UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BARREIRAS E FACILITADORES DA INOVAÇÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO BRASIL

Jaiarys Capa Bataglin
Orientador: Prof. Dr. Isak Krugliaanskas

SÃO PAULO
2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Ariovaldo dos Santos
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Luiz Paulo Lopes Fávero
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

JAIARYS CAPA BATAGLIN

BARREIRAS E FACILITADORES DA INOVAÇÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO BRASIL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor(a) em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Isak Kruglianskas

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Bataglin, Jaiarys Capa
Barreiras e facilitadores da inovação social: estudo de casos múltiplos no Brasil / Jaiarys Capa Bataglin. – São Paulo, 2017.
237 p.

Tese(Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Isak Kruglianskas.

1. Inovações tecnológicas 2. Inovação social 3. Nova sociologia econômica 4. Facilitadores e inibidores I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.514

AGRADECIMENTOS

A trajetória acadêmica, embora, por vezes, exaustiva, também é o caminho, daqueles que "incansavelmente", buscam, através do conhecimento, desvendar, compreender e transformar realidades. Uma caminhada traçada por ousadias e rupturas, construções e desconstruções, descobertas e inquietações, contentamentos e angústias, e certamente, mais perguntas do que respostas. Caminho válido, para aqueles que são movidos pela convicção, de que o conhecimento pode tornar possível, uma real transformação. Um caminho que, por vezes, se altera, alterando com ele, também, o "caminhante". Pensar nessa caminhada, fez-me recordar das inúmeras viagens e noites não dormidas, dos incontáveis quilômetros percorridos, das centenas de artigos lidos, dos congressos, aulas, e de tantas outras experiências, vivenciadas, nesses 4 anos. Foi uma experiência única e que, sem dúvida, não teria sido possível, sem a colaboração de tantos, aos quais, fazem-se necessários, agradecimentos.

Meus sinceros agradecimentos, primeiramente, à Deus, fonte de toda ciência e Sabedoria, minha força, meu sustento e minha inspiração por toda essa caminhada.

Ao Prof. Dr. Isak Kruglianskas, querido orientador, que, generosamente, ajudou-me nesta caminhada, mostrando-se sempre solícito e aberto à novas discussões, fazendo sugestões e críticas, sempre sábias e pertinentes. Um exemplo de dedicação à vida acadêmica e, principalmente, um exemplo de pessoa. Agradeço a confiança, a paciência e incentivo, ao longo desses quatro anos. A você professor, meu respeito e admiração.

Às professoras participantes da banca de qualificação, que trouxeram sugestões e contribuições valiosas para o avanço deste estudo. À Prof. Dra. Graziella Comini, pelas contribuições significativas, e também, pelo entusiasmo e incentivo ao estudo desta temática. À Prof. Dra. Sylmara Gonçalves Dias, que, atenciosamente, elucidou caminhos e possibilidades, para a concretização desta pesquisa. Agradeço as contribuições, sugestões, conversas e reflexões, que foram tão pertinentes e, além disso, inspiradoras. Sua colaboração e encorajamento, foram essenciais, para a construção e avanço deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos.

Às organizações pesquisadas – Banco Palmas, Cidades sem Fome e Colab – que tão prontamente abriram as suas portas, para a realização desta pesquisa. A todos os entrevistados que fizeram, deste estudo, uma construção coletiva e colaborativa, ao compartilharem suas experiências, percepções e realidades. Em especial, aos gestores e idealizadores das

iniciativas, Joaquim de Melo Neto (Banco Palmas), Hans Dieter Temp (Cidades sem Fome), Gustavo Maia e Bruno Aracaty (Colab), por terem sido tão solícitos com a pesquisa. Obrigada pela partilha do conhecimento, da crítica e do diálogo.

À Universidade de São Paulo, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração – FEA/USP, pelo apoio institucional, pela excelente estrutura, qualidade de ensino e professores. O apoio e respaldo institucional, foram fundamentais, para a concretização deste trabalho.

Ao CNPq, pelo apoio, através da concessão de recursos financeiros, tornando possível, a realização desta pesquisa.

Aos professores do curso de Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus – Pato Branco e, em especial, aos professores do PPGDR (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional), que contribuíram para a minha formação acadêmica e intelectual, dando-me a base para chegar até aqui.

À querida Prof. Dra. Hieda Pagliosa Corona, quem, verdadeiramente, despertou-me para esta jornada acadêmica. Mais do que uma orientadora, uma amiga, uma pessoa admirável, à qual devo o meu respeito e gratidão. O olhar crítico, a percepção para ver além, a serenidade e sensibilidade, foram e ainda são, uma inspiração para mim. Não teria conseguido chegar até aqui, sem essa base e inspiração.

Aos meus pais, que, verdadeiramente, me ensinaram os valores dessa vida, sem os quais, não seria possível ter chegado até aqui, nem mesmo, avançar adiante. Meus agradecimentos à vocês, que me permitiram o acesso ao ensino e educação, e que nunca mediram esforços para tal. Em especial, à minha mãe, que tanto me ajudou, em todos esses anos, me dando força, nos momentos bons e ruins, e nunca deixando de me apoiar e incentivar. A vocês, minha gratidão e amor eterno.

Ao Matheus, meu esposo, amigo, companheiro e cúmplice, em todo esse tempo. A você, o meu amor e a minha gratidão, por estar ao meu lado sempre, por compreender as ausências (que não foram poucas) e por carregar junto as angústias e preocupações, ao longo desse percurso. Obrigada pela paciência, pela compreensão, pelo entusiasmo, pela força. Essa conquista não teria sido possível, sem você ao meu lado.

Aos amigos, que tornaram essa caminhada mais leve. Minha gratidão a Ana Paula que, além de uma amiga, tem compartilhado, também, dos desafios da jornada acadêmica. Obrigada por me acolher em sua casa, em tantas viagens, nem tenho palavras para agradecer. Às amigas, cujo apoio e amizade, foram fundamentais, em cada etapa, dessa caminhada.

“É preciso tentar ver o mundo com novas lentes”

(Boaventura de Souza Santos)

RESUMO

A presente Tese busca analisar iniciativas de inovação social, de três diferentes formatos organizacionais, tendo por referência abordagens da Nova Sociologia Econômica (NSE). Autores dessa corrente teórica, sugerem observar as ações econômicas, a partir de uma reconfiguração dos atores sociais, neste sentido, ampliam a noção da economia para além das questões mercantis e monetárias, considerando tal, como construção social. Esta tese parte da premissa de que a inovação social (IS) surge como resposta aos crescentes desafios socioeconômicos e ambientais, provenientes do modelo econômico global neoliberal, sendo uma iniciativa social tanto no processo como resultado e, portanto, uma inovação alternativa ao atual modelo de desenvolvimento econômico. Para isto, optou-se pela análise de iniciativas socialmente inovadoras, de três diferentes organizações, sendo, o Banco Palmas – um banco comunitário, localizado em Fortaleza (CE), a organização Cidades Sem Fome – uma organização não-governamental, localizada em São Paulo (SP) e o Colab – uma empresa privada, localizada em São Paulo (SP), e com atuação em diferentes estados brasileiros. A pergunta que norteou a pesquisa foi: "Como ocorre a dinâmica da inovação social e quais são as barreiras e facilitadores deste modelo de inovação"? Para responder esta pergunta, utilizou-se uma abordagem de pesquisa exploratória, descritivo-qualitativa, a partir de múltiplos casos. Foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, tendo-se recorrido, assim, à técnica de triangulação de dados, através de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental, bem como à técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a inovação social consiste em uma ação coletiva, configurada por uma lógica participativa e colaborativa, através de uma rede de atores. A partir das iniciativas investigadas e com base nas proposições teóricas da investigação, é possível afirmar que a inovação social tem sido capaz de provocar mudanças no ambiente político-institucional em que está inserida. Têm como um dos principais facilitadores, a participação dos atores sociais – beneficiários – no processo de gestão da solução empreendida, por meio da governança compartilhada. E como uma das principais barreiras, o contexto político-institucional, no aspecto legal. Verificou-se, a partir dos casos analisados, que a inovação é social tanto no processo como no resultado, sendo capaz de gerar e fortalecer novas relações entre os atores, e ainda, contribuir para o *empowerment* dos beneficiários, considerando-os como co-produtores de tais iniciativas.

Palavras-chave: Inovação Social; Inovação Tecnológica; Nova Sociologia Econômica; Barreiras e Facilitadores.

ABSTRACT

The present thesis seeks to analyze initiatives of social innovation, of three different organizational formats, with reference to approaches of the New Economic Sociology (NSE). Authors of this theoretical current, suggest to observe the economic actions, from a reconfiguration of the social actors, in this sense, broaden the notion of the economy beyond the mercantile and monetary questions, considering such, as social construction. This thesis is based on the premise that social innovation (IS) emerges as a response to the growing socioeconomic and environmental challenges arising from the neoliberal global economic model, being a social initiative both in the process and result, and therefore an alternative innovation to the current model of economic development. For this, we opted for the analysis of socially innovative initiatives of three different organizations: Banco Palmas - a community bank, located in Fortaleza (CE), the organization Cidades Sem Fome - a nongovernmental organization located in São Paulo (SP) and Colab - a private company, located in São Paulo (SP), and operating in different Brazilian states. The question that guided the research was: "How does the dynamics of social innovation occur and what are the barriers and facilitators of this innovation model"? To answer this question, we used an exploratory, descriptive-qualitative research approach, based on multiple cases. Multiple sources of evidence were used and the data triangulation technique was used, through semi-structured interviews, direct observation and documentary analysis, as well as the technique of content analysis. The results showed that social innovation consists of a collective action, configured by a participatory and collaborative logic, through a network of actors. From the initiatives investigated and based on the theoretical propositions of research, it is possible to affirm that social innovation has been able to bring about changes in the political-institutional environment in which it is inserted. They have as one of the main facilitators, the participation of social actors - beneficiaries - in the process of managing the solution undertaken, through shared governance. And as one of the main barriers, the political-institutional context, in the legal aspect. It was verified, from the analyzed cases, that innovation is social both in the process and in the result, being able to generate and to strengthen new relations between the actors, and also, to contribute to the empowerment of the beneficiaries, considering them as co-producers of such initiatives.

Keywords: Social Innovation; Technologic Innovation; New Economic Sociology; Barriers and Facilitators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Geral da Tese 25
Figura 2 - Pesquisa e Seleção de Artigos 49
Figura 3 - Evolução Quantitativa das Publicações 50
Figura 4 - Mapa de Co-citação de Palavras-chave 50
Figura 5 - Mapa de Densidade dos Principais Periódicos 51
Figura 6 - Mapa de Densidade e Centralidade entre os Autores 52
Figura 7 - Mapa de Co-citação dos autores mais citados 54
Figura 8 - O Processo da Inovação Social 58
Figura 9 - Diferenças entre a Inovação Tradicional e a Inovação Social 60
Figura 10 - Síntese Metodológica deste estudo 79
Figura 11 - Modelo Conceitual Ilustrativo 91
Figura 12 - Visão Geral do Procedimentos Metodológicos 93
Figura 13 - Esquema de Ação do Banco Palmas 107
Figura 14 - Revisão Modelo Conceitual 201
Figura 15 - Configuração da Inovação Social 207

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos e Orientação da Inovação Social 40
Quadro 2 - Dimensões da Inovação Social 56
Quadro 3 - Iniciativas Selecionadas para a Pesquisa 83
Quadro 4 - Apresentação dos Entrevistados 85
Quadro 5 - Categorias Analíticas da Inovação Social 88
Quadro 6 - Conteúdo abordado nas Categorias Analíticas 89
Quadro 7 - Proposições de Pesquisa 90
Quadro 8 - Relatos sobre a criação do Banco Palmas 102
Quadro 9 - Depoimentos sobre a Inovação Social do Banco Palmas 105
Quadro 10 - Síntese da Inovação Social do Banco Palmas 117
Quadro 11 – Figura do ator hábil no Banco Palmas 128
Quadro 12 - O Valor Simbólico do Banco Comunitário e da Moeda Social 132
Quadro 13 - Normas para Implantação de um Banco Comunitário 137
Quadro 14 - Depoimentos sobre a Inovação Social da Cidades sem Fome 147
Quadro 15 - Síntese da Inovação Social da Cidades sem Fome 154
Quadro 16 - Conceitos de Inovação Social na perspectiva dos Atores Sociais - Colab 169
Quadro 17 - Síntese da Inovação Social do Colab 177
Quadro 18 - Informações sobre os Usuários e publicações do Colab 191
Quadro 19 - Caracterização da Inovação Social das Iniciativas 198
Quadro 20 - Similaridades Identificadas entre as Iniciativas 201
Quadro 21 - Barreiras e Facilitadores da Inovação Social 208

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - O Banco Palmas 96
Ilustração 2 - Localização do Conjunto Palmeiras 97
Ilustração 3 - Conjunto Palmeiras na década de 1970 98
Ilustração 4 - Construção coletiva da sede da ASMONCOP e do Canal de Drenagem 99
Ilustração 5 - Rua Valparaíso: localização atual da ASMONCOP e do Banco Palmas 99
Ilustração 6 - Mapa de Distribuição dos BCDs e das Moedas Sociais no Brasil 103
Ilustração 7 - Primeira Moeda Social - PalmaCard 111
Ilustração 8 - Moeda Social Palmas 111
Ilustração 9 - Circulação da Moeda Social Palmas no Comércio Local 113
Ilustração 10 - Aceitação da Moeda Social no Comércio Local 131
Ilustração 11 - Horta Comunitária na Zona Leste de São Paulo 142
Ilustração 12 - Área de Concessão de Energia Elétrica da AES Eletropaulo, na Zona Leste (SP) 145
Ilustração 13 - Hortas Comunitárias na Zona Leste - agricultores entrevistados 151
Ilustração 14 - Atendimento da Eletropaulo através da Plataforma Online 165
Ilustração 15 - Atendimento em Curitiba através da Plataforma Online 165
Ilustração 16 - Publicação no aplicativo do Colab 190

LISTA DE SIGLAS

ASMOCONP	Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CRISES	*Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*
IS	Inovação Social
NSE	Nova Sociologia Econômica
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OECD	Organization for Economic Cooperation and Develpment
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SER	Responsabilidade Social Empresarial
SINGOCOM	Social Innovation, Governance and Community Building

SUMÁRIO

PARTE 1 17

1 INTRODUÇÃO 17

1.2. Justificativa 21

1.3 Questão norteadora da Tese 23

1.4 Objetivo Geral e Específicos 23

1.5 Estrutura da Tese 24

PARTE 2 27

REVISÃO TEÓRICA 27

2. Abordagem Econômica da Inovação 27

2.2 A orientação para processo e o resultado da inovação 33

2.3 Limites da inovação tecnológica 35

3. Discussão da Inovação Social 39

3.1 Revisão da literatura da inovação social 45

3.1.1 Revisão Bibliométrica da Inovação Social 48

3.2 Dimensões da inovação social 55

3.3 Discussão sobre a Inovação Social e Tecnológica 56

4. Contribuição da Nova Sociologia Econômica 63

4.1 A noção substantiva da economia de Karl Polanyi 65

4.2 Abordagem evolucionária neo-schumpeteriana 68

4.3 O Papel das Relações Sociais na NSE 72

4.4 O Ambiente Político-Institucional 74

PARTE 3 79

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 79

5 Estratégia e Delineamento da Pesquisa 80

5.1 Critérios de seleção dos casos 81

5.2 Procedimentos de coleta de dados 84

5.3 Planejamento da Pesquisa de Campo 87

PARTE 4 94

DISCUSSÃO DA PESQUISA DE CAMPO 94

6. CASO 1 – O BANCO PALMAS 95

6.1 Contexto social e origem do banco comunitário 95

6.2 Caracterizando a Inovação Social do Banco Palmas 104

6.2.1 Gestão Participativa do Banco Palmas 117

7.1 Redes e Colaboração de Atores do Banco Palmas 122

9.1 Ambiente Político-Institucional do Banco Palmas 129

7. CASO 2 – A CIDADES SEM FOME....139
7.1 Contexto social e origem das hortas comunitárias....139
7.2 Caracterizando a Inovação Social da Cidades sem Fome....147
7.2.1 Gestão Participativa das Hortas Comunitárias....155
7.3 Rede e Colaboração de Atores....156
7.4 Ambiente Político-Institucional....158
8. CASO 3 – O COLAB....163
8.1 Contexto social e origem da iniciativa....163
8.2 Caracterizando a Inovação Social do Colab....168
8.2.1 A Gestão Participativa do Colab....178
8.3 Rede e Colaboração de Atores....187
8.4 Ambiente Político-Institucional....193
9. ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS....198
9.1 Caracterização das Inovações Sociais Investigadas....198
9.2 Papel das redes de relacionamento nas Iniciativas....202
9.3 Ambiente Político-Institucional das Iniciativas....204
9.4 Transformação Social das Iniciativas....206
9.5 Barreiras e Facilitadores da Inovação Social....208
PARTE 5....210
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS....210
10.1 Limitações da Pesquisa....213
10.2 Recomendações para estudos futuros....214
REFERÊNCIAS....215
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada....236

PARTE 1

1 INTRODUÇÃO

A inovação como engrenagem do atual sistema econômico, configura-se como importante fenômeno de pesquisa, já que o avanço da economia globalizada tem forçado, cada vez mais, as organizações a inovar constantemente. De acordo com o conceito, inicialmente proposto por Joseph Schumpeter, de que a inovação está vinculada à geração de valor econômico, é possível perceber que, num primeiro momento, a inovação se concentrou mais fortemente em questões tecnológicas (SCHUMPETER, 1982).

O acelerado avanço tecnológico e o progressivo crescimento econômico, nos últimos séculos, foram, de fato, fenomenais, se desconsiderado a má distribuição de recursos e renda, os ameaçadores problemas sociais, humanitários e ambientais, bem como, a incapacidade dos governos de sustentar a condição de pleno emprego, equidade e desenvolvimento genuíno. Nesta perspectiva, o século XX terminou em frustação, deixando para trás uma prosperidade global maculada por estas e outras dificuldades (SACHS, 2001).

A inadequação do desenvolvimento industrial, com base em reproduzir o modelo dos países centrais, tornou-se cada vez mais evidente, já que o modelo não estava produzindo os benefícios sociais esperados para os países periféricos (SOUZA SANTOS, 2001). Ao contrário, a exclusão social, a pobreza e as desigualdades continuaram a crescer. Tal constatação, levou o economista e pensador proeminente da CEPAL – Celso Furtado – a postular que o modelo de desenvolvimento encontrado nos países industrializados se fazia impraticável na periferia, resultando em modernização sem desenvolvimento. Ou seja, um outro desenvolvimento se torna necessário, um que não o procurado pelos países centrais baseado no progresso tecnológico (FURTADO, 1961; 1968; 1974).

Sabe-se que o atual modelo de desenvolvimento econômico – de base capitalista – trouxe crises e desordens em diversas esferas, motivo pelo qual, têm-se acalorado o debate empresarial, político e acadêmico sobre como mantê-lo ou remodelá-lo. Ainda assim, já é consenso da maioria, de que as características deste modelo de economia devam ser repensadas (GIDDENS, 2012).

O embate entre o crescimento econômico e o desenvolvimento socioambiental, nas últimas décadas, evidenciaram a insuficiência das estruturas e políticas existentes, em solucionar algumas das questões mais prementes da atualidade - como desigualdade social, saúde, redução da pobreza, alterações climáticas, dentre outros problemas ainda não solucionáveis. Mesmo com os avanços tecnológicos experimentados nas últimas décadas, a

promessa de que o desenvolvimento econômico, erradicaria a pobreza no mundo e solucionaria outros demais problemas, continua por se cumprir. Isto é, os desafios de ordem socioeconômica e ambiental continuam uma necessidade a ser suplantada (BANERJEE, 2003; MURRAY et.al., 2010; GIDDENS, 2009; FURTADO, 1974).

Dentre os esforços apontados nessa direção, em busca de novos modelos de inovação, bem como de um desenvolvimento que considere simultaneamente as questões socioeconômicas e ambientais, deve-se mencionar o desenvolvimento sustentável [1] (BANERJEE, 2003; WCED, 1987; HART & MILSTEIN, 2004; BARBIERI, 1997, 2010; ELKINGTON, 1998; AGLIERI, AGLIERI e KRUGLIANSKAS, 2009). Sabe-se que riscos[2] e desafios relacionados às questões econômicas, sociais, geopolíticas e ambientais, nos últimos anos, têm se tornado proeminentes. Questões como a degradação da biodiversidade e meio ambiente, pobreza, desemprego, analfabetismo, pandemias, dentre outros, constituem alguns dos principais riscos enfrentados pela sociedade na atualidade (MARCOVITCH, 2006; BECK, 1997).

A preocupação com tais questões tem resultado na formulação de diversas agendas e políticas, a exemplo disto, a agenda global – Agenda 2030[3], envolvendo todos os Estados-membros das Nações Unidas (ONU), com vista em avançar nos desafios de socioeconômicos e ambientais globais. Dentre os principais objetivos desta agenda, estão a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades, a promoção da segurança alimentar e agricultura sustentável, o empoderamento de pessoas em condições de vulnerabilidade, a inclusão e o acesso financeiro, o incentivo ao empreendedorismo e inovações, dentre outros.

Debates nessa direção, têm estimulado tanto acadêmicos, como sociedade civil, governos e organizações, à pensarem sob um novo paradigma, isto é, numa perspectiva para além das resoluções econômicas. Considerando os riscos trazidos pelo atual sistema econômico – o capitalista – entende-se, por necessário e fundamental, portanto, se repensar nas relações entre a economia e a sociedade, buscar alternativas que não distanciem, nem subestimem a sociedade e o meio (ABRAMOVAY, 2012; LAVILLE, 2009). Como bem citado por Abramovay (2012) é preciso "reinventar a economia", em seu sentido mais amplo, tanto a ciência como a vida econômica. E mais do que isso, é preciso pensar a economia dentro da sociedade, assim como, torna-se necessário pensar a sociedade dentro da natureza.

---

[1] Termo introduzido no no Relatório da Conferência das Nações Unidas em Estocolmo (BRUNDTLAND, 1987).
[2] Conceito de "sociedade de risco" (BECK, 1997).
[3] Disponível em: https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/. Acesso em: Julho de 2016.

Uma vez que a economia global, políticas do governo e estruturas existentes têm se mostrado insatisfatórias na solução dessas questões, novas formas e modelos de inovação entram em questão. Se por um lado, as soluções de mercado se mostram falhas, devido a mercados competitivos e externalidades geradas, por outro, o Estado e sociedade civil, são insuficientes para solucionar problemas complexos e intersetoriais, seja por capital, competências e/ou recursos (MURRAY et al., 2010). Melhor dizendo, os desafios emergentes, via de regra, não dependem exclusivamente de uma ou outra organização, de um ou outro setor, mas sim, de um conjunto destes, sejam governamentais ou não, privados ou públicos (MURRAY et al., 2010; BEDWELL et al., 2001; THOMSON e PERRY, 2006). Daí a reivindicação por iniciativas e soluções inovadoras que priorizem o atendimento aos desafios supracitados.

A inovação primordialmente destacada pela introdução de um novo bem e/ou introdução de um novo método de produção (BIGNETTI, 2011), tem avançado para além dessas premissas. O discurso em torno da inovação vem ganhando uma dimensão mais ampla e persistente, a exemplo da OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development* – que divulgou, por meio do Manual de *Oslo,* uma ampliação do conceito da inovação para questões organizacionais e, mais recentemente, para a questão social (OECD, 2010).

Dado que as inovações tecnológicas tradicionais têm enfrentado um dilema (*um trade-off*) entre eficiência e desenvolvimento socioambiental, nesta perspectiva, novas formas e modelos de inovação devem ser considerados. Se, por um lado, observa-se o crescimento econômico e tecnológico acompanhado por sucessivas crises socioambientais, por outro lado, observa-se novos modelos de negócio e iniciativas inovadoras, permeadas por novos paradigmas, estes baseados em redes e em lógicas de cooperação. Não diz respeito a ações filantrópicas, mas a soluções inovadoras que promovam maior inclusão e participação social, a capacitação e o empoderamento (*empowerment*) dos indivíduos (BEPA, 2014).

Assim, discutir inovações que considerem outros aspectos que não estritamente o econômico, se torna cada vez mais relevante. Neste contexto, observa-se a crescente discussão sobre a inovação social (IS), a qual surge como alternativa aos problemas supracitados. A inovação social, como campo de estudo, não se beneficia de uma longa tradição, ao contrário, apareceu em disciplinas como gestão, administração pública, economia, empreendedorismo social e outras áreas das ciências sociais, apenas nas últimas décadas (CAJAIBA-SANTANA, 2013). Motivo pelo qual, os estudos sobre a inovação – no campo da administração – são, comumente, voltados para os tipos tradicionais de inovação,

como, por exemplo, o da inovação tecnológica.

Embora, o conceito de inovação social possa ser considerado antigo (ZAWISLAK, 1994), a sua discussão teórica ainda segue fragmentada, entre as diversas áreas do conhecimento (CAJAIBA-SANTANA, 2013). O termo inovação social passou a ser mais fortemente enfatizado na última década, e de certa forma, tem se tornado o grito de guerra de muitas administrações políticas ocidentais. Mais do que isso, a dimensão social da inovação tem se tornado uma ideia ampla e aceita, elevando, assim, as expectativas em relação ao desempenho social. Contribuições da inovação social têm emergido de diversas áreas do conhecimento, conferindo-lhe assim, uma característica interdisciplinar (MOULAERT et al., 2010; CAJAIBA-SANTANA, 2013). Além disso, a literatura apresenta uma ampla variedade de fontes, que vão desde trabalhos orientados à prática até trabalhos acadêmicos de contribuições mais teóricas.

Vale ressaltar que, embora a inovação social, esteja relacionada aos demais tipos de inovação – tecnológica, organizacional e de marketing (SCHUMPETER, 1989), o conceito e finalidade desta, notadamente, estão orientados para soluções que atendam a uma necessidade social e gerem valor para a sociedade, ao invés, de apenas indivíduos privados (LÉVESQUE, 2011; MULGAN, 2006; PHILLIS et al., 2008; BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2013). Assim, enquanto as inovações tecnológicas estão mais voltadas à geração de novos produtos e/ou serviços e as inovações organizacionais voltadas a uma necessidade interna da organização, as inovações sociais buscam fornecer soluções a problemas específicos da sociedade (BOONS e LUDEKE-FREUND, 2012).

Atualmente, fala-se de inovação social em uma variedade de contextos e conteúdos, com numerosos elementos envolvidos e numerosos níveis de análise. Não obstante, esta apresenta-se em resposta às crises decorrentes de falhas governamentais, falhas de mercado ou sociais (CRISES, 2010; HOWALDT, 2010). Tratar da inovação social diz respeito a encontrar soluções inovadoras e aceitáveis para uma gama de problemas associados à exclusão, privação e alienação da sociedade (MOULAERT et al., 2013). É, portanto, uma nova resposta frente aos desafios supracitados, mesmo que em pequena escala, mas que ecoa por mudanças e soluções relevantes e eficazes.

Esta Tese adota uma definição de inovação social, baseada nos conceitos essenciais, apresentados pelos principais autores do tema (LÉVESQUE, 2002; CLOUTIER, 2003; TARDIF; HARRISSON, 2005; MULGAN, 2006; MURRAY et al., 2010; MOULAERT et al. 2007; CRISES, 2010), sendo definida, portanto, como uma nova resposta ou intervenção iniciada por atores sociais, que, simultaneamente, satisfazem a uma necessidade social (nova

solução) e criam novas relações sociais, propondo novas orientações socioculturais e/ou aumentando a capacidade sociopolítica e de acesso aos recursos, da população. Nota-se que a definição do termo "inovação social", é enfatizada sob três aspectos fundamentais: a satisfação das necessidades humanas (a natureza ou conteúdo da inovação); a mudança nas relações sociais (o processo); e o aumento da capacidade sociopolítica e de acesso aos recursos (o resultado – empoderamento – *capacity building*, capacitação, inclusão).

Uma vez que a inovação social pressupõe a interação de diversos atores, caracterizando-se, portanto, como um fenômeno coletivo, a articulação desta pesquisa com a fundamentação teórica apoiada na nova sociologia econômica (NSE), pode ser, neste sentido, uma importante contribuição para a compreensão deste fenômeno. Neste prisma, a inovação social pode ser vista enquanto um processo de construção social, como algo para além da técnica ou solução envolvida, o que torna as redes de relações sociais e interações entre os atores, uma importante categoria de análise (GRANOVETTER, 1985; STEINER, 2006).

1.2. Justificativa

Visto que a inovação social corresponde a iniciativas que buscam solucionar problemas sociais, e ainda, promover a transformação social, por meio da inclusão, empoderamento, participação e novas relações, percebe-se o quão relevante é o estudo desta categoria da inovação. Não se trata apenas de uma agenda acadêmica, senão, de uma agenda global, e especialmente, de países emergentes como o Brasil. Os inúmeros problemas socioambientais, nas últimas décadas, deixaram de ser uma preocupação específica de alguns poucos pesquisadores, tornando-se central na agenda de diferentes segmentos da sociedade, como organizações, governos, movimentos sociais, políticas públicas, ativistas, dentre outros (ABRAMOVAY, 2008; ONU, 2015; SEKN, 2006). Assim, soluções socialmente inovadoras, enquanto alternativas à realidade orientada pelos interesses de capital (SOUZA SANTOS, 2001), se tornam, cada vez mais, proeminentes.

Internacionalmente, o conceito de inovação social já vem sendo mais utilizado por grupos de pesquisadores, mas no Brasil, ainda se percebe uma escassez de estudos envolvendo esta categoria da inovação, o que constitui uma das motivações para a realização desta pesquisa. Apesar do progressivo interesse e avanços com relação à temática, ainda persiste a necessidade da realização de mais estudos em torno desta modalidade de inovação, haja vista sua incipiência teórica quando comparada às inovações tecnológicas tradicionais.

Alguns trabalhos têm focado o estudo da inovação social na perspectiva do empreendedorismo social (WESTLEY e ANTADZE, 2010), embora, nem todos os empreendimentos sociais possam ser considerados uma iniciativa socialmente inovadora, assim como, nem todas as inovações sociais são exclusivas desse formato empreendedor (SHARRA e NYSSENS, 2009). Já outros tem buscado dialogar com teorias voltadas à responsabilidade social corporativa, gerenciamento dos *stakeholders* e parcerias intersetoriais. Porém, o que se observa é que a discussão teórica da inovação social ainda carece de maior avanço, tendo em vista a natureza interdisciplinar e fragmentada da literatura (CAJAIBA-SANTANA, 2013). Apesar do crescente interesse pelo tema (MULGAN, 2006; TEPSIE, 2012; ANDREW e KLEIN, 2010), pouca atenção tem sido dada na compreensão de como ela ocorre, enquanto uma solução intencional e socialmente construída.

Ao mesmo tempo em que a inovação tecnológica possui um campo consolidado de estudos (SCHUMPETER, 1982), e a responsabilidade social empresarial, gerenciamento de *stakeholders* e parcerias multisetoriais, por exemplo, detenham importância estratégica significativa na interface entre negócios e sociedade (HOFFMAN, 2000; PORTER, KRAMER, 2006, 2011; PORTER e VAN DER LINDE, 1995; FREEMAN, 1984), tais campos, tradicionalmente, levam em conta a perspectiva da empresa, que tenta obter benefícios e reduzir riscos ao atuar sobre os problemas sociais (GRIFFIN, PRAKASH, 2014), sem levar em conta, no entanto, a perspectiva dos atores envolvidos.

Considerando que a narrativa por trás da inovação social – em solucionar e/ou melhorar significativamente um problema social, através da intervenção intencional de atores, que além de resolver determinado problema, proporcionem transformação social – deixa claro, que esta não pode estar separada do contexto social, nem mesmo, do contexto político-institucional em que está inserida. Diante disso, encontrou-se como "*gap*" de pesquisa, o estudo da inovação social a partir da perspectiva da nova sociologia econômica (NSE), uma vez que, esta lente teórica combina um vasto arsenal teórico-metodológico e com reais potencialidades analíticas na compreensão da inovação social. As abordagens dessa corrente teórica, apresentam potencial significativo para elucidar a dinâmica deste fenômeno, visto que parte da premissa de que as ações econômicas estão imersas – *embedded* - na vida social, possibilitando, desta maneira, uma análise para além do aspecto econômico da inovação.

Na análise da inovação social, o conceito e a teoria estabelecem relações entre, por um lado, os desafios e condições sociais que necessitam de soluções e/ou melhorias e, por outro, as iniciativas e processos que podem levar a esses resultados, enfatizando-se, assim, tanto o processo como no resultado da inovação.

Em face do exposto, entende-se que a pesquisa desenvolvida nesta Tese, assume relevância e ineditismo ao discorrer por uma temática atual, cuja importância é crescente no meio acadêmico, empresarial e no debate público (MOULAERT et al., 2010; CRISES, 2010). Vale-se do fato, ainda, de que este campo de conhecimento carece de mais estudos e maior aprofundamento teórico (CAJAIBA-SANTANA, 2013). A contribuição desta Tese está, portanto, em dialogar com a prática e a teoria da inovação social, na perspectiva teórica da nova sociologia econômica, com vista em avançar na discussão desta temática.

Para isto, investigou três iniciativas socialmente inovadoras, de diferentes formas organizacionais, isto é: a iniciativa de um banco comunitário – o Banco Palmas; a iniciativa de hortas comunitárias, em áreas ociosas da região metropolitana de São Paulo, de uma organização não-governamental (ONG) – a Cidades sem Fome; e a iniciativa de uma plataforma digital para a gestão colaborativa e participação cívica, de uma organização privada – o Colab. Justifica-se a realização deste estudo, por ter o intuito de contribuir com a construção do conhecimento científico da inovação social, a partir da investigação de múltiplos casos e de perspectivas analíticas da nova sociologia econômica.

1.3 Questão norteadora da Tese

Como ocorre a dinâmica da inovação social e quais são as barreiras e facilitadores deste modelo de inovação?

1.4 Objetivo Geral e Específicos

O objetivo da Tese está em analisar a dinâmica da inovação social na perspectiva na Nova Sociologia Econômica (NSE), a partir de diferentes formatos organizacionais, bem como compreender as barreiras e facilitadores deste modelo de inovação. Em concomitância com o objetivo geral da pesquisa, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

i) Analisar a dinâmica da inovação social, em diferentes formatos organizacionais;
ii) Avançar na compreensão das barreiras e facilitadores da inovação social;
iii) Identificar similaridades e/ou diferenças entre as iniciativas selecionadas;
iv) Realizar uma revisão bibliométrica da inovação social.

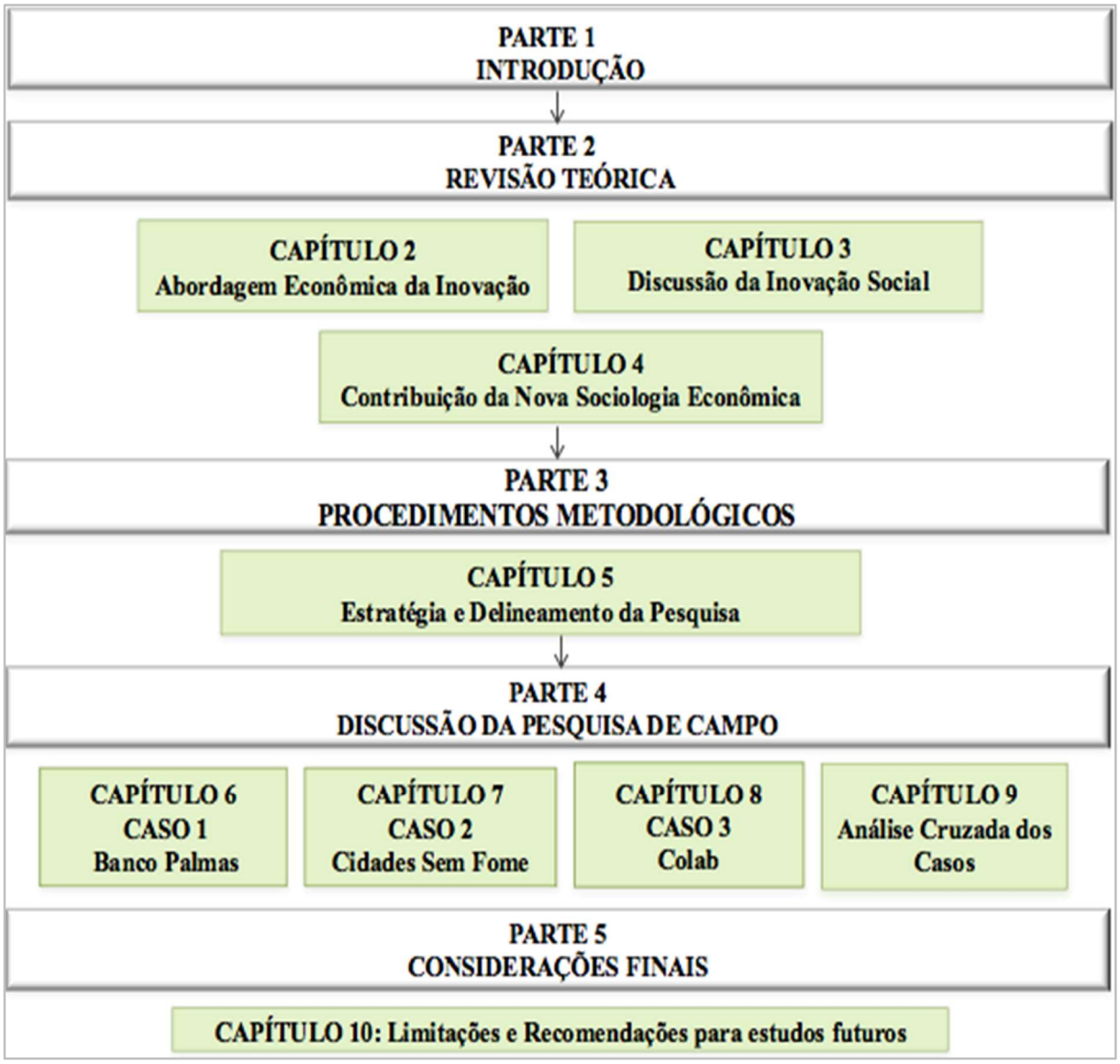
1.5 Estrutura da Tese

A presente Tese está dividida em três partes. Na primeira parte, é apresentada a revisão da literatura que norteou a pesquisa empírica. A pesquisa utilizou a metodologia de múltiplos casos (EISENHARDT,1989; YIN, 2001), recorrendo à múltiplas fontes de evidência, isto é, o levantamento de dados secundários a partir da análise documental, realização de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e a triangulação de técnicas qualitativas.

Na seção seguinte são apresentados os caminhos metodológicos percorridos, o desenvolvimento da pesquisa e a execução do estudo de múltiplos casos. Na sequência, são apresentadas as discussões da pesquisa de campo, sendo analisada a história e contexto social das iniciativas selecionadas; o ambiente político-institucional, na qual interagem os atores envolvidos; as relações entre os atores, por meio da formação de redes e outras formas de colaboração; as transformações sociais provocadas pelas iniciativas; e por fim, são evidenciadas as barreiras e facilitadores da inovação social, com base nos dados investigados.

A pesquisa foi realizada tendo a NSE como arcabouço teórico de base, uma vez que a problemática de pesquisa, reside em compreender a dinâmica da inovação social, assim, as dinâmicas entre o social e o econômico. Dá compreensão de que as discussões econômicas que permearam o campo da inovação, nas últimas décadas, não são suficientes para explicar a ocorrência de fenômenos como o da inovação social, a NSE, neste sentido, proporciona novos caminhos em direção a se pensar na inserção social das inovações, sobretudo, das inovações sociais. A figura a seguir apresenta a estrutura desta Tese, conforme o exposto.

Figura 1 - Estrutura Geral da Tese



Fonte: Elaboração própria

PARTE 2
REVISÃO TEÓRICA

2. Abordagem Econômica da Inovação

As discussões sobre o tema da inovação, tem se pautado fundamentalmente a partir da teoria econômica. O interesse econômico pelo tema foi primeiramente notabilizado pelo economista austro-húngaro Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), embora seja possível encontrar debates do progresso tecnológico nos escritos de autores como Smith e Marx, bem como origens da abordagem *schumpeteriana* de inovação nos escritos de Max Weber e Werner Sombart (CAJAIBA-SANTANA, 2014; HÉBERT e LINK, 2006; STEINER, 2006). A partir de então, o conceito esteve fortemente ligado ao desenvolvimento econômico e à capacidade competitiva de uma empresa dentro de um livre mercado capitalista (NELSON e WINTER, 2005; SCHUMPETER, 1985).

Fato é que a teoria do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1964) se tornou não apenas o ponto de partida para as investigações da inovação, mas sobretudo, um centro de referência, válido até hoje. Trata-se de um processo permanente de destruição criativa, cujo as forças motrizes desse dinamismo são as inovações ("novas combinações"). Os conceitos de inovação e empreendedorismo são certamente uma das maiores contribuições de Schumpeter para a economia, bem como o seu papel no crescimento econômico.

A visão da inovação para Schumpeter (1912) se opunha às chamadas teorias *neoclássicas* da economia, as quais explicavam os fenômenos econômicos como tendendo à uma situação de equilíbrio. De acordo com estas teorias, o mercado seria 'autorregulado', ou seja, o comportamento de firmas e de consumidores tenderiam a um equilíbrio através de suas manifestações de oferta e demanda. Historicamente, o modelo capitalista evoluiu desta forma, voltado para as flutuações de oferta e demanda de bens e serviços.

Na teoria Schumpeteriana, a inovação diverge da tendência de equilíbrio sugerida pelos autores *neoclássicos*, e posteriormente, pelos neoliberais. Logo, a inovação representa a possibilidade do rompimento da cadeia racional estabelecida entre a empresa e o consumidor, neste caso, desencadeia uma decisão não racional do consumidor (SCHUMPETER, 1934). A racionalidade prevista, nesta perspectiva, se refere à decisão de um comprador pagar por um preço justo a determinado produto, sendo que a empresa, por outro lado, decide se a oferta recebida lhe garante uma remuneração sobre o capital investido e custos incididos.

Para Schumpeter (1934) a inovação pode ser definida, então, como um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, através de combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem, entre outros. Ou seja, através do processo de "destruição criativa" – o fluxo circular do mercado – é rompido por uma inovação, gerando com isso um novo fluxo circular e um novo equilíbrio (COSTA, 2007). O autor via a ocorrência de mudanças descontínuas e "revolucionárias" como o centro do desenvolvimento econômico, responsável por romper a economia em seu modo estático (fluxo circular), através de caminhos dinâmicos. Assim, na obra – *Teoria do Desenvolvimento Econômico* – publicada originalmente em 1912, a inovação é vista como a força que transforma incessantemente o capitalismo (SCHUMPETER, 1982).

Nesta lógica, Schumpeter se referiu à inovação – em seu clássico *Capitalism, Socialism and Democracy* – como o motor do desenvolvimento capitalista e, portanto, do progresso econômico. Em outras palavras, a inovação tecnológica segundo Schumpeter (1988), cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-o do estado de equilíbrio e criando diferenciações por meio de novas formas e padrões de produção.

No contexto empresarial, a vantagem competitiva advinda de uma ação inovadora, consiste no fato de que tenderão a imitar tal inovação, provocando assim, a necessidade de uma "destruição criadora" permanente (SCHUMPETER, 1982). A vantagem competitiva, nesta perspectiva, resulta deste ciclo, onde a inovação sendo permanente, gerará lucros extraordinários e, por conseguinte, mais investimentos e mais inovações. Assim, a capacidade da empresa em destruir velhas ideias e incorporar novidades é o que a mantém no mercado.

