manutenção, dessa maneira, o estágio de prototipagem e testes está inserido tanto na criação quanto manutenção. Enquanto o projeto se desenvolve, erros e acertos são cometidos, a abordagem de manutenção ganha espaço e desaparece a abordagem da criação, por que agora o projeto precisa ganhar maturidade. Novos atores sociais, com papéis distintos, surgem para auxiliar nas ações, alguns desempenham papel de dirigente, para gerir o projeto, outros de protagonista, para executar as ações e tarefas diárias. Outros apoiam a ação oferecendo seus serviços ou compartilhando seu conhecimento. E ainda há aqueles que não se envolvem nas atividades, mas contribuem com recursos necessários para o andamento do projeto.

4.4 CASO 4 – PROJETO CIAI

No quarto caso, considerando as necessidades que as entidades de classe da cidade traziam para a prefeitura em relação aos imigrantes, o presente estudo de caso diz respeito ao projeto CIAI (Centro de informação e atendimento ao Imigrante), que foi iniciativa de uma servidora pública, que, inserida nas reuniões de demandas da sua secretaria, vivenciando a realidade do contexto, e a ação de ONGs, em especial o CAM (Centro de atendimento ao migrante), buscou compreender e estruturar uma ação que atendesse os imigrantes. Com dois anos de fundação, já atendeu mais de dois mil imigrantes. Por meio de outros projetos já em andamento, como no interior de São Paulo, onde existe o CRAI (Centro de referência e atendimento para Imigrantes), no início do ano de 2020, antes da pandemia, o CIAI foi inaugurado em Caxias do Sul como uma ação da Coordenadoria de Promoção da Igualdade Étnico e Racial vinculada à Secretaria de Segurança Pública.

Porém, com o início da pandemia em março de 2020, os serviços foram suspensos, e aumentou gradativamente o atendimento aos imigrantes, inicialmente em número reduzido, prestando auxílio quanto a documentação, seja com a polícia federal, seja pelo preenchimento dos dados para adquirir a carteira de trabalho, e também os encaminhando para vagas de

emprego junto a empresas parceiras. Quanto à formalidade da ação, ela ainda não é um decreto, nem lei municipal, mas uma iniciativa da Coordenadoria de Promoção da Igualdade Étnico e Racial, e seu avanço para os demais estágios da IS está vinculado a essa conquista futura de formalização.

Abaixo, no Quadro 11, é mostrada a relação dos atores sociais que foram entrevistados e seus respectivos cargos. Através das entrevistas, foram geradas análises por meio do *software MAXQDA Analytics Pro 2020*®.

| Entrevistado | Cargo |
|---------------------|---|
| Entrevistado 1 | Advogado do CAM |
| Entrevistada 2 | Gerente da Coordenadoria de Promoção da Igualdade Étnico-Racial da SMSPPS |
| Entrevistado 3 | Vereador |
| Entrevistado 4 | Estagiária da Coordenadoria de Promoção da Igualdade Étnico e Racial |
| Entrevistado 5 | Coordenador da agência SINE |
| Entrevistado 6 | Agente Administrativa da Coordenadoria de Promoção da Igualdade Étnico-Racial da SMSPPS |
| Entrevistado 7 | Diretora de Proteção Social da SMSPPS |
| Entrevistado 8 | Assistente Social do CAM |

Quadro 11: Relação de entrevistados no CIAI

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A descrição dos cargos dos entrevistados, exceto o da estagiária, não está vinculada ao projeto CIAI, mas à função desempenhada nas atividades profissionais que exercem atualmente na prefeitura ou na entidade em que trabalham. Cabe salientar que a SMSPPS (Secretaria Municipal de Segurança Pública e Proteção Social) é a secretaria a qual o projeto CIAI está vinculado. A segunda entrevistada é a precursora e idealizadora do projeto, a quarta e a sexta entrevistadas são da equipe do CIAI, os demais entrevistados são parceiros do projeto. O vereador é responsável pelo projeto de Lei que está em tramitação no órgão público para que, futuramente, o projeto possa ser respaldado por Lei municipal. Por meio das seis entrevistas, foi realizada a frequência de palavras, que resultou no Quadro 12 abaixo:

| Palavra | Frequência |
|----------------|-------------------|
| Gente | 435 |
| Trabalho | 97 |
| Pessoas | 70 |
| Imigrante | 66 |
| Projeto | 62 |
| Coordenadoria | 31 |
| Pessoa | 27 |
| Sine | 27 |

Quadro 12 - Frequência de palavras – CIAI

Fonte: Extraído do *software MAXQDA Analytics Pro 2020*®.

A palavra em destaque foi “*gente*” com a repetição de 435 vezes, e segundo as entrevistas, constatou-se que o significado está relacionado à equipe, grupo, ou seja, aos atores sociais envolvidos e trabalhando voluntariamente para a ação, como mencionam os entrevistados: “*a gente, além da formação, temos um papel de suporte*” (E1), ratificando com outras falas “[...] *a gente conseguiu inaugurar o Centro, fechar parcerias, conseguimos*” (E2), e também “*e eles sabem que a gente existe, sabem onde procurar auxílio*” (E6).

A segunda palavra mais citada foi “*trabalho*”, e conforme entrevistas, o sentido da palavra denota duas situações, predominantemente. Primeiro “*trabalho*” como execução do projeto CIAI “*Eu acho esse trabalho intersectorial*” (E7) e, segundo, como mercado de trabalho: “*trabalho ambulante*” (E2) e “*colocar essas pessoas no trabalho formal*” (E5), enfatizando uma das maiores necessidades do público assistido pelo projeto CIAI - sua inserção no mercado de trabalho. Além dessas palavras (*gente* e *trabalho*), as demais também citadas, como: *pessoas*, *imigrante*, *projeto*, *coordenadoria*, *pessoa* e *SINE*, caracterizam e tornam materializado o projeto CIAI.

Para a análise dos casos, buscou-se, também, identificar e analisar os códigos que representam os estágios do processo da inovação social que se destacaram no projeto CIAI. Para tanto, foi elaborado, no *software MAXQDA Analytics Pro 2020®*, a matriz de códigos, cujo resultado está apresentado na Figura 6 abaixo:

Figura 6 – Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Projeto CIAI

| | ESTÁGIO PROMPT | ESTÁGIO DE PROPOSTAS E IDEIAS | ESTÁGIO DA PROTOTIPAGEM | ESTÁGIO DE SUSTENTABILIDADE | ESTÁGIO DE DIFUSÃO | ESTÁGIO DA MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO | SOMA |
|----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| Entrevistado 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 4 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 5 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 6 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 7 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | |
| Entrevistado 8 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| SOMA | 0 | 5 | 20 | 0 | 0 | 0 | 25 |

PROCESSO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Fonte: Extraído do *software MAXQDA Analytics Pro 2020®*.

Por meio da Figura 6, é possível observar a sequência cronológica, da esquerda para a direita, dos estágios do processo de inovação social. Os dois primeiros estágios não possuem relatos e o terceiro, de prototipagem, é o que predomina. Os estágios posteriores não foram citados. Esse fato evidencia que o projeto CIAI está especificamente no estágio de

prototipagem, conforme relatos: “*ainda precisa de uma a própria questão da formalização*” (E1), “*A gente está bem embrionário ainda*” (E2), “*o centro de informações hoje que claro que é um embrião, mas é muito insípido*” (E3), “*ele ainda é no plano assim de tentar resolver a situação, mas como ele ainda está no início, ele não tem um decreto nenhuma lei, ele não tem de fato a sustentação necessária para se manter e andar sozinho*” (E4), portanto, os relatos demonstram que o CIAI ainda está no estágio de ajustes, faltando apenas a formalização de sua existência, por que a prática está sendo executada.

O ponto forte do CIAI são os atores sociais envolvidos. A precursora do projeto é servidora pública e se baseou em um Centro de Referência e Atendimento para Imigrantes (CRAI) existente na cidade de São Paulo para idealizar este projeto. A inovação social também é resultado de vertentes como o trabalho heroico de indivíduos (BIGNETTI, 2011), que persistem nas ideias que solucionam problemas sociais, até que concretizem com a ajuda de outros atores sociais.

Aos poucos, foi realizando parcerias, em especial com o CAM (Centro de atendimento ao migrante), ONG sem fins lucrativos, conforme relato da segunda entrevistada: “*A gente tinha uma parceria extraoficial com o CAM*”, e relato do advogado do CAM “*nós fomos procurados pela Prefeitura*”. O ator organizacional tem um papel destacado dentro das iniciativas de inovação social como articulador da identificação das necessidades sociais não satisfeitas (CORREIA, 2015). Assim, nasceu a parceria que se estendeu com outras entidades públicas e privadas, conforme fala da sexta entrevistada: “*o pessoal do CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), Sindilojas (Sindicato do Comércio Varejista de Caxias do Sul), Sindigêneros (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios de Caxias do Sul) que começaram a fazer reuniões e pedindo ao poder público estar nessas reuniões para ver o que poderia ser feito*”. Ou seja, as relações ocorrem por um período determinado de tempo e levam em consideração os interesses das partes envolvidas na cooperação, as quais estão conscientes de que esse é o caminho para se alcançar os objetivos sociais traçados (CORREIA, 2015). No caso do CIAI, é resolver a situação dos imigrantes, em especial a questão do comércio informal e ilegal (PIONEIRO, 2020).

E ainda a sexta entrevista acrescenta que convidaram outros entes públicos como o “*PROCON (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor) e a gente pediu com MPT (Ministério Público do Trabalho), com Polícia Federal também*” para participar das reuniões. Essa iniciativa resultou em parcerias que facilitavam o acesso dos imigrantes, com os devidos agendamentos, para resolver problemas ou prosseguir com documentações junto a esses órgãos. Um deles, o SINE (Sistema Nacional de Emprego), que, nas palavras do coordenador, reforça

os laços de parceria institucional com o projeto CIAI: “*nós temos que estar à frente desse papel e nós tínhamos algumas barreiras, que teremos porque esperamos dar continuidade a esse trabalho, uma delas é o seguinte: conseguir conquistar a empresa para que ela consiga pensar que precisa colocar o imigrante na sua plataforma de trabalho*”. Essa rede de relacionamento criada pela ação do CIAI reforça o papel que diz respeito à conexão e à intermediação, como relata o quinto entrevistado: “*o nosso papel na verdade é de bem de mediação assim da gente fazer uma articulação para que os mecanismos sejam garantidos e o CIAI*”, reforçando, assim que a IS é um processo dinâmico, associado à convergência de conhecimentos que se tornam complementares, em um processo de interação contínuo, por meio de mecanismos de apoio à cooperação em contextos específicos (MOULART, 2007).