Desta maneira, percebe-se que a inovação para Schumpeter (1982) está diretamente atrelada a uma ideia que se transforma em uma renda extraordinária para a organização, neste sentido, uma ideia que possui um valor percebido pelo mercado e que, assim, seja economicamente mensurável. A inovação sob a ótica econômica está, portanto, fortemente conectada ao desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa, sendo esta o diferencial necessário para tal competitividade.

Para compreender de forma mais aprofundada a teoria do desenvolvimento *schumpeteriano*, faz-se necessária uma conexão com os grandes debates que estavam acontecendo no momento de Schumpeter, ou seja, as tensões entre o socialismo e o capitalismo, a iminente crise econômica, a relação entre os pequenos empreendedores e o crescimento das burocracias, o papel dos intelectuais na política macroeconômica, dentre outros (KATARSIS, 2010).

Estudos afirmam que as teorias de Schumpeter foram influenciadas e inspiradas pelas teorias do economista e filósofo alemão Karl Marx (ELLIOT, 1980). Este, em seu livro – O Capital – sugere que o principal caminho para se manter a competitividade das empresas seria o aumento da produtividade através da introdução de tecnologias novas e mais eficientes. O mesmo argumento, pode ser visto na teoria central de Schumpeter, ao explicar a concorrência capitalista por meio desta competição tecnológica.

O que se percebe, é que tanto Marx como Schumpeter vinculam as grandes mudanças econômicas do sistema capitalista à inovação tecnológica.

> [...] as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença deste nexo. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. (SCHUMPETER, 1982, p. 48 – grifo da autora).

Nesta afirmação, claramente se observa que a mudança econômica considerada pelo autor é provocada pela introdução de uma novidade, esta originada, essencialmente, pelo empreendedor. Tal pensamento caracteriza a natureza dinâmica e evolução do sistema capitalista, já delineado, em anos anteriores. Neste pensamento, as relações capitalistas se estabeleceram com o aumento das oportunidades de lucro e acumulação de capital, isso por meio das inovações tecnológicas.

A teoria de Schumpeter sobre a inovação, não se restringiu apenas à diminuição de custos e lucros extras pela introdução de um novo bem, mas avançou, também, no sentido de considerar outros tipos de inovação, que não apenas a relacionada às questões técnicas ou tecnológicas. O autor distinguiu as inovações de cinco maneiras: 1) Lançamento de um novo produto ou uma nova espécie de produto já conhecido; 2) Aplicação de novos métodos de produção ou de venda de um produto; 3) Abertura de um novo mercado; 4) A utilização de novos recursos/a aquisição de novas fontes de abastecimento de matérias-primas; 5) Nova estrutura da indústria, como a criação ou a destruição de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1934).

Observa-se ainda, nas primeiras definições de inovação, difundidas por Schumpeter (1982) há uma clara distinção entre inovação e invenção, centrando a diferença de ambas no domínio econômico e comercial que a primeira possui, através da difusão. De maneira geral,

o autor divide o processo de inovação em quatro dimensões: invenção, inovação, difusão e imitação (BURTON-JONES, 1999).

Shumpeter (1988) ao distinguir invenção de inovação salientou que a diferença entre ambas consiste essencialmente no sentido econômico, pois uma inovação somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção, e assim, gerando riqueza. A inovação, em organizações inseridas num modelo capitalista de geração de riqueza, passa então, pela absorção de novas ideias, conceitos, modelos e novas tecnologias.

A estrutura dinâmica que Schumpeter apresenta em sua obra sobre a teoria do desenvolvimento econômico, têm como figura central o empresário inovador ou "empreendedor dinâmico" (SCHUMPETER, 1912) – agente responsável por trazer novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, portanto, pela inovação tecnológica. De fato, o pensamento de Schumpeter (1985) tornou-se algo completamente novo para o *mainstream* da teoria econômica.

Na visão do autor, o crescimento econômico, não se dá necessariamente pelo crescimento populacional, da renda e da riqueza, mas trata-se de um fenômeno derivado da mudança espontânea e descontínua nos canais do "fluxo circular", ou seja, a perturbação do centro do equilíbrio proporcionado pela atividade industrial e comercial e não, fundamentalmente, pelas necessidades dos consumidores (SCHUMPETER, 1985).

Neste sentido, é o empreendedor que inicia esta mudança econômica, promovendo as novas combinações de meios produtivos e influenciando, com isso, o processo de desenvolvimento econômico. Para que tais combinações sejam concretizadas, Schumpeter (1985) evidencia ainda, o importante papel do sistema de crédito atribuído aos chamados "capitalistas", ou proprietários – aqueles que introduzirão as mudanças revolucionárias na vida econômica.

Assim, é possível perceber três elementos centrais na análise de Schumpeter (1985), sendo as "novas combinações de meios de produção", o "crédito" e o "empreendedor". Contudo, sublinha-se o fato de que, na perspectiva do autor, esta ênfase ao empreendedor, em reunir e combinar de forma inédita os recursos produtivos, dá-se apenas quando as combinações ocorrem pela primeira vez. A partir daí, tal combinação perde seu caráter inovador, tornando-se uma rotina, portanto, não se teria mais a figura do empreendedor, e sim, do administrador. O empreendedor, nesta lógica, consiste em inovar a ponto de criar condições para a transformação radical de um determinado setor, território ou atividade, estando mais comprometido com a inovação radical do que incremental – através de mudanças adaptativas.

Colocadas as bases da teoria do desenvolvimento econômico segundo Schumpeter (1961; 1985), entende-se que o mesmo não ocorre de forma uniforme e linear através do tempo, ao contrário, de forma descontínua, através do rompimento à situação econômica estabelecida, sem que haja, portanto, uma natureza estacionária. Daí a compreensão de que o impulso fundamental que mantém o sistema capitalista se dá, primordialmente, pelas inovações, estas que destroem incessantemente o antigo e criam elementos novos.

Vale a pena notar que de acordo com Schumpeter a inovação não está atrelada apenas às novas ideias, do contrário, no forte papel do empreendedor, responsável por implementar tais novidades. Uma das contribuições de Schumpeter, neste ponto, foi a sua insistência com a figura do empreendedor ou inovador, enquanto um "*input*" social raro, que combina os fatores de produção de novas formas, e que se torna necessário para a evolução econômica. Assim, enquanto a inovação é a destruição criativa que desenvolve a economia, o empreendedor é aquele que desempenha a função de criar a mudança.

A figura do empreendedor, até este momento, esteve fortemente atrelada ao surgimento de lucros no sistema capitalista. E segundo o autor, tinha por justificativa a determinação deste – do empreendedor – em fundar um reino particular, a vontade de conquistar e provar ser superior aos outros, o desejo pelo sucesso e a alegria de criar e fazer coisas novas (SCHUMPETER, 1912). O empreendedor ideal para Schumpeter pode ser relacionado ao indivíduo socializado, um ser social "típico" no sentido weberiano, que apresenta qualidades individuais peculiares (subjetividades), e apesar de contar com o apoio institucional, também sofre resistências de um conjunto de instituições – cultura, hábito, tradição (MARTES, 2010). Vale ressaltar também, que apesar dessas categorias propostas por Schumpeter, os estudos nessa direção não tiveram influência significativa das abordagens sociológicas.

Não obstante, nas últimas obras de Schumpeter, é possível perceber um novo posicionamento do autor em relação à figura do empreendedor, bem como em relação à abordagem teórica das ciências econômicas. Na obra "*Capitalism, Socialism and Democracy*", publicado em 1942, claramente pode ser observado uma mudança no modo como se pensava sobre o sistema. Ao mesmo tempo em que o autor passa a considerar a figura do empreendedor não atrelado apenas à figura individual de alguém, também passa a considerar a importância de olhar a economia para além dos modelos matemáticos abstratos, que despreza a análise institucional, empírica e histórica.

Ao considerar os termos *weberianos* na compreensão da ação empreendedora, entende-se que esta é "social" na medida em que considera e se orienta pelo comportamento

de outros indivíduos, ampliando assim, o debate da ação empreendedora e permitindo um diálogo com outros referenciais teóricos, como o de Granovetter (1985) através da análise de redes.

O debate da inovação na perspectiva da construção social (GRANOVETTER, 1985) permite avançar na compreensão de que os indivíduos tomam decisões numa ação coletiva, influenciado pelas redes sociais que constituem o coletivo social, e não apenas por fatores que se reduzem aos seus próprios interesses e preferências. Esta perspectiva contrapõe teorias como a de Adam Smith (1723-1790) – A Riqueza das Nações – que defendia a atuação dos indivíduos movida por interesse próprios, bem como a promoção das inovações tecnológicas, como fonte para o crescimento e desenvolvimento econômico (KAUFMAN, 2012).

A visão *schumpeteriana* do empreendedor, tradicionalmente discutida na literatura do empreendedorismo e que atribui demasiada ênfase ao indivíduo, dando-lhe qualidades "de herói", em detrimento às relações e instituições, tem sido também criticada (ALDRICH, 2005). Há aqueles que admitem que Schumpeter (1985) tenha levado em consideração o empreendedor enquanto um tipo social ou coletivo, ao invés de indivíduo como unidade básica de análise (MARTES, 2010).

Admitir essa aproximação conceitual com Weber (1982) – do ser social – ou mesmo, deslocar a atenção para a análise de redes de Granovetter (1985), possibilita analisar a inovação numa combinação da economia com a sociologia, baseada na ideia de integrar a análise social à ação econômica. Os trabalhos de Granovetter (1985), ao propor uma aproximação entre as teorias econômicas e sociológicas, fazem ressurgir as discussões da sociologia econômica, mostrando como as relações sociais influenciam as ações econômicas – fenômeno identificado pela "construção social das relações econômicas[4]" (STEINER, 2006, p.3).

Sabe-se que a geração da inovação hoje, já não depende exclusivamente de personalidades individuais, mas envolve a interação e colaboração de diferentes atores. Os conceitos de inovação e empreendedorismo de Schumpeter, sem dúvida, lançaram fundamentos para um diálogo que permeia os dias atuais, mas que evoluíram, inclusive, em princípios ligados à nova sociologia econômica (NSE) – corrente *neo-schumpeteriana*.

Dialogar com teorias apoiadas na nova sociologia econômica, neste sentido, pode conferir contribuições substanciais na análise do empreendedor e da inovação, atribuindo a

[4] Para aprofundamento teórico, ver o capítulo 4 desta Tese – Abordagem da Nova Sociologia Econômica - NSE.

estes o sentido da construção social que envolve a prática inovadora – perspectiva esta, adotada neste trabalho.

2.2 A orientação para processo e o resultado da inovação

É preciso, portanto, um olhar mais atento sobre o significado da inovação. A literatura acadêmica tem tratado da inovação basicamente em duas principais dimensões, uma enfatizando o processo, enquanto a outra o resultado (GOPALAKRISHNAN e DAMANPOUR, 1997; DAMANPOUR e EVAN, 1984; KIMBERLY e EVANISKO, 1981; VAN DE VEN e ROGERS, 1988; ZALTMAN et al., 1973). Ambas as dimensões têm dominado o debate dessa temática. Do ponto de vista do processo, os profissionais, financiadores ou formuladores de políticas olham para o contexto ou forma de produção de um determinado bem ou serviço. Já do ponto de vista do resultado todos querem prever sobre quais inovações terão sucesso (PHILLIS et al., 2008).

Corroborando com a afirmação anterior, o *Manual de Olso* (1997) - que tem por objetivo orientar e padronizar conceitos sobre inovação tecnológica - afirma que as pesquisas sobre inovação nas empresas podem ser orientadas por duas abordagens principais, a saber, "*subject approach"* e "*object approach"*, conforme segue:

> A abordagem do sujeito (*subject approach*) começa pelo comportamento inovador e pelas atividades da empresa como um todo. A ideia é explorar os fatores que influenciam o comportamento inovador da empresa (estratégias, incentivos e barreiras à inovação) e o escopo das várias atividades de inovação (...). A abordagem segundo o objeto (*object approach*) se inicia pela identificação de uma relação de inovações bem-sucedidas frequentemente baseada em avaliações de especialistas ou anúncios de novos produtos em jornais especializados. (OECD, 1997:51)

Assim, as pesquisas sob a "abordagem do sujeito" procuram avaliar as relações existentes no processo de produção de inovação, explorar os fatores que contribuem de forma direta ou indireta para a atividade inovadora dentro das firmas. Já a abordagem do objeto enfatiza as inovações bem-sucedidas, isto é, o resultado. Nisso, percebe-se que ambas as abordagens se referem à mesma distinção apresentada anteriormente, sendo uma relacionada ao processo e a outra ao resultado.

Nos últimos relatórios emitidos pela OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) a inovação é apresentada como:

> A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55; 2010).

Já para o *Centre for Social Innovation* (CIS, 2008) é essencial se distinguir quatro elementos da inovação:

> 1) O processo de inovar ou gerar um novo produto ou solução, que envolve fatores técnicos, sociais e econômicos; 2) O produto ou invenção em si – um resultado que podemos chamar propriamente inovação; 3) A difusão ou adoção da inovação, por meio da qual ela se torna amplamente utilizada; 4) O valor último criado pela inovação (CIS, 2008, p.4).

Deve-se considerar, portanto, que a despeito da natureza da inovação que se propõe, ou seja, toda e qualquer inovação deve atender a critérios como novidade e/ou melhoria significativa, independente da originalidade, pois pode-se considerar nova para um usuário, contexto ou aplicação específica (OECD, 2005, 2010; PHILLIS et al., 2008). Nesta perspectiva, uma inovação deve ser mais efetiva ou mais eficiente do que alternativas precedentes, independentemente da magnitude da inovação, se radical ou incremental (FREEMAN, 1988). Assim como, deve ser implementada, isto é, ser efetiva no ponto de vista mercadológico. Para que uma inovação seja bem-sucedida, portanto, esta deve atender as demandas do mercado (COTTERMAN et al., 2009).

Para Kanter (1984) a inovação se refere ao processo de colocar em prática uma nova ideia para a solucionar um problema, assim, a inovação é a geração, adoção e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços. Não obstante, segundo a autora, o termo inovação, ainda se refere à tecnologia, para a grande maioria. Já para Damanpour (1991), a inovação consiste em um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo ou de produção, bem como um novo sistema de gestão ou uma nova estrutura organizacional. Segundo o autor, a inovação se refere também, a um meio de mudar a organização, seja isso uma resposta a mudanças do ambiente interno ou externo ou, seja isso, uma ação preventiva.

Gopalakrishnan e Damanpour (1997) entendem que a inovação desempenha um papel no fomento da economia, em reforçar e manter o alto desempenho das empresas, na construção da competitividade industrial e melhoria no padrão de vida. Os autores ao fazerem uma revisão da literatura sobre a inovação organizacional, reforçam, ainda, a perspectiva do processo e resultado da inovação. Aliados a esta mesma perspectiva, estão Porter (1990) e Daroit e Nascimento (2004), ao reconhecerem que as inovações – desde Schumpeter – têm sido tratadas como forma de obtenção de lucros extras pelas empresas, por meio de vantagens

competitivas, assumindo, assim, um papel influente na competitividade das organizações. O paradigma construído sob o enfoque da inovação, neste sentido, está em que a dimensão econômica é comumente assinalada como central.

Daí as críticas tecidas sobre a inovação tecnológica no sentido de ter passado a utilizar formas de produção descompromissadas com o contexto social. Pois sabe-se que as novas tecnologias não promoveram apenas uma maior facilidade ao cotidiano das pessoas, mas trouxeram consigo efeitos negativos à sociedade e ao meio ambiente.

Considerando tais efeitos negativos, Porter e Kramer (2011, p.4) afirmam que "o capitalismo está sob o cerco". Embora, nos últimos anos, maior atenção tenha siso dada para o elemento "criação de valor", os autores destacam que grande parte das empresas permancem "presas" a uma abordagem ultrapassada, vendo a criação de valor de forma restritiva, otimizando, sobretudo, o desempenho financeiro a curto prazo e ignorando influências mais amplas.

A inovação no contexto organizacional tem assumido um papel central no que diz respeito à estratégia e vantagem competitiva. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) corroboram com a ideia de que as inovações são decorrentes de processos organizacionais alinhados à estratégia organizacional, resultando estas, em projetos que irão gerar vantagens competitivas. Tais autores, afirmam que o processo de inovação envolve as seguintes etapas: i) prospecção do ambiente, tanto interno como externo, para identificar e processar sinais relevantes sobre ameaças e oportunidades relacionadas à mudança; ii) decisão com base em uma visão estratégica, isto é, a maneira como as empresas podem melhor se desenvolver e a quais desses sinais devem responder; iii) obtenção dos recursos que possibilitem uma resposta, seja criando algo novo, através de pesquisa e desenvolvimento, seja adquirindo algo externo, através de transferência de tecnologia; iv) e implementação do projeto.

Observa-se, portanto, que a inovação, passou a assumir uma importância significativa no contexto organizacional, estando fortemente atrelada às questões estratégicas e, por assim dizer, à maior competitividade.

2.3 Limites da inovação tecnológica

As inovações tecnológicas, enquanto instrumento para servir aos interesses capitalistas, assumem em si, uma lógica pautada pela produtividade e maior utilização de recursos, resultando, assim, numa condição socioambiental insustentável. Se o foco da inovação tecnológica, inicialmente proposta por Schumpeter, prevê maior geração de riqueza,

isto é, de lucros extraordinários, supõe-se que o modelo de desenvolvimento gerado não proporcionará benefícios mútuos, a não ser para quem a realiza. O que justifica suas limitações se pensado nas demandas de ordem social, ambiental ou mesmo em relação à distribuição de riqueza.

Com a industrialização, no século XIX, pôde-se perceber uma crescente desarticulação entre a expansão do capitalismo industrial e o desenvolvimento hegemônico dos países envolvidos, ou seja, passou a se fortalecer ainda mais a desigualdade entre os aqueles que detêm o "poder econômico" versus aqueles que se tornam marginalizados às tendências do sistema vigente.

Os paradigmas produtivos industriais que influenciaram os sistemas organizacionais foram fundamentados inicialmente nas teorias formuladas por Taylor, onde se buscava a máxima eficiência e posteriormente por Fayol, com ênfase na alta produtividade. Nestas teorias o trabalhador é relacionado ao *homo economicus*, usado na economia clássica, ou homem operacional segundo as teorias administrativas, o qual se caracteriza como um ser passivo, sujeito aos imperativos da maximização da produção em função dos ganhos monetários, entre outros.

Beck (1944, p.) ao discutir sobre a modernização da sociedade industrial relembra que não é a crise, mas as vitórias do capitalismo que produzem uma nova forma social. A sociedade, segundo o autor, não resulta apenas da pobreza crescente, mas também da riqueza crescente, o que corrobora com a crescente desigualdade social apontada anteriormente. Ou seja, não apenas as crises, mas, até mesmo, o intenso crescimento econômico e a rápida tecnificação, podem impulsionar e/ou impelir a sociedade em diversas esferas.

Com vista nas ameaças e efeitos colaterais trazidos pela sociedade industrial, é possível dizer que as organizações, nesse caso, tornam-se os produtores e legitimadores das ameaças que não conseguem controlar (BECK, 1944). Neste sentido, espera-se que o processo de continuação da inovação não seja descomprometido aos seus próprios efeitos e ameaças. Com isso levanta-se a questão da “autolimitação” que o modelo tradicional de inovação pode trazer, sendo necessário, então, (re)determinar os padrões.

A noção progressiva que dominava a sociedade perdeu suas forças com as crises acima referidas, pois se passou a dar importância não mais apenas à produção sob um aspecto quantitativo, mas sobretudo, a uma menor degradação ambiental e melhor qualidade de vida. Neste sentido, o Centro de Inovação Social (CIS) de *Stanford* afirma que o processo de inovação deve ser mais sustentável ou mais justo. Considerando por mais sustentável as questões ambientais e organizacionais, sendo esta última, mencionada no intuito de uma

operação ser sustentada por um longo período de tempo, o que engloba as questões sociais e econômicas.

A ideia de sustentabilidade (ELKINGTON, 1998), nas mais diversas esferas da sociedade e organizações, pressupõe mudanças na racionalidade econômica sucedida a partir do capitalismo. Referindo-se ao contexto das organizações, trata-se de condicionar a dinâmica empresarial e tecnológica à uma nova racionalidade, distinta daquela estritamente econômica e expressa livremente nas relações de mercado.

A partir daí discussões sobre a sustentabilidade nas organizações, passaram a envolver não apenas as práticas e estratégias organizacionais, como as inovações por elas implementadas. Assim, passou-se a pensar em inovação como um processo que deve promover, além do crescimento econômico da empresa, o desenvolvimento multidimensional da organização e sociedade envolvida (ELKINGTON, 1998; HALL e VREDENBURG, 2003). Neste prisma, a inovação sustentável pressupõe contribuir, simultaneamente, para as dimensões socioeconômicas e ambientais (HART e MILSTEIN, 2004; KLEWITZ e HANSEN).

Barbieri (2010) afirma que combinar resultados socioeconômico e ambiental nas inovações não é fácil, dadas as incertezas que as inovações trazem. Em geral, segundo o autor, os efeitos econômicos são relativamente previsíveis, devido a enorme quantidade de instrumentos desenvolvidos para isso. Já os efeitos sociais e ambientais são mais difíceis e serem avaliados previamente, pois envolvem diversas variáveis, incertezas e interações.

Acompanhando o debate da sustentabilidade, nas últimas décadas, um novo modelo e paradigma de inovação surge – a inovação social – em consonância, com as inovações orientadas para a sustentabilidade, em que as dimensões socioeconômica e ambiental assumem igual relevância. Não obstante, a inovação social é notadamente direcionada aos atores sociais, fala-se de uma coletividade, ao invés da organização. Tanto na solução para a qual se propõe, como no processo e resultados almejados, a inovação social, busca atentar ao coletivo.

3. Discussão da Inovação Social

O primeiro capítulo tratou de explanar e conceituar o tema da inovação tecnológica na perspectiva da teoria de desenvolvimento econômico, pois entende-se que a fundamentação teórica do estudo tradicional da inovação, pode contribuir com o entendimento e avanço dos recentes debates sobre a inovação social (PHILLS et al., 2008; CAJAIBA-SANTANA, 2014). Este capítulo versa, portanto, sobre a conceituação da inovação social, os debates e avanços que permeiam a temática, bem como uma revisão da literatura, a fim de identificar o estado-da-arte e possíveis *gaps* teóricos e de pesquisa.

A inovação social (IS) pode ser vista, claramente, como parte dos esforços empregados nas últimas décadas, em vista de solucionar problemas sociais localizados, e mais recentemente, questões sistêmicas e estruturais (NICHOLLS et.al, 2015). Embora o tema da inovação social não seja considerado novo, a discussão em torno do termo tem sido mais fortemente enfatizada, na última década e, de certa forma, tem se tornado o grito de guerra de muitos acadêmicos e administrações políticas ocidentais (BASSI, 2011; CRESSON e BAGEMANN, 1995; RÜEDE e LURTZ, 2012; ADAMS E HESS, 2010). Mais do que isso, a ideia da dimensão social da inovação tem se tornado uma ideia ampla e aceita (CAJAIBA-SANTANA, 2014), elevando, assim, as expectativas em relação ao desempenho social.

A expressão "inovação social" passou a ser utilizada na década de 1960 e início dos anos 70, por movimentos sociais estudantis e dos trabalhadores, de cidades europeias e americanas, como uma espécie de 'denominador comum' para diferentes tipos de ações coletivas visando uma maior inclusão e participação da sociedade. Mesmo período em que discussões acadêmicas sobre a democracia, igualdade de gênero, problemas de exclusão, privação, alienação e falta de bem-estar, inseriram-se no debate público (MOULAERT et al., 2010). Neste mesmo período, também, foi quando Taylor (1970) utilizou o termo para se referir a ações aperfeiçoadas ou "novas formas de fazer as coisas".

A construção e entendimento da inovação social, no sentido que atualmente lhe é concedido, teve sua expansão a partir dos anos 90, influenciada, certamente, pelos desafios socioeconômicos e ambientais da sociedade (BEPA, 2011; NICHOLLS et al., 2010). Para Arniani et al. (2014) a inovação social, ao final do século XIX, perdeu seu apelo revolucionário, tornando-se um objetivo para novas alternativas. O interesse científico pelo tema, tornou-se mais sensível, nas últimas décadas, através de um crescimento exponencial de publicações científicas (SILVEIRA e ZILBER, 2016), além do aumento e consolidação dos centros de pesquisa em inovação social (LETTICE e PAREKH, 2010), como *Center for*

Social Innovation da Stanford University, INSEAD, CRISES (*Centre de Recherche sur les Innovations Sociales)*, *The Young Foundation*, DESIS, *Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience, The Dortmund Social Research Centre, TEPSIE (The Theorical, Empirical and Policy Foundations for Buildinng Social Innovation in Europe)*.

Ao longo das últimas décadas, a discussão sobre a inovação social passou por melhorias significativas, tanto na construção de teoria, como na melhoria de metodologias (MOULAERT et.al., 2010). Ainda assim, o conjunto de abordagens, metodologias e práticas não formam um corpo consolidado de conhecimento, da mesma forma que não há nenhuma teoria forte para sustentar o conceito de inovação social (BIGNETTI, 2013). Assume, além disso, um caráter interdisciplinar (CAJAIBA-SANTANA, 2013), uma variedade de definições, motivo pelo qual achou-se conveniente construir um quadro demonstrativo dos conceitos e orientações teórico-metodológicas, conforme segue.

Quadro 1 - Conceitos e Orientação da Inovação Social

AUTORES	CONCEITOS	ORIENTAÇÃO	ABORDAGEM
Taylor (1970)	Novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.	Processo Instrumental	Interdisciplinar
Cloutier (2003)	Uma resposta nova e com efeito duradouro à uma situação social considerada não satisfeita, que busca o bem-estar dos indivíduos e das coletividades, suscetível de acontecer em qualquer setor.	Processo Resultado Utilitária	Governança
Hillier et al (2004)	Mudanças nos programas e instituições que conduzem à inclusão de grupos e indivíduos, nas diversas esferas da sociedade, e excluídas em diferentes escalas espaciais. Inovação sociais saem do processo de inovação, a qual muda as dinâmicas das relações sociais, incluindo relações de poder.	Processo Resultado	Institucional
Novy e Leubolt (2005)	A satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.	Processo Resultado	-Participação cívica -Democracia
Mulgan (2006, 2009)	Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidas através de organizações cujos principal objetivo é social.	Resultado Instrumental	Empreendedorismo Social
Moulaert et al.(2007, 2010)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (empoderamento) através da inovação nas relações da vizinhança e da governança comunitária (...) Soluções aceitáveis para uma série de problemas de exclusão, privação,	Processo Resultado	-Desenvolvimento Territorial e Local -NSE

	alienação, falta de bem-estar. Ações que contribuam positivamente para o progresso humano e desenvolvimento.		
Phillis et al. (2008)	Uma solução nova para um problema social que é mais efetiva, eficiente e sustentável do que as soluções até então existentes, e pela qual o valor criado é revertido para a sociedade como um todo, em vez de apenas para particulares.	Resultado Instrumental	-Colaboração Intersetorial -Criação de Valor Social
Pol e Ville (2009)	Novas ideias que visam resolver questões sociais, culturais, econômicas e ambientais, em prol do povo e do planeta.	Resultado Utilitária	-Inovação -Qualidade de Vida
Murray et al. (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. São inovações que, ao mesmo tempo, são boa para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.	Processo Resultado Instrumental	-Inovação -Mudança Sistêmica
CRISES (2010)	É uma intervenção iniciada pelos atores sociais para atender a uma aspiração, atender a uma necessidade, contribuir com uma solução ou desfrutar de uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, transformando um quadro ou propondo novas orientações culturais.	Processo Resultado	-Desenvolvimento Territorial -Condições de Vida -Trabalho e emprego
TheYoung Foundation (2012)	Novas soluções que atendem uma necessidade social, e que levam a novas capacidades para melhorar o uso dos ativos e dos recursos, reforçando a capacidade da sociedade para agir.	Processo Resultado Instrumental	-Inovação -Mudança Sistêmica
Cajaiba-Santana (2014)	Mudança social e esta deve ser a principal característica a ser colocada em evidência. São novas ideias, manifestas em ações sociais, que resultam em uma mudança social e propõe novas alternativas e práticas sociais a determinados grupos sociais.	Processo Resultado	-Agência -Estrutura -Instituições

Fonte: Elaborado pela autora (adaptado de Klein e Harrisson, 2007).

As definições da IS certamente não se restringem ao quadro acima apresentado, embora estas sejam as definições que mais têm entusiasmado os estudos acadêmicos, nos últimos anos. Uma análise preliminar de tais definições permite verificar certas semelhanças entre os conceitos, a exemplo disso, na finalidade para a qual a inovação social se destina – a satisfação de uma necessidade social. No entanto, determinados autores enfatizam, além desses aspectos, alguns outros fatores a que se deve dar atenção, principalmente, por se entender a IS como um mecanismo, pelo qual se poderá gerar tanto a solução de um determinado problema, como uma transformação social.

Neste sentido, questões como maior autonomia, aumento da capacidade de agir, empoderamento, novas relações e maior participação, assumem uma importância significativa

tanto na definição como na realização da inovação social. Conforme visualizado acima, autores como Cloutier (2003) enfatizam a inovação social como uma nova resposta à necessidade social, porém aproximando essa resposta do resultado em si. Já Murray et al. (2010) observa que a inovação social deve ser destacada tanto no resultado, como nas relações, novas formas de cooperação e colaboração que ela traz, isto é, o processo pelo qual ela se desenvolve.

Entende-se, assim, que a inovação social deve, portanto, sublinhar tanto o processo (o conjunto de interações que ocorrem das "tentativas e erro", as redes e colaboração de atores, a gestão compartilhada e participação dos beneficiários na co-construção das soluções) como o resultado (seja na co-construção de políticas públicas, criação de novos mecanismos institucionais, empoderamento, novas relações, inclusão e outros) - (CAULIER-GRICE e MULGAN, 2009; KLEIN et al., 2009; OECD, 2010; MOULAERT et al., 2010).

Não obstante, alguns autores consideram a inovação social como sendo tanto o processo como o resultado em si (HILLIER et.al., 2004; KLEIN et.al. 2009; BIGNETTI, 2011). Sendo possível, neste caso, uma análise de causa-efeito interdependentes. Este trabalho considera a definição da IS não apenas como resultado, mas também, o processo social envolvido. Ainda há definições que apoiam a inovação social enquanto um processo em curso, um processo em si. Nesta perspectiva, a mobilização de grupos sociais e comunidades no interesse de satisfazer as necessidades sociais são vistas como inovação social (MOULAERT et.al., 2010).

Entendendo a inovação social como uma resposta nova e socialmente reconhecida, questões sobre quem são os atores protagonistas da inovação, tornam-se também relevantes. Seja por iniciativa da sociedade civil autônoma, ou por organizações sociais, por iniciativa pública ou privada. De acordo com o CRISES (2010) - *Center for Research on Social Innovations* - a inovação social se refere à intervenção dos atores sociais para atender a uma necessidade, visando contribuir com uma solução que promova mudanças nas relações sociais, propondo novas orientações culturais. Percebe-se assim, que os atores sociais assumem significativa importância no processo e resultado da inovação social. Cabe destacar estas questões, pois importa compreender que a inovação social se dá em seus meio e fins.

A participação de mais usuários pode levar a uma visão mais compartilhada de como as questões relacionadas aos problemas sociais podem ser tratadas. Assim, diferentes tipos de beneficiários e atores devem estar envolvidos neste exercício mais complexo de construir possibilidades e soluções para os problemas sociais (MOULAERT et al., 2010).

Para Moulaert et al. (2010) a pesquisa em inovação social vai para além de uma satisfação das necessidades sociais, e inclui inevitavelmente uma perspectiva de ação, no sentido da adoção de novas relações sociais, estas por sua vez, mais inclusivas e emancipatórias. Neste sentido, entende-se que a inovação social tem sido uma questão de mobilização, e esta, por vezes, espontânea. De acordo com o autor, refere-se a um movimento de pessoas reagindo contra a exclusão, a alienação, a privação de recursos causada pelo capitalismo, e em favor de circunstâncias socioeconômicas e ambientais adversas. Em breve, reagindo contra a institucionalização convencional, muitas vezes opressiva. Mobilização, em seu sentido mais amplo, também significa, para o autor, uma melhor compreensão do papel dos diferentes intervenientes e partes interessadas na análise e prática da inovação social.

Andre e Abreu (2006) definem a inovação social como sendo uma resposta nova e socialmente reconhecida, que visa e gera mudança social. Os autores vinculam ao conceito a três principais atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação (empoderamento) de agentes ou atores efetivos ou potenciais sujeitos, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder.

Algumas outras definições da inovação social acrescentam outras noções ao debate, como HEISKALA (2009) ao afirmar que a inovação social é dependente de mudança institucional, referindo-se, deste modo, às alterações nas estruturas culturais, normativas e/ou reguladoras - estruturas sociais que visam o bem-estar social. Corroborando com esta visão, Klein et al. (2009) ressalta que a inovação social pode alterar e reestruturar o ambiente institucional da sociedade que conduz à transformação social. Outras discussões ainda, enfatizam que a interação entre os atores pode reorganizar mais quadros legais para fins sociais (MOULAERT et al., 2007, 2013; MAC-CALLUM et al., 2009). Não obstante, a ideia por trás é de que a inovação social pode ocasionar mudanças de ordem institucional.

Cumpre destacar que a discussão em torno de mudanças sociais associadas ao desenvolvimento tecnológico e mudanças institucionais, já vem sendo discutidas na literatura, há um bom tempo. Estudos, ao longo dos anos, trouxeram a noção de complementariedade entre a mudança social e institucional, atrelando isso aos fatores de produção e tecnologias disponíveis, no processo de crescimento econômico (REINSTALLER, 2013). A própria agenda de questões formuladas por Polanyi (1957), durante e após a segunda guerra mundial, trazem *insights* atuais com relação à mudança social, instituições e os fatores de produção.

Kuznets (1978), mesmo de uma outra escola de pensamento, também argumentou a complementariedade entre mudança social, institucional e desenvolvimento tecnológico,

fazendo uso, inclusive, do termo inovação social. O autor argumentou que a estrutura socioeconômica é, fundamentalmente, afetada pelas inovações tecnológicas, decorrentes do crescimento econômico e pelas inovações sociais que proporcionam os ajustes necessários. Embora a inovação social, fosse discutida em termos de efeito das inovações tecnológicas, as constatações se estenderam para as formas institucionais legais, normativas e ideológicas (KUZNETS, 1973).

Uma vez que a inovação social se refere ao processo de desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras para os problemas sociais, para que isto seja efetivo, torna-se necessária a "renegociação" de instituições estabelecidas, entre diversos atores, muitas vezes, com lógicas conflitantes. Nesta percepção, a inovação social deverá implicar em mudanças institucionais (HALLET, 2010). Dentre os esforços para aliviar os problemas sociais, está a pesquisa institucional, com significativas contribuições para uma melhor compreensão da inovação social (BATTILANA e DORADO, 2010; DORADO, 2013; ZIETSMA e LAWRENCE, 2010).

Moulaert et al., (2010), no relatório do projeto KATARSIS, menciona sobre o processo de institucionalização da inovação social, no qual a inovação se estabelece em arranjos relativamente estáveis e sustentáveis. Ressalta-se, também, que embora o processo da inovação social seja dinâmico e formado por meio de experimentos e tentativas, as experiências inovadoras, com o passar do tempo, tendem a ser institucionalizadas (MAURER, 2011). Torna-se necessário, portanto, olhar para o contexto em que tal a iniciativa se insere, numa perspectiva histórica e que permita a compreensão dos caminhos pelos quais uma inovação social evolui.

Em face do exposto, percebe-se que alguns autores sugerem o acontecimento da inovação social não apenas no momento em que as "necessidades sociais são satisfeitas", mas também quando são efetivadas pelo aparecimento de novos arranjos, procedimentos ou políticas, envolvendo com isso, diversos atores sociais. Se a IS pressupõe a mobilização de atores, em favor de uma mudança social, a ação deliberada, intencional e voluntária destes (ANDRE & ABREU, 2006), passa a manifestar-se de diferentes formas.

> Innovation that is explicitly for the social and public good. It is innovation inspired by the desire to meet social needs which can be neglected by traditional forms of private market provision and which have often been poorly served or unresolved by services organized by the state. Social innovation can take place inside or outside of public services. It can be developed by the public, private or third sectors, or users and communities – but equally, some innovation developed by these sectors does not qualify as social innovation because it does not directly address major social challenges (MURRAY et al., 2010).

Diversas formas de organização têm impulsionado iniciativas de inovação social, seja por intenção e propósito de organizações cuja principal finalidade é social – empreendedorismo social (MULGAN, 2006; HOWALDT e SCHWARZ, 2011), seja por movimentos sociais e engajamento dos cidadãos, em reação às crises que afetam a sociedade, seja por organizações privadas ou *start ups (*BUND et al., 2013), ou ainda, por organizações do terceiro setor (HAUGH e KITSON, 2007). Contudo, a despeito da forma organizacional em que esta assuma, importa refletir sobre o porquê e ao que a inovação social está reagindo, o que evidencia o significado "político-ideológico" da inovação (MOULAERT et al., 2007, 2010). Compreender contra o quê a inovação social está reagindo (exclusão social, falta de acesso e amparo governamental, pobreza), permite identificar o sentido político-ideológico que está por trás.

3.1 Revisão da literatura da inovação social

Em se tratando da revisão de literatura sobre esta temática, alguns autores persistentemente aparecem não por acaso, mas por terem, de fato, impulsionado o estudo desta temática. Dentre estes, cumpre destacar o trabalho pioneiro de Taylor (1970), seguido pelos estudos do CRISES (*Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*), criado em 1986, por Benoît Lévesque e Paul R. Bélanger, e dirigido por Denis Harrisson (2003-2009) e Juan-Luis Klein (2009 – atual). A contribuição de Lévesque começou no final dos anos 80, em estudos sobre uma economia alternativa (LEVESQUE et al., 1989), centrado, principalmente, nas dinâmicas associativas de estruturas sócio institucionais da província de Quebéc, no Canadá. A avaliação das estruturas econômicas tradicionais e dos consequentes problemas sociais como a marginalização, exclusão social e pobreza, impulsionou Lévesque (1995) a repensar a economia.

É importante sublinhar que os trabalhos desenvolvidos pelo CRISES, nas últimas décadas, forneceram contribuições significativas para a discussão e avanço no campo de estudos da inovação social. Os estudos em torno das inovações sociais do Québec, classificados em três grandes períodos, entre 1986 e 2001, tem oferecido subsídios empíricos e teóricos para se pensar a inovação social e a economia social, assim como, o nível micro e macro, o que envolve as transformações sociais (LEVESQUE, 2002). Esta passou a ser estudada, desde então, na perspectiva do desenvolvimento industrial e sistemas de produção locais (LEVESQUE et al., 1996), desenvolvimento territorial e regional, fundos de

desenvolvimento e instituições financeiras (LEVESQUE; MENDELL e VAN KEMENADE, 1996), a institucionalização da política social e economias cooperativas e sociais (LEVESQUE e VAILLANCOURT, 1998; LEVESQUE, 1999, 2001.

Embora Levesque (2002) considere em seus estudos, primordialmente, inovações sociais de organizações da economia social, isto é, as novas formas de intervenção de organizações sem fins lucrativos, o autor reconhece a importância das parcerias entre organizações públicas, privadas, comunitárias, associações, cooperativas e não-governamentais (LEVESQUE, 2001). Assim como, a diversidade de trajetórias das inovações sociais, o que levanta questões relacionadas à governança compartilhada e parcerias institucionalizadas (LEVESQUE, 2004, 2006).

O CRISES corresponde a um dos maiores centros de pesquisa, localizado no Canadá, reunindo 8 diferentes instituições e aproximadamente 60 pesquisadores. Os estudos são realizados comumente a partir de três linhas: i) desenvolvimento e território; ii) condições de vida; iii) trabalho e emprego. Cumpre destacar, dentre os pesquisadores, a influência de alguns principais, na literatura da inovação social, tais como: Levesque (2002, 2006) Bouchard (2013), Cloutier (2003), Favreau (2005, 2010), Fontan (2012), Klein (1998, 2009, 2012) e Laville (2010).

A definição da inovação social do CRISES tem sido amplamente difundida nos trabalhos acadêmicos, embasando também a definição a adotada neste trabalho, como sendo "uma intervenção iniciada por atores sociais, para responder a uma aspiração social, atender a uma necessidade, oferecer uma solução para mudar as relações sociais, transformando um cenário ou propondo novas orientações culturais, para a melhoria da qualidade de condições de vida da coletividade" (CRISES, 2010, p.5). Tal definição enfatiza além do resultado – solução, melhoria ou atendimento a uma necessidade social – o processo – intervenção dos atores sociais, que compreende a alteração nas relações sociais entre estes.

Outro centro de pesquisa tido como referência, é a *The Young Foundation*, uma organização não-governamental, focada em estudos da inovação social em combate à desigualdade estrutural. A Fundação Young, têm sido outra forte referência em estudos, debates e implementação da inovação social no Reino Unido, e primordialmente, no mundo de fala inglês. Geoff Mulgan – diretor da Fundação e chefe executivo da NESTA (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*) – também publicou trabalhos pioneiros e de grande influência na discussão e disseminação da inovação social. De forma geral, os trabalhos discutem dimensões, barreiras, oportunidades, processo e padrões em que a

inovação social pode assumir (MULGAN, 2006, 2007; MURRAY; MULGAN e CAULIER-GRICE, 2008).

Em seus trabalhos publicados, os autores enfatizam a variedade de setores e formas organizacionais em que a inovação social pode ser encontrada, dando forte ênfase no conhecimento prático e concreto da inovação. A exemplo disto, cita-se o trabalho publicado por Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) ao apresentar ferramentas e processos para a inovação social, e ainda, listar 260 métodos para o alcance da inovação, numa perspectiva sistêmica. Outros trabalhos discutem ainda, o papel da sociedade civil na inovação social e como outros setores, em especial governos e setor privado, podem apoiar e sustentar a capacidade da sociedade civil para a inovação social.

Outra grande referência, neste campo de estudo, se deu através dos projetos SINGOCOM (2003), com um enfoque urbano, territorial e interdisciplinar da inovação social, e posteriormente, com o projeto KATARSIS (2007), em continuação à pesquisa anterior, ambos coordenados por Frank Moulaert. A investigação, nos dois projetos, se deu por meio do estudo de casos urbanos, situados em diversas cidades europeias. A inovação social, no KATARSIS, passou a ser vista como um processo de transformação das relações sociais, com enfoque na solidariedade, cooperação, estratégias e alternativas para soluções do desenvolvimento territorial (MOULAERT e NUSSBAUMER 2008; HILLIER, MOULAERT e NUSSBAUMER, 2004). As pesquisas coordenadas por Frank Moulaert, lançaram algumas evidências sobre a IS, as quais incluem: o contexto histórico e geográfico onde a inovação social ocorre; o potencial desta em responder aos problemas sociais negligenciados pelo mercado ou Estado; as diferentes áreas de atuação em que a inovação social pode ocorrer; e os diferentes atores relacionados (SINGOCOM, 2003; KATARSIS, 2007).

O relatório argumenta a importância da transdisciplinaridade na pesquisa da inovação social e aponta a cronologia da pesquisa, indicando que os primeiros questionamentos teóricos acerca do tema, estavam relacionados com os debates ideológicos que aconteceram na década de 1960. Revoltas contra o sistema corporativo e estatal numa estrutura *top-down*, a busca pela emancipação humana, a participação democrática, democracia na educação, dentre outros fatores, certamente, incentivaram o debate. A discussão da inovação social, para além da satisfação das necessidades humanas, se voltou à transformação das relações sociais. Pesquisas de natureza inter e transdisciplinar, nos mais variados setores, foram realizadas, a fim de corroborar com a investigação da inovação social. Tal inspiração, sem dúvida, está enraizada na falha do modelo de crescimento neoclássico, onde a dimensão social, na relação

entre a sociedade e o desenvolvimento, foi marginalizada, isto é, as dinâmicas socioculturais foram sistematicamente negligenciadas.

A partir de então, diversos autores têm vindo a propor uma vasta gama de definições teóricas, de acordo com diferentes experiências e estudos realizados globalmente. Universidades, como Stanford, Harvard, Brown e Cambridge também têm vindo a desenvolver investigação em profundidade no campo da inovação social.

Os autores Hillier, Moulaert e Nussbaumer (2004), após uma revisão da literatura sobre a inovação social e o seu papel no desenvolvimento territorial, ressaltam a "multidimensionalidade" do conceito, que embora, proporcione uma visão geral e de maior amplitude, tem, no entanto, ocasionado diferentes abordagens e direções acadêmicas, consoante a área do investigador. Sendo isto também, um dos motivos pelo qual a inovação social tem sido vista como um domínio emergente e com necessidade de maior aprofundamento.

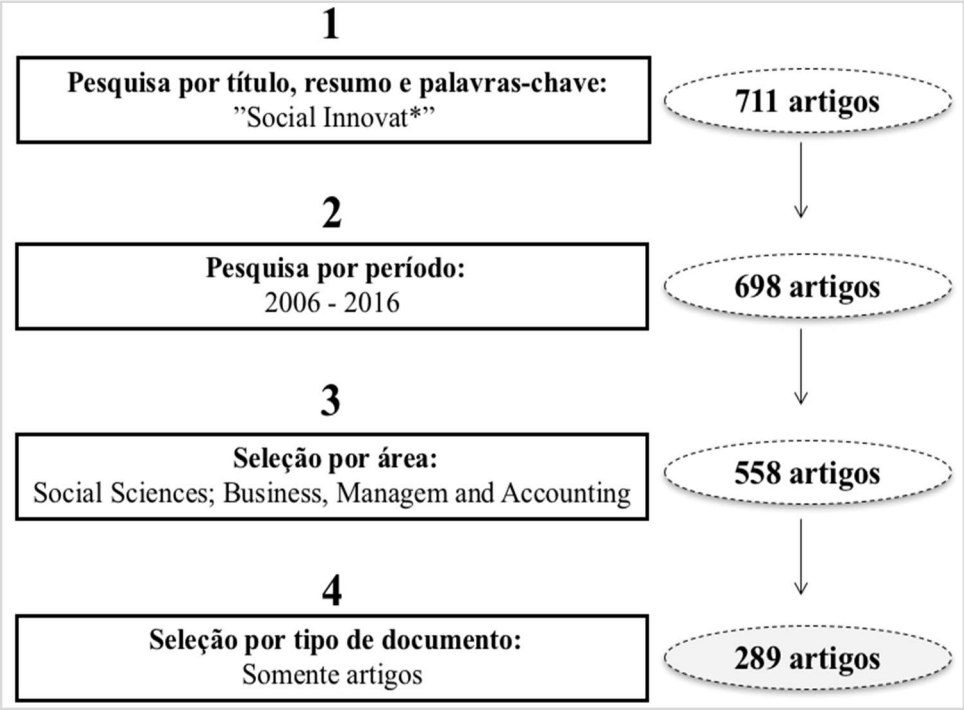
3.1.1 Revisão Bibliométrica da Inovação Social

Com o intuito de mapear o cenário de publicação científica e estrutura intelectual do campo (BOYACK e KLAVANS, 2010), bem como identificar os autores e trabalhos seminais, optou-se por realizar um estudo bibliométrico (BAKKER et al., 2005), a fim de saber como a pesquisa, neste campo, tem evoluído. A análise bibliométrica, é baseada na noção de que registros bibliográficos, incluindo citações, são indicadores úteis na atividade científica (GARFIELD et al., 1978). Para isto, utilizou-se da análise de co-ocorrência de palavras-chave e citações (co-citações) (TAHAI e MEYER, 1999; SMALL, 1973), os quais podem ser analisados e visualizados como uma rede de palavras e citações entre os respectivos estudos. Parte-se da premissa de que as obras e/ou autores mais citados são aqueles que possuem maior influência no campo, desta forma, quanto maior a frequência, maior a importância do "sujeito" para o tema pesquisado. Ou seja, quanto mais frequentemente 'co-ocorrer' determinado termo, mais fortemente estarão relacionados, indicando pertencer a uma área similar de pesquisa.

Tendo em vista que, nos últimos dez anos, houve um aumento exponencial de publicações nesta área, optou-se então, por fazer um levantamento bibliométrico abrangendo especificamente este período [2006-2016]. A bibliometria, enquanto técnica de pesquisa, utiliza-se da análise estatística e matemática para medição da produção científica (WHITE e

MCCAIN, 1998). Foram coletados dados de pesquisa indexados pela base SCOPUS e Web of Science e analisados com apoio do software VOSviewer.

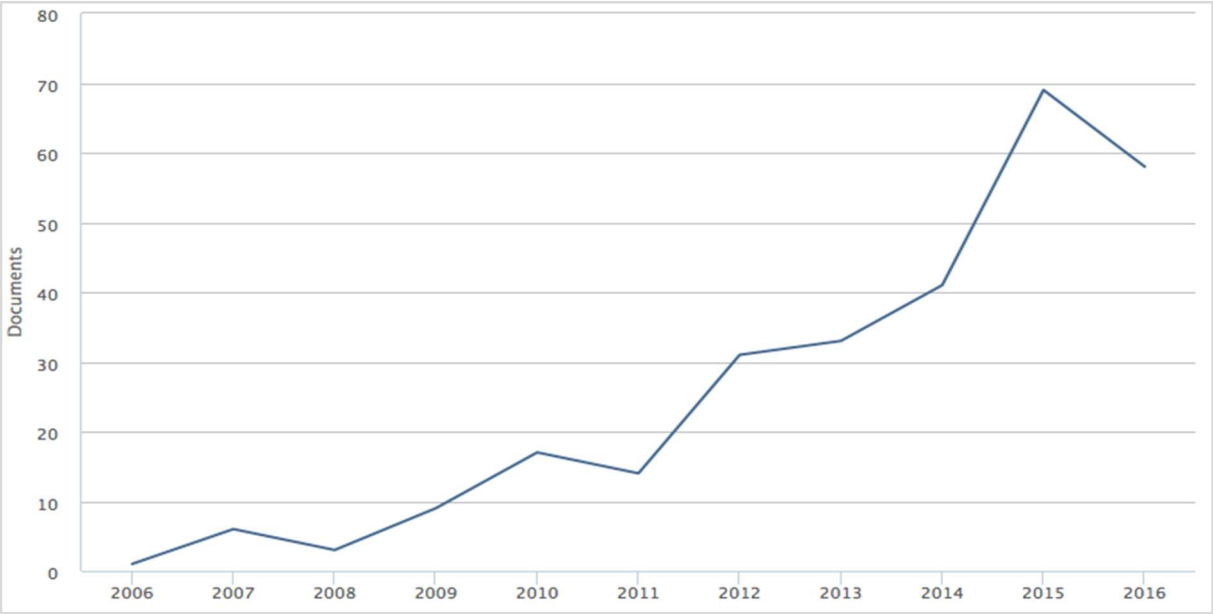
Figura 2 - Pesquisa e Seleção de Artigos



Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostraram, de fato, o rápido crescimento desta área de estudos, nos últimos anos (ADAMS e HESS, 2010; VAN DER HAVE e RUBALCACA, 2016), o que culmina evidências com as sucessivas crises que acompanharam o cenário econômico mundial, o cenário político, com declínios nos gastos públicos, e ainda, as necessidades sociais das economias em desenvolvimento. Assim, o aumento de estudo em torno desta temática, apresenta-se de forma potencialmente positiva, pois pode contribuir com o avanço de soluções e/ou melhorias que alterem significativamente os sistemas de inovação, governança pública e privada, formulação de políticas e novas práticas de gestão.

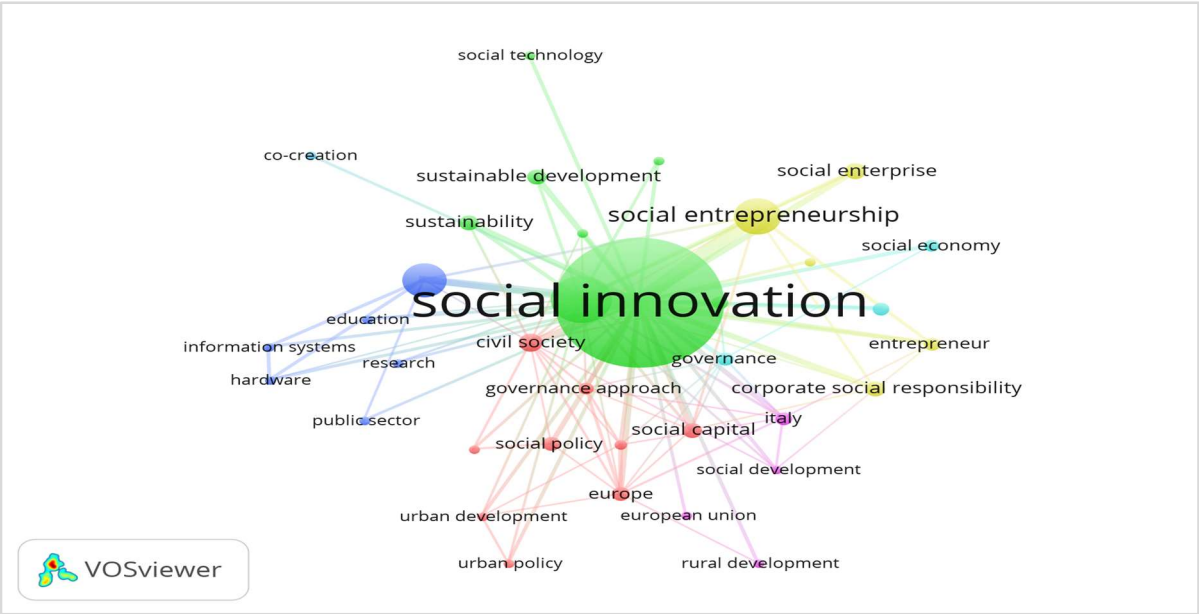
Figura 3 - Evolução Quantitativa das Publicações



Fonte: Mapa gerado na pesquisa de dados (SCOPUS, 2016)

Vale ressaltar que a queda apresentada no índice, em 2016, deve-se ao fato de que foram considerados os trabalhos publicados até o primeiro semestre do referido ano. Não obstante, percebe-se o expressivo crescimento e rápida expansão de publicações, na última década.

Figura 4 - Mapa de Co-citação de Palavras-chave

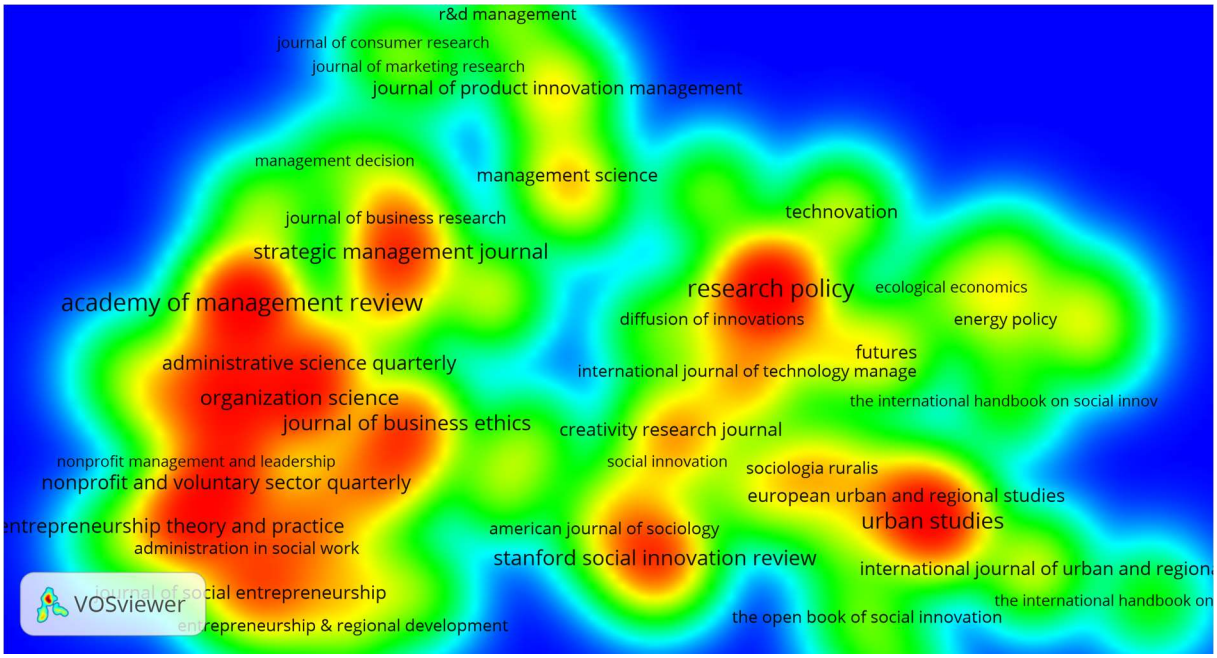


Fonte: Mapa gerado pelo VOSviewer.

Verificou-se a ocorrência das principais palavras-chave, considerando um mínimo de 5 ocorrências e sendo selecionadas, portanto, as que possuíssem maior número de ligações. Dentre as mais citadas, está a "inovação social", indicando fortes laços com os termos empreendedorismo social, empresa social, responsabilidade social corporativa, governança e capital social, respectivamente. Dada a conexão das palavras com tais temas, pode-se perceber um certo direcionamento teórico dos estudos, na perspectiva estratégica, empreendedora e/ou organizacional. Se comparado às literaturas tradicionais da inovação, tais termos podem indicar um enfoque mais sociológico, porém deve-se lembrar que abordagens como "responsabilidade social corporativa", "empresa social" e "empreendedorismo social", embora possuam uma interface entre negócios e sociedade, levam em conta a perspectiva empresarial, em condições "*win-win*". Por isso, o entendimento de haver um certo direcionamento dos estudos na perspectiva estratégica e empresarial.

Também, ao analisar os periódicos, foi possível observar alguns principais domínios no campo, inclusive, percebe-se que há um maior número de periódicos relacionados à gestão, negócios, empreendedorismo e inovação.

Figura 5 - Mapa de Densidade dos Principais Periódicos



Fonte: Mapa gerado pelo VOSviewer.

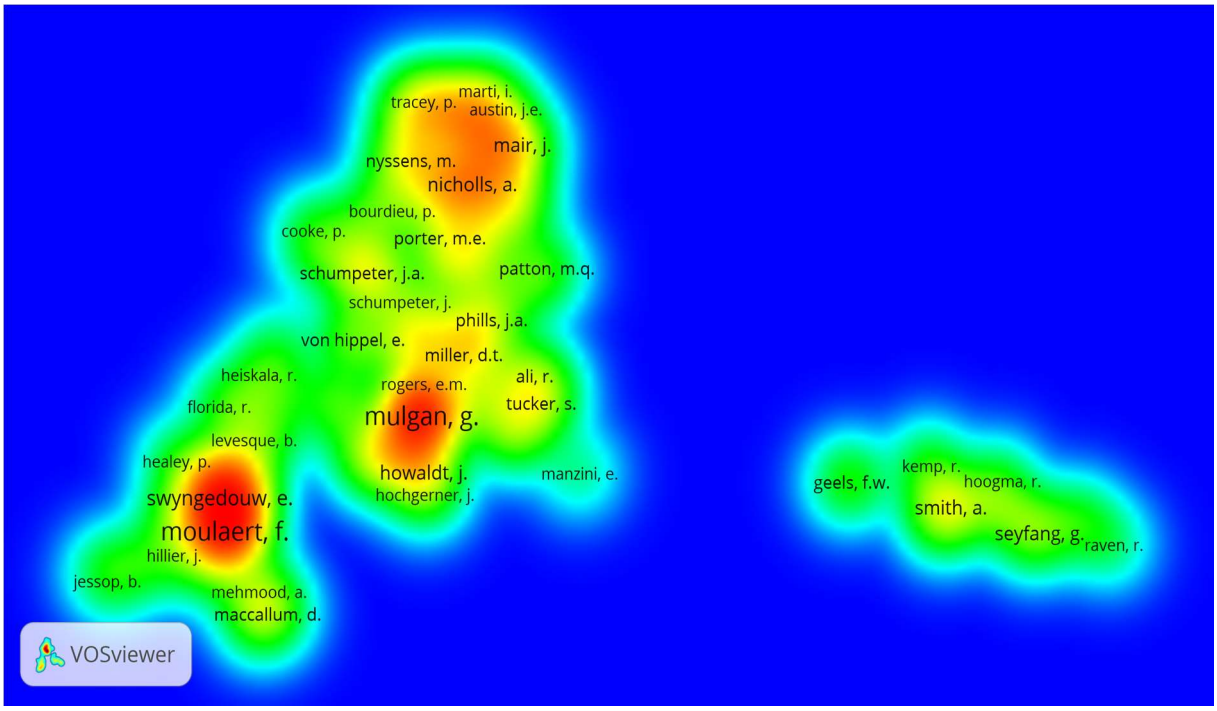
Esta análise permite conhecer as relações estruturais de conectividade de um domínio, a proximidade, a associação e a interlocução estabelecida entre documentos e pesquisadores. É interessante observar, ainda, que os quatro periódicos com maior número de citações, estão

conectados a quatro diferentes domínios, isto é: o *Academy of Management Review* relacionado à gestão, o *Research Policy* às ciências políticas, o *Urban Studies* ao desenvolvimento urbano e regional, e por fim, o *Stanford Social Innovation Review* relaciondao à inovação. O que se percebe, neste sentido, é que as pesquisas de inovação social

Num recente estudo bibliométrico sobre a inovação social, Van Der Have e Rubalcaca (2016) identificaram quatro principais *clusters,* referente às áreas de conhecimento que tem embasado as discussões da inovação social, sendo: 1) Psicologia comunitária; 2) Pesquisa em criatividade; 3) Desafios sociais; 4) Desenvolvimento Local. Deve-se ressaltar, no entanto, que tais resultados identificados pelos autores, se deram a partir de uma base de dados ampla e sem a limitação à uma área específica de estudo. No caso deste estudo, a base de dados foi limitada às áreas "*Social Science*" e "*Business and Management*", por se pretender elucidar os estudos desse campo, especificamente.

O mapa mostrado na sequência representa a rede de co-citação entre os autores, contendo os autores mais citados, de acordo com o tamanho da circunferência. As referências que compõe o mapa de co-citação foram citadas em pelo menos 15 artigos da amostra, representando um total de 92 artigos. Nota-se que no centro da figura estão os autores Frank Moulaert e Geoff Mulgan, entre os mais citados.

Figura 6 - Mapa de Densidade e Centralidade entre os Autores



Fonte: Mapa gerado pelo VOSviewer.

Por exemplo, nas publicações de Moulaert et al. (2005, 2007, 2010), está Erik Swyngedouw como co-autor. Além disso, é possível perceber que os autores que se aproximam do centro, possuem uma estreita ligação intelectual entre si, muito provavelmente, por envolverem esforços intelectuais correlatos. Neste caso, discussões que envolvem a inovação social e o desenvolvimento urbano, governança, desenvolvimento territorial, entre outros. Outro exemplo também, é a publicação de MacCallum et al. (2009) – *Social Innovation and Territorial Development*, dentre outros trabalhos, que tem como co-autores Moulaert e Hillier, Laville e Levesque do CRISES.

Os trabalhos de Mulgan (2006, 2009) são outros, amplamente, citados nas publicações dos artigos, tendo como co-autores Murray e Caulier-Grice. Tais trabalhos apresentam esforços para uma melhor compreensão do conceito e escopo do processo que compreende a inovação social. Phills, Deiglmeier e Miller (2008) também aparecem próximos desse centro, evidenciando uma estreita ligação intelectual com esses autores. A discussão dos autores aparece de forma mais instrumental e utilitária, propondo seis estágios, desde a criação até a difusão da inovação social, sugerindo como objetivo final, uma mudança sistêmica.

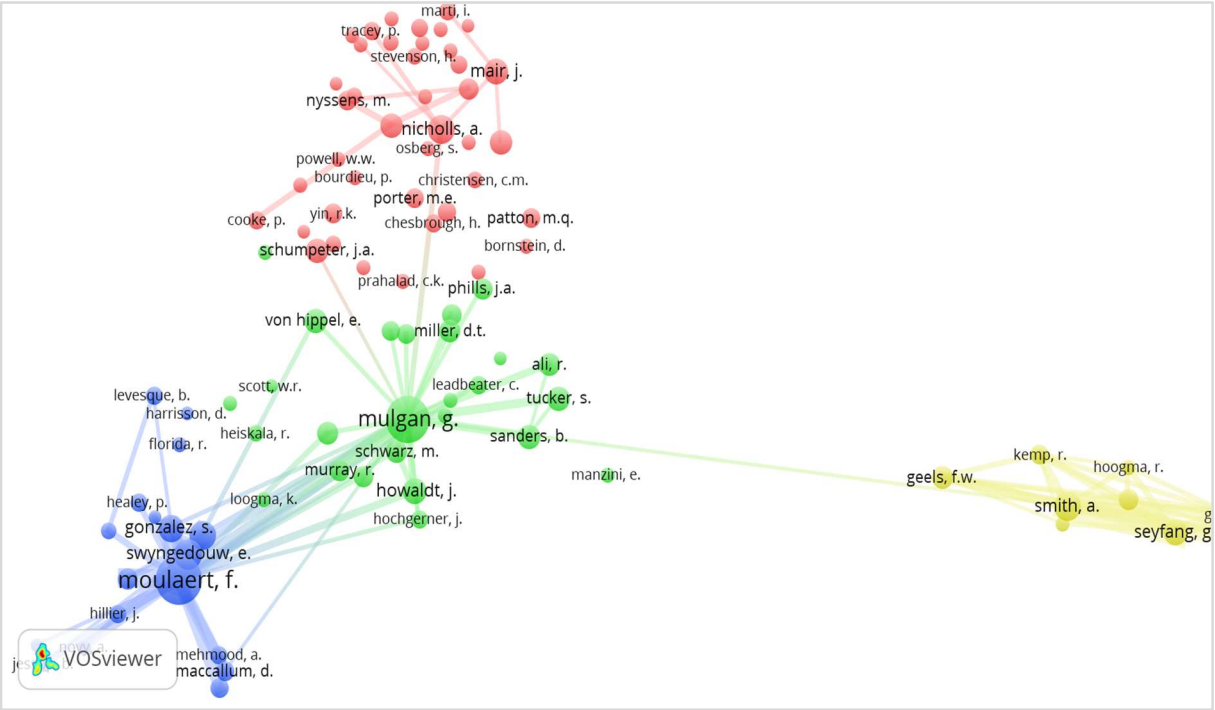
Vale ressaltar que as publicações mais antigas e, por consequência, os seus autores, tendem a aparecer como centrais neste método de pesquisa, pois são citados e co-citados com maior frequência. Dado que este campo de estudo, é considerado emergente, os primeiros trabalhos publicados, certamente, tornam-se os mais referenciados.

Logo acima aparece um outro foco de citação à Alex Nicholls et al. (2015), com o trabalho "*New Frontiers in Social Innovation Research*". Nesta publicação, os autores reúnem a participação de outros importantes autores da área, como Jurgen Howaldt, Michael Schwarz, Frances Westley, Katharine McGowan, Marie Bouchard, Juan-Luis Klein, Benoit Levesque, representantes de diversas escolas e centros de pesquisa, evidenciando a colaboração científica no estudo do fenômeno (PRICE, 1963; KATZ e MARTIN, 2007).

Além disso, observa-se que nas bordas da ilustração, estão as obras de alguns autores fundamentais, como Schumpeter e Porter (inovação), Bourdieu e Levesque (nova sociologia econômica), que estão localizados mais às margens, por serem autores referenciados enquanto lentes teóricas, de teorias já consolidadas. Analisando o cluster isolado (Seyfang, Smith, Geels, Kamp), foi possível observar, na obra dos autores, uma discussão sobre inovação e desenvolvimento sustentável, não sendo o foco da pesquisa a inovação social.

Foi possível, ainda, visualizar os resultados obtidos, através de um mapa de rede, organizado em quatro clusters, conforme segue.

Figura 7 - Mapa de Co-citação dos autores mais citados



Fonte: Mapa gerado pelo VOSviewer.

Após interpretar os títulos e resumos dos principais artigos dentro dos clusters, foi possível chegar à conclusões semelhantes ao que já foi discutido. O cluster 1 (cor vermelha), mostra ênfase, por um lado, na estratégia, empreendedorismo e inovação (Porter, Prahalad, Schumpeter, Christensen, Kramer, Yunus, Marti, Mair, Dees, Austin, Osberg, Nissens, Defourny) e, por outro lado, nas instituições, estrutura e rede de atores (Granovetter, Freeman, Giddens, Powell, Bordieu, Nicholls, Westley). Ainda assim, há uma clara predominância na abordagem do empreendedorismo social.

O cluster 2 (cor verde), mostra a ligação dos autores com alguns centros de pesquisa em inovação social, localizados na Europa – The Young Foundation, NESTA – Europe Union, TEPSIE – Heidelberg University, Oxford University – principalmente na Inglaterra e na Alemanha. Os autores referenciados representam uma ampla rede de estudos e abordagens teóricas a respeito da inovação social, que vai desde trabalhos orientados à prática e instrumentalização da inovação, até trabalhos teóricos. Dentre as principais abordagens teóricas dos autores está a inovação tecnológica, teoria institucional, sistemas de inovação,

O cluster 3 (cor azul), notadamente, se refere aos autores cujo as linhas de pesquisa estão mais diretamente associadas aos estudos urbanos. Temas como governança, desenvolvimento territorial, colaboração de atores, transformação social, insistentemente, aparecem nos trabalhos publicados.

Esforços nessa direção, na revisão da literatura da inovação social, também podem ser encontrados nos trabalhos de Philips et al. (2014), Howaldt et al. (2014) e Van Der Have; Rubalcaca (2016). Em face do exposto, é possível perceber que a inovação social não tem fronteiras fixas, acontece de forma intersetorial e em diversas áreas (agricultura urbana, engajamento cívico, microcrédito, saúde), motivo pelo qual, os estudos têm se propagado num âmbito interdisciplinar. Apesar desta característica, na análise da inovação social, a teoria estabelece relações entre, por um lado, as necessidades e problemas sociais que precisam de solução e, por outro lado, a iniciativas e processo por meio do qual esta se desenvolve.

A revisão da presente literatura, tem mostrado que, além de não haver um consenso em torno do conceito, nem mesmo um entendimento comum acerca do tema, não há também, um quadro teórico único ou consolidado. As pesquisas e contribuições para a inovação social, continuam situadas em uma variedade de contextos e disciplinas (CAULIER-GRICE et al., 2012; POL e VILLE, 2009; MOULAERT, 2009), resultando em uma diversidade de significados. Não obstante, alguns pensamentos parecem ter avançados e, cada vez mais, se tornado consenso entre os autores. Fala-se das condições para a inovação social, não apenas na satisfação das necessidades humanas, mas da inovação nas relações sociais. Uma inovação, não somente orientada aos resultados e mercado, mas aos processos e atores envolvidos (MACCALLUM et al, 2009; CRISES, 2010). Em outras palavras, são inovações que são sociais, tanto em seus meios como em seu fim. A abordagem adotada nesta Tese, pressupõe e desafia explicitamente esta lógica.

3.2 Dimensões da inovação social

Em busca de identificar e sistematizar dimensões da inovação social, Tardif e Harrisson (2005), com base em 49 estudos publicados pelos pesquisadores do CRISES (*Centre de Recherche sur les Innovation Sociales)*, publicaram um relatório integrando os conceitos-chave, de três eixos temáticos: território, condições de vida, trabalho e emprego. Como resultado desta integração no que se refere à inovação social, emergiram as seguintes dimensões: transformações, caráter inovador, inovações, atores, processo. Ressalta-se que este trabalho tem sido amplamente discutido nos estudos da inovação social, podendo ser considerado até uma obra seminal.

Com relação às métricas para a inovação social, segundo *The Young Foundation* (TEPSIE, 2012), há sobreposições significativas entre inovações tecnológicas e sociais em

termos de medição. A fim de otimizar os esforços e resultados já alcançados nas metodologias de avaliação e medição destas duas categorias da inovação – tecnológica e social – A *Young Fundation* revisa trinta abordagens já existentes para a mensuração da inovação, a fim de verificar o estado-da-arte. À exemplo, as métricas estabelecidas pela União Européia (The Innovation Union Scoreboard), o Índice Global de Inovação (INSEAD), Inovação nas Organizações do Setor Público (NESTA), Mensuração da Inovação Pública nos Países Nórdicos (MEPIN), e outros. A partir desta revisão realizada os autores Bund et al. (2013) concluiram que, do ponto de vista analítico, a inovação deve ser analisada em três níveis: (1) condições de enquadramento; (2) atividades empresariais; e (3) resultados sociais. Além disso, o rastreio de métricas específicas da inovação, proporcionou agrupar seis dimensões que são transversais aos níveis analíticos. Bund et al. (2013) reconhecem que outras dimensões devem ser incluídas, ou mesmo, reinterpretadas, conforme a realidade da inovação social a ser investigada.

Quadro 2 - Dimensões da Inovação Social

Nível	Condições de Enquadramento				Atividades Empresariais	Saída/Resultado Social
Subnível	Quadro de Recursos	Quadro Institucional	Quadro Político	Quadro Climático Social	Investimento Start-Ups Colaboração / Redes	Educação Saúde Emprego Habitação Capital Social Participação Política Meio Ambiente
Dimensões e Variáveis Exemplares	Recursos Financeiros Recursos Humano (ex: número de voluntários) Recursos de Infraestrutura	- Normativo (ex: soliedariedade) - Regulador (ex: base legislativa para o incío da organização social) - Cognitivo Cultural (ex: direitos humanos)	Consciência Política sobre inovação social (ex: estratégias de inovação nacional) Ambiente político (ex: percepção da corrupção)	Necessidades Sociais / demandas como ponto de referência para inovação social (ex: pedidos ao Parlamento do Governo) Engajamento Social / atitudes (ex: filiação em organizações humanitárias	Exemplos: Gastos em Innovação pela Economia Social Start-ups ou empresas dedicados à propósitos sociais	Exemplos: Oportunidades Iguais Acesso à serviços de qualidade / saúde Inclusão Financeira Coesão Social Preservação do capital natural

Fonte: Traduzido de Bund et al. (2013)

3.3 Discussão sobre a Inovação Social e Tecnológica

Embora a distinção entre inovação tecnológica e social nem sempre seja clara, a inovação social vem a ser um dos elementos-chave de um novo paradigma de inovação, tornando-se um fenômeno global em resposta aos desafios contemporâneos. Inovações sociais podem estar de alguma forma relacionadas às inovações tecnológicas e organizacionais, no

entanto, deve-se ressaltar que a finalidade de ambas é fundamentalmente diferente, ainda que alguns resultados se sobreponham (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Enquanto as inovações tecnológicas estão mais voltadas a produtos e/ou serviços e as inovações organizacionais voltadas às necessidades internas das organizações, as inovações sociais buscam fornecer soluções a problemas específicos da sociedade, a grupos que não possuem recursos ou capacidades suficientes para ajudar a si mesmos (BOONS & LUDEKE-FREUND, 2012).
Apesar das diferentes nuanças em suas definições, em comum, a maioria dos artigos que discutem a inovação social, iniciam revisitando conceitos econômicos da inovação, citando, quase por unanimidade, Joseph Schumpeter. Conforme visto no primeiro capítulo desta Tese, a inovação, tradicionalmente, esteve atrelada à geração de renda extraordinária para a organização, à obtenção de vantagem competitiva e valor econômico (SCHUMPETER, 1982; FREEMAN, 1988). Diversos autores, desde então, têm discutido a inovação neste mesmo sentido, sublinhando prioritariamente as questões de competitividade, produtividade e maior obtenção de lucro (DAROIT e NASCIMENTO, 2004; TIDD, BESSANT E PAVITT, 2005; DAWSON E DANIEL, 2010; STEWART E FENN, 2006; HANCOCK E TYLER, 2004).

Embora muitas inovações tenham "efeitos sociais" e impacto na sociedade, deve-se ressaltar que isso não as qualifica, necessariamente, como inovações sociais, levando-se em consideração que a intenção da inovação pode ter sido completamente alheia ao efeito social gerado (ANDERSON et al., 2014; BIGNETTI, 2011). Para Bignetti (2011) a diferenciação entre a IS e a tecnológica está relacionada, principalmente, quanto à finalidade, *lócus*, estratégia, processo de desenvolvimento e difusão do conhecimento. Deste modo, pode-se dizer que a IS difere significativamente das inovações da economia tradicional, marcadas principalmente pelo sucesso comercial, rentabilidade e pela concentração de lucros econômicos dos seus *shareholders* (DAWSON E DANIEL, 2010; STEWART E FENN, 2006).

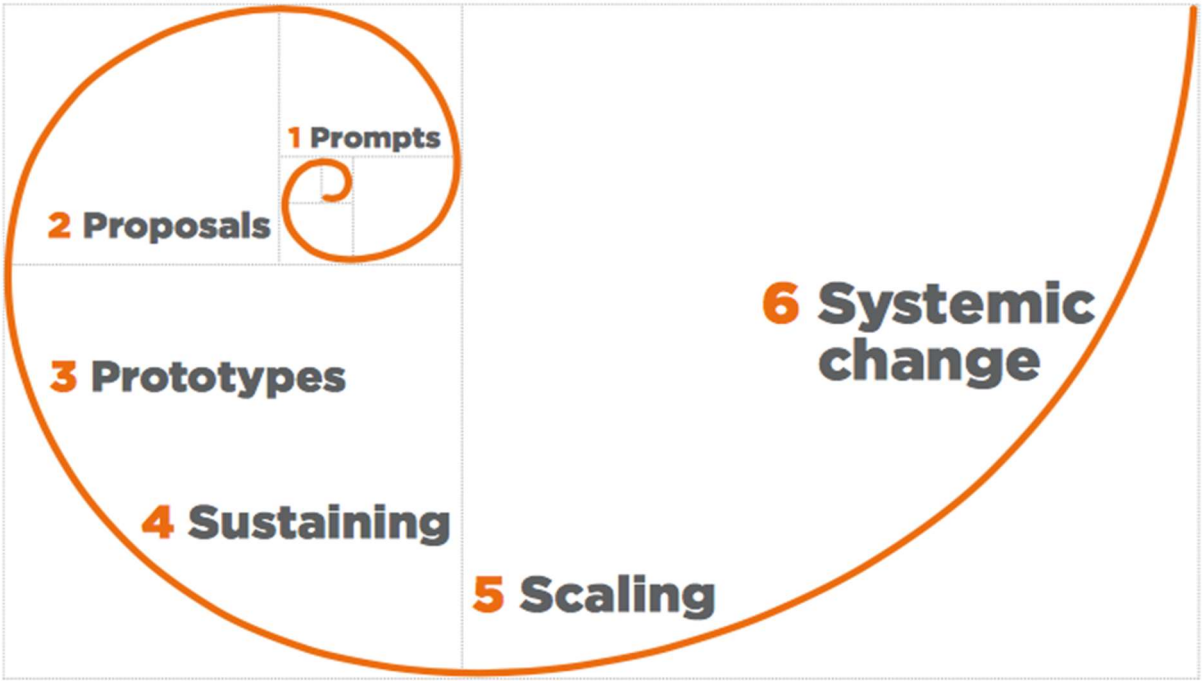
Enquanto a inovação tecnológica, numa perspectiva schupeteriana, se preocupa com o resultado econômico e lucratividade (MIZIK & JACOBSON, 2003; BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014), a inovação social está, evidentemente, interessada nas questões sociais. Contudo, não significa dizer que tais diferenças representam, necessariamente, uma incompatibilidade, pois há diálogo entre ambas.

Do ponto de vista analítico sobre a inovação social e tecnológica, é possível afirmar que em ambos os tipos de inovação, as sequências de processos são estruturalmente semelhantes. Tais processos estruturais se referem a: 1) geração de ideias; 2) projeto de conceito e planejamento de produto; 3) Desenvolvimento; 4) prototipagem e uso piloto; 5) a

produção, introdução e penetração no mercado (OECD, 2005; VERWORN E HERSTATT, 2007). Em se tratando da inovação tecnológica, pode-se dizer que há um consenso geral sobre a forma como a inovação pode ser medida (MILBERGS E VONORTAS 2004; BUND et.al., 2015).

Na tentativa de instrumentalizar o processo da inovação social, Murray, Grice e Mulgan (2010) apresentam seis estágios para a inovação social, desde a sua criação até a sua difusão e impacto social. Os autores apresentam uma figura, em forma de espiral, afirmando que estes estágios não são, necessariamente, sequenciais, podendo algumas inovações saltar de um estágio para um outro (direto para a prática), ou mesmo, se sobrepor em mais de um.

Figura 8 - O Processo da Inovação Social



Fonte: Murray et al. (2010)

Na fase 1 (inspiração, diagnóstico), inclui-se os fatores que evidenciam a necessidade de inovação social, tais como, crises e problemas sociais. Esta etapa envolve o diagnóstico do problema, em termos da causa e não apenas dos sintomas. A fase 2 (propostas e ideias) se refere ao estágio de formação de ideias, podendo esta fase, ser formal ou não. A fase 3 (prototipagem e piloto) é quando as ideias são testadas na prática. Este processo de refinar e testar ideias é, particularmente, importante na inovação social porque é através de tentativa e erro, que as coalizões ganham força (por exemplo, ligando usuários a atores organizacionais). É também através desses processos que medidas de sucesso vêm a ser acordadas.

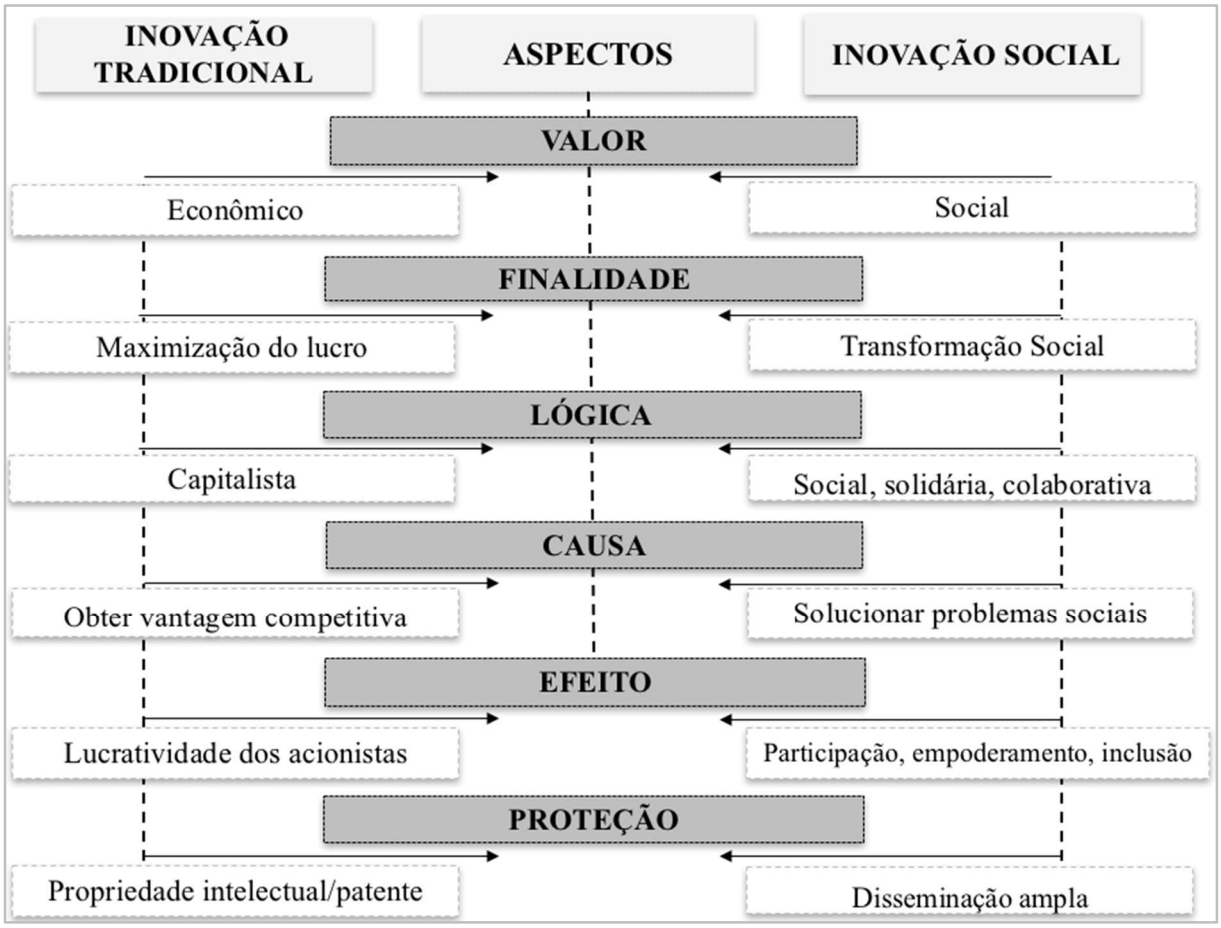
A fase 4 (sustentação) é quando a ideia se torna em prática diária, envolve identificar recursos para garantir a sustentabilidade da inovação a longo prazo (orçamentos, financiamentos, marco regulatório, dentre outros). A fase 5 (escala e difusão) envolve uma série de estratégias para o crescimento e difusão da inovação, em alguns casos, refere-se ao escalonamento. A fase 6 (mudança sistêmica) consiste, então, no objetivo final da inovação social.

> A mudança sistêmica geralmente envolve a interação de muitos elementos: movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, dados e infraestruturas, e formas inteiramente novas de pensar e fazer. A mudança sistêmica geralmente envolve novas estruturas ou arquiteturas compostas de muitas inovações menores. Normalmente, as inovações sociais confrontam-se com as barreiras e a hostilidade de uma ordem antiga. Os pioneiros podem esquivar essas barreiras, mas a medida em que elas podem crescer dependerá, muitas vezes, da criação de novas condições para viabilizar economicamente as inovações. Essas condições incluem novas tecnologias, cadeias de suprimentos, formas institucionais, habilidades e marcos regulatórios e fiscais. A inovação sistêmica geralmente envolve mudanças no setor público, setor privado, economia de subsídios e setor doméstico, geralmente por longos períodos de tempo (MURRAY et al., 2010, p.13).

Algumas críticas são feitas às noções apresentadas, por exemplo, ao fato de que mudanças sistêmicas na sociedade, são demasiadamente complexas para definir a relação entre um problema e sua solução, assim como, a inovação social pode solucionar problemas tanto de indivíduos como da sociedade (GARCIA e MACHARIA, 2014; OECD LEED, 2013). A despeito disto, vale considerar que o conceito de mudança nas estruturas sociais, a criação de valor para a sociedade como um todo, a colaboração entre diversos atores e setores e a adoção de novas práticas, de fato, realçam o processo e o propósito da inovação social.