Outros atores sociais com papéis de gestão continuam a existir e surgem na abordagem da manutenção, conforme a sétima entrevistada: “*ao CIAI a nossa função é muito, ela é de gestão, mais no fomento e no fortalecimento dessa equipe*”. Junto a essa gestão, há os responsáveis pelas ações do dia a dia do projeto - os executores, ou protagonistas - que realizam o trabalho diretamente com os imigrantes, conforme relato: “*eu realizo até o presente momento é o cadastro deles no nosso sistema on-line no nosso formulário para que nós tenhamos dados sobre os imigrantes*” (E4), também “*muitas vezes mandar para eles para fazer o cadastro único, conseguir o cartão SUS (Sistema Único de Saúde), conseguir cestas básicas, ou o tipo do postinho (de saúde) que eles podem ser atendidos tudo isso na informação a gente já passa, mas principalmente a documentação*” (E6). Os dados demonstram que os papéis desempenhados pelos atores sociais existem em todos os casos apresentados, e surgem conforme avança o desenvolvimento da ação proposta.

Portanto, o projeto CIAI, por se tratar de uma iniciativa de órgão público, necessita do amparo legal para perpetuar sua existência, conforme o terceiro entrevistado “*quando é um projeto de lei, é lei e lei cumpre-se*”, e acrescenta a quarta entrevistada “*embora, ainda a gente seja só um projeto, não tem um decreto, não tem uma lei para o serviço de informações*”; caso contrário, ele continuará apenas sendo uma ação que necessita da boa vontade e iniciativa das pessoas que ingressam a cada nova gestão de governo. Por essa razão, o CIAI permanece no estágio de prototipagem da inovação social.

Quanto à abordagem da TTI (LAWRENCE E SUDDABY, 2006) o CIAI se encontra na manutenção, fortalecida pelos atores sociais que desempenham o papel de apoiadores institucionais, pelos executores ou protagonistas que voluntariamente trabalham todas as terças e quintas feiras. As necessidades dos atores sociais que se beneficiam pelo serviço, e a chegada

de novos imigrantes no município é crescente, reforçando ainda mais a continuidade das atividades do CIAI.

4.5 CASO 5 – PROJETO JOANA DARC

O último caso estudado iniciou pela liderança de uma mulher que teve a iniciativa de ajudar as crianças e mulheres em situação de vulnerabilidade de uma comunidade, conforme relato da primeira entrevistada “*um grupo de amigos junto com a Dona Dadá reuniam-se, cada um dava um valor, uma quantia e comprava alimentos pra distribuir aqui na zona norte*”. O projeto nasceu para retirar as crianças da rua e amparar suas mães, na maioria solteiras. Nesses 18 anos de existência, atendeu mais de 750 crianças e 35 famílias a cada ano. Doze profissionais das mais diversas áreas atendiam as mães e as crianças com atividades lúdicas e educativas, como por exemplo, a prevenção do aumento da taxa de natalidade, já que as famílias já eram numerosas, e em situação de pobreza. O histórico de fundação do projeto é relatado nas palavras da segunda entrevistada:

nossa fundadora, ela queria na verdade tirar pessoas da rua, as crianças e adolescentes que se encontravam na rua, essa foi a ideia principal do surgimento e nesse meio tempo, começou a se modificar pra colocar num colégio, pra dar alimentos e ele começou numa garagem, um porão assim dizendo e a ideia foi adquirir muitos adeptos, muitas crianças vinham tanto pra ter como alimentação e eles viram que aquilo ali não estava sendo suficiente e tinham que inserir mais alguma coisa foi quando começou as oficinas, na época eram oficinas então, no contraturno escolar eram oferecidos oficinas de aprendizado e daí no decorrer do tempo foi indo e foi se modificando, teve outros locais de atuação e daí veio pra cá através, então, atualmente o local é um prédio que era uma antiga UBS (Unidade Básica de Saúde) do bairro e atualmente tem as oficinas e daí tem o trabalho então, da educação social e é isso ela surgiu a partir dessa ideia e foi se multando e se adequando até se tornar o que é atualmente.

O projeto, atualmente, tem dezoito anos de existência, e em pouco tempo, já tem estatuto formalizado, o que possibilita a captação de recursos financeiros com órgãos públicos e privados. Essa iniciativa faz com que hoje ele se mantenha com doações e com recursos de editais públicos. Atualmente, há um conselho de voluntários gerenciado por uma presidente, cujas ações diárias são exercidas por uma gerente de serviços. Além desses cargos, há outros elencados no estatuto, que se dividem em vice-presidências. Há voluntários pessoas físicas como também há o envolvimento de pessoas jurídicas, consideradas parceiros institucionais.

Abaixo, no Quadro 13, há a relação dos atores sociais que foram entrevistados e seus respectivos cargos. Por meio das entrevistas, foram geradas análises do *software* MAXQDA Analytics Pro 2020®.

| Entrevistado | Cargo |
|---------------------|--|
| Entrevistado 1 | Voluntária e neta da fundadora |
| Entrevistada 2 | Vice-presidente financeira |
| Entrevistado 3 | Presidente |
| Entrevistado 4 | Educador Social |
| Entrevistado 5 | Vice-presidente de arrecadação de fundos |
| Entrevistado 6 | Educador Social |
| Entrevistado 7 | Educando (Beneficiado pelo projeto) |
| Entrevistado 8 | Educando (Beneficiado pelo projeto) |
| Entrevistado 9 | Assistente Social |
| Entrevistado 10 | Gerente de Serviços |
| Entrevistado 11 | Cozinheira |

Quadro 13: Relação de entrevistados no Projeto Joana Darc
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A descrição dos cargos dos entrevistados está vinculada formalmente ao projeto, visto que há um estatuto que o regulamenta. A fundadora está em idade avançada e não foi possível que participasse da entrevista, assim, a primeira entrevistada é a neta da fundadora, que ocupa o cargo de voluntária, uma vez que os membros da família decidiram se retirar das funções gerenciais e atuarem somente como voluntários. Dentre os cargos entrevistados, estão aqueles que são remunerados, aqueles que ocupam presidências e não são remunerados, e também os próprios voluntários e pessoas assistidas pelo projeto. Por meio seis entrevistas, foi realizada a frequência de palavras, que resultou no Quadro 14 abaixo:

| Palavra | Frequência |
|----------------|-------------------|
| Gente | 523 |
| Projeto | 128 |
| Trabalho | 81 |
| Pessoas | 72 |
| Educadores | 34 |
| Educador | 32 |
| Assistente | 30 |
| Pessoa | 24 |
| Assistência | 19 |

Quadro 14 - Frequência de palavras – Projeto Joana Darc
Fonte: Extraído do *software MAXQDA Analytics Pro 2020®*.

A palavra em destaque foi “*gente*”, aparecendo 523 vezes, e segundo as entrevistas, constatou-se que o significado está relacionado à equipe, ao grupo, à colaboração em equipe,

ou seja, aos atores sociais trabalhando em equipe, como mencionam os entrevistados: “cada um dava um valor, e a gente comprava” (E1), ratificado com outras falas “[...]então a gente precisaria de uma estrutura física maior” (E2), e também “a gente está cuidando das doações que chegam” (E5).

A segunda palavra mais citada foi “projeto”, que apareceu 128 vezes, e conforme as entrevistas, o sentido da palavra denota dois caminhos: primeiro faz referência ao nome da ação, “projeto Joana Darc”, e segundo, faz menção à prática extensiva que a direção tem em participar de editais e enviar projetos para arrecadação de fundos, como por exemplo: “aonde é hoje, numa antiga UBS do bairro, a gente entrou com um projeto” (E1), “aqui o objetivo era aumentar o número de crianças, era o nosso objetivo, fazendo projetos” (E10).

Para a análise dos casos, buscou-se, também, identificar e analisar os códigos que representam os estágios do processo da inovação social que se destacaram no projeto Joana Darc. Para tanto, foi elaborado, no software MAXQDA Analytics Pro 2020®, a matriz de códigos, cujo resultado está apresentado na Figura 7 abaixo:

Figura 7 – Matriz de códigos de estágios do processo de inovação social do Projeto Joana Darc

| | ESTÁGIO PROMPT | ESTÁGIO DE PROPOSTAS E IDEIAS | ESTÁGIO DA PROTOTIPAGEM | ESTÁGIO DE SUSTENTABILIDADE | ESTÁGIO DE DIFUSÃO | ESTÁGIO DA MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO | SOMA |
|-----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| Entrevistado 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Entrevistado 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Entrevistado 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 |
| Entrevistado 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Entrevistado 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Entrevistado 6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Entrevistado 7 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 4 |
| Entrevistado 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevistado 9 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Entrevistado 10 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 |
| Entrevistado 11 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| SOMA | 0 | 1 | 1 | 19 | 0 | 1 | 22 |

PROCESSO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Fonte: Extraído do software MAXQDA Analytics Pro 2020®.

Por meio da Figura 7, é possível observar a sequência cronológica, da esquerda para a direita, dos estágios do processo de inovação social. Não há relatos do estágio *prompt*, mas quanto ao surgimento da ideia, comentam que decidiram arrecadar valores em dinheiro e oferecer ajuda com cestas básicas, liderados por uma das moradoras. Posteriormente, a ação evoluiu para outras atividades, conforme fala da sétima entrevistada “antes eles se reuniam em datas comemorativas, cestas básicas, brinquedos [...] aí chegou um momento que não adianta ficar remediando a situação, a gente tem que trabalhar antes para que não aumente o número de pessoas com tanta necessidade assim”. Essa inquietação de trabalhar com ações de prevenção fez com que os atores sociais pensassem na sustentabilidade financeira do projeto.