Dentre as principais características destacadas pelos autores, quanto as diferenças de ambas as inovações, destaca-se, principalmente, a causa e finalidade. Enquanto uma se baseia na vantagem competitiva e maximização de lucros (POL & VILLE, 2009; PORTER 1989, 2006; TIDD, BESSANT & PAVITT, 2005; SCHUMPETER, 1982), a outra tem como propósito principal atender a uma necessidade social, bem como, gerar valor e transformação social (BIGNETTI, 2011; MULGAN, 2006; PHILLIS et al., 2008; MURRAY et al., 2010). Neste sentido, a lucratividade ou sustentabilidade financeira de uma inovação social é um meio para um objetivo social e não o fim em si mesma. Assim, para que se pudesse alcançar uma maior compreensão de tais diferenças, achou-se conveniente sistematizar alguns principais aspectos, com base na literatura, conforme segue.

Figura 9 - Diferenças entre a Inovação Tradicional e a Inovação Social



Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que o termo "inovação" é o menos controverso, pois se refere à criação e implementação de novas ideias que sejam capazes de fornecer algum valor (OECD, 2010; KONINGS e MARCOLIN, 2013). Não implica necessariamente em originalidade absoluta da ideia, pois a novidade do resultado pode se referir a um contexto ou aplicação específica. A exemplo disto, pode-se citar um projeto de microfinanças que seja aplicado pela primeira vez em um país ou diferente setor (KONINGS e MARCOLIN, 2013). Há ainda a caraterística de melhoria significativa da inovação, isto é, a capacidade do resultado ser mais eficaz e/ou eficiente do que alternativas pré-existentes, seja o resultado em forma de produto, serviço, modelos, mercados, entre outros.

Isto posto, é possível perceber que o conteúdo distintivo do fenômeno está contido na palavra "social", o que tem provocado maior complexidade e distinção na literatura. Em função da natureza interdisciplinar do fenômeno, vários fluxos de literatura estão envolvidos. Inclusive a inovação social, assim como a inovação tecnológica, pode se referir tanto ao resultado (inovação para os desafios sociais) como ao processo seguido para se obter tal

resultado, ou seja, o atributo social da inovação social pode se referir tanto aos "fins" quanto aos "meios" (KONINGS e MARCOLIN, 2013). Assim, a dimensão "social" da inovação se refere ao tipo de valor gerado por esta, um valor menos atrelado ao lucro e mais preocupado com a qualidade de vida, bem-estar e etc.

Deste modo, pode-se dizer que um dos resultados pretendidos da inovação social é a mudança social (CAJAIBA-SANTANA, 2014), não apenas na forma como os agentes interagem entre si, mas a mudança no contexto social em que a inovação acontece (POT & VAAS, 2008). Além do atendimento a um desafio social ou necessidade social não satisfeita (MULGAN, 2010), autores também têm apontado para a inovação social como aquela que gera de valor social através de maior autonomia, empoderamento, novas relações sociais, maior participação sociopolítica, entre outros (NOVY E LEUBOLT, 2005; SHARRA & NYSSEN, 2006; MOULAERT et.al., 2007; MURRAY et.al., 2010; CRISES, 2010).

Segundo Konings e Marcolin (2013) essa capacitação dos beneficiários, criação de novos papéis na sociedade, novas relações, entre outros, se refere ao processo que conduz ao resultado inovador. Não obstante, a despeito da geração de valor social ser vista como um processo ou como um resultado em si, importa saber que ela está intrinsicamente ligada ao conceito da inovação social. De acordo com o BEPA - (2011) as inovações sociais são inovações que são sociais em ambas as situações, em seus meios e em seus fins.

A inovação social assume, na perspectiva de alguns autores, uma natureza que não se restringe ao processo mercantil, diferente das inovações tecnológicas. Assim, corresponde a uma alternativa em face aos processos tradicionais.

> Les innovations sociales dépassent donc largement le cadre d'"usage social" des innovations techniques et technologiques. Les innovations sociales prennent la forme de nouveaux lieux, des formes et des types de services jusque-là inconnus, d'un autre partage de responsabilités et d'une reconquête de pouvoir (CHAMBON E DEVEVEY, 1982, p. 17-18 *in* COMEAU, 2004, p. 30).

Neste sentido, a inovação social implica em uma alternativa que não se restringe apenas ao "uso social" de uma nova tecnologia, antes, uma nova forma de pensar ou fazer algo, considerando outra divisão de trabalho e reconquista de poder. Vai para além do que está estabelecido, uma alternativa em face aos processos tradicionais (COMEAU, 2004).

Cabaija-Santana (2014), neste sentido, afirma que a inovação social vista como instrumento normativo, isto é, relacionada apenas à criação de novos produtos/serviços com finalidade social, consiste num erro teleológico. Para o autor, essa definição instrumental leva a uma ideia muito reducionista da inovação social, pois o que está subjacente ao caminho

deste tipo de inovação não é o problema social a ser resolvido, mas a transformação social que ela traz.

Em contrapartida à unilateralidade das pesquisas em inovação, direcionadas às inovações tecnológicas, surgem as inovações sociais. Uma vez que, a complexidade das sociedades modernas, não pode ser reduzida à existência e diversidade de tecnologias, as explicações, então, encontram-se na esfera das relações e redes sociais que a sociedade foi desenvolvendo, ao longo da história (HOWALDT e SCHWARZ, 2010). Da compreensão de que as ações econômicas – o funcionamento do mercado – é tributário das redes sociais, então, torna-se necessário, abordá-lo sob uma perspectiva político-cultural (FLIGSTEIN, 2001).

Buscando-se compreender a inovação social, não apenas como uma ação econômica e instrumental, mas a partir das construções e relações sociais, da formação de redes e valores em que esta se apoia, achou-se pertinente, portanto, adotar uma perspectiva teórica que fornecesse subsídios para estas questões. É disto que versa o próximo capítulo – uma análise sociológica dos mercados, na perspectiva da Nova Sociologia Econômica.

4. Contribuição da Nova Sociologia Econômica

No início dos anos 80, surge a corrente teórica da nova sociologia econômica (NSE), e com ela, a proposta de que a economia estaria imersa – *embedded* - na vida social ganha muita força (GRANOVETTER, 1985). Tal abordagem, busca dar conta da economia enquanto totalidade social, diferenciando-se dos economistas clássicos que não reconhecem a dimensão social da economia. Possibilita, neste sentido, a abertura à uma lógica de desenvolvimento não estritamente econômica (LÉVESQUE, 2007; 2009).

A NSE, de certa forma, vem a questionar os pressupostos da escola neoclássica da economia, que busca explicar a formação dos mercados a partir da oferta e procura. Por assim dizer, contrapõe ou ao menos enriquece a visão neoclássica da economia ser vista como esfera autônoma da vida social, bem como o mercado como mecanismo de formação de preços (ABRAMOVAY, 2004). Segundo Swedberg (2009), os sociólogos passaram a questionar o funcionamento do mercado e o papel da confiança na economia, buscando compreender a ação econômica com base nas relações sociais. Retomando o pensamento de Abramovay (2004, p. 48), "para que haja mercados, são necessárias condições sociais e comportamentais que vão muito além do que se entende habitualmente por auto interesse dos atores".

Argumenta-se que os mercados não são apenas pressionados pela sociedade, ao contrário, tanto um como outro são vistos como se influenciando mutuamente, ou seja, organizam-se e são constituídos a partir da vida social. É neste sentido que se pode afirmar que o mercado está na sociedade tanto quanto a sociedade está no mercado (ABRAMOVAY, 2006).

De acordo com estudiosos, o desenvolvimento da sociologia econômica pode ser relacionado a três períodos específicos, sendo o primeiro de 1890-1920 com a contribuição dos fundadores da sociologia. O segundo entre 1920-1960, período em que esta se torna fragmentada e especializada, e ainda, fortemente influenciada pelo paradigma parsoniano "economia e sociedade" (SWEDBERG, 1994). O terceiro período, é caracterizado pela sua institucionalização, momento em que entrou nas universidades norte-americanas como ciência permanente (LÉVESQUE, 2006). Assim, a nova sociologia econômica emerge, como forma de diferenciar-se do paradigma econômico construído até então (GISLAIN E STEINER, 1995; LÉVESQUE, 2007).

Para LÉVESQUE (2006) dois acontecimentos, um ao final da década de 1960 e outro em 1980, promovem o nascimento da nova sociologia econômica. O primeiro é causado pelo

surgimento de novos movimentos sociais (estudantis, ambientais, feministas) que trazem consigo questões de auto-gestão, qualidade de vida, auto realização. Tais paradigmas vão para além da questão de ganhos, trocas e produtividade, colocando em "cheque", portanto, o pensamento fordista, keynesiano e funcionalista do sistema hegemônico capitalista.

Enquanto a antiga sociologia econômica esteve preocupada em discutir o que se passava na origem das atividades econômicas (condições de desenvolvimento) e seus possíveis efeitos (consequências sociais), evidenciando, assim, a separação entre o econômico e o social, a nova sociologia econômica busca reverter o "determinismo econômico da sociedade" em prol de uma determinação social da economia (LÉVESQUE, 2009).

Lévesque (2009) ainda aponta que a "nova" sociologia econômica que (res)surge, no final do século XX[5], pode ser comparada à época de ascenção da sociologia econômica, no final do século XIX. Período este, em que os clássicos como Weber, Durkheim, Simmel, estavam preocupados em discutir as consequências sociais do capitalismo. E ainda, buscavam estabelecer um contraponto à teoria econômica imposta naquela época por meio do marginalismo (SWEDBERG, 1987; GISLAIN e STEINER, 1995; LÉVESQUE, 2007, 2009).

A NSE fornece *insights* relevantes para as mudanças ocorridas na década de 1990, incluindo o surgimento de uma nova economia e um "novo espírito do capitalismo" (LÉVESQUE, 2006; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999). Embora, possua diferentes abordagens, a NSE assume um paradigma em que a economia se configura da relação entre os atores sociais, deste modo, inclui não somente o mercado e hierarquias, mas também, o Estado, associações, redes e comunidades. Na perspectiva da NSE, então, pode-se afirmar que o econômico cessa de ser reduzido ao mercantil para incluir o não mercantil e o não monetário, na acepção de Polanyi, originando a expressão "economia plural" (LAVILLE, 1994).

Sem dúvida, a NSE possui um enorme potencial analítico e explicativo para a compreensão das manifestações e iniciativas surgidas, nas últimas décadas, tanto no bojo das convenções do desenvolvimento sustentável como da inovação social. Parte-se do pressuposto de que essas convenções, contribuem para realçar os princípios observados nesta corrente teórica, corroborando com a ampliação da economia num sentido não mercantil e gerando espaço para a reciprocidade (LAVILLE, 1994; LÉVESQUE, 2006; POLANYI, 2000).

Com o intuito de entender a importância da estrutura social para a formação dos mercados e, no caso desta tese, compreender mais profundamente a dinâmica da inovação

[5] Período em que as demandas sociais e necessidades de intervenções estatais ganham uma amplitude jamais vista (RIGO, ...).

social, nas próximas seções serão abordados, alguns conceitos centrais da NSE, considerados pertinentes a este estudo, em particular. Trata-se do conceito e importância das relações sociais, organizadas através das redes de relacionamento, visto que a ação econômica, para a NSE, possui um significado que é construído a partir da relação entre os atores (LEVESQUE, 2007). Além disso, discute-se as questões político-institucionais que permeiam tais ações. Nas próximas seções, é proposto, então, uma síntese da noção substantiva da economia, discutida por Karl Polanyi, bem como uma compreensão mais detalhada das abordagens acima mencionadas.

4.1 A noção substantiva da economia de Karl Polanyi

Karl Polanyi (1886-1964), tornou-se uma importante fonte de inspiração para a nova sociologia econômica e para a outra economia, pois passa a fornecer um conjunto de conceitos – incluindo a incorporação da economia social e os princípios econômicos plurais – (LAVILLE, 1994; LÉVESQUE, 2006). Em suma, Polanyi (1944) passa a contestar a ideia de que as leis do mercado são inalteráveis e, portanto, superiores a qualquer vontade de mudança.

Na obra "A Grande Transformação", publicada originalmente em 1944, Karl Polanyi (1957) sustenta argumentos sobre a falência do sistema econômico – a economia de mercado – bem como o liberalismo vigente na Europa no século XIX. Para o autor, a partir do século XIX, devido à expansão da economia através da Revolução Industrial, ocorre uma "grande transformação", isto é, o campo econômico separado das relações sociais. Tal Revolução, segundo o autor, com o progesso do capitalismo, trouxe mudanças radicais de valores na sociedade europeia, o que caracterizou uma transformação de esfera social. Neste contexto, o autor propõe a traçar o "mecanismo institucional da queda de uma civilização", referindo-se ao fim desse sistema (POLANYI, 1957).

A fim de compreender a instituição do sistema, Polanyi (2000) torna a atenção para a sociedade e mercado na Inglaterra, no século XVIII, por considerar isto, o berço de tal. Deve-se lembrar que, neste interim, ocorreram complexas transformações na sociedade e mercado, ocasionadas, principalmente, por uma fé inabalável no progresso, por uma forte ênfase no utilitarismo e pela plena confiança de que o desenvolvimento econômico traria consigo a "cura" para os cíclicos problemas da sociedade.

Com a busca pelo progresso, vários fatores e condições, até então, inexistentes, passaram a serem considerados, a exemplo disto, considerar a terra, o trabalho e o dinheiro

em mercadoria. Ao tornar comercializável tanto a atividade humana, como a natureza onde ela se processava, segundo o autor, a sociedade estaria se submetendo ao mercado, e assim, à uma "desarticulação da vida social" (POLANYI, 1957). Para o autor, este período não diz respeito ao surgimento do mercado em si, mas, ao momento em que este se transformou no princípio organizador da sociedade.

Dentre as principais contribuições de Polanyi (1957), está a reflexão da dinâmica dos sistemas econômicos nas sociedades pré-capitalistas, a fim de explicar as motivações do homem enquanto ser social. De certa forma, o autor tece uma crítica às teorias clássicas e neoclássicas, incluindo as pressuposições de Adam Smith sobre o *Homo economicus*, sobre o comportamento econômico e racional, incluindo os preços e lucros como impulsionadores da economia na sociedade. Uma das críticas centrais à ciência econômica é a de que toda a ação humana teria por base o mercado, como lugar de livre troca e sendo motivado pelo interesse próprio dos indivíduos.

Não obstante, como bem afirma Laville (2009) a concepção de mercado "auto-regulador", tal como preconizado por Adam Smith, engendrou graves problemas sociais, inclusive grandes disparidades entre riqueza e miséria (LAVILLE e GAIGER, 2009). Daí a crítica de Polanyi a este modelo de economia e afirmação de que a mesma é impulsionada por laços sociais, portanto, trata-se de um processo historicamente instituído (POLANYI, 1992).

Uma vez que o processo econômico é "instituído", pois é definido pela interação social, entende-se que o mesmo se institui, portanto, pelas atividades sociais. Neste sentido, a economia está enraizada não apenas em instituições econômicas, mas, sobretudo, em instituições não econômicas.

O conceito de "*embeddedness*" – incrustação, imersão – formulado por Karl Polanyi, e devidamente, apropriado pela NSE (SWEDBERG, 2006), têm por pressuposto a ideia de que as economias – incluindo a capitalista – estão incrustadas na sociedade, ou seja, que as ações econômicas estão inseridas em redes de relações sociais. O autor explica que até o final do século XVIII em todas as sociedades é possível encontrar o sistema econômico imerso no sistema social. Para Polanyi a incrustação da economia implica em esta não ser autônoma e desvinculada da sociedade, antes submersa nas suas relações.

De certa forma, a Sociologia Econômica de Polanyi (1957) vem a questionar o enquadramento feito por economistas que reduzem a economia ao cálculo racional de recursos escassos *versus* as necessidades consideradas ilimitadas (LÉVESQUE, 2006). Desta forma, a sociologia econômica pode ser entendida como um conjunto de teorias que procuram explicar fenômenos econômicos a partir de elementos sociológicos, ou pensar os fatos

econômicos sociologicamente (GISLAIN E STEINER, 1995; SWEDBERG, 1994).

Polanyi (2000), como crítico da sociedade de mercado, considera, então, uma economia mais substantiva de interação entre o homem e seu ambiente para satisfação das necessidades. Considerar o fato econômico para além da noção de mercado ou troca mercantil, da visão utilitarista e dominante da economia capitalista, diz respeito a construir uma perspectiva mais ampla e plural da economia (LÉVESQUE, 2009).

A vertente da Sociologia Econômica, tanto a desenvolvida por Polanyi (2000) como por Mauss (2001), reconhece na economia uma pluralidade de princípios. Para os autores, desde as sociedades primitivas ou não mercantilizadas, as relações de troca eram pautadas por uma lógica que não, necessariamente, a mercantil e individualista. Isto é, o modelo de economia formal, na qual os indivíduos maximizam ganhos econômicos através da competição, não necessariamente se aplica a todas as sociedades. E mesmo na sociedade moderna, Polanyi (2000) afirma que a despeito da força de mudança impulsionada pela economia capitalista, outras atividades que pré-existiam não foram eliminadas, ou seja, a modernidade não excluiu a tradição.

Desta perspectiva, diferentes modalidades de troca coexistem em diversas sociedades, trocas que não somente a monetária. Na visão de Polanyi (1957), independentemente, da forma de organização da sociedade, o sistema econômico será sempre dirigido por motivações não-econômicas. Considerando tal pensamento, Polanyi afirma que o ganho e o lucro nunca foram impulsionadores da economia, nas sociedades que precederam historicamente o mundo capitalista, diferentemente, ao que pensava Adam Smith. Neste sentido, os mercados não desempenhavam um papel determinante, nem hegemônico.

A questão para Polanyi se pautava no fato de que o sistema econômico se referia a uma mera função da organização social. As pressuposições de Adam Smith de que a divisão do trabalho dependia da existência do mercado, o que justificava a permuta e a barganha, foram claramente discordadas por Polanyi. Este último, mostrou em seus estudos que a divisão do trabalho é um fenômeno antigo, presente em sociedades que se responsabilizavam pela sobrevivência do conjunto dos seus membros, justificando, assim, a manutenção dos laços sociais.

No entanto, uma vez que não exista motivações baseadas, exclusivamente, em instituições econômicas, para que se garanta a ordem na produção e na distribuição, Polanyi identificou dois princípios de comportamento nas sociedades que analisou: a reciprocidade e a redistribuição. Tais princípios, segundo o autor, eram sustentados por padrões institucionais

como a simetria e a centralidade. Daí a compreensão do autor de que a economia deve ser vista enquanto um processo historicamente instituído (POLANYI, 1992).

O processo econômico instituído, segundo Polanyi, diz respeito à interação, empiricamente construída, entre o homem e seu ambiente. O "instituído", portanto, pressupõe as atividades sociais que formam este processo, sendo tais atividades contidas em instituições. Neste prisma, a economia está enraizada em instituições econômicas e não econômicas. Enquanto para a teoria neoclássica é o mercado que organiza e dirige a economia, para Polanyi, é a economia socialmente enraizada que organiza e limita as funções do mercado (POLANYI, 1957).

As próximas seções, deste capítulo, apresentam algumas abordagens e perspectivas analíticas da NSE. Sendo, a abordagem evolucionária neo-schumpeteriana (não foco deste estudo), o papel da rede e relação de atores, bem como o ambiente político-institucional.

4.2 Abordagem evolucionária neo-schumpeteriana

Apesar de Joseph Schumpeter (1912; 1934; 1942) ter lançado os fundamentos teóricos da inovação e empreendedorismo, no início do século XX, uma base de conhecimento mais ampla, dentro da área, começou a surgir após a II Guerra Mundial. Primeiramente com a inovação – nas décadas de 1960 e 1970 – e, mais tarde, com o empreendedorismo, em 1980. Certamente, impulsionada pelas mudanças econômicas e políticas que ocorriam na sociedade, bem como a inserção de novas tecnologias e mudanças na estrutura industrial. Momento em que, tanto a inovação como o empreendedorismo, ganharam maior atenção na sociedade e academia (FAGERBERG et.al., 2012).

Deve-se ressaltar que os estudos em inovação, enquanto campo de pesquisa, foram fortemente influenciados pela criação do *British Research Institute Science Policy Research Unit (SPRU),* em 1966, dirigido por Christopher Freeman. A pesquisa do SPRU, assumiu uma abordagem de sistema em P&D (pesquisa e desenvolvimento) em inovação, de forma multi e transdisciplinar, tornando-se, rapidamente, um centro mundial de pesquisa na área. Em decorrência disto, diversos pesquisadores da Europa e EUA começaram a investigar conjuntamente, contribuindo tanto para a construção de um quadro teórico coeso, como para a elaboração de uma agenda de pesquisa.

Dentre as contribuições teóricas mais influentes dentro do campo, deve-se mencionar o livro "A Economia da Inovação Industrial", publicado por Freeman (1974), bem como as publicações de Nelson e Winter (1982), com a teoria evolucionária no campo da teoria

econômica, proporcionando uma análise da dinâmica evolutiva da economia. Os autores, fazem uma analogia – da biologia evolucionária com elementos da teoria econômica, denominado por eles de não-ortodoxos (não-neoclássicos), por não se considerar os pressupostos tradicionais de maximização e equilíbrio, em prol de comportamentos e estratégias sob incerteza e racionalidade limitada. Os autores utilizam conceitos de Darwin como elemento central da teoria que rege as transformações nas empresas. A abordagem evolucionária neo-schumpeteriana, foi assim denominada, pela ênfase na mudança estrutural, centrada nas inovações.

De um modo geral, os evolucionistas consideram as inovações como uma melhora constante no processo produtivo, e assim, um constante processo de aprendizagem. O *approach* neo-schumpeteriano permite verificar o comportamento das firmas e da estrutura de mercado num quadro dinâmico de mudanças técnicas, incorporando, de certa forma, a intervenção estatal à analise - posto ser o Estado um interventor direto no padrão de busca de muitas firmas (SHIKIDA e BACHA, 1998).

A teoria evolucionária, preocupa-se com "processos de mudança de longo prazo e progressivos" (NELSON; WINTER, 2005, p.26). Ou seja, é "*path-dependent*", no sentido de que dá maior atenção ao processo de transformação das estruturas econômicas e sociais do que ao equilíbrio. A mudança, está no centro desta abordagem. Dentre os expoentes da linha neo-schumpeteriana, estão: Nathan Rosenberg, Christopher Freeman, Richard Nelson, Sidney Winter e Giovanni Dosi.

Nesta abordagem, há um diálogo com o Sistema Nacional de Inovação, a trajetória tecnológica das firmas, bem como o seu ambiente institucional. O progresso técnico, por exemplo, que tem acompanhado a própria história da civilização para aumentar a produtividade diante de um conjunto variado de condições ambientais (ROSENBERG, 2006). Diferentemente, das escolas tradicionais, em que a tecnologia é uma variável exógena ao modelo de crescimento econômico, os autores neo-schumpeterianos, endogenizaram a mudança técnica. Para a escola neo-schumpeteriana, as inovações alteram, a partir de dentro, os parâmetros do sistema econômico que, por ser evolucionário, não conhece o equilíbrio e em razão disso, transcorre ao longo do tempo, fazendo com que sua natureza seja histórica [path dependent], (SHIKIDA e BACHA, 1998).

Há uma atenção muito maior nos elementos "intra-firma", como forma de explicar a introdução de inovações no sistema capitalista. Neste prisma, as inovações surgem como forma de solucionar problemas internos das próprias firmas. Por não ser exógena, as novas tecnologias, passam a não estar disponíveis no mercado para qualquer empresa/indivíduo, não

é um bem-público, nem mesmo, se difundem de maneira instantânea. Por estar inserida num ambiente institucional e por pertencer a uma empresa específica, estará sujeita a medidas de proteção através das leis de patentes.

Uma variável considerada crucial e que interfere diretamente na capacidade das firmas inovarem, é o conhecimento. Assim, uma vez que, os indivíduos e firmas possuam níveis distintos de conhecimento, as capacidades inovativas das firmas também o são. A capacidade absortiva da firma e a performance inovativa, segundo Cohen e Levhintal (1990), é "*path-dependent"*, onde a falta de investimentos em uma área de conhecimento, pode travar o desenvolvimento técnico futuro da firma.

Um outro conceito discutido nesta abordagem, é o que Dosi (1982) chama de "paradigma tecnológico", para denominar aquelas tecnologias capazes de transformar não só, as mercadorias e a forma de produzi-las, como também, a maneira que as pessoas vivem suas vidas. O paradigma tecnológico se apresenta como a "melhor prática", a melhor forma de se produzir as coisas (eficiência) e é incorporado em, praticamente, todos os produtos possíveis. Pode ser definido como um padrão de solução de problemas econômicos selecionados, baseados em princípios derivados das ciências: i) a "tecnologia" não se restringe apenas a um conjunto de projetos bem definidos, mas também, às atividades solucionadoras de problemas, que envolvem as formas tácitas de conhecimento, existentes nos procedimentos individuais e organizacionais; ii) os paradigmas englobam uma heurística própria e formas específicas de "como fazer as coisas" e como melhora-las, compartilhadas entre os profissionais das mais diversas atividades econômicas, se apresentando como um marco cognitivo coletivo; iii) e os paradigmas definem os modelos básicos dos produtos industriais e os sistemas de produção (CIMOLI; DOSI, 1994; SHIKIDA e BACHA, 1998).

Porém, ao contrário, do que se pode pensar, o paradigma tecnológico pode não ser a tecnologia mais avançada existente. Arthur (1989) salienta que às vezes uma tecnologia inferior vem a se tornar o paradigma tecnológico, por razões que não são relacionadas à sua performance.

As instituições, também, emergem como categoria de análise e principal causa de mudança socioeconômica na tradição institucionalista. De acordo com Veblen (1965, p.177) "a evolução da estrutura social foi um processo de seleção natural das instituições". A despeito de qual seja a tradição institucionalista (Antigo Institucionalismo (Veblen) ou Neo-institucionalismo (Hodgson), há um consenso, em se compreender a natureza evolucionária do processo de mudança das estruturas socioeconômicas e seu caráter histórico, *path-dependent*.

Hodgson (2004) argumenta que na abordagem vebleniana os fenômenos socioeconômicos não podiam ser explicados exclusivamente em termos dos indivíduos, ou seja, os agentes econômicos ao agirem entre si, dependem do contexto social que os circunda. Neste prisma, o comportamento individual é afetado pelas estruturas sociais nas quais os indivíduos se inserem, as instituições não apenas restringem o comportamento individual, mas também, afetam as vontades e preferências dos agentes econômicos (SHIKIDA e BACHA, 1998). Para Veblen, os indivíduos e as estruturas sociais são mutuamente constitutivos, ou seja, evoluem conjuntamente, onde, uma mudança em um deles afeta o outro. As instituições para esses autores, são resultado da interação humana, refere-se ao conhecimento social transmitido de geração para geração, assumindo assim, um caráter histórico e cumulativo.

Hodgson (2006, p.2) define as instituições como sendo um "sistema de regras sociais estabelecidas e prevalecentes que estruturam as interações sociais" – fala-se das leis, moeda, sistema de pesos e medidas e as firmas. Na mesma medida em que as instituições moldam, elas são moldadas pela interação humana (HODGSON, 1998).

As inovações apresentadas como força motriz do crescimento econômico, assim afirmado por Marx e Engels (2001) e Schumpeter (1984) e, posteriormente, pelos neo-schumpeterianos, além das suas forças produtivas, apresenta uma dimensão institucional neste processo. Ou seja, o crescimento e transformação do sistema capitalista, se dá pela evolução, tanto das estruturas físicas (máquinas e técnicas) como sociais (instituições, rotinas, padrões das firmas). Em razão disso, para se compreender a dinâmica do processo de mudança e crescimento econômico, deve-se, igualmente, compreender o processo de mudança institucional (NELSON, 2002, 2008).

Para Hodgson (1998) há uma estreita relação entre o institucionalismo e o evolucionismo. Dado o caráter dinâmico e evolucionário do processo de mudança das estruturas sociais e econômicas, surge a necessidade de se combinar as teorias das escolas neo-schumpeterianas e neo-institucionalistas. Em suma, uma boa compreensão da discussão teórica que permeia a inovação se faz necessária, para que se perceba o funcionamento das economias contemporâneas. O processo de inovação não apenas decorre de novas combinações de conhecimento, ou pela introdução de novas tecnologias, mas depende do ambiente institucional prevalecente em cada sociedade, o que faz com que a inovação seja um fenômeno essencialmente qualitativo.

4.3 O Papel das Relações Sociais na NSE

Os estudos de Granovetter e Swedberg (1992), influenciados por Weber (1982) e Polanyi (2000), sugerem que a visão de "enraizamento" (*embeddedness)* discutida por Polanyi, é parcialmente limitada, pois consideram que, nem toda sociedade pré-capitalista estava livre do impulso do capital, assim como, nas sociedades capitalistas nem toda ação econômica é desenraizada de motivações não-econômicas. Os autores passam, então, a flexibilizar a noção de "enraizamento", e com isso, a noção das redes de relações sociais, assumem maior relevância. As redes de relacionamento, assumem importância significativa, nas discussões da NSE, dado o entendimento de que os mercados são resultados da interação social entre os atores (ABRAMOVAY, 2004).

O entendimento de que a ação econômica é socialmente situada, para Granovetter e Swedberg (1992, p.9), diz respeito à ação econômica estar enraizada em redes de relações pessoais. Para tais autores, "redes" podem ser definidas como "*a regular set of contacts or similar social connections among individual and groups*". Nesta perspectiva, tais redes, não são "naturais", nem mesmo, "dadas", pois trata-se de uma construção social.

Granovetter (1995) levanta, ainda, uma crítica a respeito da visão extremista que se constituiu acerca do homem como ser social. Para ele, enquanto a ciência econômica tratava o homem como um ser "subsocializado", com vista no utilitarismo, a sociologia o tratava como um ser "supersocializado", pressupondo padrões de comportamento internalizados. Em ambos, há um equívoco, segundo o autor. Desta forma, Granovetter (1995) sugere olhar para o ator econômico a partir do contexto e das redes sociais. A proposta do "*embeddedness*", neste sentido, surge como um entremeio dos extremos teóricos.

Mark Granovetter (1974), traz uma contribuição significativa aos pressupostos teóricos da NSE, ao discutir e enfatizar a importância das relações pessoais e das redes sociais na formação dos mercados. Pode-se dizer que a perspectiva proposta pelo autor, sublinha a dinâmica de mercados no âmbito local – característico de redes relacionais muito densas – e no âmbito regional, nacional ou global – característico por redes pouco densas, mas com diversos contatos e facilidade de acesso às informações.

Desde 1974, Granovetter passou a discutir em suas obras, o padrão de conexão existente entre os indivíduos. Na obra intitulada "*The Strenght of Weak Ties*: *A Network Theory Revisited"* (1983), o autor após rever os conceitos, anteriormente, utilizados, propõe uma discussão sobre o papel dos chamados "Laços Fracos" e das redes de "Laços Fortes", em relação à inovação, conforme segue.

> Os chamados "Laços Fracos" são fundamentais para a disseminação da inovação, por serem redes constituídas de indivíduos com experiências e formações diversas. Nas redes de "Laços Fortes" há uma identidade comum, as dinâmicas geradas nessas interações não se estendem além dos *clusters*, por isso mesmo, nas referidas redes procuramos referências para a tomada de decisão; são relações com alto nível de credibilidade e influência. Indivíduos que compartilham "Laços Fortes" comumente participam de um mesmo círculo social, ao passo que os indivíduos com os quais temos relações de "Laços Fracos" são importantes porque nos conectam com vários outros grupos, rompendo a configuração de "ilhas isoladas" dos *clusters* e assumindo a configuração de rede social. Nesse sentido, as relações baseadas em "Laços Fortes" levam a uma topologia da rede, isto é, definem a configuração dos nós da rede de conexões entre os indivíduos no ciberespaço, no qual as relações de "Laços Fracos" funcionam como *bridges* desses *cluster*s. Quanto menos relações de "Laços Fracos" existirem numa sociedade estruturada em *cluster*s ("Laços Fortes"), menos *bridges* e menos inovação (KAUFMAN, 2012, p. 208).

Os ditos laços fracos, segundo o autor, são vitais para a integração dos indivíduos à sociedade, pois, do contrário, os sistemas sociais serão fragmentados e incoerentes. Neste caso, as inovações ou "novas ideias" tenderão a se espalhar lentamente, e assim, a sociedade tenderá a permanecer isolada em seus *clusters*. Não obstante, apesar da relevância dos laços fracos na difusão de inovações, Granovetter (2005) chama a atenção, para o fato de que, não, necessariamente, haja uma aceitação direta e imediata das mesmas, à menos que haja sentimentos de identificação e confiança, entre os membros da comunidade, o que remete à rede de laços fortes (KAUFMAN, 2012). O autor relaciona a força dos "Laços Fracos" e dos "Laços Fortes", à disseminação e sustentação da inovação.

Os "laços fracos", na visão do autor, correspondem a redes de relacionamentos, constituídos por vínculos secundários, fracos em intensidade, heterogêneos em conteúdo e não organizados territorialmente. Já os "laços fortes" se referem a relações pessoais de maior densidade, onde há uma identidade comum. São relações com alto nível de credibilidade e influência (KAUFMAN, 2012). Os adeptos da nova sociologia econômica defendem que a ausência de laços cívicos, de confiança, entre os cidadãos, e de compromissos morais relativos à maneira de organizar a sociedade, ao contrário, do argumentado pelos economistas liberais, é um obstáculo ao desenvolvimento do mercado.

Tais discussões, tornam-se relevantes para este estudo, pois permitem compreender a inovação social a partir das relações sociais, entre os diversos atores envolvidos. A NSE, em contraposição, à visão neoclássica, argumenta que as transações econômicas são imersas na estrutura social. Neste sentido, o pressuposto de ação econômica socialmente "enraizada" [*embedded*], permite um melhor entendimento sobre as interações sociais que permeiam as

iniciativas socialmente inovadoras, bem como os arranjos institucionais que sustentam o relacionamento entre tais atores.

Granovetter (2005) mesmo, ao analisar a economia, passa a postular três condições: (i) toda ação econômica é também uma ação social; (ii) toda ação econômica é socialmente situada; (iii) as instituições econômicas são construções sociais. Logo, percebe-se o potencial explicativo da NSE para fenômenos emergentes – como a inovação social. Ou seja, as ações econômicas passam a serem vistas como imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais. Esta corrente propõe, além de uma economia plural, uma reconfiguração das relações Estado-mercado-sociedade, bem como uma reimersão na dimensão sociopolítica. Para Levesque (2007) a transição da economia clássica para a nova sociologia econômica permite uma compreensão do desenvolvimento econômico em direção ao desenvolvimento sustentável, gerando transformações e novas interdependências.

Daí, percebe-se o potencial explicativo da NSE, quando relacionado às iniciativas de inovação social, que buscam ultrapassar os limites econômicos, propondo uma transformação social, através de novas relações entre os atores (BEPA, 2011).

4.4 O Ambiente Político-Institucional

O ambiente institucional diz respeito à regras e procedimentos socialmente elaborados que avigoram num determinado contexto social, entendidos como guias para a ação – a ideia de como as coisas deveriam ser feitas – e que devido à conformidade da organização, lhe proporciona legitimidade (SCOTT, 2002; JACOMETTI et al., 2014). O conceito de instituição pode ser pensado como elementos, mais ou menos, duradouros da vida social (HUGHES, 1936), que afetam as crenças e o comportamento dos indivíduos, bem como dos atores coletivos, fornecendo um modelo para a ação, cognição (DIMAGGIO e POWELL, 1991; SCOTT, 2002).

No que diz respeito à inovação social, alguns trabalhos têm se concentrado mais em arranjos institucionais emergentes e, consequentemente, na institucionalização das inovações sociais (LÉVESQUE, 1994; LEVESQUE e VAILLANCOURT, 1998; D'AMOURS, 2003). Dentre os processos de institucionalização identificados, destacam-se as mudanças significativas nos regimes de governança pública, que passam a exigir uma maior diversidade de partes interessadas, concentrando-se em relações horizontais e reticulares (ENJOLRAS, 200; LEVESQUE, 2004a).

Reinstaller (2013) ao discutir as inovações sociais como mudanças institucionais, propõe algumas dimensões-chave, conforme segue.

> 1. A inovação social implica em diferentes interpretações da realidade, introduzidas na economia, por indivíduos ou grupos sociais específicos. Estes levam, então, a novas crenças, as quais são trocadas com outros indivíduos. Se as novas interpretações da realidade, são assumidas, por um número maior de indivíduos, novas crenças compartilhadas e novos modelos mentais desenvolvidos, em seguida, há o estabelecimento de novas instituições e como uma próxima etapa, novas políticas.
> 2. A inovação social pode ter lugar dentro de determinadas estruturas sociais ou pode conduzir ao estabelecimento de novas estruturas sociais.
> 3. Quando a inovação social ocorre em determinadas estruturas sociais, ela pode implicar uma mudança institucional, dentro de um grupo que faz parte da estrutura social, ou na natureza da interação entre os grupos que fazem parte dessa estrutura social particular.
> 4. As inovações sociais podem afetar sistemas normativos formais ou informais, ou ambos.
> 5. Finalmente, a inovação social pode implicar mudanças institucionais em níveis distintos, em elementos hierarquicamente relacionados, de estruturas sociais. A mudança nas instituições de nível inferior e nas estruturas sociais, é mais fácil de conseguir do que a mudança em instituições e estruturas de nível superior. Mudanças nas camadas mais altas, por sua vez, são mais difíceis, mas quando acontecem, têm efeitos em cascata, em termos de mudanças agrupadas.

Na concepção da NSE, as instituições formam a cultura econômica que informa as atividades, valores, comportamentos e regras que as orientam. Neste sentido, são as formas institucionais, socialmente construídas, que fazem valer os interesses dos seus grupos sociais, e, assim, criam mercados – também entendidos como arena econômica, onde se confrontam interesses diversos. O contexto político-institucional pode ser compreendido, portanto, em função dessa "arena", envolvendo uma pluralidade de atores sociais e, principalmente, em função das normas formais e informais estabelecida entre esses. Para Scott (1992) o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências a que as organizações devem se conformar, se desejam obter apoio e legitimidade do ambiente.

A teoria institucional representa uma abordagem dominante no estudo das organizações e tem, nas últimas décadas, gerado inúmeros estudos numa perspectiva "macrossociológica" de como as organizações operam (LAWRENCE et al., 2011). A discussão sobre o processo de institucionalização ou mudança institucional, tem sido estudada com foco, principalmente, na macrodinâmica dos campos, onde ocorrem as grandes mudanças sociais e econômicas. Deixando, assim, desconectada a discussão sobre a prática dos atores individuais e coletivos, em relação às instituições, que estruturam e são estruturadas por elas.

O estudo do *institutional work* proposto por Lawrence et al. (2009) reorienta o padrão tradicional de pesquisa institucional, trazendo um enfoque alternativo para os estudos

institucionais de organizações. Os autores redefiniram a agenda de pesquisa institucional, ao examinarem a maneira como os atores individuais e coletivos podem criar, manter e interromper as instituições. O *institutional work*, neste sentido, constitui um potencial campo de estudo, pois segundo os autores, pode ajudar a analisar a relação entre a agência e as instituições, trazendo o indivíduo de volta à teoria institucional (LAWRENCE et al., 2011). Toma como ponto de partida, portanto, o interesse pelos esforços dos indivíduos e dos atores coletivos para lidar, acompanhar fortalecer, destruir, transformar ou criar novamente as estruturas institucionais dentro das quais vivem, trabalham e jogam, e nas quais desempenham seus papéis, relações, recursos e rotinas.

Ao conceituar o termo "*institutional work*", LAWRENCE et al. (2011) define separadamente cada palavra, e ao definir, argumenta que duas questões são cruciais para entender o conceito de *work* (trabalho), as quais estão utilmente conectadas às instituições – intencionalidade e esforço. Tais questões são essenciais, pois o conceito de *institutional work* ressalta a noção de que os indivíduos se envolvem ativamente em processos de criação, manutenção, ruptura e mudanças institucionais.

Referente a isso, Heclo (2008) baseia-se na abordagem de Bordieu – na noção de habitus – ao reconhecer que os indivíduos podem, ocasionalmente, adotar uma perspectiva que lhes permita alguma capacidade de reflexão para se engajarem conscientemente no trabalho institucional (LAWRENCE, et al., 2011). Tais autores reforçam esta noção, no sentido de que muitos elementos da estrutura social se tornam objetivados a partir da subjetividade individual.

O conceito de trabalho institucional insiste na necessidade de considerar a interação recursiva e dialética, permanente entre agência e instituições. Um convite, portanto, a não apenas explicar a inserção institucional dos atores, mas também, a sua capacidade de refletir sobre essa inserção, relacionar-se consigo mesmo e, assim, desenvolver intencionalidade consciente. Para Lawrence et al. (2011, p.55) a agência não é apenas um efeito do enraizamento institucional dos atores, nem mesmo é isolada dessa inserção, mas "é uma atividade contínua através da qual os atores refletem e operam estrategicamente dentro do contexto institucional onde estão inseridos".

Esta abordagem, favorece olhar no contexto dos processos institucionais emergentes para aqueles que afetam ou tentam afetar os processos institucionais, tanto no nível geral como local, à exemplo da inovação social, que destaca a importância da ação coletiva.

A definição de trabalho institucional como "a ação intencional de indivíduos e organizações voltada para a criação, manutenção e ruptura de instituições" (LAWRENCE e

SUDDABY, 2006, p.221) destaca três aspectos principais: os atores institucionais como reflexivos, orientados e capazes (LAWRENCE et al., 2013). Assim, as ações dos atores são tidas como o centro das dinâmicas institucionais. Trata-se de uma abordagem destinada a reconhecer estudos institucionais com a perspectiva da sociologia da prática, considerando que a mudança e a manutenção institucional, requerem esforços deliberados e persistentes dos atores (Lawrence et al., 2009, 2011). Os autores enfatizam ainda, a finalidade reflexiva, como característica definidora do trabalho institucional.

A pesquisa institucional tem desempenhado um papel significativo no estudo dos esforços para aliviar ou solucionar problemas sociais (BATTILANA e DORADO, 2010; DORADO, 2013; HALLETT, 2010, LAWRENCE et al., 2002; MAGUIRE et al., 2004; ZIETSMA e LAWRENCE, 2010), podendo contribuir para uma melhor compreensão da inovação social. O trabalho institucional, diferentemente, do empreendedorismo institucional (SMOTHERS et al., 2014) que enfatiza a criação de novas instituições, permite o entendimento sobre várias formas de agência, ou várias formas de ação. Além disso, pode ser comparado à noção de habilidade social proposta por Fligstein (2001), pois ambos possuem a mesma finalidade, ou seja, a produção, reprodução ou contestação de instituições. Não obstante, o conceito de habilidade social enfatiza que, para a ação ser empreendida, se faz necessária, a cooperação entre atores.

Fligstein sugere um conjunto de ferramentas conceituais úteis para repensar estruturas e ação no novo institucionalismo, desenvolvendo uma visão sociológica da ação, sobre a questão da agência, que é tratada como habilidade social. O autor acredita que o papel da agência reflete a questão da mudança social nos campos, onde a disputa regular dos atores ou dos grupos de atores, contesta as formas tradicionais de se fazer as coisas e são capazes de criar novos cursos de ação.

Pode-se dizer que o conceito de atores sociais hábeis tem sua influência na Escola Empreendedora[6], consistindo na ideia dos atores sociais como empreendedores ou atores estratégicos hábeis. Para o autor, a habilidade dos atores ao induzir a adoção de determinadas práticas e definir seus interesses e suas identidades coletivas, permite o surgimento e a reprodução de instituições (FLIGSTEIN, 2001). Esta ideia é elaborada para sugerir como os atores são importantes para a construção e reprodução das ordens sociais locais – campos,

---

[6] A Escola Empreendedora está centrada no sujeito, uma vez que ao sujeito é admitida a possibilidade de afetar a estrutura, remetendo ao conceito de habilidade social (FLIGSTEIN, 1997a).

arenas ou jogos (FLIGSTEIN, 1997b, p. 3). Desta forma, a vida social gira em torno da ação coletiva e esta requer que os participantes sejam induzidos a cooperar. Às vezes sanção e coerção são usadas, mas frequentemente, os atores fornecem identidades e estruturas culturais para motivar outros (ação estratégica).

Sobre a ação coletiva, no trabalho institucional, destaca-se o trabalho de Dorado (2013), ao mostrar como a dinâmica coletiva pode motivar, inspirar e capacitar os indivíduos a se engajarem no "trabalho institucional".

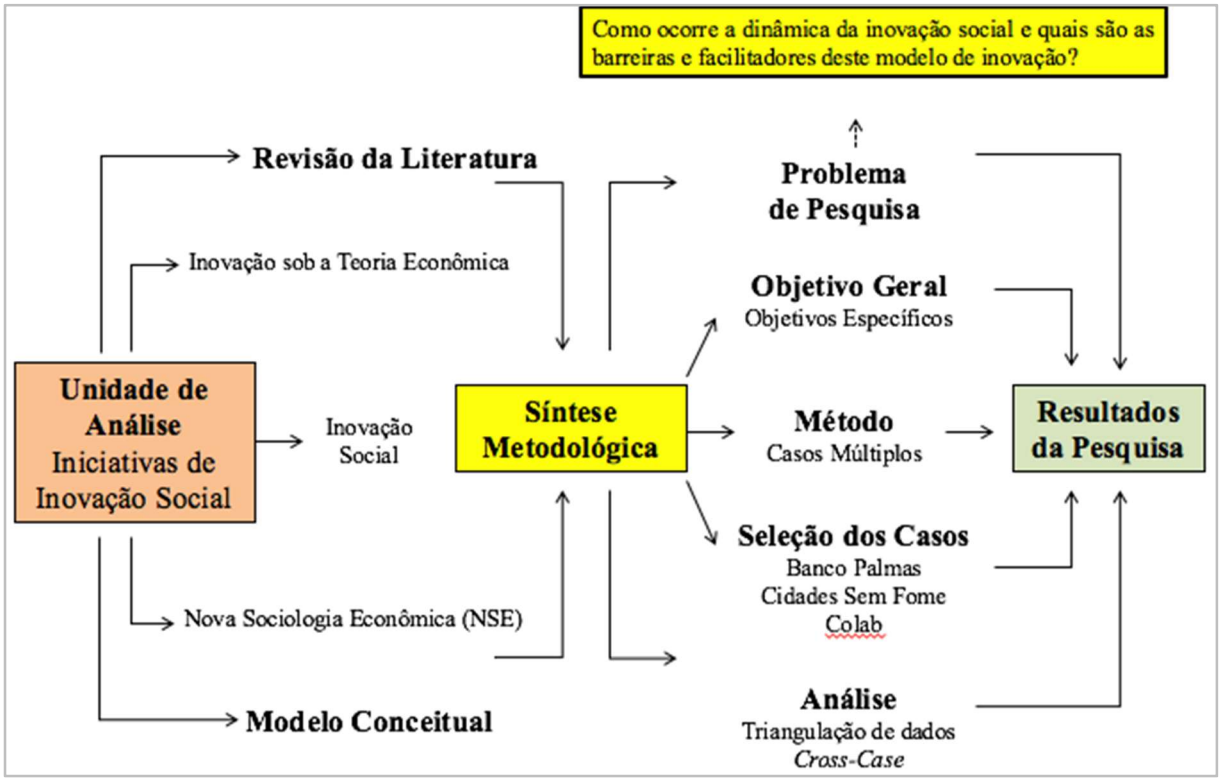
Na Parte 3 desta Tese, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento empírico.

PARTE 3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o caminho metodológico assumido na investigação empírica, bem como os procedimentos para coleta e análise de dados, utilizadas ao longo da pesquisa. Tendo em vista, atender a problemática central deste estudo e os objetivos inicialmente propostos, a presente tese busca: (1) Analisar a dinâmica da inovação social em diferentes formatos organizacionais; (2) Avançar na compreensão das barreiras e facilitadores da inovação social; (3) Identificar similaridades e/ou diferenças entre as iniciativas selecionadas; (4) Realizar um estudo bibliométrico da inovação social. Abaixo, apresenta-se uma ilustração com a síntese metodológica deste estudo.

Figura 10 - Síntese Metodológica deste estudo



Fonte: Elaboração própria

Da compreensão de que os procedimentos metodológicos adotados numa pesquisa científica, assumem a perspectiva e paradigma do pesquisador (SELLTIZ et al., 1974), no presente estudo, o conhecimento científico é compreendido como resultado de uma construção coletiva.

5 Estratégia e Delineamento da Pesquisa

Com o propósito de responder à questão norteadora deste estudo – *como ocorre a dinâmica da inovação social e quais são as barreiras e facilitadores deste modelo de inovação* – optou-se por uma abordagem exploratória e com caráter predominantemente descritivo-qualitativo, por meio do estudo de múltiplos casos (YIN, 2009; STAKE, 1995; EISENHARDT, 1989). Optou-se por este método de pesquisa, considerando que o mesmo possibilita maior familiaridade com um fenômeno pouco analisado e visa, ainda, o estudo em profundidade de temas considerados incipientes e insuficientemente explorados (YIN, 2001; GIL, 2005; SELLTIZ et. al, 1967). A escolha desta abordagem, justifica-se, portanto, por se pretender aprofundar e ampliar a base de conhecimento científico acerca da inovação social – fenômeno considerado incipiente no meio acadêmico e, sobretudo, no Brasil.

Dada a complexidade inerente à inovação social, e ainda, buscando-se compreender o fenômeno a partir do contexto em que se insere, entende-se por necessário e fundamental a utilização do método qualitativo, que permita a coleta de dados para além de variáveis (GEPHART, 1999; PETTIGREW, 1992). Torna-se necessária uma visão crítica e reflexiva a respeito do fenômeno estudado, sendo isto, possível, através da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). De acordo com Selltiz et al. (1974), a pesquisa exploratória se refere à descoberta de ideias e instituições, assim, considera-se aspectos, tanto objetivos como subjetivos, nesse tipo de investigação.

Defende-se, ainda, que o uso da abordagem qualitativa se justifica quando as teorias existentes não se adequam totalmente ou parcialmente para explicar as peculiaridades de um fenômeno. Até mesmo, para que se possa construir ou estender teoria sobre um determinado fenômeno em particular (CRESWELL, 2007; GLASER e STRAUSS, 1967).

O método qualitativo, a partir do estudo de caso, é considerado adequado em situações em que pouco se sabe sobre um fenômeno ou onde as perspectivas atuais são confusas e/ou contraditórias (EISENHARDT, 1989; LANGLEY e ABDALLAH, 2011). O estudo de caso se refere a uma estratégia de pesquisa onde o foco está na compreensão de um determinado fenômeno, em que é de fundamental importância considerar o contexto em que o mesmo é estudado (EISENHARDT, 1989; PETTIGREW, 1992; STAKE, 1995).

Para YIN (2009), de maneira geral, os estudos de caso são a estratégia preferida quando “como” e “por que” são as questões que estão sendo colocadas na investigação. Da mesma forma, o estudo de caso é adequado para quando o pesquisador tem pouco controle

sobre os eventos e quando o foco está em "um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos" (YIN, 2009, p.39). Tal estratégia pode envolver um único caso ou múltiplos casos, e ainda, inúmeros níveis de análise (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009).

Deve-se ressaltar que a proposta metodológica sugerida por Eisenhardt (1989), de modo geral, é de natureza indutiva, não obstante, a autora afirma que para a pesquisa de campo o pesquisador já deve ter desenvolvido alguns constructos *a priori,* para a compreensão do fenômeno estudado. Neste sentido, a presente pesquisa será um intermediário entre as perspectivas de Eisenhardt (1989) e Yin (2001), que insiste no desenvolvimento de uma fundamentação teórica como preparação anterior à coleta de dados. Assim, no que tange à teoria, será dedutivo-indutivo. Ou seja, orientada por alguns constructos centrais, extraídos da literatura, e com a possibilidade de outros surgirem a partir da pesquisa empírica. Entende-se por pesquisa intermediária entre ambos os autores (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001), o fato, da pesquisa estar baseada em uma fundamentação teórica e com alguns possíveis constructos previamente definidos, mas com a possibilidade de ser mais bem desenvolvida à medida em que evoluir a coleta e análise de dados.

Assim, adotou-se como estratégia de pesquisa o método de casos múltiplos (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989; TARDIF e HARRISSON, 2005; STAKE, 1995). Para Yin (2009) a opção pela realização de múltiplos casos, fornece mais robustez ao estudo e suas evidências podem ser consideradas mais convincentes. Já Stake (1995) classifica o estudo de caso em três diferentes formas, sendo o intrínseco (caso único), o instrumental e o coletivo – em que o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno – o caso desta tese.

5.1 Critérios de seleção dos casos

Optou-se por investigar iniciativas de inovação social de três diferentes formatos organizacionais. Yin (2001) afirma, que a escolha de um caso ocorre quando a temática é imbricada com o local e suas nuances se confundem. Considerando a inovação social enquanto uma iniciativa socialmente situada, achou-se pertinente, portanto, a realização do estudo de múltiplos casos. Considerou-se os princípios definidos por Yin (2001), que sublinha a importância de verificar casos que proporcionem maior riqueza de dados para o alcance dos objetivos propostos. Para casos múltiplos, a justificativa se dá, também, considerando-se

replicações literais, ou seja, um conjunto de casos com resultados exemplares em relação às questões de avaliação (YIN, 2001).

Dá compreensão de que o fenômeno da inovação social ocorre num dado contexto, sendo socialmente situado (LÉVESQUE et.al., 1996), optou-se pela seleção de casos que fornecessem substância empírica para a compreensão do fenômeno (MILES e HUBERMAN, 1994). Para Stake (1995), os casos devem possuir algum interesse especial, com inerentes particularidades e complexidades, e que permitam detalhes da sua interação com o contexto.

A seleção dos casos se deu em duas etapas. Num primeiro momento, utilizou-se de um processo aleatório, quando feito o levantamento de iniciativas socialmente inovadoras, a partir de organizações especializadas – de apoio à inovações e empreendimentos sociais no Brasil – como Social Good Brasil, Endéavor Brasil, Ashoka Brasil e Artemísia. Em busca de legitimar a escolha das iniciativas quanto ao seu aspecto socialmente inovador e quanto às suas especificidades (STAKE, 2001), optou-se por contactar alguns dos especialistas das referidas organizações. Após, serem informados sobre a pesquisa em curso, os mesmos corroboraram com a escolha das iniciativas selecionadas, com base nos critérios estabelecidos. O contato com os especialistas se deu entre os meses de maio e julho de 2015, quando se realizou também, o levantamento inicial de dados secundários sobre as iniciativas.

Desta forma, a escolha se deu a partir de alguns critérios estabelecidos, conforme segue.

i) Iniciativas socialmente inovadoras e compatíveis com o conceito de inovação social adotado neste trabalho – "uma intervenção (solução) iniciada por atores sociais, para responder a uma aspiração social, atender a uma necessidade, oferecer uma solução para mudar as relações sociais, transformando um cenário ou propondo novas orientações culturais para a melhoria da qualidade de condições de vida da coletividade" (CRISES, 2010, p.5);

ii) Iniciativas com caráter inovador e com o objetivo central de lidar com a solução e/ou melhoria de problemas sociais;

iii) Iniciativas de inovação social já implementadas, portanto, socialmente aceitas e difundidas na sociedade;

iv) Iniciativas de diferentes contextos e formas organizacionais, para que fosse possível evidenciar tanto as similaridades como as diferenças da inovação social (EISENHARDT, 1989).

Em face do exposto, os casos selecionados foram:

- ✓ O Banco Palmas – um banco comunitário e de caráter emblemático no Brasil;
- ✓ A Cidades sem Fome – uma organização não-governamental, com iniciativas de hortas comunitárias, em áreas ociosas, na Zona Leste de São Paulo (ONG);
- ✓ O Colab – uma organização privada, com fins lucrativos, com a iniciativa de uma plataforma *online* para a cidadania, propondo a gestão colaborativa entre a gestão pública e os cidadãos.

Tais iniciativas, atendem às recomendações dos autores quanto à particularidade e substância empírica para compreensão do fenômeno. Outro fator ainda, que corroborou com a escolha, diz respeito ao reconhecimento, nacional e internacional, das iniciativas devido ao ineditismo de suas atividades no Brasil. Segue abaixo uma síntese das iniciativas selecionadas.

Quadro 3 - Iniciativas Selecionadas para a Pesquisa

ORGANIZAÇÕES	INICIATIVAS	FINALIDADE SOCIAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	TAMANHO
BANCO PALMAS	Criação do banco comunitário e da moeda social	- Inclusão socioeconômica da população em condição de extrema pobreza	18 anos	16 colaboradores
CIDADES SEM FOME	Criação de hortas comunitárias orgânicas, em áreas ociosas, da Zona Leste de São Paulo	- Inclusão financeira - Segurança alimentar (sustentabilidade)	13 anos	5 colaboradores
COLAB	Criação de um aplicativo/plataforma digital para gestão colaborativa	- Gestão Colaborativa entre prefeituras e cidadãos - Engajamento e participação cívica	3 anos	22 colaboradores

Fonte: elaborado pela autora.

Os casos selecionados, constituíram-se, por várias razões, um campo empírico peculiar, ao possuir um conjunto de informações pertinentes às questões de pesquisa e ao desenvolvimento do quadro referencial desta tese (MILES E HUBERMAN, 1994).

5.2 Procedimentos de coleta de dados

Em estudos de natureza exploratória, descritivo-qualitativo, deve-se ter o cuidado para que a coleta e evidências ocorra de forma planejada. Como estratégia para coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, a fim de aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2009) e visando, ainda, a triangulação entre os instrumentos utilizados para a coleta de dados. Para Eisenhardt (1989), a utilização da triangulação em múltiplos casos, fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências. Utilizou-se portanto: i) pesquisa bibliográfica, como embasamento teórico, para a construção das dimensões e categorias analíticas da inovação social; ii) pesquisa documental para o levantamento de dados secundários do fenômeno investigado (vídeos, fotos, artigos, informativos e/ou livros publicados pelas organizações, palestras e *websites)*; iii) entrevistas semiestruturadas[7] com os atores-chave; iv) e a observação não participante, que envolveu visitas, entrevistas e diversas interações junto às organizações pesquisadas. Da compreensão de que o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, antes, é construído da interação e interdependência dos sujeitos com o objeto investigado (CHIZZOTTI, 1995; FILHO, 2006), incluindo assim, o sujeito-observador, a pesquisa de campo, através das entrevistas e observação não participante, foi, neste sentido, crucial, pois permitiu à pesquisadora, dialogar com a realidade e dinamicidade do fenômeno.

Primeiramente, foram realizadas entrevistas com os principais gestores e idealizadores das inovações sociais, para que, a partir daí, se pudesse identificar, também, os demais atores envolvidos. O período da coleta de dados se deu entre outubro de 2015 e setembro de 2016, tendo sido realizadas várias visitas de campo para a realização das entrevistas. Deve-se dizer que todos os informantes-chave da pesquisa, se referem a atores cujo a participação, envolvimento, decorrentes ou não de cargos, têm relação significativa com o processo de criação, desenvolvimento e difusão da inovação social investigada.

Para que se pudesse ter uma compreensão mais aprofundada do fenômeno, as entrevistas com os idealizadores das iniciativas, nos três casos investigados, foram realizadas em duas etapas. Além disso, outros diversos contatos foram feitos com os mesmos via telefone, *e-mail* e *Skype*. Tais entrevistas tiveram duração total de três horas, todas gravadas e

[7] A técnica de entrevistas em profundidade, possui roteiro semiestruturado, onde há orientações gerais, mas também, é permitido a inclusão de perguntas não estruturadas (HAIR et.al., 2005). O guia de entrevista (Apêndice A) foi orientado de acordo com o conceito da inovação social e com as categorias previamente identificadas na literatura (quadro 6).

posteriormente, transcritas. Deve-se dizer que, embora a orientação na área de Ciências Sociais seja a de manter o anonimato dos entrevistados, dado o caráter já público dos idealizadores, tanto pela exposição midiática como acadêmica, optou-se por manter os nomes reais. No caso dos demais entrevistados, foram omitidos os nomes.

A quantidade de entrevistados foi definida de forma que atingisse o ponto de saturação adequado para responder aos objetivos da pesquisa, totalizando em 24 sujeitos. Foram 9 (nove) entrevistados, referente ao Banco Palmas, 8 (oito) entrevistados referente à Cidades sem Fome e 8 (oito) entrevistados a respeito do Colab. Dentre os entrevistados, estão atores organizacionais, atores institucionais (prefeituras) e atores sociais (usuários/beneficiários). Os atores sociais foram selecionados pelo critério de conveniência, devido o acesso às informações (MERRIAM, 1998). O quadro a seguir, expões informações sobre os atores participantes.

Quadro 4 - Apresentação dos Entrevistados

	Entrevistados		**Tempo de Atuação**	**Data da entrevista**
Caso 1 Banco Palmas	1	Idealizador e Coordenador Geral do Banco Palmas	18 anos	09/10/15 09/05/16
	2	Gestora de Projetos	5 anos	09/10/15 09/05/16
	3	Coordenadora do Instituto Palmas	18 anos	10/05/16
	4	Presidente da Associação dos Moradores (ASMOONCOP)	18 anos	10/05/16
	5	Gerente de Microcrédito	5 anos	11/05/16
	6	Coordenadora do e-Dinheiro (Moeda Social Eletrônica)	16 anos	11/05/16
	7	Morador e participante do Conselho Gestor	18 anos	11/05/16
	8	Gestora da Casa da Economia Solidária (SDE)	3 anos	12/05/16
	9	Beneficiário	-	09/05/16
	10	Idealizador e Coordenador Geral da ONG	12 anos	01/08/16
	11	Gestor e técnico agrícola	5 anos	13/09/16
	12	Técnico agrícola	2 anos	13/09/16

Caso 2 **Cidades Sem Fome**	13	Agricultor (beneficiário) 1	6 anos	01/08/16
	14	Agricultor (beneficiário) 2	3 anos	01/08/16
	15	Agricultor (beneficiário) 3	2 anos	01/08/16
	16	Secretário do Ministério da Agricultura (Prefeitura São Paulo)	15 anos	21/09/16
	17	Especialista de Sustentabilidade (AES Eletropaulo)	5 anos	21/09/16
Caso 3 **Colab**	18	Idealizador e Sócio Fundador - Gestor de Comunicação	4 anos	02/08/16
	19	Idealizador e Sócio Fundador - Diretor Administrativo	4 anos	10/06/16 14/09/16
	20	Gestora de Comunidades	2 anos	02/08/16
	21	Gestora de Projetos	2 anos	29/09/16
	22	Usuária	-	20/09/16
	23	Prefeitura de Curitiba	3 anos	04/06/16
	24	Prefeitura de Campinas	2 anos	05/08/16

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram organizadas de modo a coletar informações sobre a dinâmica da inovação social, com base em categorias e dimensões previamente identificadas na literatura. Buscou-se a maior liberdade possível nas entrevistas, a fim de investigar questões que os especialistas e atores considerassem preeminentes. Assim, as entrevistas foram iniciadas, dando aos entrevistados, a oportunidade de fazer uma declaração livre sobre a iniciativa, buscando identificar o contexto histórico e social em que a mesma se insere. Em seguida, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem a iniciativa enquanto uma inovação social, pedindo-lhes que fundamentassem a sua avaliação. Isto foi fundamental para que se pudesse refletir sobre o conceito da inovação social, a partir da prática e percepção dos atores.

Perguntas foram feitas em direção ao surgimento, processo de desenvolvimento e implementação das inciativas. Buscou-se identificar, neste processo, o contexto social em tal iniciativa se insere, a relações entre os atores sociais, o processo e mecanismos de gestão da inovação, o contexto institucional (quadro legal e normativo) para a implementação da inovação e os principais resultados alcançados. Buscou-se ainda, identificar as barreiras e facilitadores em cada um desses aspectos.

No que se refere à ética na pesquisa, deve-se mencionar que todos os atores entrevistados estavam cientes da pesquisa, inclusive de sua condição voluntária em responder à entrevista semiestruturada. Foram, ainda, devidamente informados sobre a gravação e

transcrição da mesma.

5.3 Planejamento da Pesquisa de Campo

O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, compreende um método abrangente, desde a lógica de planejamento até a coleta e análise de dados, permitindo a obtenção de informações a partir de múltiplas fontes de evidência, como entrevistas, arquivos, palestras, observação não participante, fotos, vídeos, *websites*, documentos e informativos (EISENHARDT, 1989; GLASER e STRAUSS, 1967; YIN, 2001; KIDDER, 1982). Entendendo a metodologia enquanto meio de compreensão da realidade para construção de conhecimento, e na escolha de triangular os dados, optou-se, neste estudo, por utilizar como procedimentos metodológicos, a observação direta, entrevistas semiestruturadas, bem como a utilização de dados secundários (fotos, vídeos, palestras, arquivos, *websites*).

YIN (2009) aponta alguns componentes importantes que devem ser elaborados com cuidado e rigor, pois darão sustentação ao processo de pesquisa e guiarão o investigador em seu trabalho, ajudando-o a se manter no rumo decidido. Dentre eles pode-se mencionar: a questão de estudo, proposições de estudo e unidade de análise (quadro 1). O autor sugere ainda, fazer um levantamento da literatura e uma fundamentação teórica a partir desse levantamento, a fim de preparar um plano detalhado de pesquisa.

Em face disto, foi inicialmente realizada uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados da *Web of Science, Scopus e Google Scholar,* entre as datas de setembro de 2014 e junho de 2015, a fim de identificar possíveis dimensões e/ou categorias da inovação social. Na sequência, foi realizado um estudo piloto, no dia 09 de outubro de 2015, com o gestor de uma das organizações selecionadas – o Banco Palmas. Tais procedimentos objetivaram verificar e aprimorar as dimensões já identificadas na literatura, bem como avaliar, revisar e aprimorar os instrumentos e procedimentos da pesquisa (MACKEY e GASS, 2005).

O levantamento e definição das dimensões da inovação social se caracterizou por meio da estratégia metodológica *top-down,* envolvendo *insights* teóricos e *bottom-up,* através de fontes primárias e secundárias do estudo piloto (BUND et al., 2013; EISENHARDT, 1989; YIN, 2001; GLASER e STRAUSS, 1967). Tal estratégia teve por finalidade garantir maior compatibilidade entre as dimensões teórico-empíricas. Optou-se por essa estratégia, por entender que tais procedimentos poderiam levar a uma melhor visão e compreensão das categorias e dimensões da inovação social.

Com base em tais procedimentos e, também, na revisão de literatura da inovação

social (ver capítulo 2), identificou-se algumas principais dimensões. Tais dimensões foram agrupadas em cinco categorias analíticas que permitissem a análise da inovação social na perspectiva teórica da nova sociologia econômica. De forma mais detalhada, apresenta-se no quadro a seguir, as dimensões e categorias de análise da inovação social.

Quadro 5 - Categorias Analíticas da Inovação Social

CATEGORIAS ANALÍTICAS	***DIMENSÕES***	***PRINCIPAIS AUTORES***
Contexto e Caracterização da Inovação Social	• Necessidade Social Identificada • Contexto Histórico e Social (*Embeddedness*) • Caracterização da Inovação	Lettice e Parekh (2010) Tardif e Harrison (2005) Harrison et al. (2010) Levesque (2005) Granovetter (1985)
Gestão Participativa	• Mecanismos de Gestão • Processo Coletivo • Participação dos beneficiários/usuários	Levesque (2005) Harrison et al. (2010)
Rede e Colaboração de Atores	• Atores Sociais • Atores Organizacionais • Atores Institucionais	Granovetter (1983) Fligstein (2001)
Contexto Político-Institucional	• Ambiente Legal • Ambiente Normativo (normas, valores)	Klein e Levesque (2010) Dimaggio e Powell (1991) Powell et al. (2005) Lawrence e Suddaby (2005)
Transformação Social	• Novas Relações • Inclusão socioeconômica • Engajamento e Participação cívica • Empoderamento (*Capacity Building*)	Tardif E Harrison (2005) Moulaert Klein et al.

Fonte: elaborado pela autora.

Para uma descrição mais detalhada do conteúdo abordado em cada categoria analítica, achou-se conveniente, construir um quadro-síntese, o qual constituiu, também, a base de orientação para a coleta e análise de dados.

Quadro 6 - Conteúdo abordado nas Categorias Analíticas

	Categorias	Conteúdos
1	**Contexto e Caracterização da Inovação Social**	Tratou de compreender o contexto e estrutura social da iniciativa, a forma como foi organizada, assim como, a sua evolução histórica. Buscou identificar e descrever a inovação social, com base na percepção e experiência dos atores, bem como caracterizar a iniciativa enquanto uma inovação social.
2	**Gestão Participativa**	Esta categoria procurou identificar o processo coletivo e participativo da inovação, os mecanismos de gestão e participação dos beneficiários no processo inovador.
2	**Rede e Colaboração de Atores**	Neste bloco, discute-se as redes de atores que configuram a iniciativa socialmente inovadora, as interações sociais entre os diversos atores, com base nos "laços fortes" (capacidade de obter e inspirar confiança) e nos "laços fracos" (capacidade de difusão da inovação), sugeridos por Granovetter (1985). Discute-se, ainda, a habilidade social dos atores, na articulação dessas relações (FLIGSTEIN, 2001).
4	**Ambiente Político-Institucional**	Esta categoria envolveu o caráter regulatório (aspecto legal) e normativo da inovação social. Buscou-se identificar a influência dos aspectos político-institucionais no processo de criação, desenvolvimento e implementação da inovação social, bem como as mudanças institucionais ocorridas, dada a intervenção dos atores (LAWRENCE et al., 2009; FLIGTEIN, 2001).
5	**Transformação Social**	Este bloco examinou as principais transformações sociais provocadas pelas iniciativas de inovação social.

Fonte: elaborado pela autora.

A concepção deste estudo, foi baseada na proposição de que este modelo de inovação, é inserido num dado contexto social, constituindo-se num processo coletivo e envolvendo a participação de uma rede de atores. Além do mais, trata-se de uma construção social na medida em que os beneficiários participam do processo que compreende o desenvolvimento de soluções para os problemas sociais, proporcionando, com isso, o estabelecimento de novas relações (GRANOVETTER, 1985; FLIGSTEIN, 2001; HOWALDT e SCHWARZ, 2010; LAWRENCE e SUDDABY, 2006).

Dada a natureza social da inovação, em solucionar um determinado problema social e, simultaneamente, promover a transformação social e novas relações entre os atores, entende-se que esta é a uma iniciativa social em seus meios e fins, inserida num contexto político-institucional que pode tanto influenciá-la como ser influenciado. Desta compreensão, algumas proposições de estudo surgiram, no decorrer da pesquisa, conforme segue.

Quadro 7 - Proposições de Pesquisa

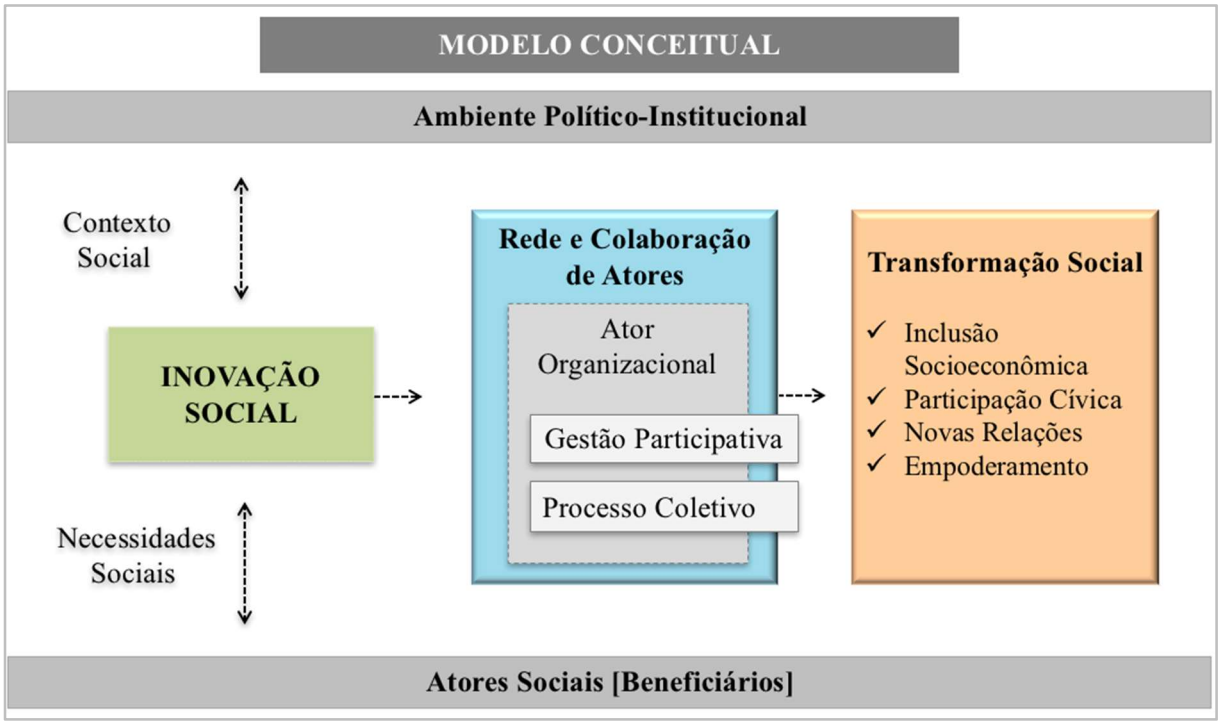
Proposição 1: A inovação social pressupõe a participação e colaboração de uma rede de atores, incluindo a participação dos beneficiários.
Proposição 2: A inovação é social tanto no processo como no resultado, portanto, em seus meios e fins.
Proposição 3: A inovação social é capaz de criar e/ou fortalecer novas relações sociais entre os atores envolvidos.
Proposição 4: A inovação social é capaz de influenciar e/ou alterar o contexto político-institucional em que está inserida.

Fonte: elaborado pela autora.

Como forma de esquematizar as proposições teóricas da investigação, elaborou-se um *frame* ilustrativo. A figura mostra a inovação social, inserida num determinado contexto social, de onde emergem as necessidades sociais, que atuam como um "*input*" (entradas) para o surgimento da inovação (solução), sendo também, onde ocorrem as transformações sociais pretendidas. Assim, a inovação social pressupõe uma interação constante e recíproca com os atores sociais envolvidos – beneficiários – durante o processo que compreende a criação, desenvolvimento e implementação da inovação. Além do mais, entende-se que a iniciativa socialmente inovadora e o seu ambiente político-institucional, influenciam-se, mutuamente, podendo este, num dado momento, ser mais ou menos favorável, ou mesmo, constestado e/ou alterado pela iniciativa.

As flechas verticais indicam a interação e influência mútua, enquanto as horizontais indicam o processo pelo qual a inovação social se desenvolve. Este processo envolve a colaboração e coletividade de atores, organizados em redes, tendo por finalidade a transformação social de um dado contexto.

Figura 11 - Modelo Conceitual Ilustrativo



Fonte: elaborado pela autora.

5.3 Análise dos Dados

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa que permite descrever e interpretar sistematicamente o conteúdo de toda classe de documentos e textos (MORAES, 1999; BARDIN, 2014; MINAYO, 2001). Para fins da análise, adotou-se, então, a técnica de análise de conteúdo, atentando-se para as três fases fundamentais propostas por Bardin (2014): 1) pré-análise, 2) descrição analítica (exploração do material) e 3) interpretação referencial. A análise foi conduzida por meio destas três etapas, de modo a estabelecer relações com base no quadro teórico e nas evidências empíricas identificadas.

Na fase de pré-analise, as entrevistas foram transcritas e todo material a ser analisado, incluindo os dados secundários, foram devidamente organizados. Assim, foi realizada uma leitura inicial do material e, na sequência, identificados os temas emergentes de acordo com as categorias definidas *a priori.* Na fase de descrição analítica foi realizada uma análise aprofundada dos depoimentos dos entrevistados, por meio da elaboração de quadros de referências, possibilitando com isso, a identificação de ideias convergentes e divergentes entre os sujeitos entrevistados. Esta fase incluiu também a codificação, classificação e a categorização dos registros (BARDIN, 2014), sendo que a classificação obedeceu às questões

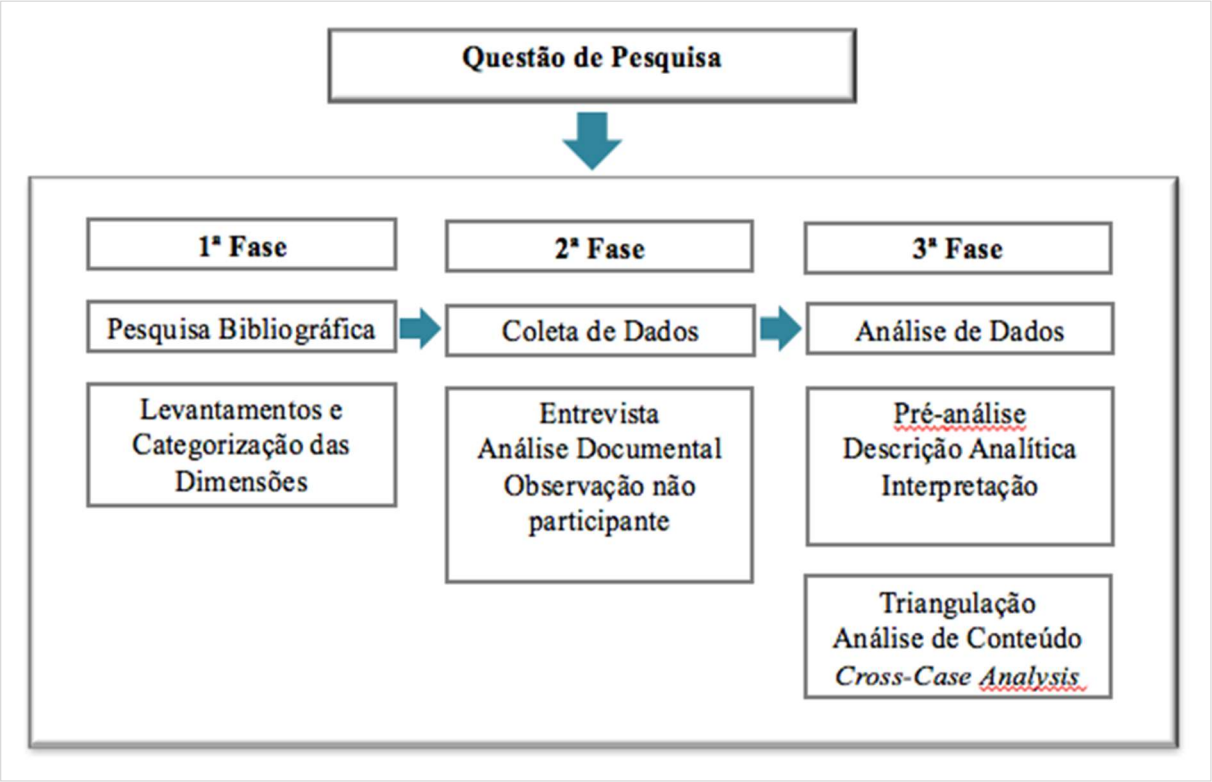
e conceitos usados no roteiro de entrevista. Por fim, a terceira fase, envolveu o tratamento dos resultados, inferência e interpretação do pesquisador.

A análise dos dados levou em consideração a triangulação, ou seja, a análise de dados primários, por meio das entrevistas semiestruturadas, de dados secundários, por meio de documentos, vídeos, palestras, *websites* e publicações, e também, através das inferências da pesquisadora, por meio da observação não participante "*in loco*", registrada em diário de campo.

Além disso, utilizou-se da análise "*Cross-Case*", uma técnica aplicada à múltiplos casos (STAKE, 1995; YIN, 2001). Isto envolveu examinar temas entre os casos, a fim de distinguir similaridades ou diferenças entre os mesmos. A *Cross-Case Analysis,* facilita a comparação das similaridades e diferenças entre os eventos, atividades e processos que se referem à unidade de análise nos casos estudados. A análise cruzada dos casos, permite estender a *expertise* do pesquisador para além de um caso, podendo provocar novas questões, revelar novas dimensões, produzir alternativas, bem como gerar novos modelos (STRETTON, 1969). Esta técnica de análise, permite ao pesquisador construir uma explicação do porquê um caso é diferente ou similar aos outros, ou ainda, articular os conceitos, proposições e/ou teorias entre os casos investigados. Permite ao pesquisador compreender as relações que possam existir entre os casos, refinar e desenvolver conceitos (RAGIN, 1997) e construir ou testar teorias (ECKSTEIN, 2002).

A análise dos casos, portanto, foi conduzida a partir das categorias sugeridas pela literatura revisitada e por escolha da autora desta Tese (EISENHARDT, 1989), bem como do cruzamento dos dados entre os casos. Na figura a seguir, apresenta-se a visão geral dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

Figura 12 - Visão Geral do Procedimentos Metodológicos



Fonte: elaborado pela autora.

Ressalta-se que a presente pesquisa deu devida atenção aos critérios de validade e confiabilidade. Validade interna quanto à responsabilidade no tratamento das informações obtidas, envolvendo, nisso, uma questão ética, e também, admitindo-se a utilização de vários métodos de pesquisa (CHO e TRENT, 2006). Quanto à validade externa, está o impacto provocado pela pesquisa. Dos critérios de confiabilidade destaca-se a triangulação dos dados, a transparência, limitação da pesquisa, saturação teórica, coerência, descrição detalhada, tempo de permanência no campo e reflexividade (ULLRICH et al., 2013).

PARTE 4
DISCUSSÃO DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados e análise do levantamento-diagnóstico realizado na pesquisa de campo. O presente trabalho parte da premissa de que a inovação social, como sugere a sua terminologia e definição, refere-se a um fenômeno socialmente construído e, portanto, coletivo e socialmente contextualizado (GRANOVETTER, 1985; FLIGSTEIN, 2001; LÉVESQUE, 2006). Deste entendimento, é que a discussão do trabalho foi estruturada. Dada a complexidade e construção social que envolve o fenômeno, e ainda, para que não houvessem dificuldades no recorte necessário à análise do objeto, optou-se por olhar para as iniciativas de inovação social, enquanto um processo dinâmico e em curso. Para melhor compreensão do fenômeno investigado, estruturou-se o presente capítulo, da seguinte maneira: inicialmente é feita uma análise individual dos casos (*within-case analysis*), sendo, na sequência, realizada uma análise cruzada (*cross-case analysis*), a fim de evidenciar similaridades e/ou diferenças acerca do tema abordado (EISENHARDT, 1989). Como fio condutor da análise, utilizou-se os conceitos e discussões propostas pela nova sociologia econômica (NSE).

Com base nas categorias previamente definidas, inicia-se a discussão apresentando o contexto social das iniciativas, bem como a história e o protagonismo dos atores envolvidos. Na sequência, discute-se a caracterização do processo socialmente inovador, bem como o processo de gestão colaborativa da inovação social. Na próxima sessão, discute-se sobre a rede e colaboração de atores da inovação social, a partir dos laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1985), e ainda, os papéis dos diferentes atores no processo que compreende a criação, desenvolvimento e difusão das iniciativas, incluindo, o papel dos atores hábeis, neste processo (FLIGSTEIN, 2001). Por fim, a última sessão, apresenta uma discussão a respeito do ambiente político-institucional, que envolve a inovação social, considerando os seus aspectos legais e normativos.

O último capítulo desta Tese, faz uma análise cruzada entre os casos, buscando-se identificar padrões, similaridades e/ou diferenças, bem como uma síntese das principais barreiras e facilitadores identificados.

6. CASO 1 – O BANCO PALMAS

6.1 Contexto social e origem do banco comunitário

O Banco Palmas, fundado em 1998, no Conjunto Palmeiras, um bairro localizado na periferia de Fortaleza (CE), é pioneiro na criação e conceito de banco comunitário de desenvolvimento (BCD), no Brasil. Sem dúvida, refere-se a um dos casos mais emblemáticos no que diz respeito à inovação social no país, tanto pela experiência protagonizada pelos moradores e materializada num contexto instigante, quanto no sentido de fornecer substância empírica para a compreensão deste fenômeno – a inovação social. Trata-se de uma iniciativa coletiva e socialmente inovadora, cujo as soluções, em resposta aos desafios socioeconômicos e ambientais dos moradores, originaram profundas transformações locais e sociais na comunidade.

Para muito além da concessão de microcrédito à uma população desprovida de recursos financeiros, a experiência de organização popular e solidária dos moradores do Conjunto Palmeiras – que deu origem ao Banco Palmas – resultou em soluções socialmente inovadoras, com vista a solucionar uma de suas principais necessidades socioeconômicas – a extrema pobreza.

A tentativa de descrever e reproduzir essa experiência, sobremodo, singular, nos mais variados aspectos, sem dúvida, constituiu um dos principais desafios, nesta etapa da pesquisa. Com vista em não perder a riqueza da experiência vivenciada pelos moradores, e ainda, da experiência vivenciada na pesquisa de campo, achou-se pertinente, iniciar a discussão a partir da leitura que se fez de tal realidade. A pesquisa de campo, através da observação direta, foi, neste sentido, crucial, pois permitiu dialogar com a realidade e dinamicidade do fenômeno estudado. Trazendo à tona, ainda, uma pluralidade de reflexões e indagações, que se somadas à outras previamente formuladas, suscitaram um olhar multifacetado da realidade investigada.

> Logo de início, ao chegar na rua Valparaíso, situada no Conjunto Palmeiras – onde encontra-se localizado o Banco Palmas – foi possível perceber que todas as informações levantadas, estudos realizados, artigos lidos e leituras correlacionadas ao caso, suplantavam a impressão gerada ali. Deparar-se com aquela realidade, provocou, destarte, um certo estranhamento, e com isso, a reconstrução de percepções e opiniões anteriormente concebidas. A despretensão e simplicidade do banco comunitário, bem como a vulnerabilidade socioeconômica ainda presente na comunidade, confirmava ali, a luta dos moradores contra a exclusão e discriminação em diferentes domínios sociais, produzida de baixo e através de um processo histórico. Ao ler na praça do bairro "Deus criou o mundo e nós urbanizamos o Conjunto Palmeiras", ao visualizar nos empreendimentos locais a expressão "Aceitamos Palmas", e ainda, ao deparar-se com a imagem dos principais líderes do

> bairro, logo na entrada do banco, foi possível perceber tamanha riqueza dessa iniciativa, que reflete em si, a construção histórica, coletiva e simbólica de uma população pobre. Bastou um breve contato com os moradores da comunidade e com os colaboradores do banco, para trazer à tona a riqueza dessa experiência - a inovação social do Banco Palmas, ou por melhor dizer, do Conjunto Palmeiras (Trechos do diário de campo, datado em 12 de outubro de 2015).