Enquanto prototipagem, o projeto seguiu realizando as ações com doações, porém num determinado momento, como comenta a primeira entrevistada “*o Conselho de Assistência Social, o CONDICA foi o primeiro que nos orientou a fazer toda a documentação, como é que tinha que proceder, de que forma era regulamentado, nós precisávamos seguir porque se não teríamos que fechar*”, foi necessário buscar a legalização e regulamentação, por meio de um estatuto, a fim de participar de editais públicos e privados para arrecadar recursos financeiros.

Embora a inovação social pareça incerta ou imprevisível, ela pode ser ajustada por lideranças, recursos financeiros, mercados mais abertos para soluções sociais, conectando instituições para orquestrar sistemas mais complexos ou permitindo o desenvolvimento de novas formas de engajar os próprios atores sociais, assim são aproveitadas as experiências das organizações (BIGNETTI, 2011). Nesse caso, o *Joana Darc* busca, por meio dos atores sociais apoiadores, com experiência e conhecimento acumulado, novas maneiras de prosperar nos estágios da IS e garantir recursos para sua sustentabilidade.

Como o projeto já tem 18 anos de existência e está formalizado e regulamentado, encontra-se no estágio de sustentação, conforme os entrevistados “*É isso que consta no estatuto do projeto e aí tem algumas leis que perante a Prefeitura*” (E3), também reforçado pela sétima entrevistada “*a diretoria não pode ser paga da instituição, isso está no estatuto e também na legislação. A equipe que é paga é a equipe mínima liberada pelo edital da FAS que é a parte técnica*”. Os relatos constataam que o projeto tem regulamento e diretrizes que devem ser seguidas, uma vez que é subsidiado por recursos de editais públicos, como afirma a entrevistada: “*são pagos pela FAZ, a gente tem auxílio do governo, município*” (E10). Os resultados apontam que o projeto, enquanto uma inovação social, está numa escala crescente ao longo de um *continuum* de difusão, por que há condições ambientais propícias, capacidade de pessoal, de gestão e de recursos financeiros adequados (BIGNETTI, 2011)

Quanto ao estágio de transformação, como ressalta a presidente da instituição: “*a questão de mudar a sociedade porque muitas crianças foram mudadas, tiveram outras possibilidades, tiveram, tem crianças que participaram do projeto para tu ter uma ideia e que hoje são educadores do projeto*” (E3). Denota-se que a transformação ainda não é sistêmica, mas já está ocorrendo em nível individual para alguns atores sociais assistidos.

Em relação aos atores sociais, os papéis relacionados à gestão do projeto são de responsabilidade da presidência e vice-presidência e da gerente de serviços, conforme descrição da entrevistada “*na nossa gestão a gente toma todas as decisões diretivas mesmo. A gente tem um gerente administrativo que cuida dos processos, mas as decisões para onde a gente vai, quais as ações que a gente vai implantar*” (E3), e na fala da gerente de serviços, que cuida do

serviço operacional e implanta as ações “*eu sou responsável então, por fazer os pagamentos dos funcionários, a folha e a gente tem um contador e fazer o pagamento desses impostos referente ao RH*”. Há uma nítida separação de atividades conforme os papéis desempenhados quando a IS está no estágio de sustentabilidade ou mais avançado.

Já as ações operacionais e técnicas, como as atividades dos educadores e da cozinheira, são distintas da gestão, como relata o entrevistado “*sou educador ali, eu ensino a tocar violão*” (E6), e o outro educador ressalta “*eu estou desempenhando 4 disciplinas, 4 matérias com eles que é a informática, a literatura, a horta e projeto científico*” (E4), e a cozinheira “*o meu cargo é na cozinha de cozinheira, cozinhar para as crianças, fazer pão, fazer café [...] faço a sobremesa, as vezes eu faço bolinho, faço pão, vem o sanduíche e tudo assim, tem vários tipos de comidas*” (E11).

O estatuto prevê a divisão das atividades entre os cargos e isso favorece a execução das atividades, alocando cada ator social a sua devida responsabilidade. Dentre elas, existem aqueles que têm um papel de conexão e intermediação, com a intenção de buscar novos atores como parceiros, em sua predominância, pessoas jurídicas, conforme relata a entrevistada “*eu acredito que fez com que o Rotary e outros parceiros continuassem a contribuir com a Joana D’Arc é justamente este retorno de quando aquelas crianças e adolescentes que passaram por ali foram fazer vestibular*” (E1), o que é reforçado pela segunda entrevistada “*Um advogado que elaborou o estatuto que era amigo de um outro amigo*” (E2) e pelo quinto entrevistado “*a gente desenvolveu um projeto, conversou com arquitetos, conversou com parceiros, a gente tem que fazer isso todo dia*”. Esses são atores sociais que ligam outros atores sociais junto ao projeto. Essa ligação ou conexão é a aplicação do conhecimento e das habilidades, das pessoas ou entidades em benefício uma das outras de forma colaborativa criando valor (VARGO, MAGLIO E AKAKA, 2008).

Quanto ao papel dos atores sociais assistidos pelo projeto, os entrevistados relataram o que segue: “*a educação a gente ali aprendia mais, contando assim a forma de correta de comer, a forma correta de “dar” bom dia, a “dar” tchau, sabe, essas coisas que quando a gente é criança não é acostumado a fazer e ali a professora sempre puxava a gente para este caminho*” (E7), reforçado pelo oitavo entrevistado “*ajudou sim porque a gente também tinha bastante trabalho em equipe, então, isso aí influenciou bastante, no caso eu era uma pessoa mais aberta para conversar com as outras, então, daí tinha bastante influência*” (E8). Esses relatos demonstram que o ator social beneficiado pelas atividades é moldado pelo projeto, transforma-se gradativamente nas pequenas atitudes do dia a dia. Essa informação ainda se encontra no nível individual, não havendo a transformação sistêmica esperada para o último estágio da IS.

Quanto à abordagem da TTI, o *Joana Darc* encontra-se na abordagem de manutenção, há quase 18 anos, visto que logo que a ideia foi praticada pela atora social precursora, o projeto já entrou na abordagem de manutenção e no estágio de prototipagem da IS. Hoje, ele está no estágio de sustentabilidade, em especial devido a sua participação em editais de captação de recursos públicos e privados. Quanto ao estágio de difusão, existem evidências de que está iniciando, uma vez que a ONG está visível em diversos meios de comunicação da região como modelo a ser seguido. Em relação à transformação, o projeto está impactando a nível individual, mas ainda não atingiu a mudança sistêmica do contexto onde atua.

4.6 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS

Por meio dos resultados dos cinco casos analisados, o cruzamento dos dados será apresentado da seguinte maneira: primeiramente, as considerações sobre abordagens da Teoria do Trabalho Institucional (TTI), bem como dos estágios da inovação social que surgem em cada abordagem. Logo após, serão expostos os principais papéis desempenhados por cada tipo de ator social, além de sugestão de nomenclatura.

Na primeira abordagem da TTI, denominada criação, é o momento em que os atores sociais criam regras, limites e definem o acesso aos recursos materiais, constroem identidades, normas e redes de contato (LAWRENCE E SUDDABY, 2006). Por meio do cruzamento dos dados, foi possível constatar que essa abordagem está intrinsecamente ligada aos dois primeiros estágios da IS, *prompt* e propostas e ideias. É um período de criação e planos para colocar em prática a idealização da inovação social, um momento de realizar diagnósticos da realidade e sondar o contexto no qual serão aplicadas as ações por meio da ajuda dos atores sociais. Nesse momento, surge o primeiro ator social, que idealiza a proposta, e por isso sugere-se a nomenclatura de “idealizador”, já que ele é precursor da ideia que se tornará a prática de inovação social. Seu papel é fundamental, em especial no que tange ao relacionamento, uma vez que recruta e envolve os futuros atores sociais que exercerão outros papéis.

Quando a ideia é criada pelo idealizador, ele passa do estágio de *prompt* para o estágio de “proposta ou ideias”, e nesse período precisa de outros atores sociais para planejar e concretizar o que foi idealizado. Em todos os casos estudados, o idealizador foi o pioneiro que motivou os demais atores a concretizar a ideia. Ainda na abordagem de criação, quando o idealizador reúne demais atores sociais, há a discussão das ideias para implantar e implementar a ação, além de também definir quem serão os atores sociais beneficiados pela IS.

Para o andamento do projeto, é necessário escolher os usuários (SVENSSON E BENGTTSSON, 2010) - no presente estudo, sugere-se a nomenclatura de beneficiado, pois a pessoa é assistida pela IS com roupagem de prestação de um serviço ou um produto que possa utilizar. O papel do beneficiado é validar e avaliar a ação de maneira constante. Nos casos em que a IS social esteve mais avançada em relação aos estágios, o ator social beneficiado envolve-se diretamente com a ação como agente de transformação (MOULAERT et al, 2005; HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016), o que ocorreu no *Eco Pila*, no *Fundo Social* e no *Joana Darc*. Ele é consultado, compartilha o *feedback* do andamento da ação e faz parte do processo de IS. Já nos casos em que não desempenhou todos esses papéis, como no *Bom Samaritano* e no CIAI, ambos ainda estavam no estágio de prototipagem. Dessa maneira, os resultados apontam que inserir o ator social beneficiado dentro do processo das atividades como uma das peças do projeto ou da ação e não apenas como alguém que recebe algo e avalia é fator de sucesso e desenvolvimento do processo de IS.

A abordagem de manutenção é a mais duradoura de todas, porque diz respeito ao andamento da IS na prática. Nesse período, os atores sociais procuram padronizar as regras, as normas e o processo de trabalho utilizando a estrutura organizacional e a infraestrutura para internalizar essa conformidade. O estágio da IS de prototipagem que está inserido na abordagem de manutenção é permeado por atividades que tendem a ajustar o projeto por meio de acertos e erros. É um momento de calibragem das ações e dos papéis; também é o momento em que mais surgem atores sociais.