O "estranhamento" gerado naquele momento, proporcionou não somente um momento de reflexão acerca do fenômeno estudado, mas evidenciou, sem dúvida, as peculiaridades inerentes à iniciativa socialmente inovadora do Banco Palmas, por sua vez, alternativa aos padrões mercadológicos atuais e com características socioeconômicas distintas (SOUZA SANTO, 2002).

Fala-se isto, pois a criação do Banco Palmas, enquanto um banco comunitário, decorre de uma ação coletiva e que carrega as lutas e esforços de uma população marginalizada, submetida às dinâmicas de exclusão e alienação do atual sistema econômico. Representa em si o valor simbólico de "uma comunidade que, ao longo dos anos, conquistou sua urbanização, passando de uma sofrida favela para um bairro popular" (MELO NETO e MAGALHÃES, 2008).

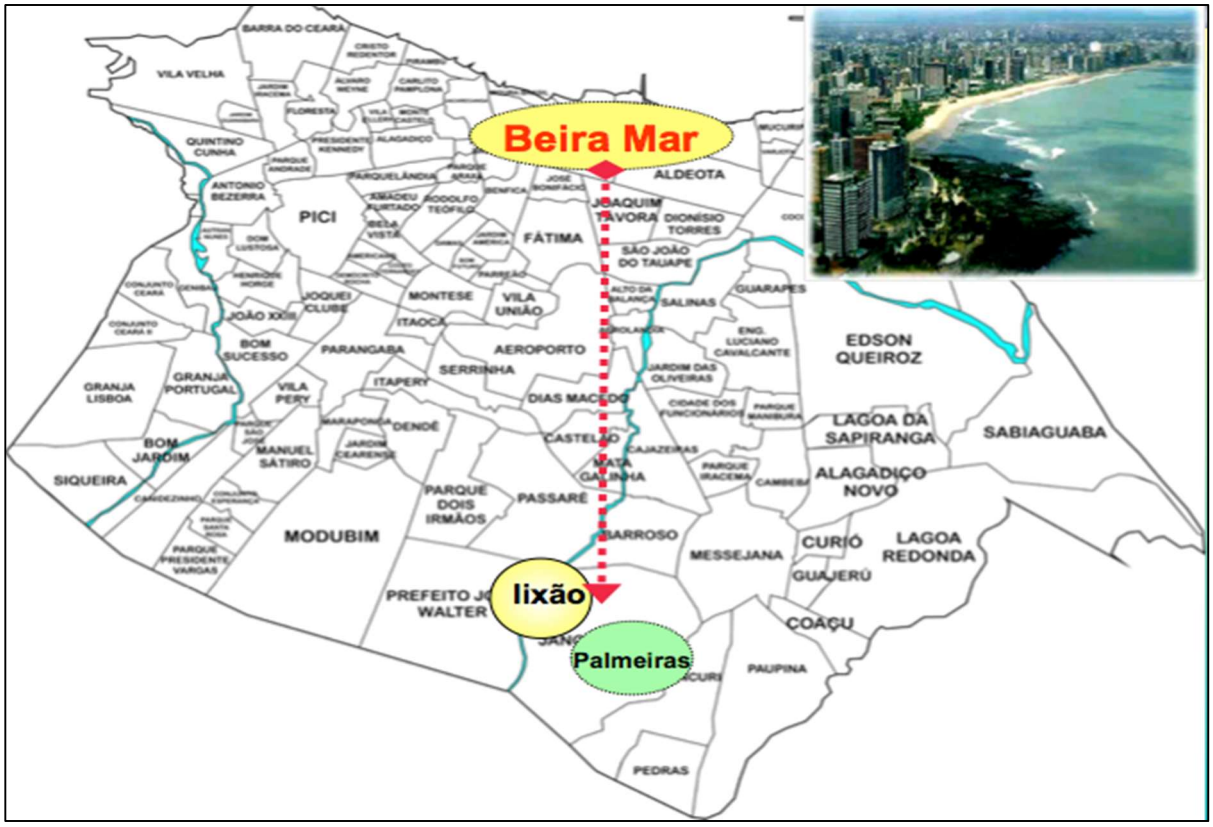
Ilustração 1 - O Banco Palmas

Fonte: Arquivo de Pesquisa, 2015.

Trata-se de um processo inovador, marcado pela presença de uma rede de atores e baseado em princípios de solidariedade e reciprocidade (MAUSS, 2001; GRANOVETTER, 1992). A dinâmica associativa e colaborativa presente na iniciativa e na estrutura sócio-institucional da comunidade, permitiu aos moradores repensar na economia local (SINGER, 2000; LÉVESQUE 1995, 2007).

O Conjunto Palmeiras, para um melhor entendimento do contexto ao qual se remete, é resultado do remanejamento de populações residentes em áreas de risco ou situadas no vetor de expansão urbana da cidade de Fortaleza (CE). Ou seja, famílias que residiam em áreas nobres e de forte especulação imobiliária (MELO NETO e MAGALHÃES, 2008). Tais famílias foram removidas pela prefeitura municipal, na década de 1970, para um lugar ainda sem água, luz, esgoto ou arruamento, e assim, deram início ao Conjunto Palmeira. Nomeado, desta forma, pelos próprios moradores, devido à enorme quantidade de carnaubeiras existentes no local. O mapa a seguir, mostra a localização em que se encontravam os moradores, neste período, bem como o lugar para onde foram realocados.

Ilustração 2 - Localização do Conjunto Palmeiras



Fonte: Instituto Banco Palmas (2015)

Um espaço tido como impróprio para a habitação, uma área de risco sujeita à inundações, desmoronamentos e contaminações por resíduos tóxicos. Um lugar inóspito, distante do centro urbano e desprovido de qualquer assistência pública. Como bem caracterizado pelos moradores e pelo idealizador do Banco Palmas, tratava-se de "habitar o inabitável" (Joaquim Melo. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015). A realidade social a que estavam submetidos os moradores do Conjunto Palmeiras, demonstra tamanha pobreza da população, uma pobreza que estava para além da variável financeira, representada também, na privação das capacidades social, econômica, cultural e política (SEN, 2001). A imagem a seguir, retrata as precárias condições daqueles moradores – excluídos e marginalizados nas mais diversas esferas – social, cultural, política e econômica.

Ilustração 3 - Conjunto Palmeiras na década de 1970

Fonte: Instituto Banco Palmas (2015)

Confrontados com uma situação de indigência, na década de oitenta e noventa, os moradores começam a se organizar, com os poucos recursos que tinham e em regime de mutirões, constroem as casas, as ruas, a creche comunitária, o sistema de drenagem e a primeira sede da Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMONCOP), onde permanece, até hoje, na rua Valparaíso. Assim, o Conjunto Palmeiras passa de uma sofrida favela para um bairro popular.

Ilustração 4 - Construção coletiva do Canal de Drenagem

Fonte: Instituto Banco Palmas (2015)

Ilustração 5 - Rua Valparaíso: localização atual da ASMONCOP e do Banco Palmas

Fonte: Arquivo de Pesquisa (2015)

Trata-se de um conjunto de lutas sociais, que não expõem somente os acontecimentos passados, mas retratam a construção social de uma população (LÉVESQUE que, embora desprovida de acessos e recursos, mostrou-se socialmente inovadora através da criação de um banco comunitário e de uma moeda social. Os relatos das "lutas" e organização coletiva dos moradores, mostra o contexto social em que a ação econômica do Banco Palmas está inserida (GRANOVETTER, 1985). Mais do que uma estratégia de mercado, emergiu de uma estratégia de sobrevivência.

> A associação dos moradores, tudo começou com ela, quando os moradores começaram a se organizar, sem ao menos a gente saber o que nós estávamos criando. Aí a gente começou a se organizar para lutar pelos nossos direitos que nós não tínhamos. Nós fomos tirados lá da orla marítima de Fortaleza onde tinha os apartamentos de pessoas ricas e fomos jogados pra cá (...) A Prefeitura só mandou passar um trator tirando as plantas maiores e jogou a gente aqui dentro. Só tinha uma entrada e uma saída, que era só por essa Valparaíso (...) A gente voltou a época primitiva mesmo, arrancando mandioca do mato, fazendo fogo com os paus que tinham, cavava um buraco pra dar água e tirava, e muitas vezes, deu água salgada (Presidente da ASMONCOP. Entrevista realizada no dia 09 de maio de 2016).

> Eu cheguei aqui em Palmeiras em 1976, na época o Governo desabilitou essa fazenda. Nós morava lá perto do centro, eles pegaram os moradores e foram peneirando, peneirando, o que passou na peneira ficou lá, o que ficou em cima da peneira – o grosso – ele mandou pra cá (...). Veio pra cá só a pobreza mesmo, veio pra cá a massa sobrante. Não tinha nada, só tinha pobreza e mão de obra muito barata. A gente vem dessa luta o tempo todo. Como o Palmeiras não tinha nada, não tinha água, não tinha transporte, energia, tudo foi com muita luta. Então começamos a se engajar, nós criamos a Associação de Moradores, criamos a emergência comunitária, criamos grupos de jovens, de mulheres. Tudo o que o Palmeiras tem hoje, tudo foi luta. E eu acredito, que o Palmeiras tem mais vitórias do que derrotas, gosto muito aqui do Palmeiras (Morador e membro do Conselho Gestor – Banco Palmas).

Já na década de 90, os moradores e líderes locais do Conjunto Palmeiras, depararam-se com a seguinte questão: "Por que é que somos pobres"? Os moradores do bairro diziam ser pobres por não possuir dinheiro ou renda, no entanto, após inúmeros diálogos e reuniões da ASMOCONP, concluíram que não se tratava de falta de dinheiro, mas da perca da poupança interna do bairro (MELO e MAGALHÃES, 2008).

> O Banco surge em 1998 diante de uma constatação, a grande pergunta (você deve ter lido isso em todos cantos, porque eu falei em todos os cantos), a grande pergunta era "Por que é que nós somos pobres"? E as pessoas falavam "a gente é pobre porque a gente não tem dinheiro, não tem renda". A gente descobriu que não é verdade, a gente era pobre porque a gente comprava tudo fora do bairro. A primeira pesquisa que a gente fez, hoje a gente faz isso pelo aplicativo de celular né - totalmente criado aqui no Palmas, mas a primeira pesquisa que a gente fez foi a mão, bem brutal mesmo. A gente perguntava pras pessoas, o que você compra, onde você compra, qual é a marca dos produtos e tudo mais e aí descobriu que 80% de tudo o que se comprava era fora do bairro. Aí veio a nossa tese, isso eu estou

> falando de 1997 - antecedente ao banco comunitário - aí veio a nossa tese de que a gente não é pobre porque não tem dinheiro, a gente é pobre porque perde as nossas poupanças internas, olha que tamanho de inovação, o quanto de conhecimento acumulado (Joaquim Melo – Idealizador do Banco Palmas).

Segundo o idealizador e coordenador do Banco Palmas – Joaquim Melo – o Banco Palmas foi criado a partir de tais constatações: 1) os moradores do bairro tinham grandes dificuldades para iniciar um empreendimento produtivo, por razões como, a falta de experiência anterior; restrição no nome junto ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), falta de fiador e de comprovação de renda. Fatores que, de fato, inviabilizavam o acesso ao crédito. 2) os poucos produtores, já existentes no Palmeiras, não conseguiam comercializar seus produtos, pois a maioria das famílias faziam suas compras fora do bairro (MELO e MAGALHÃES, 2008).

O Banco Palmas surgiu da iniciativa dos moradores e líderes locais do Conjunto Palmeiras e do entendimento de que não existia nenhum território inerentemente pobre.

> Apesar da pobreza econômica e social dos moradores em um determinado território, este sempre será capaz de alcançar um desenvolvimento socioeconômico e sustentável, se for autônomo e através de recursos endógenos (...) por mais pobre que seja uma comunidade, ela é portadora de desenvolvimento econômico, na parte em que ela reorganiza as economias locais, é uma ideia de que a economia do bairro - não é que ela é pobre ou rica - ela é organizada de um jeito que todo culmina para os grandes comércios, as grandes marcas né, então não permite que você crie um fluxo local de produção e consumo (Joaquim Melo – Idealizador do Banco Palmas).

Um público, cuja aspiração e conquistas esteve para além da geração de riqueza e de ganhos econômicos. O percurso histórico trilhado pelo Banco Palmas reflete não apenas a reivindicação dos moradores por melhorias na condição de vida, mas também, o planejamento, reorganização produtiva e execução coletiva dos moradores.

A criação do banco comunitário, através da concessão de microcrédito, e da moeda social – a Palmas – circulante entre os moradores e comerciantes locais, proporcionou uma alteração significativa na condição de vida dos moradores, bem como a criação de redes locais de produção e consumo. A produção local, através de empreendimentos populares, foi se tornando cada vez mais consolidada, passando de uma população paupérrima à produtores e consumidores locais.

> Há uma extrema capacidade produtiva na base da pirâmide, no meio dos pobres, a gente não pode ver a base da pirâmide só como consumidores, eles são produtores, excelentes produtores (...) precisam ser ao mesmo tempo consumidores e produtores pra gerar riqueza pra eles (Depoimento de Joaquim Melo[8], 2013).

[8] Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=6vJX3t8nMyw. Acesso em set. 2015.

Tal iniciativa constitui uma inovação social, com efeitos que são, antes de tudo, coletivos, onde a dimensão social continua a ser fundamental e o impacto econômico claramente visto na população. Abaixo, apresenta-se alguns relatos do contexto em que se deu essa inovação – a criação do Banco Comunitário de Desenvolvimento (BCDs) e da moeda social - na perspectiva dos atores locais.

Quadro 8 - Relatos sobre a criação do Banco Palmas

Entrevistados	Depoimentos
Joaquim Melo. Idealizador do Banco Palmas. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	O Banco surge em 1998 diante de uma constatação, a grande pergunta (você deve ter lido isso em todos cantos, porque eu falei em todos os cantos), a grande pergunta era "Por que é que nós somos pobres"? E as pessoas falavam "a gente é pobre porque a gente não tem dinheiro, não tem renda". A gente descobriu que não é verdade, a gente era pobre porque a gente comprava tudo fora do bairro (...) e aí se teve a essência do que é hoje o banco comunitário, a grande descoberta nossa é que a gente não é pobre porque não tem dinheiro, mas porque a gente perde as nossas poupanças. Aí começou o banco em 1998, com essa grande lógica, com essa grande inovação – é produzindo e consumindo internamente que a gente consegue gerar trabalho, que a gente consegue gerar renda. E o Palmas, o Banco Palmas começa com dois mil reais, todo banco tem seu valor de capital.
Diretora do Instituto Palmas. Entrevista realizada no dia 09 de maio de 2016	É assim, a gente recebeu uma doação de 2 mil reais pra começar a história do banco, a abertura de crédito, então a gente começou a emprestar R$ 100 pra um empreendedor, R$50 pra outro, R$ 200 pra outro, R$ 300 pra outro. Daí pronto quebrou o Banco. E daí os do contra, diziam "Aí, eu disse que isso era uma brincadeira que não ia dá certo", mas até agora tá dando. E foi batalhando, fomos aumentando, fazendo parcerias, aumentando a carteira de crédito e aí a gente tem uma carteira de crédito hoje aqui bem razoável.
Coordenadora do e-dinheiro. Entrevista realizada no dia 10 de maio de 2016	Tinham pessoas que estavam vivendo em situações muito difíceis. Tinha que ter alguém que pensasse nessa parte econômica da comunidade, existem associações, mas que fazem outros papéis. A gente precisava pensar em uma ação diferente e fazer com que as pessoas que construíram essa comunidade, também conseguissem se manter dentro dela. Foi aí que surgiu a inspiração de fazer um banco.
Presidente da ASMONCOP. Entrevista realizada no dia 09 de maio de 2016	A gente tinha reuniões grandes, essa época todo mundo se reunia, era muita gente que brigava pelos nossos direitos, fazia aquelas reuniões grande, e isso, que a Associação era só uma casinha. Mas a gente se reunia todo mundo aqui e nessas reuniões saiu a ideia do banco. Daí, da gente começar a ver que o nosso dinheiro tinha que ficar aqui e não tinha que sair com gasto fora (...) é um projeto que foi criado pela Associação dos moradores, mas hoje ele é administrado pelo Instituto.
Morador e membro do conselho gestor. Entrevista realizada no dia 11 de maio de 2016	A história do Banco Palmas tem sido uma revolução muito grande, o Banco Palmas ajudou muita gente. Quando o Banco Palmas foi criado o movimento político era nós. Uns doidos se reuniram e disseram - "rapaz, por que a gente não cria um banco no Palmeiras? " E muitos disseram, é doido, vamos criar um banco no Palmeiras pra roubar? Eu falei: "O que que tem, os banqueiros não são roubados também"? O Palmas já foi roubado, várias vezes. Na época que nós criamos o Banco Palmas, a gente conseguiu 2 mil reais da PROFTEC, com uma semana a gente ficou preocupado porque não tinha mais dinheiro. E agora, o que a gente faz? O povo pegava, pagava, aí a gente emprestava de novo, eu mesmo pedi dinheiro emprestado no Banco Palmas enquanto estava na inadimplência. Então o Banco Palmas ajudou muita gente no Palmeiras, muita, não foi pouca

	não.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2016)

Percebe-se, a partir dos relatos, que a criação do banco se deu, de fato, por meio de uma população que se organizou, que em mutirões construíram um bairro, seguido de um banco comunitário e de uma moeda social. Uma experiência coletiva e empreendedora, pautada na lógica da solidariedade e da cooperação. Constituiu-se, portanto, o primeiro Banco Comunitário de Desenvolvimento, no Brasil.

A experiência do Banco Palmas, trouxe resultados concretos e, com isso, a expansão por todo o Brasil (BORGES, 2011), originando uma rede de bancos comunitários.

Ilustração 6 - Mapa de Distribuição dos BCDs e das Moedas Sociais no Brasil

Fonte: Instituto Banco Palmas (2016)

Hoje, já são 103 bancos comunitários constituídos no país, todos baseados na experiência do Banco Palmas. Vale dizer que, todos os BCDs, são constituídos em princípios solidários (SINGER, 2005), e tem como particularidade, a gestão de suas atividades e recursos, pela própria comunidade (RIGO, 2014). Juridicamente, o Banco Palmas é administrado pelo Instituto Palmas, que assume o formato de uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Nas palavras do idealizador, o Banco Palmas pode ser

entendido tanto como um empreendimento social, como um empreendimento da economia solidária, pois, independente da nomenclatura, ele tem um impacto social relevante, uma participação social muito forte e se auto-sustenta, mas "não com o objetivo do lucro, frontalmente, quer dizer, ele existe pra ter um impacto social".

A fonte de receitas do banco, hoje, se dá por alguns meios: i) concessão do crédito, por meio das taxas administrativas; ii) taxas bancárias, por meio do Correspondente Bancário (Caixa Econômica Federal); iii) venda de seguro, em parceria com algumas organizações; iv) venda de materiais e serviços (livros, palestras, cursos, conferências), dentre outros. Dado que, no último ano, o Banco Palmas, passou a atuar, como um banco digital e com uma moeda social eletrônica [ver próximas sessões], suas fontes de renda, também, passam a ser constituídas por meio das operações que acontecem dentro do aplicativo – 1% de todas as operações, voltam para o Banco Palmas.

6.2 Caracterizando a Inovação Social do Banco Palmas

O Banco Palmas opera, atualmente, através da venda de serviços financeiros, através da concessão do microcrédito, gerando renda à uma população economicamente vulnerável e sendo economicamente autossustentável. A inclusão financeira desses, que não tem acesso às fontes tradicionais de financiamento, constitui um dos principais desafios do Banco, pois trata-se de pessoas em situação econômica vulnerável, com inadimplências, com restrições ao crédito (SPC/Serasa) e sem a possibilidade de cumprir exigências de garantia.

O Banco Palmas, ficou conhecido e reconhecido, nacional e internacionalmente, pelo pioneirismo e inovação de sua iniciativa, por assim dizer, pela criação de um banco comunitário e de uma moeda social própria. Além das atividades econômicas, em sua forma de atuação, o Banco Palmas tem proporcionado ganhos transversais, tais como, a geração de emprego, a capacitação e participação dos atores sociais na comunidade, e ainda, o surgimento e fortalecimento de novas relações (CRISES, 2010). O que vai de encontro à proposta da inovação social, que além de apresentar novas soluções aos problemas sociais, tem como "*core*" os elementos-chave supracitados (MULGAN, 2010; MOULAERT et. al, 2007; MURRAY et. al, 2010).

Não obstante, a inovação social, nos termos que lhe compete, a exemplo de outros conceitos, do que na prática – aos atores que a implementam. Assim, com o intuito de verificar a inovação social *in loco*, e ainda, compreender este fenômeno, a partir da percepção dos atores envolvidos, isto é, numa perspectiva *bottom-up*, achou-se conveniente perguntar

aos entrevistados, se, na percepção deles, a criação do Banco Palmas, enquanto um banco comunitário e da moeda social, consistia em uma inovação social, bem como o porquê. Na sequência, solicitou-se aos atores que definissem a inovação social, com base em suas percepções e experiência vivenciada.

Quadro 9 - Depoimentos sobre a Inovação Social do Banco Palmas

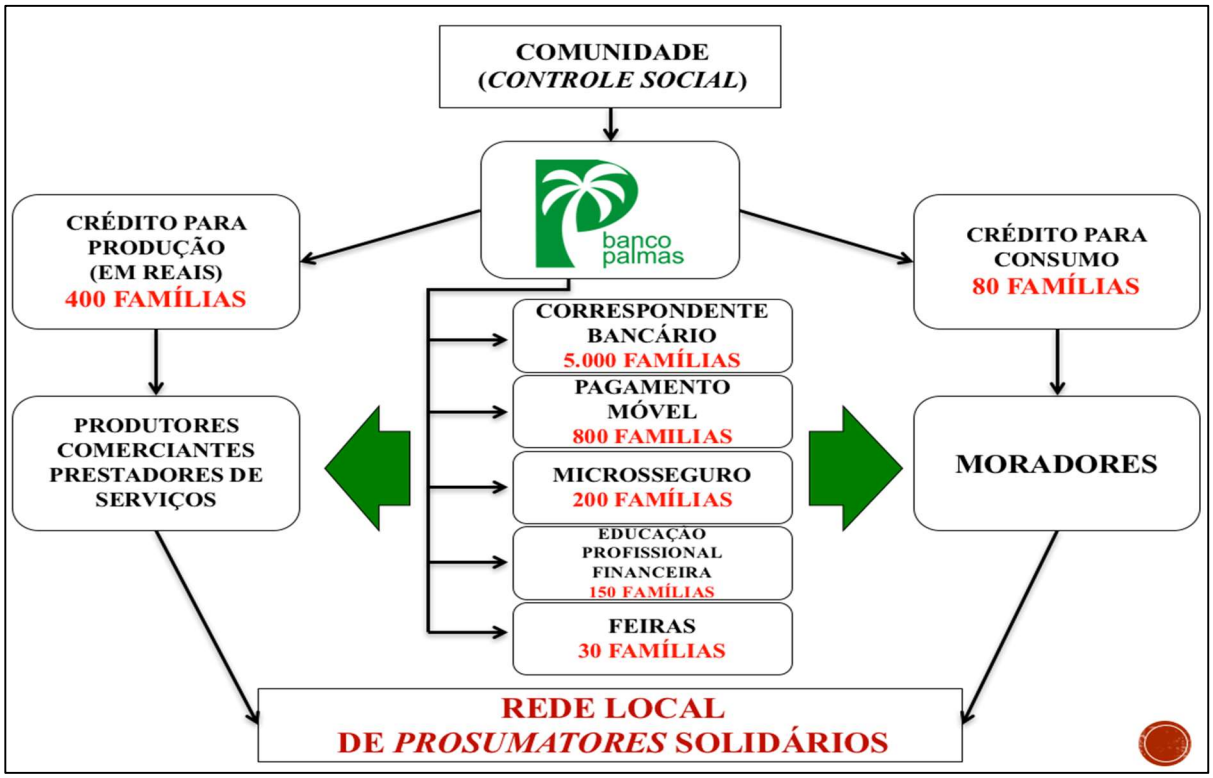
Entrevistados	Depoimentos
Joaquim Melo. Idealizador do Banco Palmas. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	Acho que inovação social é algo criativo que se faz, numa perspectiva de influenciar o meio em que a gente vive, ocasionar um impacto social na vida das pessoas, na perspectiva de transformar realidades. E transformar, numa perspectiva de combater a desigualdade das pessoas e melhorar a qualidade de vida das pessoas. A gente costuma refletir que nem tudo que é inovador e que melhora a vida das pessoas é uma inovação social. Porque no seu fim ela não combateu a desigualdade e justiça, a apropriação foi privada e só de uma pessoa, então, no que que isso ajudou a mudar de forma geral as relações do mundo. Então a inovação social é algo que você inova, você cria, que tem grande impacto social na vida das pessoas, mas na perspectiva **da justiça social, na perspectiva de distribuir a renda, distribuir a riqueza, igualar as condições de vida entre as pessoas**. Enfim, em resumo a grande inovação social são aquelas ferramentas que ajudam a combater a desigualdade social, então, você pensa em fazer alguma coisa e diz: "Isso ajuda como? Ajuda a aumentar o grau de desigualdade ou ajuda a distribuir"? Enfrentar a desigualdade, acho que essa é a grande inovação. Não só aqui, no Banco Palmas, mas o apego dos bancos comunitários é esse, se **criar um novo sistema financeiro onde o seu próprio dinheiro possa criar novas relações de igualdade e tudo mais.** Mas fazendo um *link* desse processo todo com o seu tema que é o da inovação, isso é possível que seja uma inovação endógena, nenhuma dessas tecnologias veio de fora, eu acho que de fora tem que vir o conhecimento, a gente tem parceria com universidades, **mas esse processo de inovação só é duradouro, só é justo, se for feito de forma endógena.**
Diretora do Instituto Palmas. Entrevista realizada no dia 09 de maio de 2016	Um banco comunitário? Como assim? A comunidade vai organizar e administrar um banco"? Eu acho que apostar e pensar que dê certo esse pensamento é uma inovação sim, acreditar nas pessoas, acreditar que vai dá certo, mesmo tudo levando pro outro lado (...) **a forma de fazer economia, no sentido de que é possível a gente estar junto**, a gente fazer uma feira, a gente fazer uma atividade junto, sair da dificuldade, **tá sempre buscando benefícios pras pessoas, de forma que possa dar opção de vida**, que não só aquela mesmice, aquela rotina. Levantar a autoestima dos moradores, eu acho que tudo isso é inovar. **A gente tá sempre buscando e chamando a comunidade pra mostrar pra comunidade que ela tem tem riquezas, que eles podem participar, podem fazer**.
Coordenadora do e-dinheiro. Entrevista realizada no dia 10 de maio de 2016	Sim. Eu acho sim, na verdade o banco, ele é uma alternativa pras pessoas que não tem acesso aos bancos formais ou que não tem abertura dentro dos bancos formais pra poder receber (...). **A gente quer fortalecer essas pessoas**, quer fazer com que essas pessoas consigam se manter financeiramente. E aí, como parte desse se manter financeiramente, a gente **quer que essas pessoas participem dos movimentos dentro da comunidade**, a gente quer que essas pessoas também conheçam outras ações que são feita, a gente quer que as pessoas discutam questões da comunidade. **A gente quer trazer essas pessoas pra conversar, pensar e refletir**. É uma junção de coisas que a gente faz junto com essa questão financeira, pra poder fazer com que realmente a gente mude a situação da comunidade de periferia como a nossa. É isso que eu acredito, que esse projeto é um projeto inovador, é um projeto diferente, um projeto que não existe em lugar nenhum, na verdade ninguém pensa isso, **porque quem está pensando é a própria comunidade**. **Assim, não é uma coisa que vem de alguém que pensou, refletiu e trouxe aqui e disse "acho que dá pra tu fazer**

	assim, fazer assado", não. É uma coisa que foi construída, que veio de baixo, de toda uma carga de história pra poder chegar à essa situação que é hoje.
Presidente da ASMONCOP. Entrevista realizada no dia 09 de maio de 2016	A grande inovação foi o Banco, uma inovação social pra nós, que pra nós deu muito certo e tá dando muito certo até hoje. A história do banco, **que fez com que todo mundo organizado** chegasse a crescer, e a gente continua ainda nessa luta. A gente tem as pessoas que foram capacitadas e hoje estão nas suas casas produzindo.
Morador e membro do conselho gestor. Entrevista realizada no dia 11 de maio de 2016	Eu considero sim uma inovação social. Teve assim, um crescimento muito bom, teve um crescimento cultural, social, profissional e político né, porque pra mim o banco é isso, ele tem que trabalhar o social, o cultural, a política e o financiamento. Você imagina se as coisas não fossem inovadas, se a gente ficasse preso só ao antigo, onde a gente estaria hoje? A gente está ajudando a pessoa a se alertar mais, isso é uma inovação. A inovação, todo movimento pode acontecer **quando você muda o teu jeito também de ser, o seu jeito de participar**. **O pouco que você aprendeu, você tem que compartilhar** (...) **você tem que se desenvolver nessas participações**.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2016)

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a criação do banco e da moeda social comunitária consistem numa inovação social. Analisando os trechos de entrevistas inseridos acima, nota-se que a percepção dos atores, além de reforçar o entendimento teórico da inovação social, de certo modo, (re)significa o conceito sob um olhar de participação dos beneficiários. A capacidade de criar e disseminar a inovação, transcende a esfera individual e passa a ocorrer através da contínua interação entre os atores sociais locais, envolvendo nisso, os próprios beneficiários. A participação destes – dos moradores do Conjunto Palmeiras – é, portanto, um aspecto fundamental neste processo inovador. Pode-se dizer, então, que os atores locais e o contexto social em que estes operam, são, neste sentido, essenciais para a dinâmica socialmente inovadora.

Figura 13 - Esquema de Ação do Banco Palmas



Fonte: Instituto Banco Palmas (2015)

O esforço dos moradores, em busca de mitigar uma determinada situação-problema resultou em uma solução inédita para aquele contexto. E como resultado, obteve-se a implementação de um sistema local de produção. Segundo os entrevistados, criou-se na comunidade a expressão "Prosumatores Solidários" com o intuito de organizar e sensibilizar os moradores em relação à produção e o consumo local.

> A gente está aqui com o dever de pensar também essa parte econômica, de diálogo com a comunidade, do social com a comunidade, de fazer a comunidade dialogar consigo mesma, que é o que a gente chama aqui de "Prosumatores Solidários" – que ao mesmo tempo em que eu sou produtora de alguma coisa, porque eu faço um serviço, eu também sou uma consumidora. Por natureza, eu sou uma produtora e uma consumidora, porque eu consumo alguma coisa e, ao mesmo tempo, eu produzo algum serviço ou produto. Então, eu sou isso, mas acima de tudo eu sou um ator de desenvolvimento. Estou aqui pra participar de reuniões, pra participar de movimentos, pra colaborar com a limpeza da praça, estou aqui pra colaborar com a ação que está acontecendo da igreja "x", é isso. Acima de eu ser produtor e consumidor, eu sou um ator de desenvolvimento, estou aqui pra colaborar com a comunidade de alguma forma. Nem que seja num pouquinho de coisas, mas eu estou pra colaborar com a comunidade de alguma forma. Então assim, a gente tenta incentivar isso em cada uma das nossas reuniões, pra cada uma das pessoas dessa comunidade (Coordenadora do e-dinheiro – Banco Palmas).

Quando a entrevistada fala sobre o papel do banco comunitário em "fazer a comunidade dialogar consigo mesma", está justamente se referindo ao processo de olhar para

os moradores enquanto atores de desenvolvimento, envolvendo nisso, a dinâmica de produção e consumo local. Esse processo de pensar na comunidade como um todo, segundo a entrevistada, é o grande diferencial dos bancos comunitários em termos de inovação, o olhar para além da concessão de crédito.

Percebe-se que a inovação social gerada pelo Banco Palmas, no Conjunto Palmeiras, conforme proposto pelos autores Klein e Levesque (2010), tem relação com três aspectos fundamentais: a geração de emprego e renda, a melhoria na condição de vida da população e o desenvolvimento territorial. Destaca-se ainda, a similaridade entre ambas iniciativas, no sentido de envolver a participação dos usuários na implantação de inovações baseadas em princípios de ajuda mútua, autogestão e participação coletiva.

> Esse sistema é uma alternativa de combate à pobreza, de forma sustentável, porque parte da organização e do empoderamento da comunidade, tendo como base o desenvolvimento local (MELO e MAGALHÃES, 2008).

Uma das características da inovação social é o seu caráter inovador, assim como, nas inovações tecnológicas, no sentido de apresentar uma nova solução ou uma nova resposta (SCHUMPETER, 1982; CRISES, 2010; MULGAN, 2006). Não obstante, deve-se lembrar que o fator novidade se mostra uma condição suficiente, mas não essencial para a inovação social (CLOUTIER, 2003). Como bem mencionado por Tardif e Harrison (2005), essas novas soluções também tem relação com a implementação de novas regras sociais e novos arranjos institucionais entre os atores sociais. Para Chambon et al. (1982) o caráter inovador da inovação social deriva da ruptura com as práticas existentes num determinado contexto, ou seja, pela implementação de novas práticas, dado o problema em questão. O que num primeiro momento, é desenvolvido por meio de "tentativas", ao longo do tempo, tende a se institucionalizar, e com isso, gerar novas ações, novos modelos de trabalho, formas de organização, governança e outros.

Isso pôde ser facilmente visualizado na dinâmica desenvolvida pelos "Prosumatores Solidários", e ainda, na emissão e circulação da moeda social 'Palmas' (P$). A iniciativa do banco, conforme visualizado na figura anterior, consiste em duas linhas de microcrédito: uma para financiamento da produção e outra do consumo local, disponibilizado em reais e/ou na moeda social local, estimulando, com isso, uma rede de solidariedade entre os produtores e consumidores (SINGER, 2000; LAVILLE, 2007).

Deve-se mencionar que o Banco Palmas já surgiu dessa lógica de solidariedade, buscando propositalmente um modo de produção alternativo ao capitalismo, o que para

Singer (2002) se refere a um "outro modo de produção", não centrado na competição econômica, mas por meio de relações sociais solidárias.

> Antes desse modelo da moeda Palmas circulando no Palmeiras inteiro, a gente tinha os clubes de troca que era um espaço muito colaborativo, de amizade, que eles vinham traziam um produto, um serviço (...) tinha todo um processo inicial do que era economia solidária. Já havia uma discussão sobre economia solidária, sobre os clubes de troca e tal, aí na época o Joaquim já fazia parte da associação, eram os líderes da comunidade que foram os criadores do banco, que foram idealizadores do banco. Foi quando pintou a ideia de criar um banco, que banco? Um banco comunitário, que a gente possa cuidar, fazer empréstimos (Coordenadora do e-dinheiro – Banco Palmas).

> Aí quando a gente foi criar o Banco Palmas, eu tinha essas duas bases de leitura – muito forte – que é a teologia da libertação, de Leonardo Boff, eu uso de vez em quando, pra contar essa história da comunidade, e eu lia muito também, as coisas do Paul Singer – naquela época não se chamava de economia solidária, que aliás é da USP. Mas Paul Singer, escrevia muito pras cooperativas da Europa, pras cooperativas de crédito, então, eu tinha muito essa história, da possibilidade de uma libertação econômica também. Uma coisa meio mística que estreita religião, economia e tal, uma libertação econômica da comunidade e tal. Daí surgiu a história "por que somos pobres? Não somos pobres e tal". Então eu era um pouco o idealizador dessa história toda (Joaquim Melo – Idealizador do Banco Palmas).

Pode-se perceber, com base nos depoimentos expostos, que os princípios de solidariedade, pautados no movimento da Economia Solidária, vem acompanhando as ações do Banco Palmas, desde a sua criação. Incentivado, em parte, por um de seus protagonistas, e também, pela desigualdade social[9] da população. Lembrando que para Lévesque (2002), a economia solidária é o campo que apresenta as maiores possibilidades de desenvolvimento de inovações sociais. A desigualdade social a qual se remete, pode ser vista como limitações ou privações, do que Sen (2000) chamou de "liberdades instrumentais", as quais contribuem para a liberdade geral que as pessoas gostariam de ter (liberdades políticas, socioeconômicas, transparência). Tais limitações, uma vez estabelecidas, podem ser um fator propulsor, também, para uma mudança institucional em direção a arranjos sociais alternativos.

Observa-se, notadamente, que o banco comunitário e a moeda social, inserem-se num contexto marcado por uma pluralidade[10] de princípios e recursos, princípios que vão desde a

---

[9] Desigualdades referem-se às distâncias relativas (frequentemente extremadas) que existem entre os extratos populacionais na apropriação não só econômica, como dos bens, serviços e direitos sociais, políticos e culturais (MINAYO, 2001).

[10] Economia plural se refere a "uma economia que se fundamenta na pluralidade de princípios e de recursos econômicos. Assim, essas iniciativas emergem via de regra a partir de um forte impulso no sentido da reciprocidade, especialmente o voluntariado e a doação, que dá consistência à associação voluntária. Mas para perenizar sua oferta de bens ou de serviços, essas iniciativas não podem limitar-se ao voluntariado, devendo mobilizar recursos" (LEVESQUE, 2009, p.10).

troca mercantil até princípios de reciprocidade e redistribuição, assim como, recursos mercantis, não-mercantis e não-monetários. Na perspectiva da NSE, tal fenômeno econômico poder ser visto, sobretudo, como um fenômeno social. Tais ações estão longe de uma ação econômica puramente instrumental, sustentada pelo lucro. Há um forte significado político-ideológico por trás da inovação social (MOULAERT et al., 2010), conforme visualizado na fala, a própria reação em favor de uma "libertação econômica da comunidade" anuncia contra o que a inovação social está reagindo.

Com a criação da moeda social – a moeda Palmas – cria-se um valor na comunidade. A comunidade criar o seu próprio dinheiro consiste em um processo, além de inovador, simbólico e de empoderamento dos cidadãos. Zelizer (2003), na obra "*The Meaning of Social Money*", argumenta sobre a necessidade de analisar o dinheiro ou moeda-papel, a partir dos significados que os seus utilizadores lhe atribuem ou que atribuem à sua utilização. A autora mostra que o dinheiro, além de uma ferramenta econômica, está sujeito à outras influências – sociais e culturais – envolvendo uma série de fatores, como relações sociais, poder, dentre outros. A moeda Palmas, a exemplo disto, pode ser defina por normas formais e informais, que se reveste de símbolos, que se constroem e dão significado a determinadas relações sociais, através de processos culturais, sociais, estruturais e históricos, que lhes estão associados (ZELIZER, 2003, pp. 135-138). Para um melhor entendimento dessa dinâmica, apresenta-se, na sequência, uma breve discussão sobre a evolução da moeda social Palmas.

Os primeiros investimentos na moeda social foram de uma doação de 30 mil reais, por uma Fundação Internacional, em 2001. Com o objetivo de colocar a moeda social em circulação, bem como fomentar a produção e o consumo local, o Banco Palmas, na ocasião, utilizou a doação, para a construção de um espaço próprio, vinculando o pagamento, tanto da mão-de-obra, como dos fornecedores, por meio da moeda social. De acordo com a coordenadora do e-dinheiro, toda a construção e pagamento foi feita com a moeda social, pois era preciso fazer circular a moeda. A partir daí, inicia-se, efetivamente, o uso da moeda social – o chamado Palmacard - que era basicamente um cartão feito de papel.

> A gente inventou o Palmacard que era o cartãozinho feito em papelão. Então você comprava no empreendimento com uma documentação, uma autorização que você pegava aqui no banco, o empreendedor pegava essa autorização, guardava com ele e na data base, ele vinha aqui e pegava o dinheiro com a gente (Coordenadora do e-dinheiro – Banco Palmas).

Com a utilização do Palmacard – o empreendedor precisava aguardar a data base, estipulada pelo banco, para receber o seu pagamento. Tal prática, passou a ser inconveniente

para o empreendedor e também para banco, assim, diante desta constatação, criou-se a moeda social Palmas. Esta, com um formato semelhante ao real, conforme mostra as ilustrações a seguir.

Ilustração 7 - Primeira Moeda Social - PalmaCard

Fonte: Instituto Banco Palmas (2016)[11]

Ilustração 8 - Moeda Social Palmas

Fonte: Instituto Banco Palmas (2015)

> Com a moeda social, se o empreendedor quisesse vir aqui, ele trocava na hora. Então, para o empreendedor a moeda social era melhor, mas para as pessoas usuárias do Palmacard, que eram mais de idade, elas se acostumaram. Teve gente que passou cinco, seis anos, que já usava a moeda social e eles ainda usavam o Palmacard. A gente mantinha essas pessoas só por uma questão de costume deles mesmo, não tinha mais sentido nenhum, porque a moeda tinha tomado todo o espaço dele (Coordenadora do e-dinheiro – Banco Palmas).

Desde o princípio, é possível perceber uma sequência de inovações envolvendo a iniciativa, decorrente, principalmente, das suas necessidades socioeconômicas. A falta de

[11] Disponível em: http://www.institutobancopalmas.org/a-revolucao-das-moedas-sociais-do-palmacard-ao-e-dinheiro/. Acesso em out. 2016.

apoio financeiro, impulsionou-o a inovar, surgindo, com isso, o Palmacard. O banco passou a atuar, portanto, como um intermediador entre os empreendedores e os beneficiários, sendo isto possível, devido às relações de confiança estabelecidas entre os atores participantes, por meio dos "laços fortes" (GRANOVETTER, 1985). Fala-se do banco comunitário como um intermediador, não apenas no aspecto contratual e/ou mercantil das negociações, mas também, no aspecto relacional e de confiança (FLIGSTEIN, 2001) – para aprofundar esta discussão, ver próximas sessões.

Semelhantemente, ao que ocorre com as inovações tecnológicas, percebe-se que a transição do Palmacard para a Moeda Social Palmas, provocou, destarte, certa resistência por parte dos usuários, conforme visualizado na fala anterior. Chama-se atenção ao procedimento adotado pelo banco, ao decidirem manter em uso a "moeda antiga", por um bom período de tempo, em prol dos moradores que a tinham por preferência. Ou seja, a escolha do banco nessa situação, embora simples, teve um efeito positivo sobre aqueles moradores, permitindo-os continuar utilizando a moeda. Nisto, é possível perceber o diferencial que compreende a iniciativa socialmente inovadora, ao mostrar uma efetiva preocupação os moradores/beneficiários.

Olhar para as ações desenvolvidas pelo Banco Palmas, desde a sua origem, considerando a construção da moeda social e a forma com que os moradores foram se reinventando, se reorganizando e se adaptando a um ambiente complexo e plural, permite analisar a iniciativa, como ondas de inovações sociais que evoluíram ao longo do tempo (KLEIN e LÉVESQUE, 2010). O fato desses moradores e do Banco Palmas continuarem se "reinventado", trazendo novidades e melhorias significativas à esta iniciativa, fornece subsídios para compreender a inovação social, enquanto um processo dinâmico (MURRAY et al., 2006). Como bem citado por Cloutier (2003) a inovação social não tem uma forma particular, poder ser processual, organizacional, ou mesmo, institucional. Não obstante, envolve uma coletividade de atores e exige a participação dos usuários, em diferentes graus, durante todo o processo de criação e implementação, como no caso da moeda social.

Foram, aproximadamente, 60 mil reais circulados através da moeda social, o que trouxe estímulos e resultados concretos ao desenvolvimento econômico da comunidade (BELANGER, LAPOINTE e LEVESQUE, 2004). Abaixo, apresenta-se uma imagem ilustrativa da circulação local, da Moeda Palmas, no Conjunto Palmeiras.

Ilustração 9 - Circulação da Moeda Social Palmas no Comércio Local

Fonte: Instituto Banco Palmas (2015)

A moeda social, tem sido reconhecida por produtores, comerciantes e consumidores, como um instrumento alternativo e eficaz, na dinamização da economia local. No entanto, deve-se ressaltar que, não se trata apenas da produção de "massa monetária", pois há um enorme significado social, por trás do seu uso, principalmente, em resgatar o dinheiro, de uma instituição econômica para uma instituição social. Neste sentido, um dos fatores, claramente, observados, com relação à circulação da moeda social, diz respeito à confiança mútua entre os usuários, que passam a pertencer a um grupo, por adesão voluntária (BLANC, 1998). Tanto a aceitação como o uso da moeda social, é diretamente relacionada ao nível de confiança entre os usuários. Tais aspectos, serão discutidos em maior profundidade nas sessões posteriores, mas já vale dizer, que a aceitação e participação dos moradores neste sistema de moedas sociais, além de voluntário, denota a construção social, em que tal ação econômica está inserida (GRANOVETTER, 1985, LEVESQUE, 2007).

Do ponto de vista econômico, isto é, enquanto um mecanismo de mercado, a moeda social tem lastro em moeda nacional – o Real (R$), ou seja, para cada "Palmas" emitida, há no Banco Palmas, um valor correspondente em reais. Deve-se dizer que a moeda social não surge de modo a substituir o real, mas de modo a complementar a moeda nacional. Após um longo período de lutas, a moeda social passou a ser reconhecida pelo Banco Central, que passou a exigir a sua criação, através de uma associação de moradores bem estruturada. Visando ampliar a circulação da moeda no bairro, o Banco Palmas, integrou-a, diretamente,

ao sistema de crédito, permitindo aos moradores utilizarem essa opção, na quitação do empréstimo.

A moeda social Palmas, no decorrer desse processo, passou a assumir novas formas e modelos, incluindo uma versão de um cartão magnético e, mais recentemente, o aplicativo "e-dinheiro", que é uma tecnologia de celular. De acordo com os entrevistados, em abril do último ano, as moedas em papel começaram a ser recolhidas, porque a ideia foi começar a trabalhar, especificamente, com a moeda eletrônica – o e-dinheiro.

> Estamos fazendo agora nosso "e-dinheiro". A gente começou com o cartão de crédito, não sei se você está lembrada dele, era o Palmas Card. Depois, isso evoluiu para a moeda de papel - Palmas - que circulava livremente no bairro. Depois, isso evoluiu para um cartão magnético, e hoje, está no "e-dinheiro", que é uma tecnologia de celular (Joaquim Melo – Idealizador do Banco Palmas).

Percebe-se que a evolução da moeda social, enquanto instrumento monetário, acompanhou, nos últimos anos, uma série de mudanças em seu formato e modelo de atuação, semelhantemente, ao da moeda nacional (papel moeda, cartão magnético e dinheiro eletrônico). Neste aspecto, pode-se dizer que a inovação tecnológica e social estão, lado a lado, como processos simultâneos que se influenciam mutuamente. Inovação inclui atores, processos e sistemas, cujos elementos, têm na implementação novos arranjos sócio-organizacionais (ROLLIN e VICENT, 2007). Pode-se relacionar tais modificações a uma série de inovações incrementais, de melhoria contínua, resultado de uma série de ajustes, ao longo do tempo, e da atuação de uma pluralidade de atores, tornando difícil estabelecer uma fronteira rígida entre o tecnológico e o social.

A transição para a moeda social eletrônica – e-dinheiro/e-Palmas – reflete a capacidade do Banco Palmas de se "transformar, de inovar, de pensar". Segundo Joaquim de Mello, é justamente o caráter inovador das ações, que tem motivado e sustentado o banco até hoje. As mudanças inovadoras que tem acompanhado o banco comunitário, desde o seu início, embora envolvam questões técnicas, mais do que isso, consistem numa inovação social, pela sua finalidade, natureza e processo.

> A gente precisava de uma outra mudança em termos que moeda social, que pudesse fazer algo diferente na comunidade. A gente estava discutindo isso, bem antes, nessas decisões que a gente tinha sobre o outro modelo da moeda, o que poderia ser feito. Por exemplo a lei que já tinha, a lei da moeda eletrônica, como é que poderia trazer isso pra gente, não só a moeda social, não só pra circular na comunidade, mas que traga recurso, seja lá onde for, pra dentro das comunidades. Porque, assim, o que a moeda social Palmas fazia antes, era uma espécie de "obrigar" as pessoas a comprar localmente, então ela vedava pra que os recursos que a comunidade tinha não saíssem dela, continuassem aqui. E o que a gente acredita que o e-dinheiro faça,

> por exemplo, eu posso cadastrar um empreendimento que é de fora do Palmeiras, cada venda que esse empreendimento tenha 2% vai vir para o banco comunitário, isso traz o dinheiro pra comunidade, não é só manter o dinheiro aqui, então agora ele faz uma outra coisa, ele traz o dinheiro pra comunidade (Coordenadora do e-dinheiro – Banco Palmas).

> Mas veja a pujança que é esse Banco, a capacidade que tem de se transformar, de inovar, de pensar. Eu acho que esse é um dos grandes motivos do Palmas estar vivo e animado, sempre muito animado pra fazer as coisas, é pela sua extrema capacidade adaptação, adequação e mudança. Outro debate aqui é o banco digital, o Palmas é um Banco digital hoje, por toda essa tecnologia de informação. **Pelo fato de ser digital, o Palmas vai criar uma rede gigante**. Como a gente é um banco digital, então, você pode implantar hoje, com muito mais facilidade. A ideia é que a gente vai pegar o Palmas e ele vai sair do Palmeiras, então ele vai estar em vários bairros, vários municípios, e tal. Faz parte da dinâmica, de pensar, de repensar, de se manter (...) o nosso aplicativo e-dinheiro é o melhor que tem no mercado e é mesmo. Nenhum aplicativo de qualquer banco ou operador que criou seus aplicativos – de meio de pagamento – sustenta 10 minutos de debate com o e-dinheiro. E eu digo, é com muita vaidade mesmo, com muito orgulho. Primeiro porque ele é universal, pra começar, cada banco criou o seu, porque era pra ser seus clientes, nós criamos pra todo mundo (Joaquim Melo – Idealizador do Banco Palmas).

O e-dinheiro (moeda social eletrônica), representa para o banco, um grande avanço, em direção a expandir a rede de atores envolvidos. Ressalta-se ainda, que a transição do banco comunitário para o banco digital, conforme visualizado acima, não se reduz apenas à uma inovação tecnológica. Para além disso, carrega a trajetória histórica e de luta dos moradores, continua a objetivar o bem comum e a mobilizar uma pluralidade de atores, não apenas locais, mas também, externos. Ao fazê-lo, torna possível expandir a influência de uma iniciativa local à uma zona mais ampla, pela formação de redes. Vale dizer, que a moeda social eletrônica, semelhantemente, à moeda social Palmas, mantém o mesmo sistema de valorização no desenvolvimento "local", porém, com a possibilidade de as trocas comerciais serem realizadas tanto interna como externamente. Independente do formato eletrônico que passa a assumir, a moeda continua a ser um instrumento socialmente construído, no espaço em que atua (LEE, 1999), permitindo tanto a produção econômica como a reprodução social.

O "e-dinheiro" constitui, portanto, a mesma lógica de atuação, contudo, permitindo uma mobilização mais ampla de atores e usuários. Ou seja, quanto maior a utilização do aplicativo, por meio dos usuários, e quanto maior a aceitação, por meio dos comerciantes, mais riqueza é gerada na comunidade.

> Em março do ano passado, começou o piloto e vai se expandir muito. Nós estamos com o e-dinheiro, o mundo é digital, o mundo caminha, eu compartilho o pensamento de que o mundo caminha, inevitavelmente, pra ser digital. Costumo dizer assim, que a tendência de tudo que é fixo, é acabar. A televisão que você tem em casa paradinha, tudo que é fixo vai se acabar, o mundo vai ser móvel. Olha aí os *smartphones*, não sei mais o que vai surgir, mas tudo que é fixo vai terminar se acabando. Assim serão os bancos, então, todos os bancos inclusive os bancos

> comerciais, veja quantos aplicativos tem o Bradesco, o Itaú, então, por que os bancos comunitários precisarão ser de forma tradicional (com uma sede fixa, cara, parede, com computadores fixos). Hoje, pra gente manter um banco comunitário pequeno é um custo de R$ 6.000 reais mês, pra você pagar funcionários, água, energia, e isso, pra um banco comunitário, é caríssimo. Então hoje, o conceito pra nós é, se tiver um telefone, um computador, pode até ser na sua casa, você é o banco comunitário. Como nós temos uma plataforma digital, eu leio suas operações, você pode fazer suas operações, você pode fazer seus negócios, é tudo eletrônico. Então, os bancos comunitários estão caminhando muito facilmente pra isso. Hoje, de toda nossa rede no Brasil, nós temos 70 bancos que já estão totalmente digitais (Joaquim Melo – Idealizador do Banco Palmas).

A ideia de transformar o banco comunitário num banco comunitário digital, segundo o entrevistado, insere-se no contexto tecnológico da sociedade atual, visto que a tendência de tudo, é caminhar para "ser digital". Embora, haja quem critique tal mudança, fato é, que o meio eletrônico tem proporcionado um grande avanço, em diversos aspectos. Especificamente, para o banco, os benefícios são inúmeros, pois além de proporcionar um maior alcance nas transações econômicas, também reduz, significativamente, os custos fixos com estrutura. Outro benefício, diz respeito, ao capital financeiro – um dos principais inibidores da inovação – pois entende-se que, a versão digital, neste sentido, só vem a contribuir, visto que amplia a rede de usuários e transações.

Nota-se, na fala do entrevistado, que do total de bancos comunitários no país, 70 já estão num formato totalmente digital. Uma recente discussão, neste sentido, tem sido como fortalecer e ampliar a atuação desses bancos, através da criação de um único nome, mas sem perder a essência do local. O fato de cada banco estar com um nome, é ruim, pois, dificulta a comunicação com outros atores. Vale dizer, que este debate, tem acompanhado a discussão da inovação social, nos últimos anos – como ganhar escalabilidade/replicabilidade, sem perder a essência local. Abaixo, segue um depoimento que elucida esta questão.

> Nós estamos modificando tudo pra um nome só, é muito possível que o nome seja Palmas, pra aproveitar a grande marca que ficou. Mudou a metodologia? Não, tudo que rodar naquele município é daquele local e ele tem aquele controle social, aquela comunidade (o banco de lá) que controla, só que está padronizado. O que caracteriza um banco comunitário, diferente de outros bancos, é que você tem o controle ali da comunidade e tudo o que rende fica na comunidade. Os outros bancos não, se eu colocar aqui uma agência do Bradesco, vai sugar daqui e jogar pra fora. O comunitário não, o que circula ali, volta pra comunidade, que volta pro banco, que reverte na comunidade, que tem o controle social. Essa que é a essência do banco, não é o nome dele, então não é a plataforma que ele tem se é manual, se é digital ou se não é (Joaquim Melo – Idealizador do Banco Palmas).

É importante que se pense e se discuta sobre a questão da "replicabilidade", no âmbito da inovação social, pois, uma vez que, a iniciativa seja expandida, disseminando-se em novos

locais, a transformação social pretendida, poderá ocorrer num nível sistêmico (MURRAY et al., 2010). A fim de evidenciar algumas das características socialmente inovadoras da iniciativa, até aqui discutidas, elaborou-se um quadro-síntese, conforme segue.

Quadro 10 - Síntese da Inovação Social do Banco Palmas

Características	Inovação Social do Banco Palmas
1 – Grau de Novidade	• Nova na forma de atuação, inédita para aquele território • Criação do primeiro banco comunitário no Brasil e da primeira moeda social local
2 – Necessidade Social Atendida	• Comunidade em situação de extrema pobreza • Exclusão socioeconômica dos moradores
3 – Relações Sociais	• Envolve e mobiliza os próprios beneficiários (moradores da comunidade) • Participação dos moradores na gestão dos problemas socioambientais do bairro • Incentivo à autogestão e solidariedade
4 – Gestão Participativa	• De baixo pra cima (*bottom-up*), envolvendo os beneficiários na gestão do banco e da moeda social
5 – Difusão e replicabilidade	• Iniciativa difundida localmente (Conjunto Palmeiras) e no Brasil • Implementada em mais de 103 municípios
6 - Transformação Social	• Empoderamento (*capacity-building*) dos atores sociais envolvidos • Novas orientações culturais – incentivo à práticas de solidariedade e colaboração

Fonte: Elaboração própria

A inovação social, além de ser definida por sua finalidade e por seu carácter inovador – uma iniciativa nova, revolucionária, ou adaptada, ou melhorada, é também definida por seu processo (BOUCHARD; 2013), este último, caracterizado pela participação e a cooperação de uma variedade de atores e, principalmente, dos usuários, no que diz respeito ao processo de co-criação e/ou co-produção (SCHUMACHER e FEURSTEIN, 2007), bem como no processo de gestão.

6.2.1 Gestão Participativa do Banco Palmas

O Banco Palmas é gerido legalmente pelo Instituto Banco Palmas, uma OSCIP de Microcrédito, criada em 2003, que possui como instrumento de gestão, um Conselho Gestor composto por 23 pessoas e um Comitê de Análise de Crédito (CAC), constituído por um

grupo de gestores, denominados “agentes de crédito”. Na composição dos membros, cerca de 90% são, prioritariamente, moradores do Conjunto Palmeiras, incluindo também, pessoas de outras áreas, que demonstrem ao longo de suas trajetórias, relevante sensibilidade social e compromisso aos valores preconizados pelo banco comunitário. Uma vez que a criação de um banco comunitário se dá por decisão da comunidade, esta passa a ser, sua gestora e proprietária.

A gestão do banco comunitário, nada mais é, do que a gestão sob a responsabilidade da própria comunidade, através de uma organização representativa – o Banco Palmas – que se coloca como o ator organizacional responsável pela coordenação e administração dos recursos. Os bancos comunitários são serviços financeiros solidários, em rede, de natureza associativa e comunitária, tendo por base os princípios da Economia Solidária, isto é, a prática auto-gestionada. Dentre os membros do Conselho Gestor, estão as lideranças comunitárias, representantes de organizações locais e públicas (ASMONCOP, ABVV – Associação Beneficente de Valorização a Vida, grupos pastorais, CRAS - Secretaria Municipal de Assistência Social, Casa da Economia Solidária), e diversos outro parceiro ou atores locais – comerciantes, feirantes, a UFC – Universidade Federal do Ceará, dentre outros. Além disso, assembleias de ordem mais geral, são feitas com os moradores, para a tomada de decisões.

Percebe-se, assim, que o processo de gestão, enfoca a contribuição de atores não tradicionais, para gerar inclusão social e gestão inovadora (GONZALEZ E HEALEY, 2005). A participação destes, pode ser visualizada tanto na implementação do BCD, como no seu processo de desenvolvimento.

O processo de gestão do microcrédito, destaca-se pela atuação dos agentes de crédito, os quais estão diretamente ligados à concessão, recebimento, análise, acompanhamento e cobrança (se necessário) dos valores monetários. São, hoje, duas principais linhas de crédito, concedido pelo banco: i) Crédito produtivo – direcionado à criação ou desenvolvimento de micro e pequenos empreendimentos, tanto individual como coletivo; ii) Crédito para consumo – concedido sem juros e em moeda social local, normalmente, com valores mais baixos. Esta última modalidade tem por intuito tanto satisfazer a uma necessidade em caráter de urgência, como estimular a circulação da moeda social local (FRANÇA FILHO et al., 2012; RIGO, 2014).

Um dos aspectos originais, deste processo, e que merece atenção, é o mecanismo social de controle entre os membros da comunidade (FRANÇA FILHO, et al., 2012), como alternativa aos processos impessoais e formais, que regem as instituições financeiras tradicionais. O que conta, neste processo, é a sensibilidade dos agentes de crédito e suas

relações de vizinhança. A decisão do CAC em conceder ou não o crédito solicitado, diferentemente, do que ocorre nos bancos tradicionais, se dá por uma análise individual, incluindo, as informações da própria vizinhança sobre o solicitante. Ao contrário, das práticas convencionais para liberação de crédito, cujo parâmetro está na capacidade do indivíduo em assegurar garantias, as garantias e o controle dos BCDs, é condicionada à estreitas relações e confiança mútua.

De acordo com FRANÇA FILHO et al., (2012), os agentes de crédito adotam, como mecanismos de gestão e como uma importante fonte de conhecimento, a rede de relações de vizinhança. Por sua vez, o reembolso do empréstimo envolve uma forma única de controle social: os residentes do território, têm o papel de estabelecer mecanismos de pressão dos pares, em relação uns aos outros. Segundo os autores, há quatro características básicas que caracterizam os BCDs:

> - Os seus recursos são coordenados e geridos por uma organização comunitária (em geral, cada BCD está ligado a uma associação comunitária local);
> - Linhas de microcrédito para produção e consumo local são utilizadas para propiciar taxas de juros justas para geração de renda e trabalho em toda a comunidade;
> - Concessão e cobrança de empréstimos baseiam-se nas relações de vizinhança e na solidariedade, impondo um controle que é muito mais social do que econômico;
> - Estabelecem instrumentos alternativos para estimular o consumo interno, tais como - cartões de crédito locais e moedas sociais locais - que são reconhecidos pelos produtores, lojistas e consumidores como eficazes para impulsionar a economia local (FRANÇA FILHO et al., 2012, p.504).

A pesquisa de campo, neste sentido, foi fundamental, pois permitiu acompanhar as visitas realizadas pelas agentes de crédito, às casas dos beneficiários. Esta dinâmica, se torna efetiva, pelo fato de que os funcionários do banco, são da própria comunidade, o que facilita a compreensão dos problemas e dinâmicas particulares dos moradores e estabelece relações de confiança, entre ambas as partes. Pelo fato, do Banco Palmas, ser uma iniciativa que busca promover o desenvolvimento local, este passa a ter o seu fundamento, no empoderamento da comunidade. Neste sentido, uma das condições necessárias é que tanto os funcionários do banco, como os tomadores de crédito, sejam moradores do bairro, ou seja, a mobilização endógena do seu território. Nas palavras do diretor do Banco Palmas, “esse processo de inovação só é duradouro, só é justo, se for feito de forma endógena” (Pesquisa de Campo, 2016). A fim de corroborar com tais questões, apresenta-se, na sequência, os depoimentos dos entrevistados.

> Uma das coisas legais e prioritárias do banco, é os funcionários serem da comunidade, é bem mais fácil a linguagem com a comunidade, porque, geralmente, são pessoas que se conhecem né, então elas têm mais confiança, porque elas sabem que ali tem uma pessoa que mora no bairro dela, ela tem mais confiança. Então tem essa coisa da confiança, as pessoas perguntam: Vocês não sofrem muitos assaltos? Não, porque as pessoas confiam e sabem que quem trabalha aqui, são as pessoas da própria comunidade, tem toda essa confiança da comunidade (Coordenadora do e-dinheiro – Banco Palmas).

> Comecei trabalhando como agente de crédito, que era pra acompanhar as mulheres que tomavam o crédito aqui no Palmeiras. O objetivo era vê o crescimento delas em três aspectos: financeiro, pessoal e social. A gente queria saber o que elas estavam fazendo com o dinheiro, se estava sendo utilizado ou não, se estava devendo e pra quem estava devendo. Era um acompanhamento, e a gente tinha a função, também, de levar todos os serviços que tinham aqui – cursos, assessoria jurídica, através de um advogado, porque a gente viu que a questão da violência doméstica era muito grande aqui na comunidade (Coordenadora de Projetos – Banco Palmas).

A coordenação do banco e a gestão dos recursos, ao serem efetuados pelos moradores da própria comunidade, caracterizam um processo muito horizontal e de baixo para cima (*bottom-up*). A opção de trabalhar num modelo horizontal e, sobretudo, solidário, trouxe como resultado, práticas colaborativas e de reciprocidade (MAUSS, 2001), bem como o aprendizado compartilhado dos atores, com conhecimentos distintos, porém, complementares (LUNDVALL, 1992). As atividades inerentes à inovação social, nesse contexto, passam a ter, então, um caráter interativo e colaborativo, além de se comprometer com questões, claramente, não econômicas, mas relacionadas com as condições de vida dos moradores.

As atividades têm como intuito, ainda, a capacitação e o empoderamento dos moradores. Nesta direção, cursos e capacitações têm sido desenvolvidos pelo Banco, dentre eles, o Projeto Elas – projeto social para as mulheres do Bolsa Família, o Palmas *Fashion*, o BatPalmas, o Palmasnet, o PalmasLab, e inúmeros outros. Tais cursos e capacitações, buscam, prioritariamente, a aproximação com a realidade da comunidade, atentando para as demandas e solicitações da mesma, ao invés, de impor cursos aleatórios. As capacitações ainda, não se restringem às questões técnicas, pois envolvem, também, espaços de participação, discussão, diálogo e sugestões. Segundo a diretora do Instituto Palmas, esses espaços de discussão, promovidos pelo Banco Palmas, também refletem um espaço político, pois há a participação voluntária dos moradores, bem como a inserção destes, em discussões que envolvem as necessidades, fragilidades e potencialidades do bairro. Neste ponto, há uma efetiva troca de conhecimentos, o que contribui para a aprendizagem coletiva.

> Essa coisa de trazer algum curso, algum benefício pra comunidade e adaptar pra comunidade é bem diferente de você trazer alguma coisa de fora "de cima pra baixo" – por exemplo, vai trazer um curso do Senac maravilhoso, de massoterapia,

> elas podem até fazer, mas não vai servir muito para a nossa comunidade, porque ela não tem essa cultura de que a massagem vai beneficiar e também de querer pagar pra ter massagem, vai achar caro. Então eles (prefeitura) trazem, as vezes, coisas que são maravilhosas, são boas, mas não na nossa comunidade. Quando a gente foi fazer uma pesquisa com o "Projeto Elas" sobre qual curso elas (as mulheres) gostariam de fazer, elas disseram "costura", tem muita gente procurando por costura, era o que iria beneficiar mais, então a gente oferece esse curso de costura (Coordenadora de Projetos – Banco Palmas).

> Esse processo dos bancos comunitários, é pensar a comunidade como um todo (Coordenadora do e-dinheiro – Banco Palmas).

A dinâmica de aprendizagem é vista nas lideranças locais e na comunidade como um todo. Fala-se de aprendizado no campo econômico e financeiro, na interação com os meios de comunicação, na relação com o poder público, no estudo formal, no empoderamento e participação, mais decisiva dos moradores, nas discussões do bairro. Tais capacitações fazem surgir novas lideranças, novas ideias, desencadeiam novas mobilizações. Uma estratégia, neste sentido, é desenvolver parcerias com outras instituições locais, para a realização dos treinamentos e capacitações. Como bem mencionado por Melo Neto e Magualhães (2006, p.25) – idealizadores do banco – "engajar pessoas da própria comunidade nas atividades do BCD não é opcional, é essencial". Segundo os autores, os "comunitários" devem estar em todos os níveis de gestão do Banco, da gerência ao caixa, da diretoria da organização gestora aos associados. Tal situação pôde ser verificada *in loco*, através da pesquisa de campo, confirmando-se, de fato, os aspectos mencionados.

Dos fatores inibidores identificados, com relação a isso, está a falta de capacitação dos comunitários. Pois, embora seja uma iniciativa comunitária, trata-se de um "banco", o qual requer capacidades técnicas, de segurança e de confiabilidade, para bem administrá-lo. Tal condição envolve, desenvolver bons critérios de seleção e, sobretudo, a capacitação dos usuários. O desafio, portanto, está em capacitar os gestores tanto para a gestão financeira como social, compatibilizar processos de capacitação e formação de lideranças (longo prazo), com as necessidades urgentes dos beneficiários e com as atividades financeiras do dia-a-dia. Não obstante, apesar dos enormes desafios que este processo envolve, na visão de Melo Neto e Magalhães (2006), é melhor caminhar com a comunidade do que criar processos externos. Ao mesmo tempo em que o envolvimento dos beneficiários – dadas as limitações com falta de capacitação e educação formal – consiste num dos principais desafios, também, consiste num dos facilitadores para o desenvolvimento e sustentação da iniciativa, por caracterizar um processo endógeno.

Na discussão que aqui se delineia, percebe-se que a iniciativa, envolve uma série de atores sociais, que através de modos democráticos e participativos, buscam propor uma economia mais humanizada, social e solidária (LEVESQUE, 2007; SINGER, 2002). Atores externos, cujo apoio é fundamental, e atores locais, aos quais pertencem a gestão da iniciativa. Para melhor compreensão das redes e papel dos atores, no que diz respeito ao desenvolvimento e difusão da inovação social, apresenta-se a próxima sessão.

7.1 Redes e Colaboração de Atores do Banco Palmas

No caso do Banco Palmas, foi possível observar a formação de uma rede de atores, através de laços fortes (relacional) e fracos (estrutural), conforme sugerido por Granovetter (1985). A conexão entre os fatores econômicos e não econômicos, segundo o autor, se dá a partir da interação social entre os sujeitos que tecem uma rede de contatos (GRANOVETTER, 1985). As ações do Banco Palmas, mostraram-se, neste prisma, situadas em meio a uma dinâmica não puramente econômica, antes, de grande força social, e sobretudo, construída em redes de solidariedade e cooperação.

A iniciativa está fortemente condicionada à estrutura das relações sociais da comunidade, o que evidencia que a ação do banco comunitário se dá numa lógica notadamente diferenciada do *ethos* capitalista, por sua vez, fragmentado, competitivo e excludente.

> Quando se fala de banco, o pessoal imagina logo que é uma instituição financeira, mas a gente é de base comunitária, a gente vive do que a gente faz, do que a gente elabora, do que a gente vende, enquanto banco, a gente vende algumas coisas, alguns serviços. O fato da gente já estar há 18 anos abertos, isso dá uma consistência, ninguém faz isso em uma comunidade se não for de uma forma participativa (...) essa participação social do Banco ela se mantém e se fortalece, se fortalece muito (...) agora, só é possível fazer isso se você tiver uma participação popular, que te assegura e te garanta isso (MELO NETO, Joaquim. Idealizador do Banco Palmas).

Considerando a fala acima, percebe-se que os atores sociais devem estar envolvidos neste esforço mais complexo de construção e operacionalização da iniciativa socialmente inovadora. Isto é, a participação da própria comunidade compõe um fator-chave no desenvolvimento e sustentação da inovação. Ressalta-se ainda, que quando o coordenador diz "a gente vive do que a gente faz, do que a gente elabora", de fato, essa expressão remete a um trabalho coletivo, envolvendo, principalmente, os moradores do Conjunto Palmeiras. Tal evidência pode ser constatada, também, na fala de outros entrevistados.

> Tudo tem a participação da gente, em vários cantos, em vários cantos. Nós temos uma coisa boa, na hora do "pega pra capar, todo mundo chega junto". Você tem que chegar junto, tem que sair de casa e tem que aprender, isso aqui é um aprendizado. É bom a gente ajudar o outro a crescer (Morador do Conjunto Palmeiras).

A perspectiva do banco comunitário está em formar no território uma grande rede de "prosumatores", isto é, que cada morador possa ser simultaneamente produtor, consumidor e ator social de transformação. Esses prosumatores devem articular-se em rede, comprando e vendendo um para o outro, criando várias conexões econômicas e sociais (compras coletivas, feiras, cooperativas, lutas por direitos e políticas públicas). A criação da rede é uma meta a ser construída no dia a dia e conquistada a médio e longo prazo (Instituto Palmas, 2016)[12]. A proposta de criar um banco comunitário e uma moeda social, desde a sua gênese, até o presente momento, tem se constituído de forma coletiva, sendo que no interior dessas relações, mecanismos de reciprocidade, também podem ser observados (MAUSS, 2001). Neste sentido, a lógica competitiva não se torna a mais predominante, visto que novas formas de pensar e agir começam a fazer sentido a esses atores.

Entende-se que as redes sociais tecidas pela inovação social, constituem um ambiente de construção de valores socioculturais capazes de fortalecer a solidariedade e, também, uma outra lógica de desenvolvimento, baseada na justiça social, no compartilhamento do conhecimento e informações, na reciprocidade, na inclusão de populações marginalizadas, dentre outros. Os esforços construtivos da inovação social do Banco Palmas, perpassam as redes relacionais dos indivíduos do Conjunto Palmeiras, articulando-se com atores dentro e fora da comunidade, constituindo, portanto, "laços fortes e fracos", conforme sugerido por Granovetter (1985).

Vale lembrar de que, num tecido social, as redes de relações sociais formadas, permitem transmitir e disseminar confianças (GRANOVETTER, 1985; SEN, 1999; FLIGSTEIN, 2001), sendo isso, facilmente visualizado, na utilização da moeda social.

Outro aspecto diz respeito à confiança, entre os atores envolvidos, visualizado, principalmente, nas interações dos beneficiários entre si e com o Banco Palmas, principalmente, na utilização da moeda social e do microcrédito. Para Granovetter (1985), embora o indivíduo se insira em relações mais afastadas, as ações dos atores sociais são condicionadas pelo seu pertencimento às redes de relações interpessoais. O autor ainda afirma, que muitas atividades econômicas em países em desenvolvimento, muitas das vezes,

---

[12] Instituto Banco Palmas. Disponível em: http://www.institutobancopalmas.org/o-que-e-um-banco-comunitario/. Acesso em Abr.2016.

encontram-se freadas devido à falta de confiança existente na sociedade. Vale dizer que as atividades econômicas e sociais desenvolvidas pelo banco, foram possíveis e tem se sustentado, ao longo desses anos, por envolverem relações de "laços fortes" (GRANOVETTER, 1985), pautadas na confiança.

As atividades do banco, combinam ações de solidariedade, proximidade e laços de confiança. Nas redes de "laços fortes" há, também, a formação de uma identidade comum (coletiva), visto que os indivíduos, geralmente, participam de um mesmo círculo social. A identidade coletiva está submersa num contexto social, em que os funcionários do banco, tomadores de crédito, produtores e consumidores, são moradores do bairro, assim, são vizinhos, amigos, ou mesmo, parentes. Possuem em comum, a vivência em uma comunidade periférica e carente em diversas esferas, assim como, compartilham dos mesmos problemas socioeconômicos e ambientais. Neste prisma, a identidade coletiva, pode ser considerada como um facilitador da inovação social, visto que pode contribuir para a mobilização e organização dos atores sociais, a fim de solucionar os problemas em comum.

Favreau (2008), esclarece que a identidade coletiva do ator social se estende além de pertencer ao mesmo grupo, ela – a identidade – firma-se no objetivo comum, de viver em conjunto, portanto, a partir de princípios associativos e cooperativos. A própria moeda social, não apenas cria, como resgata a identidade da comunidade.

A metodologia e ações empreendidas pelo banco, passam a ser efetivas, apenas mediante a confiança e solidariedade das relações comunitárias. Desde a concessão e cobrança dos empréstimos, até a realização de feiras cursos, capacitações e utilização da moeda social pelos "prossumatores solidários", todas as ações estão pautadas nesses princípios. São relações baseadas na vizinhança e domesticidade, impondo um controle que é muito mais social, do que econômico (FRANÇA FILHO et al., 2012).

Para além da difusão do microcrédito, o principal objetivo e compromisso dos BCDs, é a construção de redes locais de economia solidária, através da articulação de produtores, prestadores de serviços e consumidores locais (FRANÇA FILHO e SILVA JÚNIOR, 2009). De acordo com Granovetter (2005), normas de confiança, solidariedade e reciprocidade, são mais prováveis em grupos, cuja rede social é densa e coesa (laços fortes), já que os atores, em tais redes, tipicamente, internalizam normas, que desencorajam a livre circulação e que enfatizam a confiança. A colaboração em rede, facilita ainda, a integração de recursos e capacidades, de diferentes atores e organizações, permitindo aos mesmo, obterem ganhos que não seriam capazes de obter individualmente (POWELL, 1998).

O "*embeddedness*" – imbricamento social – da iniciativa, está diretamente associado

às relações pessoais, baseadas nos valores supracitados, que ao gerar reciprocidade e confiança, desencorajam comportamentos oportunistas. O mercado sob o ângulo das estruturas, diz respeito às "formas recorrentes e padronizadas de relações entre atores, mantidas por meio de sanções" (SWEDBERG, 1994, p.255). Partindo, deste mesmo pensamento, Abramovay (2004, p.36) explica que a compreensão do mercado "faz apelo à subjetividade dos agentes econômicos, à diversidade e à história de suas formas de coordenação, às representações mentais a partir das quais se relacionam uns com os outros, à sua capacidade de obter e inspirar confiança, de negociar, fazer cumprir contratos, estabelecer e realizar direitos".

Deve-se dizer que a intensificação das relações, entre os atores sociais envolvidos, diz respeito a um facilitador da inovação social investigada. Assim, para que a iniciativa seja efetiva, na perspectiva das redes pessoais e impessoais de relacionamento, torna-se necessário, um encaixe mútuo entre seus participantes.

As redes impessoais, neste processo, assumem igual importância, pois a articulação do Banco Palmas, através dos laços fracos, é vital para a sua integração à sociedade, permitindo o acesso a universos sociais distintos, bem como à uma variedade de informações distantes de seu próprio sistema social. Não obstante, as redes estabelecidas, através dos "laços fracos", são tidos, por Granovetter (1973), como fundamentais para a difusão da inovação, funcionando como pontes (*bridges*), para a circulação da inovação.

Os laços fracos são pertinentes para compreender os atores sociais, que não seriam descritos em função de seus elos fortes (GRANOVETTER, 1973: 1360-1380). No entanto, o próprio autor alerta para o fato de que, embora, os laços fracos ocupem relevância na difusão das inovações, para que os indivíduos adotem as inovações, é necessário que haja sentimento de identificação e confiança entre os membros da comunidade – os laços fortes – discutidos anteriormente.

No que diz respeito à rede impessoal, de elos mais fracos, diversos parceiros puderam ser identificados, a exemplo disto, universidades nacionais e internacionais, ONGs, governo federal, instituições financeiras (Caixa Econômica Federal, BNDES, Banco do Brasil), SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária), empresas privadas (MAFRA, CCFD), Prefeitura Municipal (CUCA de Jangurussu, SDE), Casa da Economia Solidária, dentre outros. Cabe, ainda, mencionar que as ações operacionalizadas no ambiente de ação do Banco Palmas, contam com o apoio de organizações sediadas em outros países, as quais aportam recursos ao espaço local. Tais parcerias, refletem o interesse e práticas de uma rede de atores, focados em combater a pobreza e a exclusão socioeconômica. A própria rede brasileira de

bancos comunitários – 103 bancos, em 20 estados do Brasil – reflete a força dos "laços fracos", na difusão de inovações (GRANOVETTER, 2005).

O uso de redes, é vital para a inovação social, uma vez que, visa obter a ampliação e a replicabilidade das inovações sociais. Deve-se dizer, que a estrutura em rede, tem sido uma forma organizacional muito promissora em lidar com os desafios contemporâneos e de encontrar alternativas para a sociedade, no que se refere às questões sociais, ambientais, econômicas e culturais.

> Todo esse processo de desenvolvimento, eu acho que é devido à um grupo, tanto interno quanto externo, pessoas que acreditam na economia solidária, não só na capitalista. Eu acho assim, que a gente deve muito à luta dessas pessoas que estão sempre buscando conscientizar, dizer que outra economia é possível (Diretora do Instituto Palmas).

Os atores externos mencionados, na fala da entrevistada, referem-se às relações de laços fracos, que segundo Kaufman (2012) são importantes, pois permitem a conexão com vários outros grupos, rompendo a configuração de "ilhas isoladas". No caso da inovação social, inclusive, da iniciativa do Banco Palmas, este ponto tem suscitado um desafio, no sentido de promover a replicabilidade dos bancos comunitários, sem que perder a essência local.

Com a implantação do Banco Palmas, no Conjunto Palmeiras, diversos outros municípios, passaram a discutir sobre a metodologia do BCD, enquanto um instrumento eficaz de geração de renda, para os mais pobres. Tanto é que, a partir de 2003, a metodologia começou a ser difundida entre os municípios do Ceará, estendendo-se para outros Estados do Brasil. Diante dessa realidade, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), dentro de suas estratégias de finanças solidárias, passou a firmar parceria com o Instituto Palmas, para apoiar a consolidação da metodologia dos Bancos Comunitários (MELO NETO e MAGALHÃES, 2006). Fato este, que culminou na criação da Rede Brasileira de Bancos Comunitários de Desenvolvimento. A SENAES, juntamente, com o Banco Popular do Brasil passou a ser então, os grandes promotores da expansão dos Bancos Comunitários. Além dessas parcerias, inúmeras outras se desenvolveram, ao longo desses anos, contribuindo significativamente para a expansão da iniciativa socialmente inovadora.

Neste ponto, deve-se ressaltar e capacidade dos atores sociais em se articular com os atores externos, isto é, a habilidade dos atores sociais em transcender o ambiente imediato – o bairro, a própria comunidade (FLIGSTEIN, 2001). Tal articulação, está na capacidade de relacionar-se com redes sociais mais amplas, ampliando, assim, a inserção territorial por meio

de relações espaciais. Ainda que a iniciativa tenha por essência as práticas inovadoras locais, emergentes do bairro, deve-se dar igualmente atenção, às interações de escala mais ampla, relacionadas à difusão da inovação.

O processo de difusão da inovação social, pode ser visto, além da satisfação de uma necessidade, como um processo de aprendizagem social, em que se desenvolvem novas normas ou crenças compartilhadas, que uma vez adotadas, podem levar a novos comportamentos e resultados (REINSTALLER, 2013). Assim como, nas inovações tradicionais, em que a difusão é crucial para que, de fato, haja uma inovação, na inovação social, os processos de difusão são cruciais, para que a novidade gere aprendizagem coletiva e se transforme, verdadeiramente, numa inovação social. A inovação social, ao se espalhar por toda a sociedade, com a ajuda de novos arranjos institucionais (leis, regulamentos, instituições, acordos, programas e várias medidas), passa a superar a resistência de alguns atores às mudanças socialmente inovadoras (BELANGER, LAPOINTE e LEVESQUE, 2004). Este ponto, segundo os autores, destaca a importância do ambiente tanto social, como institucional da inovação – discussão a ser aprofundada na próxima sessão.

Nisto, pode-se assumir que algumas estratégias socialmente inovadoras são capazes de transcender o meio local e estabelecer redes multi-escalares. Fligstein (2006) propõe uma análise na qual os atores são agentes importantes na construção e na reprodução de ordens locais. Adotar a perspectiva teórica, pautada na figura dos atores sociais hábeis (FLIGSTEIN, 2009), possibilita, neste sentido, a identificação e compreensão da habilidade dos atores sociais em induzir a cooperação entre outros atores, a fim de produzir, contestar e/ou reproduzir instituições – conjunto de regras.

Pode-se dizer que o conceito de atores sociais hábeis tem sua influência na Escola Empreendedora[13], consistindo na ideia dos atores sociais como empreendedores ou atores estratégicos hábeis. Diferentemente, da figura empreendedora – individual – evidenciada no pensamento econômico da inovação (SCHUMPETER, 1982), Fligstein (2001), propõe a habilidade dos atores sociais, ao induzir a adoção de determinadas práticas e definir seus interesses e suas identidades coletivas, permitindo, com isso, o surgimento e a reprodução de instituições (FLIGSTEIN, 2001).

---

[13] A Escola Empreendedora está centrada no sujeito, uma vez que ao sujeito é admitida a possibilidade de afetar a estrutura, remetendo ao conceito de habilidade social (FLIGSTEIN, 1997a).

Nas entrevistas com os moradores e colaboradores do Banco Palmas, de maneira especial, pôde ser visto, de forma clara, a habilidade social dos atores, nas ações desenvolvidas, que tem influenciado e estimulado a cooperação entre os demais. A ideia de habilidade social, é definida como a habilidade para induzir cooperação. À exemplo disto, deve-se dar atenção às lideranças locais da comunidade, que constituem, sem dúvida, uma referência no processo de construção da iniciativa. As ações e articulações das lideranças, certamente, é um dos fatores que tem proporcionado o reconhecimento desta experiência dentro e fora do bairro, conforme o depoimento a seguir.

> O Conjunto Palmeiras é um ambiente que tem muitos líderes, se eu for pensar aqui rapidinho, Seu Augusto, Dona Marinete, Dona Toinha, Dona Margarida, Joaquim, Jaqueline, Enio, sei lá, estou te falando umas nove pessoas aqui, rápidinho. Se você for pensar isso em qualquer comunidade, como você consegue encontrar nove líderes, assim, rápido? Você não consegue porque são pessoas que, efetivamente, se formaram dentro da comunidade (Entrevista com Otaciana, coordenadora do e-Dinheiro, no Banco Palmas, gravada durante a pesquisa de campo, em 10/05/2016.

Ao analisar as percepções dos atores entrevistados, incluindo, posteriormente, a análise de documentos, vídeos e estudos acadêmicos já produzidos sobre o assunto, notoriamente, foi possível perceber a habilidade social dos atores. Segundo Fligstein (2009), a reprodução dos campos sociais, componentes do sistema capitalista (Economia, Cultura, Mercado e Política), dependem do desempenho habilidoso dos atores, no sentido de identificar entre as partes, diferentes interesses, possibilidades para promover algum tipo de cooperação, com base na formação de identidades coletivas. Trata-se de atores que passam a estabelecer conexões com outros grupos e atores, normalmente, por meio dos laços fracos, influenciando, inclusive, na difusão da inovação.

Dentre os atores que compõe a liderança comunitária, foi possível destacar ainda, a figura do idealizador e atual diretor do Banco – Joaquim de Melo Neto, pois quando realizadas as entrevistas e feito o levantamento dos dados secundários, houve unanimidade entre os depoimentos, no que diz respeito ao idealizador. Inclusive, quando perguntado aos entrevistados, se neste processo de articulação interna e externa da iniciativa, havia alguma "figura empreendedora" ou algum ator-chave a ser referenciado, sem hesitar, todos – incluindo o próprio idealizador – mencionaram o seu nome.