A idealização é feita no estágio de proposta de ideias, mas colocada em prática somente na prototipagem; os atores sociais gerenciam ou dirigem o protótipo e cumprem com o papel de liderar os outros atores sociais a fim de fazer com que os recursos necessários para operacionalizar a ação estejam em conformidade. Eles ajudam a criar e lapidar as regras e as normas formais, como diretrizes, mesmo que muitas vezes não sejam registradas por escrito. A partir da prototipagem, eles desempenham, por meio desses papéis, uma das atribuições mais importantes, pois sua gestão implica na sustentabilidade do projeto e na efetiva obtenção dos recursos para o andamento e desenvolvimento da ação de inovação social. De acordo com os papéis sob sua responsabilidade, para esse ator social sugere-se a nomenclatura de “dirigente”. Nos cinco casos, esse papel foi destacado e desempenhado por pessoas com mais conhecimento ou experiência da causa. Os demais atores sociais precisam de alguém que conduza e oriente, sejam atividades, tarefas, ou mesmo questões administrativas; assim, o ator social dirigente assume um papel voltado para os pilares da administração como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Os papéis que não são absorvidos pelos atores sociais dirigentes são de natureza operacional ou tática, por isso sugere-se a nomenclatura de protagonistas, por que estão à frente das atividades e tarefas do cotidiano do projeto ou ação. Eles desempenham papéis conforme a demanda do projeto. No *Bom Samaritano*, podem auxiliar na recepção das pessoas, bem como nas tarefas da cozinha. No *Fundo Social*, são eles que realizam a comunicação e o relacionamento com as entidades que submetem projetos. Já no *Eco Pila*, atendem a comunidade e recebem os materiais recicláveis. Uma característica que predomina entre esses atores, em todos os casos estudados, é a necessidade de visualizar as regras e as tarefas norteadas pelos dirigentes, ou seja, precisam de uma orientação, de um plano, formal ou informal, que será também uma forma de incentivo e motivação para seu trabalho. Esse papel é desempenhado por pessoas físicas e não-jurídicas, voluntários no projeto, e em alguns casos contratados legalmente, assumindo o papel de implementadores das ações ditadas pelos dirigentes. São papéis operacionais e táticos, por tal motivo o estudo sugere a denominação de “protagonistas”.

Os resultados mostram que os atores sociais dirigente e protagonista, quando estão executando seus papéis, estão na abordagem de manutenção da TTI, porém o estágio da IS depende de cada caso estudado. Os casos com regulamentos ou estatutos devidamente registrados e formalizados encontram-se no *Eco Pila*, *Fundo Social* e *Joana Darc*, fazendo com que a ação de IS esteja num estágio superior da prototipagem. Já o *Bom Samaritano* e o CIAI, não possuem um regimento interno formal continuam no estágio de prototipagem. Isso se deve ao fato que esses documentos, sejam estatutos ou regimentos, emprestam ao projeto a identidade formal, o que conseqüentemente influencia nos papéis desempenhados conferindo maior especificidade às tarefas e, também, um meio de outros atores sociais replicarem em outros contextos a mesma ideia. Portanto, nos casos em que o projeto está formalizado por escrito, seu desenvolvimento e sua maturidade são superiores se comparados àqueles que não estão formalizados.

A partir do estágio de prototipagem, quando o projeto já mostra evidências da execução da sua missão ou objetivos, como por exemplo, auxiliar crianças no contraturno escolar (*Joana Darc*), promover a consciência ambiental e econômica (*Eco Pila*), fomentar outros projetos sociais (*Fundo Social*) e realizar na comunidade ações de segurança alimentar (*Bom Samaritano*), surgem novos atores sociais, predominantemente pessoas jurídicas, que desejam ajudar financeiramente, ou por meio de recursos específicos, como no caso do *Bom Samaritano*, doação de alimentos. Esse ator social, por vezes, não tem tempo de estar junto na execução das tarefas, e seu papel resume-se em doar uma quantia em recursos financeiros, ou

matéria prima, por essa razão sugere-se a denominação de “patrocinador”. Patrocinadores têm um papel fundamental na abordagem de manutenção da TTI, por que viver somente de doações esporádicas não é viável para os projetos. Um patrocinador é um ator social que ajuda mensalmente, e por isso mantém o projeto sustentável ao longo do tempo, criando base para o estágio de sustentabilidade da inovação social.

Os resultados mostraram que o ator social patrocinador é mais ativo e permanente, se o projeto possui registro formal em regimento ou estatuto, por que há uma maior legitimidade da ação perante a comunidade toda. Há clareza das regras e das tarefas dos cargos, da missão e dos objetivos. Enquanto as ações desprovidas da formalidade das regras e normas por escrito, mesmo que haja, mas são informais, dependem da doação de recursos de maneira esporádica e incerta, já aqueles que registram tem mais assertividade e continuidade dessa ajuda. Editais públicos e privados para obtenção e recursos só podem ser acessados por entidades registradas formalmente, mais uma forma de incentivar o registro formal dos projetos.

Ainda a partir do estágio de prototipagem, dependendo do contexto, surge outro ator social representado nos casos estudados por instituições de ensino superior (IES), uma vez que não doam valores em dinheiro nem geram a responsabilidade mensal para entregar recursos relativos à matéria prima, criando assim o papel de “apoiadores”, nomenclatura sugerida. Seu papel de apoiador supre demandas não atendidas por outros atores sociais, porque a IES gera conhecimento por meio de seus professores e estudantes, e esse conhecimento pode ser compartilhado para os projetos ou realizando parcerias de estágios curriculares para prestação de serviços sem custo para o projeto. No caso do *Joana Darc*, um curso de nutrição e outro de psicologia prestam serviço especializado por meio de profissionais que atendem os atores sociais beneficiados. No *Eco Pila*, a IES está atualizando o regimento interno. Logo, os resultados demonstram que o ator social apoiador empresta um serviço especializado e profissionalizado reduzindo custos para o projeto, além de servir como meio de divulgação para a comunidade acadêmica. Seu papel impacta no desenvolvimento do estágio de sustentabilidade da IS porque há a incorporação do conhecimento junto a ação por meio da elaboração ou melhoria de um plano de negócios, de um modelo de governança, fontes de financiamento, e também meios mais assertivos de comunicação e divulgação da IS.

Ainda há mais uma tipologia já registrada na literatura denominada “intermediários” (HOWALDT, DOMANSKI E KALETKA, 2016), cujo papel é conectar outros atores sociais, sejam pessoas físicas ou jurídicas. São também conhecidos como conectores sociais (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010), papel bem desempenhado pelas IES. Nos cinco casos estudados, os intermediários ou conectores, para quem a presente tese sugere

manter a nomenclatura, foram desempenhados por IES, por patrocinadores, e por entidades públicas. A IES possui uma comunidade ampla de pessoas que facilmente toma conhecimento das ações de IS quando são incorporadas por ela. E os patrocinadores acabam divulgando para seus pares, visto que eles injetam recursos, e para fazer isso eles conhecem os projetos na sua totalidade e em detalhes. Deste modo, os atores sociais intermediários ou conectores são essenciais para ampliar a rede de relacionamento e de divulgação das inovações sociais.

Já as entidades públicas e em classe envolveram-se apenas como apoiadoras e sua legitimidade no mercado e na comunidade, além da presença da sua marca apoiando a IS, faz com que os projetos que credita sejam bem vistos pelas pessoas, culminando em conexões e visibilidade positiva perante todos. Cabe reforçar que as IES assumem papéis de atores sociais intermediários, ou, dependendo do contexto ou atividades, como atores sociais apoiadores. Assim sendo, o ator social apoiador transfere a credibilidade da sua marca para o projeto de IS auxiliado por ele, criando redes de relacionamento e também compartilhando o conhecimento gerado por seus pares.

Quanto à transformação sistêmica, ela ocorreu em todos os projetos em um nível individual e não coletivo na comunidade ou no contexto todo. Os resultados apontam que essa transformação individual inicia gradativamente já na prototipagem, impactando os beneficiados do contexto. Assim, nenhum dos casos estudados transformou todo o contexto onde está inserido até o momento, mas se evidenciou que a transformação de âmbito individual e pequenos grupos ocorre desde o momento que a ideia é colocada em prática. Por meio da Figura 8 abaixo, está exposto o modelo conceitual oriundo dos resultados que foram encontrados por meio da pesquisa:

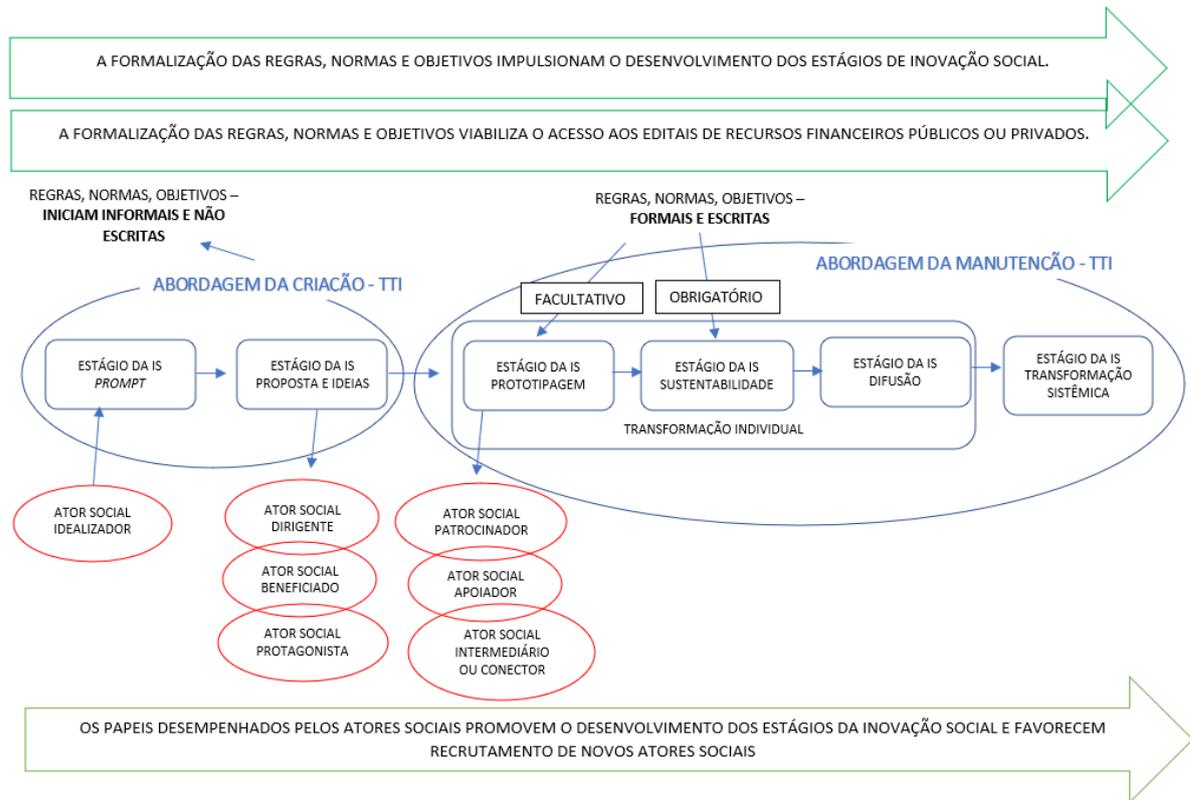


Figura 8: Modelo conceitual do papel dos atores sociais sobre o processo de inovação social.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Portanto, é possível constatar que o ator social denominado idealizador é o precursor da ideia e da abordagem de criação da TTI, que concomitante traz consigo os dois primeiros estágios da IS. No estágio de propostas e ideias, surgem os atores sociais denominados dirigentes, beneficiados e protagonistas. Quando a inovação social é colocada em prática e passa para o estágio de prototipagem, há a transição da abordagem de criação para a manutenção da TTI. E surgem, a partir desse terceiro estágio, novos atores sociais como os patrocinadores, apoiadores e intermediários ou conectores. Os vínculos com esses atores são reforçados se a inovação social formalizar por escrito suas regras, deveres e objetivos. Caso contrário, a IS permanece na prototipagem e não avança para os próximos estágios.

Os papéis desempenhados por cada um dos atores sociais são essenciais para o desempenho das atividades e tarefas interligadas, como por exemplo: o trabalho do ator social dirigente revigora e fortalece o papel dos protagonistas. Para evoluir no estágio de sustentabilidade, é necessário formalizar por escrito as regras, normas e objetivos, geralmente por meio de regimento ou estatuto. A transformação sistêmica é um último estágio da IS, mas a transformação individual, que ocorre na vida de atores sociais beneficiados, já inicia no estágio de prototipagem.

O modelo conceitual demonstra que novos projetos e ações de inovação social devem se concentrar inicialmente no papel do idealizador e dos demais atores sociais que fazem parte da abordagem de criação da TTI, e respectivamente do estágio de prompt e ideias da IS, por que suas decisões serão norteadoras para a condução da ação. Predominantemente os projetos não são formalizados por escrito no início de sua elaboração, raros como o Fundo Social entram no estágio da prototipagem formalizados, e esse fato faz com que eles se desenvolvam mais rápido, e tenham mais durabilidade perante as mudanças que o meio impõe. A formalização da ação de IS torna ela mais coesa e com maior credibilidade, em especial diante dos atores sociais patrocinadores, apoiadores e intermediário, por que ela norteia as ações, os papéis e pode ter acesso a recursos financeiros públicos e privados que a informalidade não permite.

O modelo conceitual ainda permite verificar que a IS no estágio de prototipagem, cuja abordagem de manutenção da TTI tem início, é o momento que ocorre a mudança na vida das pessoas, no nível individual, cujo sexto estágio da IS relata no nível coletivo. Dessa forma, é possível constatar que as inovações sociais, mesmo que não tenham um resultado sistêmico tangível durante sua operacionalização, já atua no nível individual desde a prototipagem.

Cabe salientar que os papéis dos atores sociais patrocinadores, apoiadores e intermediários são importantes por que emprestam significado de credibilidade para o projeto de IS, e isso faz com que sua atuação sirva de fonte de recrutamento de novos atores sociais. Esses mesmos atores sociais, enquanto a IS está na informalidade, também atuam na informalidade. No entanto, se a IS regimenta e formaliza a ação, os papéis de todos os atores sociais também passam por essa transformação, e começam a atuar na formalidade, com horários, metas, objetivos e outros indicadores da formalização. Consequentemente o projeto, ou a ação, se desenvolve no estágio de sustentabilidade e nos demais posteriores, alcançando recursos que antes não tinha acesso, como recursos financeiros de editais públicos e privados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão de pesquisa que norteou todo o trabalho da tese foi: Como os papéis dos atores sociais, a luz da Teoria do Trabalho Institucional, atuam no desenvolvimento do processo da inovação social?

Para responder a essa problemática, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa para a condução da pesquisa, e selecionado o estudo de caso múltiplo como estratégia de pesquisa. As técnicas de coleta de dados envolveram a coleta de documentações, os registros quantitativos, entrevistas em profundidade, entrevistas em grupo, observação direta e artefatos físicos e observação participante. A última técnica foi utilizada apenas em um dos casos para calibrar e ajustar todas as demais ferramentas. A análise de conteúdo (BARDIN, 2016), foi a técnica selecionada para analisar os dados porque se encaixa com a abordagem qualitativa do estudo, e para a sua operacionalização e organização dos dados coletados, foi utilizado o *software* denominado MAXQDA Analytics Pro 2020®.

Como amostragem, foram selecionados por meio da matriz 3x3 (MACKE *et al*, 2018) cinco estudos de casos que envolvem inovação social, atendendo também o critério de proximidade geográfica do pesquisador. O primeiro caso, denominado *Eco Pila*, trabalha com a troca de resíduos recicláveis por uma moeda social, que posteriormente pode ser utilizada no comércio local. O segundo caso é chamado de *Fundo Social*, uma iniciativa de uma cooperativa de crédito que financia projetos sociais da região onde está inserida. O terceiro caso trabalha com a segurança alimentar da comunidade onde está localizado, e se chama projeto *Bom Samaritano*. O quarto caso, definido como *Centro de informação e atendimento ao Imigrante* (CIAI) é uma iniciativa que auxilia imigrantes. Por último, o quinto caso, denomina-se projeto *Joana Darc*, e trabalha com atividades lúdicas e educativas no contraturno da escola com as crianças.

A fundamentação teórica que deu sustentação à argumentação desenvolvida nesta tese partiu do entendimento dos seis estágios do processo de inovação social (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010) à luz da Teoria do Trabalho Institucional (LAWRENCE E SUDDABY, 2006). O primeiro estágio da IS chama-se “*Prompt*” e relata as inspirações que motivam o início da ação; o segundo estágio denomina-se “*Proposta e Ideias*”, é o momento de gerar ideias; o terceiro estágio chama-se “*Prototipagem ou Piloto*”, no qual as ideias são testadas na prática. “*Sustentação*” é o quarto estágio, em que a ideia está consolidada e busca-se a padronização; o quinto estágio, denominado “*Escala e Difusão*”, trabalha com a

disseminação da ação; por último, encontra-se o sexto estágio, denominado “Mudança Sistêmica”, quando ocorre a transformação do sistema todo por meio da inovação social. Já a Teoria do Trabalho Institucional envolve três abordagens: a criação, a manutenção e a ruptura. Na criação, as instituições são formadas, na manutenção são apoiadas e reparadas, e na ruptura busca-se a ineficácia e posterior extinção.

Portanto, analisou-se como os papéis dos atores sociais à luz da Teoria do Trabalho Institucional atuam no desenvolvimento do processo da inovação social. Os resultados demonstraram que, nos cinco casos, primeiro surge o ator social, denominado pela presente tese, de idealizador. Esse inicia a abordagem de criação da TTI, e não o contrário. Por meio do estágio *prompt*, ele cria ideias, e no estágio de proposta e ideias envolve outros indivíduos que se tornarão atores sociais. Em equipe, criam a proposta que será a prática de inovação social. Ainda no segundo estágio da IS, os atores sociais criam papéis, o idealizador deixa gradativamente seu papel de pioneiro para assumir outro, que pode ser um ator social dirigente ou protagonista. Também são definidos os papéis dos atores sociais beneficiados, ou seja, se serão apenas passivos ou ativos no processo de IS. Os dados mostram que o ator social idealizador é precursor da inovação social e responsável pelo surgimento dos primeiros atores sociais.

Nos dois primeiros estágios da IS, a abordagem da TTI é a criação. E os papéis, as regras, as normas e os objetivos são informais e não escritos. Quando a ação da IS é colocada em prática, inicia-se o estágio de prototipagem e acontece a transição da abordagem de criação para manutenção da TTI. O único estudo de caso que iniciou com regras e normas formalizadas por escrito foi o *Fundo Social*. Já o *Joana Darc* e o *Eco Pila* fizeram ao longo da abordagem de manutenção, e o *Bom Samaritano* e o CIAI não formalizaram enquanto a pesquisa foi conduzida. A formalização por escrito das regras e normas acelera o avanço da ação sobre os estágios da IS, o que foi percebido no *Fundo Social* desde sua fundação, já que em poucos meses já estava no estágio de difusão. Os outros dois projetos, *Joana Darc* e *Eco Pila*, desenvolveram-se nos estágios de sustentabilidade e difusão e, como exemplo, o *Joana Darc* está assistido por recursos públicos desde a criação de seu estatuto. Aqueles que não puderam ainda realizar essa proposta, *Bom Samaritano* e CIAI, encontram-se desenvolvendo-se nos estágios de prototipagem, e na sustentabilidade superficialmente.

Os papéis dos atores sociais intensificam-se na prototipagem, em especial do dirigente em relação ao protagonista, por que o primeiro planeja, lidera e organiza as atividades e sua condução, enquanto o segundo as executa. O dirigente precisa liderar e prover os recursos necessários; o protagonista, munido do suporte organizacional e das regras e normas passadas

pelo dirigente, faz com que as atividades e tarefas aconteçam na prática. Em todos os casos, os dirigentes trabalham mais com gestão e provisão de recursos, e os protagonistas com o cumprimento das atividades do projeto. Já os atores denominados beneficiados, quando ativos no processo de IS, que ocorreu nos casos do *Eco Pila*, *Fundo Social* e *Joana Darc*, mostraram que sua participação catalisa o desenvolvimento dos estágios de IS, porque as sugestões de melhoria são mais frequentes e há um senso maior de pertencimento, empoderamento e engajamento deles na IS.

O ator social denominado apoiador, representado por IES, entidades de classe e órgãos públicos, pode surgir a partir da prototipagem e tem o papel de prestar serviços especializados ou empoderar o projeto com a marca da sua entidade, que já está consolidada e legitimada na comunidade. Além disso, sua rede de relacionamento é vasta e ampla, fazendo com que o projeto de IS seja mais visto e conhecido pelas pessoas. O apoiador tem um impacto maior a partir do estágio de sustentabilidade, como exemplo das IES que podem ofertar estágios curriculares nos projetos, especializando o serviço prestado pela entidade. A marca ou nome que o apoiador transfere para o projeto auxilia na maior legitimação e confiabilidade dos objetivos e dos serviços ou produtos ofertados como IS.

O ator social intermediário ou conector, dependendo do contexto, assume o papel do apoiador, como no caso das IES, em que pode auxiliar ou conectar pessoas. Em especial o intermediário é aquele que conhece o projeto, dissemina na sua rede de contatos a existência da ação de IS. Quanto mais madura a IS, mais fácil será o papel do intermediário, pois há evidência, como no caso da formalização das regras e normas para que ele compartilhe com outros futuros atores sociais.

Outro ator social que foi apontado nos resultados foi o patrocinador. Em alguns casos, ele é uma pessoa física que ajuda a IS com recursos, em outros ele é uma pessoa jurídica. Contatou-se que quanto mais informal é a IS, sem modelo de negócios escrito, sem regras e normas ditadas em um regimento, mais patrocinadores como pessoa física estarão envolvidos, e sua contribuição será esporádica e incerta. Porém, quanto mais documentação escrita, registro de modelo de negócios ou plano de negócios, menos pessoas físicas serão patrocinadoras, e mais pessoas jurídicas ocuparão esse papel, salientando que essa contribuição será mais certa e duradoura, como no caso do *Joana Darc*, que recebe mensalmente ajuda financeira de patrocinador. Já o *Fundo Social* recebe anualmente, pois é a regra estabelecida.

Todos esses atores sociais descritos acima surgem a partir do estágio de prototipagem, e seu vínculo é maior com o projeto de IS caso as regras, objetivos e normas estejam documentadas por escrito. Caso contrário, eles existirão, mas seu pertencimento, e engajamento

são mais superficiais, podendo romper a qualquer momento. Entretanto, se o projeto cria um plano de negócios, regimenta suas regras e normas por escrito, estabelece limites, direitos e deveres, o estágio de sustentabilidade começa a emergir e se desenvolver, papel que é responsabilidade dos atores sociais dirigentes.

No estágio de sustentabilidade, o projeto de IS está buscando conformidade ou padronização das suas tarefas, atividades, papéis desempenhados pelos atores, ajustes na documentação. Esses fatores influenciam no desenvolvimento da maturidade do projeto de IS, que poderá, por exemplo, participar de editais públicos e privados para obter recursos financeiros. Haverá gradativamente uma profissionalização dos cargos e dos papéis exercidos. O projeto *Joana Darc*, *Eco Pila* e *Fundo Social* são exemplos dessa evolução no processo de IS.

Quanto ao estágio de difusão ou escalonamento, há duas vertentes: primeiro, sobre os casos que estão na prototipagem; segundo, os casos que estão na sustentabilidade. Os resultados apontam que os projetos que estão no estágio de prototipagem podem ser copiados, mas são obscuros, incertos, e de difícil replicação, por que estão na informalidade, surgem questionamentos quanto ao número de atores sociais necessários para colocar a ação em prática, o que fazem cada um deles, que papéis desempenham, quanto financeiramente é investido, entre outras perguntas de difícil resposta objetiva. Já no caso dos projetos de IS que estão no estágio de sustentabilidade, todas essas perguntas são respondidas com facilidade e rapidez, como um modelo de projeto que é entregue nas mãos dos atores sociais que desejam replicar a ação.

No último estágio está a transformação sistêmica, que não foi verificada nos casos estudados. Foi constatado, porém, que a transformação ocorre em nível individual desde o estágio de prototipagem. Os resultados demonstraram que a transformação é mais profunda e duradoura quanto maior o estágio da IS que se encontra o projeto. Um ator social beneficiado por um projeto que está na prototipagem tornou-se protagonista, exemplo ocorrido no *Bom Samaritano*, mas sua permanência foi temporária. Outro beneficiado, do *Joana Darc*, que está no estágio de sustentabilidade, era educando e tornou-se educador, tornando-se protagonista também, mas até o fim da pesquisa estava vinculado ao projeto de IS.

Por meio dos dados coletados foi possível constatar que há uma interdependência dos papéis desempenhados pelos atores sociais, o dirigente influencia no papel do protagonista, e ambos no papel do beneficiado. Por sua vez, o papel do beneficiado é necessário para calibrar as atividades e tarefas desempenhadas pelos dirigentes e protagonistas. Já os atores sociais patrocinadores, apoiadores e intermediários exercem seus papéis com mais engajamento e vínculo, quanto melhor é a gestão do dirigente, no sentido de planejamento, organização,

coordenação, comando e controle. E o papel desempenhado pelos patrocinadores, apoiadores e intermediários influencia no retorno de recursos para o projeto, no aumento de novos atores sociais envolvidos e na disseminação do projeto junto à comunidade.

Portanto os resultados mostraram que os papéis desempenhados pelos atores sociais promovem o desenvolvimento dos estágios da inovação social e favorecem surgimento de novos atores sociais. Que a formalização das regras, normas e objetivos por escrito, por meio de um plano de negócios, um regulamento interno ou estatuto, impulsionam o desenvolvimento dos estágios de inovação social. E a mudança sistêmica da inovação social começa pela transformação individual dos atores sociais beneficiados, iniciando no estágio de prototipagem.

Os resultados ainda servem para orientar os projetos de cunho social, uma vez que podem constatar na figura 8, a necessidade de um plano de negócios, ou estatuto, ou ainda um regimento, que servirá de norteador das ações e dos papéis desempenhados pelos atores sociais, fazendo com que ele se desenvolva no processo de inovação social, e tenha mais chances de êxito e sucesso na sua missão e objetivos.

No campo das políticas públicas, os resultados apontam para a necessidade de projetos de leis que fomentem as inovações sociais, que podem se tornar leis, e formalmente utilizar da infraestrutura e receber recursos financeiros públicos, afim de assistir a comunidade em situação de vulnerabilidade social. As IES por sua vez devem apoiar e envolver o maior número possível de ações que trabalham com inovação social, por que elas já realizam os serviços profissionalizados com qualidade, e eles podem ser utilizados pelas entidades e pela comunidade.

Quanto as limitações e possibilidades de estudos futuros, a presente tese exclusivamente de natureza qualitativa, faz emergir a necessidade de estudos quantitativos a fim de corroborar os resultados alcançados sobre os atores sociais, e os estágios de inovação social. Também sugere estudos qualitativos para aprofundar ou detalhar mais papéis desempenhados pelos atores sociais que emergiram no estudo, até mesmo novas nomenclaturas de atores sociais. Quanto ao processo de inovação social, há necessidade de verificar com pesquisas futuras o impacto da transformação individual dos atores sociais beneficiados sobre o contexto ou comunidade estudada. Novos estudos podem utilizar o mapa conceitual para mapear ou analisar estudos de casos que envolvem inovação social. O mapa conceitual também serve para diagnosticar a maturidade dos projetos ou ações de IS. Além disso é possível identificar os atores sociais existentes nos estudos de casos para compreender quais papéis estão sendo executados, e quais papéis podem ser fomentados.

REFERÊNCIAS

- ADRO, Francisco; FERNANDES, Cristina I. Social innovation: a systematic literature review and future agenda research. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 17, n. 1, p. 23-40, 2020.
- AHMADJIAN, C. L., ROBINSON, P. (2001). Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative science quarterly*, 46(4), 622-654.
- ANGUS, L. B. (1993). Masculinity and women teachers at Christian Brothers College. *Organization Studies*, 14(2), 235-260.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 1ª Edição de 2016. **São Paulo: Edições**, v. 70, 2016.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Editora Vozes Limitada, 13ª Edição, 2018.
- BDTD. Disponível em: <https://bdtb.ibict.br>. Acesso em: 08 de mar. de 2019.
- BIGGS, Reinette; WESTLEY, Frances R.; CARPENTER, Stephen R. Navigating the back loop: fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and society*, v. 15, n. 2, 2010.
- BROBERG, Ole. Workspace design: a case study applying participatory design principles of healthy workplaces in an industrial setting. *International Journal of Technology Management*, v. 51, n. 1, p. 39-56, 2010.
- CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.
- CAROLI, M. G. FRACASSI, E. MAIOLINI, R. PULINO, S. C. Exploring social innovation components and attributes: a taxonomy proposal. *Journal of Social Entrepreneurship*, v. 9, n. 2, p. 94-109, 2018.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**, v. 6, 2007. Ebook.
- CHALMERS, Dominic. Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. **Local Economy**, v. 28, n. 1, p. 17-34, 2013.
- CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega. Tese de Doutorado. O papel do ator organizacional na inovação social. 2015.
- CPCD. Disponível em: <http://www.cpcd.org.br>. Acesso em: 10 de mar. de 2020.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation*. Frankfurt: Hain.

CUNHA, Jorge; BENNEWORTH, Paul. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. 2013.

DE SOUZA, Sandro Celso. Prêmios de Reconhecimento como Instrumento de Promoção à Inovação nas Empresas Brasileiras. Dissertação de Mestrado. Universidade do Rio de Janeiro, 2017.

DA SILVA, Manuela Ramos; BARBOSA, Marcos Antonio. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a Análise Temática. **CIAIQ2019**, v. 3, p. 110-119, 2019.

D'AMARIO, Edison Quirino. **Inovação social: uma proposta de escala para a sua mensuração**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. The Sage handbook of qualitative research. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. Disponível em:

<https://www.sagepub.com/hi/nam/the-sagehandbook-of-qualitative-research/book242504>.

Acesso em 29 de março de 2020.

DESIGN COUNCIL. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk>. Acesso em: 11 de mar. de 2020.

DIMAGGIO, P.J. (1988) 'Interest and agency in institutional theory', in L.G. Zucker (ed.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment. Cambridge, MA: Ballinger. pp. 3-22.

DO BRASIL, Sociedade Bíblica. Bíblia Sagrada: nova tradução na linguagem de hoje. **Barueri: SBB**, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELSEVIER. **Independent Content Selection**. 2018. Disponível em:

https://www.elsevier.com/___data/assets/pdf_file/0008/208772/ACAD_R_SC_FS.pdf. Acesso em: 20 mar. 2019.

FIKSEL, Joseph R.; EASON, Tarsha; FREDERICKSON, Herbert. **A framework for sustainability indicators at EPA**. National Risk Management Research Laboratory, Office of Research and Development, US Environmental Protection Agency, 2012.

FLIGSTEIN, N. (2001). Social skill and the theory of fields', Sociological Theory, 19: 105-25.

FLICK, Uwe. Mixing methods, triangulation, and integrated research: Challenges for qualitative research in a world of crisis. In: **Qualitative inquiry and global crises**.

Routledge, 2016. p.

- FOGUEL, S.; SOUZA, C. **Desenvolvimento organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FOX-WOLFGRAMM, S. J., BOAL, K. B., & JAMES G.(JERRY) HUNT. (1998). Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 87-126.
- GALVIN, T. L. (2002). Examining institutional change: Evidence from the founding dynamics of US health care interest associations. *Academy of Management Journal*, 45(4), 673-696.
- GIBBS, G. *Analysing Qualitative Data*. Series: The SAGE Qualitative Research Kit. London: Sage, 2009.
- GLOBO. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2019/12/26/moeda-social-eco-pila-e-implementada-em-montenegro-na-troca-de-lixo-reciclavel.ghtml>. Acesso em: 06 abril de 2020.
- HARGADON, A. B., & DOUGLAS, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative science quarterly*, 46(3), 476-501.
- HARRISSON, D. (2012). Social Innovation: What Is Coming Apart and What Is Being Rebuilt? In H.W. Franz, J. Hochgerner & J. Howaldt (Eds.). *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society* (pp. 7382). Berlin, New York: Springer.
- HEALEY, Patsy. Collaborative planning in perspective. **Planning theory**, v. 2, n. 2, p. 101-123, 2003.
- HENKEL, Joachim; VON HIPPEL, Eric. Welfare implications of user innovation. *The Journal of Technology Transfer*, v. 30, n. 1-2, p. 73-87, 2004.
- HILLIER, Jean. **Shadows of power: an allegory of prudence in land-use planning**. Routledge, 2003.
- HOWALDT, J., BUTZIN, A., DOMANSKI, D., & KALETKA, C. (2014). Theoretical approaches to social innovation-a critical literature review. *A deliverable of the project "Social Innovation: Driving Force of Social Change"(SI-DRIVE), Dortmund*.
- HOWALDT, Jürgen; DOMANSKI, Dmitri; KALETKA, Christoph. Social innovation: Towards a new innovation paradigm. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016.
- HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. Soziale Innovation–Konzepte, Forschungsfelder und-perspektiven. In: **Soziale Innovation**. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010. p. 87-108.
- IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 de abril de 2020.

- INNOCENTIVE. Disponível em: <http://www.innocentive.com/>. Acesso em: 03 de abril de 2020.
- INOVA. Disponível em: <http://inova.gov.br/> Acesso em: 01 de abril de 2020.
- JANKEL, N. Radical (re) invention. **London: wecreate**, 2011.
- JEPPELSON, R.L. (1991) 'Institutions, institutional effects, and institutionalism in W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp. 143-163.
- JONES, C. (2001). Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920. *Organization Studies*, 22(6), 911-944.
- KANTER, Rosabeth Moss. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. **Harvard business review**, v. 77, n. 3, p. 122-123, 1999.
- KINALSKI DDF, Paula CC, Padoin SMM, Neves ET, Kleinubing RE, Cortes LF. Focus group on qualitative research: experience report. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2017;70(2):424-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0091>
- KITCHENER, M. (2002). Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: The case of academic health centre mergers. *Organization studies*, 23(3), 391-420.
- KLEIN, Heinz K.; MYERS, Michael D. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. **MIS quarterly**, p. 67-93, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica – 8. ed. - [3. reimpr.]*. – São Paulo: Atlas, 2019.
- LAWRENCE, T.B., WINN, M.I. AND JENNINGS, P.D. (2001) 'The temporal dynamics of institutionalization', *Academy of Management Review*, 26: 624-644)
- LAWRENCE, Thomas B.; SUDDABY, Roy. 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, p. 215-254, 2006.
- LAWRENCE, Thomas; SUDDABY, Roy; LECA, Bernard. Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, v. 20, n. 1, p. 52-58, 2011.
- LEBLEBICI, H., SALANCIK, G. R., COPAY, A., & KING, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative science quarterly*, 333-363.
- LEMAIRE, Célia; PAQUIN, Pauline. How interpretive and critical teacher-researchers in accounting infuse research into their lessons—a research note. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 2019.

- LETTICE, Fiona; PAREKH, Menka. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010.
- LÉVESQUE, Benoît. **Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?**. CRISES, Université du Québec à Montréal, 2002.
- MACKE, Janaina et al. Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship. **Journal of Cleaner Production**, v. 183, p. 677-685, 2018.
- MARSDD. Disponível em: <https://www.marsdd.com/about/>. Acesso em: 25 de mar. de 2020.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.
- MERRIAM, S. B., & TISDELL, E. J. (2009). Qualitative research: A guide to design and implementation. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., AND SALDANA, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications Inc., Beverly Hills, CA. 132-152.
- MOORE, Michele-Lee; WESTLEY, Frances. Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. **Ecology and society**, v. 16, n. 1, 2011.
- MOULAERT, F., MARTINELLI, F., SWYNGEDOUW, E., & GONZALEZ, S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, 42(11), 1969-1990.
- MULGAN, Geoff. The process of social innovation. *Innovations*, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.
- MULGAN, Geoff et al. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. 2007.
- MUMFORD, Michael D. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity research journal**, v. 14, n. 2, p. 253-266, 2002.
- MUMFORD, Michael D.; MOERTL, Peter. Cases of social innovation: Lessons from two innovations in the 20th century. **Creativity Research Journal**, v. 15, n. 2-3, p. 261-266, 2003.
- MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: National endowment for science, technology and the art, 2010.
- NACOES UNIDAS. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/> Acesso em: 13 de mar. de 2020.
- NESTA. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/>. Acesso em: 07 de abril de 2020.
- NICHOLLS, A.; DEES, J. G. (2015). Social Innovation. In D. James (Ed.), *International encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (second edition) (pp. 355–361). Elsevier, Oxford: Wright.

- OLIVER, Christine. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.
- PHILLIPS, W., LEE, H., GHOBADIAN, A., O'REGAN, N., & JAMES, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>.
- PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.
- POL, Eduardo; VILLE, Simon. Social innovation: Buzz word or enduring term?. **The Journal of socio-economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.
- PORTO, Luciano. **Inovação social: no fluxo do progresso**. Reptil, 2017.
- RUSSO, M. V. (2001). Institutions, exchange relations, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America, 1978–1992. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 57-86.
- POVERTYACTIONLAB. Disponível em: <https://www.povertyactionlab.org>. Acesso em: 23 de mar. de 2020.
- RAO-NICHOLSON, Rekha; VORLEY, Tim; KHAN, Zaheer. Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 121, p. 228-237, 2017.
- RICHARDSON, R. Pesquisa social: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RODIMA-TAYLOR, Daivi; OLWIG, Mette F.; CHHETRI, Netra. Adaptation as innovation, innovation as adaptation: An institutional approach to climate change. **Applied Geography**, v. 33, n. 0, p. 107-111, 2012.
- RUSSO, M. V. (2001). Institutions, exchange relations, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America, 1978–1992. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 57-86.
- SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.
- SANTOS, Margarida, BATEL, Susana, & GONÇALVES, Maria Eduarda. (2018). Participar Está Na Moda: Uma Abordagem Psicossocial Dos Orçamentos Participativos. *Psicologia & Sociedade*, 30, e165726. Epub June 07, 2018. <https://dx.doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30165726>
- SAWAYAKAZAIDAN. Disponível em: <http://www.sawayakazaidan.or.jp/>. Acesso em: 22 de mar de 2020.

- SCHULER, D. A. (1996). Corporate political strategy and foreign competition: The case of the steel industry. *Academy of Management Journal*, 39(3), 720-737.
- SELZNICK, P. (1949) TVA and the grass roots. Berkeley: University of California Press.
- SHARRA, Roméo; NYSSSENS, Marthe. Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept. **Université Catholique de Louvain Belgium**, v. 1, p. 15, 2010.
- SICREDI PIONEIRA. Disponível em: <http://www.sicredipioneira.com.br/fundosocial/>. Acesso em: 21 de mar. de 2020.
- SOCIALBANK. Disponível em: <https://www.socialbank.com.br>. Acesso em: 03 mar. de 2020.
- SOCIALINNOVATION. Disponível em: <https://socialinnovation.org>. Acesso em: 16 mar. de 2020.
- SRISTI. Disponível em: <http://www.sristi.org/about-us/> Acesso em: 25 de mar. de 2020.
- SVENSSON, Peter; BENGTSSON, Lars. Users' Influence in Social-service Innovations: Two Swedish Case Studies. *Journal of Social Entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 190-212, 2010.
- TECHO. Disponível em: <https://www.techo.org/>. Acesso em: 16 de mar. de 2020.
- TOLBERT, P. S., & ZUCKER, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
- TOWNLEY, B. (2002). The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 163-179.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo.** São Paulo: Atlas, 2015.
- VARGO, S. L.; WIELAND, H.; AKAKA, M. A. Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 44, p. 63-72, 2015.
- VARGO, Stephen L.; MAGLIO, Paul P.; AKAKA, Melissa Archpru. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.
- VOORBERG, William H.; BEKKERS, Viktor JJM; TUMMERS, Lars G. A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. **Public management review**, v. 17, n. 9, p. 1333-1357, 2015.
- WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In: **Social learning systems and communities of practice**. Springer, London, 2010. p. 179-198.

- WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, 2010.
- WESTALL, A. (2007). How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled. *A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector. Cabinet Office, Office of the Third Sector.*
- WICKS, D. (2001). Institutionalized mindsets of invulnerability: Differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. *Organization studies*, 22(4), 659-692.
- WOODCRAFT, S. B., BACON, N., FAIZULLAH, N., E MULGAN, G. (2008).
Transformers: How local areas innovate to address changing social needs.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.
- ZIEGLER, Rafael. Social innovation as a collaborative concept. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 30, n. 4, p. 388-405, 2017.
- ZILBER, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of management journal*, 45(1), 234-254.

APÊNDICE

PROTOCOLO DE ETUDO DE CASO

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Meu nome é Fabio Teodoro Tolfo Ribas, sou aluno do Curso de Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul e estou realizando uma pesquisa que tem como objetivo analisar como o papel dos atores sociais sob a luz da Teoria do Trabalho Institucional interfere no desenvolvimento do processo da inovação social.

Esta pesquisa tem a finalidade única de estudo acadêmico/científico. A pesquisa não lhe trará qualquer prejuízo e estou à sua disposição para esclarecer suas dúvidas. Suas respostas serão importantes para o avanço da minha pesquisa e também para o entendimento da problemática no Brasil. Se houver interesse, solicito que seja feito contato com o pesquisador para o envio de uma cópia da tese, ao final da pesquisa.

Cordialmente

Aluno: Fabio Teodoro Tolfo Ribas, e-mail:ftolfo@gmail.com

Fone: (54) 9-8412-2144

Orientador: Prof. Dra. Janaína Macke.

TERMO DE COMPROMISSO

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre o papel dos atores sociais sobre o processo de inovação social, de responsabilidade do pesquisador Fabio Teodoro Tolfo Ribas.

Esta pesquisa justifica-se pela importância em estudar como o papel dos atores sociais sob a luz da Teoria do Trabalho Institucional interfere no desenvolvimento do processo da inovação social. Sua participação na pesquisa pode durar cerca de 40 a 50 minutos, para responder perguntas direcionadas ao tema diretamente para o pesquisador, por meio de um roteiro pré-estabelecido.

A entrevista será gravada em áudio para facilitar o tratamento dos dados utilizados para fins única e exclusivamente desta pesquisa. O material será mantido até o término da pesquisa e apresentação final da tese, após isso, será descartado. O pesquisador fará também, uso da técnica de observação não participante, que significa que poderá utilizar um bloco contendo anotações pertinentes às observações feitas durante a pesquisa, bem como alguns registros fotográficos, se comprometendo em não registrar e nem utilizar imagens sem seu prévio consentimento. Caso se sinta desconfortável durante a realização da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento da entrevista, retirando seu consentimento.

É possível destacar que sua participação colaborará diretamente para um entendimento de como o papel dos atores sociais interferem no processo de inovação social. Portanto sua participação trará benefícios diretos para uma melhor compreensão sobre o papel mais adequado para quem se envolve em inovações sociais.

Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Para esta pesquisa, você não receberá pagamento, e nem terá gastos, e os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados.

Os resultados da pesquisa poderão futuramente serem divulgados em congressos da área e revistas científicas, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados repassados para o pesquisador.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de mais esclarecimentos sobre a pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador, cujo dados estão abaixo. Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o pesquisador.

Caxias do Sul, ____ de ____ de ____.

Nome do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Pesquisador Fabio Teodoro Tolfo Ribas

Assinatura: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA
ATORES SOCIAIS EM GERAL
GESTORES, COLABORADORES, INTERMEDIÁRIOS E VOLUNTÁRIOS

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Apresentar os objetivos da pesquisa.
3. Coletar dados do perfil do entrevistado (cargo, nível hierárquico (tem superiores e subordinados, quantos) idade, experiência, escolaridade, tempo no cargo)

Perguntas:

- 1- Quais as tarefas você desempenha por meio do seu cargo no projeto em ordem de importância? Explorar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetos ou razões para a execução dessas tarefas).
- 2- Qual o seu papel na condução do projeto?
- 3- Quais as suas principais responsabilidades e deveres no cargo desempenhado?
- 4- Quais os possíveis erros ou equívocos que podem ser cometidos na sua função e suas consequências?
- 5- Quais os fatores existentes no seu ambiente de trabalho que interferem na execução das tarefas?
- 6- Qual o seu papel sobre cada um dos seguintes estágios do processo de inovação social:
 - 6.1 O primeiro estágio chama-se *Prompt*, e diz respeito aos problemas sociais ou inspirações que motivaram o início da ação social.
 - 6.2 O segundo estágio denomina-se proposta e ideias, como o teu papel desempenhado interfere na geração de novas ideias.
 - 6.3 O terceiro estágio chama-se prototipagem ou piloto, momento em que as ideias são testadas na prática, qual o seu papel nesse estágio?
 - 6.4 Sustentação é o quarto estágio, momento que a ideia já está consolidada no cotidiano da entidade ou do contexto, enquanto estável como o seu papel se relaciona a esse estágio?
 - 6.5 O quinto estágio, denominado escala e difusão envolve o crescimento e disseminação da ação, ou seja, qual o seu papel na difusão da ação caso isso ocorra.
 - 6.6 Sexto estágio denominado mudança sistêmica onde ocorre a transformação do sistema todo por meio da inovação social, fase da transformação almejada pelo projeto, qual o seu papel.
- 7- Quais papéis você deveria assumir se fosse necessário pensar na criação do respectivo projeto de inovação social?
- 8- Quais papéis você deveria assumir se fosse necessário pensar na ruptura ou término do respectivo projeto de inovação social?

No final da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca das iniciativas de inovação social

ROTEIRO DE ENTREVISTA USUÁRIOS

(Caso o usuário desempenha função no projeto será utilizado o roteiro para voluntário)

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Apresentar os objetivos da pesquisa.
3. Coletar dados do perfil do entrevistado (profissão, idade, experiência, escolaridade, tempo no cargo)

Perguntas:

- 1- Qual o seu papel na condução do projeto?
- 2- Quais as suas principais responsabilidades e deveres para se beneficiar do projeto?
- 3- Quais os possíveis erros ou equívocos que os voluntários cometem durante a execução do projeto?
- 4- Quais os fatores existentes no ambiente que interferem na qualidade do serviço prestado para você?
- 5- Qual o seu papel sobre cada um dos seguintes estágios do processo de inovação social:
 - 5.1 O primeiro estágio chama-se *Prompt*, e diz respeito aos problemas sociais ou inspirações que motivaram o início da ação social, você participou e da elaboração do projeto?
 - 5.2 O segundo estágio denomina-se proposta e ideias, como usuário o teu papel interfere na geração de novas ideias? Como você sugere novas ideias ou propostas de melhorias?
 - 5.3 O terceiro estágio chama-se prototipagem ou piloto, momento em que as ideias são testadas na prática, qual o seu papel nesse estágio? Quando uma nova ideia é colocada em prática ou quando essa foi testada, como você se envolveu?
 - 5.4 Sustentação é o quarto estágio, momento que a ideia já está consolidada no cotidiano da entidade ou do contexto, enquanto estável como o seu papel se relaciona a esse estágio? Qual o teu papel no projeto no seu dia a dia enquanto não há alterações?
 - 5.5 O quinto estágio, denominado escala e difusão envolve o crescimento e disseminação da ação, ou seja, qual o seu papel na difusão da ação caso isso ocorra.
 - 5.6 Sexto estágio denominado mudança sistêmica onde ocorre a transformação do sistema todo por meio da inovação social, fase da transformação almejada pelo projeto, qual o seu papel. O projeto transformou algo na sua vida, comente.
- 6- Quais papéis você deveria assumir se fosse necessário pensar na criação do respectivo projeto de inovação social?
- 7- Quais papéis você deveria assumir se fosse necessário pensar na ruptura ou término do respectivo projeto de inovação social?

No final da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca das iniciativas de inovação social

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARCEIROS E PESSOAS JURÍDICAS

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Apresentar os objetivos da pesquisa.
3. Coletar dados do perfil do entrevistado (cargo, nível hierárquico (tem superiores e subordinados, quantos) idade, experiência, escolaridade, tempo no cargo) e da organização parceira (Ramo de atuação, produto ou serviço que presta ao projeto, tempo de parceria).

Perguntas:

- 1- Quais as tarefas que a empresa desempenha por meio da parceria no projeto em ordem de importância? Explorar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetos ou razões para a execução dessas tarefas).
- 2- Qual o papel da empresa sobre o projeto?
- 3- Quais as principais responsabilidades e deveres sobre o projeto?
- 4- Quais os possíveis erros ou equívocos que podem ser cometidos enquanto parceiro e suas consequências?
- 5- Quais os fatores existentes no ambiente de trabalho que interferem parceria com o projeto?
- 6- Qual o papel da empresa sobre cada um dos seguintes estágios do processo de inovação social:
 - 6.1 O primeiro estágio chama-se *Prompt*, e diz respeito aos problemas sociais ou inspirações que motivaram o início da ação social. Comente como participou ou como iniciou a parceria com o projeto.
 - 6.2 O segundo estágio denomina-se proposta e ideias, como o teu papel desempenhado interfere na geração de novas ideias.
 - 6.3 O terceiro estágio chama-se prototipagem ou piloto, momento em que as ideias são testadas na prática, qual o seu papel nesse estágio?
 - 6.4 Sustentação é o quarto estágio, momento que a ideia já está consolidada no cotidiano da entidade ou do contexto, enquanto estável como o seu papel se relaciona a esse estágio?
 - 6.5 O quinto estágio, denominado escala e difusão envolve o crescimento e disseminação da ação, ou seja, qual o papel da empresa na difusão da ação caso isso ocorra.
 - 6.6 Sexto estágio denominado mudança sistêmica onde ocorre a transformação do sistema todo por meio da inovação social, fase da transformação almejada pelo projeto, qual o seu papel.
- 7- Quais papéis a empresa deveria assumir se fosse necessário pensar na criação do respectivo projeto de inovação social?
- 8- Quais papéis a empresa deveria assumir se fosse necessário pensar na ruptura ou término do respectivo projeto de inovação social?

No final da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca das iniciativas de inovação social