Quadro 11 – Figura do ator hábil no Banco Palmas

Joaquim Melo. Idealizador do Banco Palmas. Entrevista	O pioneiro sou eu mesmo, é que eu sou muito simples né. Na época nós éramos 5 diretores da Associação, mas eu tenho um privilégio nessa comunidade, porque até 10 anos atrás, eram pouquíssimas pessoas aqui, que tinham acesso à Universidade.

realizada no dia 09 de outubro de 2015	Quando o Banco Palmas foi criado, tinha apenas 1 universitário aqui no Palmeiras. Mas eu tinha um "diferencial", vamos dizer assim, por toda uma base de estudo, de teologia, de formação, de contatos, enfim, de leituras, isso ajudou muito.
Diretora do Instituto Palmas. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	Porque assim, o Joaquim ele é muito participativo né. Neste sentido, a gente deve à ele, porque ele participa, ele é aquele que está brigando por isso, lá no Rio, São Paulo, Brasília, aqui, no externo né, mas assim, internamente também. Mas essa questão de estar inserido em vários contextos, na rede de bancos comunitários, na rede de economia solidária. A gente está sempre nessa luta, mas o Joaquim não baixa a guarda, não. Nós tínhamos também a Sandra, mas ela faleceu a pouco tempo, que estava buscando dentro e fora do país, coisas pra inovar também, essas pessoas que acreditam, realmente a gente deve à elas.
Presidente da ASMONCOP. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	Veio os padres e junto com os padres veio o Joaquim. Joaquim era seminarista nessa época, daí ele se envolveu muito com a luta do povo e acabou no que deu hoje. O Joaquim sempre esteve envolvido em tudo isso desde o início (...) ele se envolveu muito com a luta social do Conjunto Palmeiras e acabou ficando, tanto que ele diz que é morador do bairro. O Joaquim é aquela figura sempre à frente de tudo, a gente sempre diz o Joaquim, ele é o coordenador do Banco Palmas.
Coordenadora do e-dinheiro. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	O Joaquim, a Marinete e outros, eram os líderes da comunidade, foram os criadores do banco, foram os idealizadores do banco. Foi quando pintou a ideia de criar um banco, que banco? Um banco comunitário, que a gente pudesse cuidar, fazer empréstimos.
Morador e membro do conselho gestor. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	Eu apoiei o Joaquim, porque ele era uma pessoa que chegou aqui, era seminarista (...) quem nunca apanhou da polícia aqui no Palmeiras é o Joaquim, o Joaquim sempre teve um jeito mais intelectual, inteligentíssimo ele (...) o Joaquim já foi em vários países do mundo, só pra pregar a história do Banco Palmas.

Fonte: elaborado pela autora.

De fato, o idealizador tem assumido um papel estratégico na articulação entre os atores, principalmente, externos. Desde o início da iniciativa, até o presente momento, o desempenho habilidoso deste ator, é o que tem estimulado cooperação, parcerias e constantes inovações, estendendo as ações e práticas empreendidas na comunidade, para outras esferas – política, institucional, social e econômica. Para Fligstein (1999), o objetivo básico da ação é obter a cooperação dos outros atores, sendo esse o resultado de identidades coletivas, mais do que de interesses individuais. A habilidade necessária para obter tal cooperação, pode ser vista, então, como uma habilidade social, segundo a qual os indivíduos agem conforme suas crenças e valores. Isto posto, apresenta-se na próxima sessão, uma discussão sobre o ambiente político-institucional envolvido.

9.1 Ambiente Político-Institucional do Banco Palmas

À medida em que os atores participantes dessa experiência, o fazem de forma voluntária e buscando reorganizar a economia local, em prol de um interesse comum,

percebe-se que os valores passam a ser realinhados à esfera sociocultural. Pode-se perceber, assim, o caráter, assumidamente, normativo da iniciativa socialmente inovadora, no sentido de que os participantes da iniciativa são aqueles que passam a congregar os mesmos valores.

A atuação do banco comunitário, através da concessão de microcrédito e da criação da moeda social, reuniu esforços individuais e coletivos, que conduziram à uma iniciativa com com características contrárias à lógica dominante, no campo dos serviços financeiros tradicionais (GREENWOOD e HININGS, 1993). O esforço dos atores em direção contrária à lógica econômica dominante e o fato de eles ativamente alavancarem recursos e apoio para avançar nesses esforços, reflete a ação intencional na produção, reprodução e/ou contestação de instituições (FLIGSTEIN, 2001; LAWRENCE e SUDDABY, 2006).

Diversas questões do banco comunitário impulsionaram tal reflexão: i) o foco na concessão de crédito aos pobres, pessoas com restrições financeiras e sem acesso aos serviços financeiros tradicionais; ii) um sistema de garantia estabelecido a partir das relações sociais, bem como dos elos de confiança, entre os moradores; iii) práticas de crédito definidas por um processo de acompanhamento e visitas regulares aos beneficiários, para avaliação da situação socioeconômica e prevenção de um [sobre]endividamento dos mutuários; iv) a circulação da moeda social baseada em princípios de solidariedade e reciprocidade; v) a autogestão através do envolvimento dos moradores e beneficiários.

A própria concepção do dinheiro atrelada aos laços sociais (moeda social[14]), já não trata da democratização do acesso à moeda oficial, mas da criação de uma unidade monetária entre os aderentes de uma mesma associação, moedas que escapam aos monopólios estatais e se destinam a resolver relações interpessoais. Constituem espaços de confiança, onde se debatem as regras das trocas, o que permite valorizar as capacidades locais (LAVILLE, 2009; BLANC, 2006). As trocas, segundo Laville (2009), consistem em substituir a troca contratual baseada na independência dos indivíduos, por uma inserção numa rede social, baseada na convivência, trocas multilaterais e laços entre os membros, que perduram após a transação.

Tais práticas refletem a relação entre as instituições e os atores individuais e coletivos, que trabalham intencionalmente para criá-las, mantê-las e/ou contesta-las (LAWRENCE e SUDDABY, 2006). Ressalta-se que a solução encontrada pelos atores locais, na criação da moeda social e do banco comunitário, envolveu conflitos, resistências e renegociações de instituições estabelecidas e entre atores com lógicas conflitantes. Neste sentido, a inovação

[14] Estas moedas tiveram precedentes, um dos mais célebres registou-se na década de 1930, na Áustria, onde foi criada uma moeda local para lutar contra a depressão econômica. Esta moeda seria proibida pelo banco central (LAVILLE, 2009).

social que, a *priori*, é constrangida pelas instituições dominantes, a *posteriori*, pode provocar mudanças significativas em tais instituições, ou mesmo, implicar na criação de novas (BATTILANA e DORADO, 2010; DORADO, 2013).

Trata-se de atores que se expõem a um conjunto de práticas e significados que desafiam as formas existentes de se pensar sobre um problema social. As ações do banco e dos moradores, possuem um grande valor simbólico, que remete à construção coletiva dos moradores, à exemplo, da expressão registrada na principal praça do bairro e na sede local do Banco Palmas - "Deus criou o mundo e nós construímos o Conjunto Palmeiras". Tal situação evidencia o significado político-ideológico que está por trás da iniciativa (MOULAERT et al., (2007). A expressão "Aceitamos Palmas" (visualizada na imagem a seguir), passou a ser, frequentemente, utilizada no bairro, referindo-se, também, a uma expressão simbólica, dos valores socioculturais construídos ali (DIMAGGIO e POWEL, 1991).

Ilustração 10 - Aceitação da Moeda Social no Comércio Local

Fonte: Dados secundários da pesquisa, 2015

Além de gerar uma identidade comum e coletiva da própria comunidade, o significado político-ideológico que está por trás, segundo Moulaert et al., (2007), denuncia contra "o quê" a inovação social está reagindo. Não é apenas a criação ou implementação de uma ideia que propicia inclusão financeira à um grupo desfavorecido, mas sobretudo, refere-se à reação dos

atores sociais excluídos, que ao criarem um sistema monetário alternativo, buscam revelar as incoerências do sistema monetário tradicional, que favorece a uma minoria.

A ideia do banco comunitário e da moeda social, ao pretender proporcionar maior inclusão e participação dos indivíduos, assim como, a capacitação e o empoderamento dos mesmos, revela em si aspectos institucionais normativos, que refletem os valores por trás das ações, substituindo a racionalidade econômica por elementos simbólicos (SCOTT, 2002).

A fim de melhor compreender essa questão, elaborou-se um quadro que sintetiza o significado e o valor simbólico da iniciativa para os atores entrevistados.

Quadro 12 - O Valor Simbólico do Banco Comunitário e da Moeda Social

Joaquim Melo. Idealizador do Banco Palmas. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	*Nasceu nos bolsões de uma favela do Brasil, na periferia, tem um valor simbólico, isso é um orgulho pra comunidade. Nossa maior felicidade do mundo é dizer que nós somos um banco, mas só tem sentido, porque nós fomos uma favela gigantesca, guardamos com muito orgulho isso, uma favela que se transformou. Preserve a memória da empresa, do município, do bairro. Em muitas comunidades, eu pergunto: "Quem foi o primeiro presidente aqui da Associação? E os moradores não sabem". Perdem a memória, completamente, porque a gente só guarda a memória que nos contam, ou que está nos livros. Nossa história nunca está nos livros. É identidade e memória, então é tudo Palmas – o Conjunto Palmeiras, o Banco Palmas, a Palmas* Fashion*, o Palmcard – Por quê? Pra criar uma identidade - esse bairro é nosso! Tem que passar de pai pra filho, pra que essa identidade não seja perdida. Nós estamos fazendo um trabalho agora com os Palminhas, que é a moeda Palmas pras crianças, pra exatamente trabalhar isso né, como é que começou tudo isso, de onde é que nós viemos, o que foi que essa moeda social fez pela gente e tal.*
Coordenadora do e-dinheiro. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	O Banco Palmas tornou-se uma instituição muito forte da comunidade. Vocês podem notar que tem o Palmas e o Palminhas. O Palminhas foi uma moeda pra criança, que a gente fez, porque como a gente já vai fazer dezoito anos, algumas pessoas conheciam a moeda, mas as crianças não, nem a história. Então a gente tá fazendo oficina nas escolas, pra que as crianças saibam que a gente criou aqui a moeda social e o primeiro banco comunitário foi no Conjunto Palmeiras. A gente acha isso uma história bem importante que a gente não pode deixar morrer né, então a gente faz oficinas com elas, a gente leva material escolar, aí a gente distribui os "palminhas" e elas compram com "palminhas", pra gente resgatar em todo tempo a nossa história. Agora se modernizou, tá eletrônica, mas não quer dizer que a gente vai deixar morrer a ideia que foi inventada, a primeira moeda social que foi criada.
Coordenadora do e-dinheiro. Entrevista realizada no dia 10 maio de 2016	Quando a gente pensou nesse projeto, nós pensamos na comunidade, nas pessoas que construíram essa comunidade, nas pessoas que deram o suor, doado o tempo, apanhado na rua, feito todo o movimento pra que essa comunidade existisse, pra que conseguisse água, luz, telefone, transporte público. Antes, as pessoas não gostavam de dizer que moravam no Palmeiras, porque era um bairro muito pobre, onde tinha um índice de violência altíssimo, tinham todos esses problemas, Hoje, se você perguntar pra um jovem onde ele mora, ele vai dizer assim: eu moro no Palmeiras! "Ah, aquele bairro que tem um banco, tem uma moeda, virou meio que uma referência para as pessoas, na faculdade. A galerinha que mora aqui no Palmeiras e faz faculdade, quando o professor fala "vamos estudar sobre economia solidária, tem bancos comunitários, lá no Conjunto Palmeira, por exemplo, é uma das primeiras experiências. Então assim, ele vira meio que uma referência na escola, naquela aula, então assim, dá certo orgulho, eu moro ali, também faço parte

	disso, eu já usei, tenho aqui um modelo. Então tem um pouco disso hoje, primeiro eu tenho orgulho, por isso em tudo a gente coloca o Palmas na frente, Palmas isso, Palmas aquilo, Palmas aquilo outro, justamente pra criar essa identidade local.
Morador e membro do conselho gestor. Entrevista realizada no dia 09 de outubro de 2015	Quando o Banco Palmas foi criado, o movimento político era nós.

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Observa-se, nas narrativas acima, a ação intencional dos atores sociais, em preservar a identidade coletiva e a história do banco comunitário, no Conjunto Palmeiras. Tanto é que na fala dos entrevistados, o "orgulho" dos moradores em relação ao Banco Palmas, está diretamente associado à construção histórica e simbólica, da iniciativa socialmente inovadora, que remete também, a como os indivíduos fazem sentido de suas ações e identidade (ZILBER, 2009). Tal situação, também, pode ser visualizada em diversas outras ações e projetos do banco, incluindo, a moeda social, dado que ao adotarem o nome "Palmas", reforçam a memória de lutas e identidade local da comunidade. Assim, a criação do banco comunitário e de um sistema monetário alternativo, não se encerra em fins instrumentais e utilitários, mas é expresso de modo intenso, no plano das trocas simbólicas, de valores e significados.

> São 3 valores pra nós muito fortes. 1) A memória, então, essa história toda está contada em livros, vídeos, documentários, o sentido de nós estarmos aqui hoje é o nosso passado. Se a gente perde essa história do passado, tudo perde o sentido de ser, porque não veio de fora, não foi alguém que trouxe, isso foi uma criação nossa, então, essa memória toda. 2) A identidade do local, nós somos daqui, a gente trabalhou isso muito forte, nós somos do Palmeiras, aqui tudo é Palmas, Palmas Fashion, Palmascard, Banco Palmas, Palmasnet, essa identidade, o canto mais lindo do mundo é o Conjunto Palmeiras pra nós. Quando se perde a identidade, você perde tudo né. Então a gente cria muito essa identidade no bairro, é aqui que nós moramos, é aqui que nós vivemos, é aqui que nós nos criamos. Essa história do pertencimento, a gente trabalhou muito isso aqui no Palmeiras. 3) Então a história da memória, a identidade e autonomia. **Quando eu digo assim "é nosso", isso tem um peso simbólico muito forte, tem um peso econômico (porque é nossa propriedade) e de autonomia**. Então a gente faz parceria com todo mundo, mas não depende de ninguém, nem se curva a ninguém, é assim que a gente pensa, é assim que a gente trabalha, é assim que a gente age. A gente é autônomo a tudo, à empresas, à partidos, à religião, à tudo né. E dizer que é autônomo, não é dizer que não trabalha junto, mas a gente tem autonomia econômica, financeira, moral e ideológica (Idealizador e Diretor do Banco Palmas).

A sólida experiência do Banco Palmas é devida, e muito, aos valores e significados acima mencionados. A memória, envolvendo os moradores – um grupo desfavorecido e minoritário – tem sido, não apenas um fato histórico, mas também, um fator propulsor nas

ações do banco, pois, como bem mencionado pelo idealizador, o processo histórico é o que dá sentido às ações. Estas, que se legitimam e se fortalecem na esfera do pertencimento comunitário, bem como na construção social contra-hegemônica, no sentido, da lógica cooperativa e solidária (SINGER, 2002).

Daí a compreensão de que as ligações feitas no interior dessa rede de atores sociais, acontece não somente em função dos interesses materiais que nela se mobilizam. Para além da necessidade e dos efeitos imediatos, a rede interna em que se sustenta o Banco Palmas, cruza-se também, no plano dos valores, desejos, crenças, na partilha de aprendizados, símbolos e significados (PAULINO, 2012). Se os reflexos do ambiente externo, isto é, da macroestrutura, podem ser determinantes no desenvolvimento das ações individuais e organizacionais (HOFFMAN, 2001), as motivações e instituições de caráter normativo (valores e crença), também o podem. Compreende-se, deste modo, que o complexo ambiente, em que está inserida a iniciativa socialmente inovadora, não se restringe à concessão e gestão de crédito popular, mas estende-se à construção de valores socioculturais, centrados na autonomia, na cooperação e na associação solidária, como alternativa ao pensamento hegemônico (BORDIEU, 1998).

Uma vez que, para solucionar uma determinada situação-problema, os atores são impulsionados a agir coletivamente, a fim de encontrar "novas" soluções, então, novas práticas e novos arranjos institucionais passam a ser constituídos (TARDIF e HARRISSON, 2005). Os novos arranjos institucionais podem ser vistos, dentre outros aspectos, pelas práticas solidárias, de reciprocidade e de confiança, adotadas pelos usuários em relação aos outros, estimuladas pelo banco comunitário e pelo uso da moeda social, e reforçadas pelas redes de engajamento cívico (REINSTALLER, 2013).

O ambiente institucional, em termos legais, pode ser considerado um dos principais inibidores da inovação social, do Banco Palmas. Segundo o idealizador da iniciativa, a história do banco pode ser dividida em três momentos: i) O primeiro momento data, até 2005, onde o Banco Palmas foi tão inovador que "irritou" o Banco Central. Assim, nos 8 primeiros anos, o banco comunitário foi perseguido pelo governo brasileiro, até o ponto de o Banco Central mandar fechar o Banco Palmas, por duas vezes. Percebe-se, então, que os aspectos reguladores foram, num primeiro momento, um dos principais entraves da iniciativa, ainda mais, por se tratar de ações inovadoras envolvendo questões financeiras e monetárias, pois os órgãos reguladores, entenderam como uma ação extraoficial.

> Abriram dois processos criminais, a gente podia estar na cadeia hoje, por conta da moeda social. Foi considerado crime contra o Estado brasileiro, falsificação de moeda né, que é um crime grave, um crime de bandidagem. Isso é importante que se diga, não pra guardar mágoa, ressentimentos e tal, mas pra mostrar que a história se faz assim. As organizações são vivas, elas têm vida como nós, então elas sofrem, elas choram, elas se alegram, elas passam momentos difíceis. O governo foi contra essa experiência, ele tentou acabar, da pior forma possível, mandando prender os seus líderes. Então eu fui processado criminalmente pelo Banco Central, num processo comum, como réu eu fui pra justiça. Agora isso é covardia né, eu contra o jurídico do Banco Central. Aí esse processo caiu na mão de um juíz muito bom, um cara muito consciente, muito sensível, que deu ganho de causa pra gente, poderia não ter dado, aí eu estaria preso.

O objetivo do Banco Central não só era acabar com a iniciativa, como também, prender os seus líderes. Nas palavras do entrevistado, o papel do Banco Central, não é apenas fiscalizar o sistema financeiro, senão também, garantir o acesso de todos os brasileiros ao serviço financeiro. Ou seja, do mesmo modo, que é crime o Estado não garantir educação para as crianças, é crime o Banco Central não garantir acesso ao serviço financeiro. Após o ganho da causa, o Banco Palmas, é que passou a exigir, então, um posicionamento do Banco Central, em algumas questões previstas na lei.

> E acesso é acesso, perto da sua casa, ter direito. Ninguém tem consciência disso, ninguém entrou com uma ação um dia contra o Banco Central, porque não teve acesso ao serviço financeiro. Só que nós tínhamos consciência, aí entramos com uma ação contra o Banco Central, dizendo o seguinte: "O nosso bairro não tem um banco, o banco mais perto está há 10km, o povo não tem acesso, então, ou você garante isso aí, ou lhe processo. Ou você regulamenta minha ação, pois eu estou fazendo o que você não faz".

A partir de 2005, o Banco Central passa a reconhecer a experiência do Banco, havendo assim, uma espécie de "termo de acordo" entre o Banco Palmas e o Banco Central. Este é considerado o segundo momento, de 2005 até 2014, onde o sistema financeiro e o governo, passam a aceitar a atuação dos bancos comunitários. A partir daí, desenvolve-se inúmeras parcerias com o Banco Central, com o BNDES, Banco do Brasil, Caixa Econômica, e outros. Este período, foi, sem dúvida, positivo, pois possibilitou a difusão e expansão da iniciativa em escala nacional. Porém, deve-se ressaltar que, além de tais benefícios, a inserção do banco no sistema nacional de crédito, acarretou em problemas antes desconsiderados.

O fato de grande parte do microfinanciamento/microcrédito, ser, atualmente, disponibilizado por instituições financeiras convencionais, isso leva à ideia de que as práticas desenvolvidas, são meramente um novo tipo de atividade comercial (uma moda de mercado), ignorando outras operações financeiras, baseadas em relações sociais (FRANÇA FILHO e DURAN PASSOS, 2008).

> Quando a gente entrou, o sistema disse "agora eu quero que as regras sejam as minhas". Então esse é o grande problema, o BNDES começou a dizer assim: "olha, pra você conceder crédito, tem que ser desse jeito, tem que consultar SPC, Serasa, não sei o que, não sei o que, toda aquela burocracia.

Então, em 2014, o Banco Palmas se depara com o seguinte impasse: no período em que eram pequenos e perseguidos, tinham muita liberdade, não havia ninguém "controlando" suas ações. Porém, no momento em que firmam parcerias financeiras com as instituições de crédito, além do crescimento (de 1 banco comunitário para 103 bancos, no Brasil), perderam a sua liberdade. Dado que os bancos passaram a impor uma série de regras. Daí em diante, começa o terceiro momento para o banco comunitário.

Em 2015, aproveitando o canal de uma nova lei – lei das moedas eletrônicas – o Banco Palmas cria a moeda social eletrônica – nomeada como e-dinheiro.

> No começo de 2015, começa o terceiro momento, que é muito bom, que vai casar com a inovação. Pegando o canal de uma nova lei, a lei das moedas eletrônicas, nós criamos o e-dinheiro, que é o nosso banco móvel. Então hoje, a gente pode fazer de forma legal, várias funções, que antes só poderia fazer se fosse em parceria com os bancos, por exemplo, poupança, transferências, pagamentos em geral, a gente fazia isso porque era correspondente da Caixa.

Observa-se tamanha resistência que houve, neste processo, envolvendo as questões institucionais, quando incriminados formalmente e acusados de violarem a lei. Observa-se a necessidade de que hajam mudanças, neste sentido, mudanças que favoreçam práticas socialmente inovadoras, ao invés, de inibi-las, que favoreçam o protagonismo dos atores sociais, ao invés, de restringi-los, e que garantam, no mínimo, o acesso e amparo à uma população carente. As inovações sociais, de forma geral, estão enraizadas em situações de crises onde o quadro institucional existente é insuficiente para encontrar respostas a novos problemas sociais (KLEIN, 2007).

Mudanças institucionais puderam ser observadas, neste sentido, provocadas, principalmente, pelos atores sociais do Banco Palmas, o que corrobora com a perspectiva do trabalho institucional discutido por Lawrence et al. (2009). Houve um esforço intencional, por parte dos atores sociais, tanto em criar e regulamentar a atuação dos bancos comunitários e da moeda social, como em promover novos arranjos sociais.

> O Banco Comunitário de perseguido, está na agenda, embora, não seja ainda, uma política-pública, colocamos esse debate na agenda. Nasceu nos bolsões de uma favela do Brasil, na periferia, tem um valor simbólico, isso é um orgulho pra comunidade. O Banco tem 17 anos, mas é a mesma pegada, a mesma luta. Nosso

> lema aqui é "resistência e inovação". Eu acho que isso foi a marca nesses 15 anos, isso marca muito a nossa trajetória. Eu acho que é isso, você resistir a tudo, resistir uma agressão que vem do governo, resistir às crises, as dificuldades da própria conjuntura e inovar, sempre inovando, pensando o que nós podemos fazer melhor, pra superar e pra distribuir (Idealizador e Diretor – Banco Palmas).

Com base nas percepções dos atores, considera-se a inovação social, enquanto uma iniciativa instaurada em uma agenda positiva, frente às crises socioeconômicas da população. De tal modo, pode ser vista, como uma inovação institucional (LEVESQUE e CREVIER, 2002), ao constituir novos arranjos produtivos, ou novas regras para a regulação socioeconômica, ou novas modalidade de resolução dos problemas sociais (CRISES, 2010). Para Fligstein (2001), são coalizões de interesses e compromissos, na esfera dos domínios políticos que, muitas vezes, permitem a estabilização dos mercados. Entende-se, por isso, que os mercados são arenas sociais, onde ocorrem trocas estruturadas, e assim, necessitam de regras e estruturas sociais para guiar e organizar as transações.

Refletir sobre como os atores sociais locais resistiram às pressões do governo e se mantiveram fiéis às práticas cooperativas e solidárias, mesmo dispondo de pouquíssimos recursos econômicos e sem nenhum apoio governamental, permite verificar a influência das instituições sociais estabelecidas no grupo. Os bancos comunitários, tem sua origem fundamentada na Economia Social e Solidária, a qual estimula princípios de cooperação e solidariedade entre os atores, tornando possível perceber uma significativa tendência normativa, nas relações subjacentes às transações econômicas, deste cenário.

> Por maiores que sejam as dificuldades pelas quais esteja passando um BCD, por maiores que sejam os seus problemas financeiros, ele dificilmente vai "fechar as portas" porque a comunidade está presente para resistir, definir rumos, buscar novos parceiros e levar a diante (...) os Bancos Comunitários estão cada vez mais inseridos na comunidade, engajando lideranças locais na execução de suas atividades (MELO NETO e MAGALHÃES, 2006).

Até o momento, não existe no Brasil, um marco legal para os Bancos Comunitários de Desenvolvimento e finanças solidárias, contudo, não significa que seja uma atividade ilegal. Todas as atividades desenvolvidas estão dentro da lei, havendo ainda, algumas normas, que direcionam a sua atuação, conforme segue.

Quadro 13 - Normas para Implantação de um Banco Comunitário

a)	Para operar Crédito Produtivo, com uma carteira própria, a entidade Gestora do Banco Comunitário deve ter o título de OSCIP de Microcrédito, ou estar conveniada com uma entidade que já possua esse título. (Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado-PNMPO/ LEI Nº 11.110, DE 25 DE ABRIL DE 2005). Os Bancos comunitários que não tenham título de OSCIP, só devem operar

	crédito produtivo com juros no valor máximo de 1% ao mês (Lei da Usura de 07 de abril de 1933). Alguns bancos comunitários operam crédito produtivo em parceria com os bancos públicos (CAIXA, BB, BANDES, BASA e outros). Nesse caso o próprio banco público esclarece quanto às normas a serem seguidas.
b)	A Emissão de Moedas Sociais Locais Circulantes, própria dos Bancos Comunitários, deve ter por princípio as seguintes orientações: i) ser lastreada em moeda nacional (real), ii) ser indexada ao real, iii) permitir o câmbio (moeda social x real x moeda social), iv) ter circulação restrita ao território de atuação do Banco Comunitário (não mais que 60.000 hab.), v) ser de livre aceitação pelos moradores e comércio local. E mais: vi) não deve ser cobrado juros para empréstimo em moeda social, vii) na frente da moeda deve ter o nome e endereço da entidade gestora do banco, viii) no verso da moeda deve ter um texto explicativo de que se trata de um "bônus" que promove o desenvolvimento local e de uso exclusivo para troca de produtos e serviços na comunidade.
c)	Migrosseguros só podem ser vendidos se tiverem registro na SUSEP, portanto o Banco Comunitário só pode vender microsseguro em parceria com uma seguradora e uma corretora autorizada.
d)	O Banco Comunitário pode atuar, também, como Correspondente Bancário. Para isso deve procurar uma agência mais próxima da CAIXA ou Banco do Brasil. O próprio banco (CAIXA ou BB) dará as orientações necessárias de como proceder para ter acesso ao correspondente e capacita o Banco Comunitário nos serviços que irão ser oferecidos à população.

Fonte: Dados secundários da pesquisa[15].

Certamente, o avanço no marco legal, é fundamental para que se tenha recursos do orçamento federal, estadual e/ou municipal, e também, para que políticas públicas sejam garantidas. Embora, existam estratégias nacionais – Sistema Nacional de Inovação – para apoiar as inovações tecnológicas, não existem ainda, estratégias comparáveis a nível nacional, para compreender e apoiar a inovação social. A inovação social, diferentemente, da inovação tecnológica, não só responde a uma lógica de concorrência ou necessidades mercadológicas, mas responde, à urgência em melhorar as práticas sociais ou organizacionais, bem como desenvolver novas. Daí a importância de Sistemas Nacionais que apoiem este modelo de inovação, dada a complexa realidade socioeconômica da população brasileira. Assim, a combinação de práticas reguladoras e normativas (ZIETSMA e LAWRENCE, 2010), podem contribuir para maior estabilidade nas práticas socialmente inovadoras.

[15] Disponível em: http://www.institutobancopalmas.org/como-implantar-um-banco-comunitario/. Acesso em abril de 2016.

7. CASO 2 – A CIDADES SEM FOME

7.1 Contexto social e origem das hortas comunitárias

A Cidades Sem Fome – organização não governamental (ONG) – transforma terrenos públicos e particulares, da Zona Leste de São Paulo, periferia da megacidade, em hortas comunitárias. A utilização de áreas ociosas de espaços públicos e privados, provenientes de áreas de transmissão de energia elétrica, têm permitido o desenvolvimento de hortas comunitárias sustentáveis, baseado nos princípios da produção orgânica. A iniciativa é fruto do interesse e preocupação de alguns atores, em melhorar a situação econômica e alimentar da população, localizada em regiões reconhecidas, principalmente, pela carência de suas comunidades. Trata-se de uma iniciativa, que através da implantação de hortas comunitárias orgânicas, visa criar oportunidades de trabalho para pessoas em condição socioeconômica vulnerável, proporcionando a autossuficiência financeira e de gestão para os beneficiários dos projetos, bem como contribuir com a melhoria da situação alimentar e nutricional da população.

Inúmeros desafios têm tomado conta do cenário urbano, na atualidade, decorrentes do crescimento populacional e do aumento da urbanização (OPITZ et al., 2016), desafios como o aumento da desigualdade e exclusão social, limitações no acesso à serviços, segurança alimentar, mudanças climáticas, dentre outros (MOULAERT, MORLICCHIO e CAVOLA, 2007). O atual modelo econômico, por sua vez, vem reforçando os padrões existentes de desigualdade socioeconômica, sendo visualizados, principalmente, nos bairros desfavorecidos das cidades, com precárias condições de infraestrutura e habitação, negligência de serviços, falta de oportunidades de emprego, esquecimento institucional e assim por diante (MOULAERT et al., 2003; RODRIGUEZ, 2009). Processos de exclusão nas mais diversas esferas – social, econômica, política e cultural.

São Paulo é, hoje, considerado o quinto município mais populoso no mundo, com uma população superior a 11 milhões de habitantes (IBGE, 2010) e uma taxa de urbanização de 95,9% (SEADE, 2016). Do total paulistano, aproximadamente, 30% da população vive na região da Zona Leste e 37,5% do total das subprefeituras do município, corresponde a esta mesma região[16]. A região da Zona Leste, atualmente, destaca-se por índices de baixo rendimento e com a distribuição de renda mais desiquilibrada, estima-se que 72% da

[16] Disponível em: http://infocidade.prefeitura.sp.gov.br/htmls/7_populacao_recenseada_1950_10491.html. Acesso em julho de 2016.

população ganha até dois salários mínimos[17]. Uma região, também, caracterizada pelo alto índice de desemprego e baixo nível de escolaridade de seus moradores. É neste núcleo social, de evidentes necessidades socioeconômicas, que surgem as hortas comunitárias, através da Cidades sem Fome.

As complexas interações sociais presentes nas áreas urbanas, somado aos problemas sistêmicos de desemprego, fome, pobreza, falta de acesso à recursos e à segurança alimentar, dentre outros, apontam para a incapacidade dos modelos tradicionais de governança na solução dos mesmos. Assim, discussões sobre alternativas e soluções socialmente inovadoras, tornam-se, cada vez mais, relevantes. Alternativas como a agricultura urbana com base na produção orgânica, assim como, diversas outras práticas socioambientais, consiste numa das soluções para tais problemas. Vale dizer que soluções como esta, tem se intensificado nas últimas décadas, devido, inclusive, às agendas globais que emergiram em prol do desenvolvimento sustentável, como a Agenda 21[18].

No que diz respeito à produção orgânica de alimentos, de acordo com o IBGE (2010), apenas 1,75% da comida que chega à mesa da população brasileira, é orgânica. A agricultura urbana e periurbana (AUP), neste sentido, mostra-se como uma importante alternativa para as cidades, principalmente, no abastecimento de metrópoles, como São Paulo. Ressalta-se ainda, que a agricultura urbana, tem sido, também, incorporada como uma estratégia de sobrevivência dos habitantes de várias cidades. A produção de alimentos nas áreas urbanas, tem representado trabalho e renda para muitas famílias, além da possibilidade de obtenção de alimentos saudáveis (CRIBB e CRIBB, 2009).

As hortas comunitárias surgem, em 2004, como resposta a estes desafios, em busca de alternativas e práticas mais sustentáveis. Segundo o fundador da ONG – Hans Dieter Temp, há um grande número de áreas ociosas, sem nenhuma utilização específica, pertencentes à órgãos como a Prefeitura Municipal, Petrobrás, INCRA, Transpetro, Eletropaulo, dentre outros. Visto que tais áreas, em sua grande maioria, não possuem destinação adequada ou específica, as mesmas acabam por se transformar em depósito de lixos, entulhos e em

---

[17] Disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/saude/arquivos/publicacoes/Boletim_CEInfo_Censo_02.pdf. Acesso em outubro de 2016.

[18]A Agenda 21 Global é um considerado um documento de referência no planejamento e execução de ações que buscam promover um novo paradigma socioambiental nas sociedades contemporâneas, isto é, o desenvolvimento sustentável. Um dos principais resultados da Eco-92 ou Rio-92, ocorrida no Rio de Janeiro, em 1992. Reflete um consenso global no que diz respeito ao desenvolvimento e cooperação socioambiental. Um documento que estabeleceu a importância de cada país a se comprometer, global e localmente, em prol de soluções para os problemas socioambientais (MENDES, 2009; BARBIERI, 1997, 2009).

condições favoráveis para as ocupações ilegais. Daí a ideia de otimizar tais espaços através da produção orgânica de alimentos.

> A Cidades sem Fome vem tentando resolver diversos problemas existentes dentro das comunidades e dentro da sociedade em si. Dentro das comunidades a problemática é a alimentação, porque a gente vê a carência de oferta de produtos saudáveis e frescos na região. Então o que a gente desenvolve com as hortas, é produzir alimentos saudáveis, livre de agrotóxicos, com base agroecológica, pra que a gente possa oferecer isso pra um público não tão favorecido economicamente (...) A gente faz o aproveitamento das áreas também, tem um aproveitamento duplo, isso que está acontecendo nessas áreas. Se nessas áreas não fossem existir hortas, aqui seria um depósito de lixo. Essas áreas, há uns dois anos atrás, era só entulho nas laterais, chegava a fazer uma parede interna, de tanto entulho que o pessoal ia jogando. São problemas que a gente enfrenta (Técnico Agrícola. Dados secundários da pesquisa, 2013).

Além das hortas comunitárias serem uma alternativa de alimentação orgânica acessível, à uma população economicamente desfavorecida, tendo em vista o preço elevado da comercialização desses produtos, no mercado tradicional, também é economicamente viável para os produtores e ambientalmente sustentável. Além do mais, a produção de alimentos orgânicos, além de beneficiar a população, tem por finalidade ser um espaço para geração de trabalho e renda e um melhor convívio social. Atualmente, são 25 hortas comunitárias e, aproximadamente, 115 pessoas, que trabalham como agricultores urbanos em hortas comunitárias, na cidade de São Paulo, o que beneficia não só a eles mesmos, mas também, as suas famílias. Estima-se, portanto, que em torno de 650 pessoas, tem a sua subsistência assegurada por tais atividades[19].

A fim de compreender em maior profundidade o contexto e estrutura social que permeia a iniciativa, realizou-se visitas nas hortas comunitárias, bem como à sede atual da Cidades em Fome, na Zona Leste de São Paulo. A pesquisa de campo, contribuiu muito, neste sentido, pois permitiu visualizar o real contexto da iniciativa e atores envolvidos. As entrevistas semiestruturadas, os registros em diário de campo e a observação não participante, foram fundamentais para que se pudesse mapear e descrever o contexto em que tais hortas comunitárias se inserem. A ideia de implementar hortas nesses espaços, segundo o fundador Hans Dieter Temp, deve-se, em parte, à interação de alguns atores, mas também, a um *insight* pessoal, decorrente de algumas experiências.

[19] Disponível: https://cidadessemfome.org/pt-br/. Acesso em junho de 2016.

Ilustração 11 - Horta Comunitária na Zona Leste de São Paulo

Fonte: Dados secundários da pesquisa, 2015.

Uma experiência que corroborou com a ideação das hortas comunitárias, segundo o idealizador, foi a constatação de como é feita a utilização dos espaços públicos de algumas cidades europeias, destinados para a produção de alimentos e para o convívio social. De acordo com o entrevistado, tais ações não procedem das prefeituras municipais, mas da própria comunidade, são os próprios coletivos locais que se engajam para realizar tais ações. Deparar-se com essa realidade, segundo ele, foi fundamental no processo de ideação, do que viria a ser as hortas comunitárias em São Paulo.

Uma outra experiência significativa e considerada fundamental, neste processo de criação, foi a interação formal do idealizador com o poder público, o que culminou na realização das primeiras hortas, fase considerada ainda um "protótipo", semelhantemente, ao que ocorre em outros modelos de inovações (MURRAY et al, 2010). As primeiras tentativas com as hortas, foram realizadas por meio da Prefeitura Municipal de São Paulo, não obstante, embora a prefeitura tenha apoiado a iniciativa, neste primeiro estágio, as ações não tiveram continuidade devido à troca de gestão da prefeitura.

> Em 2001 foi minha primeira experiência com o poder público, quando a Marta Suplicy foi eleita, eu fui escolhido pra montar a Secretaria das Relações

> Internacionais. Naquela época, eu comecei a fazer algumas hortas perto da minha casa aqui na Zona Leste, mas era assim, tudo por *hobby*. Em algum momento, a prefeita perguntou o que eu estava fazendo e achou a ideia legal, disse pra levar isso pra prefeitura, que me arrumaria um cargo no Meio Ambiente. Então, eu acabei indo para o Meio Ambiente, aí nos dois últimos anos, a gente fez algumas hortas. Mas o problema disso sempre, é que quando muda o Governo, você nunca tem certeza se os projetos anteriores vão continuar ou não, e assim, foi o que aconteceu. Depois que mudou a gestão acabou, o pessoal não deu continuidade. A gente também foi mandado embora, a gente saiu da prefeitura porque também tinha cargo de confiança e não aproveitaram nada daquilo. Aí naquele momento a gente decidiu fazer isso por conta própria. Então a primeira coisa foi fazer algo institucional, a gente teve que criar uma coisa jurídica, pra andar, foi aí que nasceu a "Cidades sem Fome". A Cidades sem Fome nasceu de uma demanda que a prefeitura não continuou (Hans Dieter. Fundador da ONG. Pesquisa realizada em julho de 2016).

Nota-se na fala do entrevistado que "a iniciativa surge de uma demanda que a prefeitura não continuou". Como bem cita Klein e Levesque (2010), as inovações sociais, muitas vezes, emergem de situações, onde o quadro institucional existente é insuficiente para encontrar respostas aos novos problemas sociais. O próprio desinteresse da gestão pública, em lidar com tais questões, denota a necessidade de se ajustar os arranjos institucionais existentes à novas realidades. Neste sentido, tais arranjos institucionais, podem atuar como fatores propulsores da inovação social. Sem o apoio governamental e diante da constatação socioeconômica da população, Hans Dieter e outras três pessoas, iniciaram, então, as hortas comunitárias por meio da Cidades sem Fome.

> A gente somou alguns fatores, a cidade de São Paulo tem bolsões de pobreza, muitas pessoas desempregadas, muitas pessoas que estão passando fome e ao mesmo tempo, tem áreas enormes e clima bom. O que falta é investimento, tecnologia e pessoas pra fazer esses espaços ociosos, ser transformados em produção de alimentos. E fazer com que as pessoas desempregadas se beneficiem disso (...) a gente começou do zero absoluto, da mais pura coragem, do nada, aí montamos toda a documentação da Cidades sem Fome e começamos a captar recursos (Hans Dieter. Fundador e Coordenador da ONG. Entrevista realizada em julho de 2016).

A iniciativa ocorre em resposta às demandas sociais identificadas e com a proposta de dar utilidade aos espaços ociosos da cidade, envolvendo, nisso, a participação dos moradores. Para além da produção orgânica de alimentos em espaços urbanos, as hortas comunitárias também vêm, com a intenção de beneficiar os moradores em condição vulnerável e fortalece-los, a fim de reforçar a capacidade destes, em gerir tais intervenções. Um dos principais entraves, neste processo, foi a articulação dessas áreas para a implementação das hortas comunitárias. A primeira tentativa, foi de articular com a prefeitura, a utilização dos espaços públicos. Não obstante, segundo o fundador da ONG, "convencer" o poder público a utilizar tais áreas para as hortas comunitárias, foi uma das maiores dificuldades encontradas.

> O primeiro problema foi como arrumar as áreas, onde nós vamos plantar, a gente não poderia pagar pelas áreas, ou pelo aluguel das áreas ou comprar as áreas, porque para uma finalidade social isso inviabilizaria tudo. Aí a primeira coisa, a gente bateu na porta das prefeituras dizendo que ia fazer esse tipo de projeto, só que era uma coisa tão engessada que a gente levava as vezes um ano pra conseguir um documento que se chama contrato de comodato. Pra utilizar aquelas áreas era muito demorado. Aí assim, a gente meio que fez uma volta no poder público, a gente meio que começou a ver outros atores que tinham áreas em São Paulo. Aí entra a Eletropaulo, entra essas concessionárias de energia elétrica, entra os dutos da Transpectro onde corre petróleo. A gente descobriu empresas que detém muito espaço físico numa cidade como São Paulo. Aí começamos a trabalhar mais com esses atores e menos com a prefeitura. E hoje assim, a gente tem uma dificuldade bem grande porque o poder público local não ajuda a gente muito sabe, a gente tem muita pouca parceria com eles. Então praticamente a gente faz isso sozinhos e com outros atores, menos com a prefeitura, o que é ruim, muito ruim porque se você quiser transformar isso numa política pública você não tem o ator principal que é a prefeitura (Hans Dieter. Fundador e Coordenador da ONG. Entrevista realizada em julho de 2016).

Com base na fala do entrevistado, percebe-se que o ambiente institucional é um dos inibidores neste processo. Porém, embora constrangidos pelo ambiente institucional, os atores da Cidades sem Fome, traçaram novas estratégias, a fim de desenvolver parcerias com outros atores. A inovação social, de acordo com Heinstaller (2013) corresponde a um conjunto de medidas e/ou políticas que apoiam a provisão de bens públicos, por outros meios, que não o do setor público. Constrangimentos orçamentários e políticos, escassez de recursos e crises socioeconômicas na sociedade, neste sentido, podem ser um ponto de partida para a criação da dinâmica socialmente inovadora.

A ação proposta pela ONG, com o objetivo de proporcionar autonomia e o auto-sustento aos beneficiários, diferentemente, das ações assistencialistas da prefeitura, tem, de certa forma, desafiado o "*mainstream"* da gestão pública, ao propor novidades na produção e distribuição dos alimentos orgânicos, bem como ao envolver o público-alvo beneficiado. A iniciativa é, neste sentido, uma forma eficaz de responder aos desafios sociais, mobilizar os próprios atores sociais para desenvolver novas soluções, e ainda, propor novas orientação culturais, por meio da aprendizagem coletiva (HEINSTALLER, 2013).

Para uma melhor compreensão desses espaços, do qual se dialoga, apresenta-se, na sequência, uma imagem referente a uma das primeiras hortas comunitárias implementadas, em área de transmissão de energia elétrica da AES Eletropaulo, localizada em São Mateus – na Zona Leste de São Paulo.

Ilustração 12 - Área de Concessão de Energia Elétrica da AES Eletropaulo, na Zona Leste (SP)

Fonte: Dados secundários da pesquisa, 2016.

A partir da imagem, é possível verificar, claramente, a situação ociosa em que se encontrava a referida área, antes da sua utilização. A construção de hortas comunitárias, nesses espaços, além de beneficiar os agricultores com a geração de trabalho e renda, tem envolvido a colaboração de diversos atores, tornando-se, assim, um espaço de socialização e convívio entre os indivíduos. Fala-se disso, pois entende-se que esta iniciativa, enquanto uma inovação social, não se restringe a uma ação econômica e instrumental, antes, é compreendida pela interação de diversos atores e tem por objetivo outros ganhos que vão além do mercantil (GRANOVETTER, 1985). A exemplo disto, o fortalecimento dos agricultores urbanos, o acesso da população à produção orgânica e sustentável, a segurança alimentar e nutricional, a contribuição com a sustentabilidade na cidade e a inclusão socioeconômica dos atores sociais, através da geração de trabalho e renda.

A seleção dos agricultores é feita em parceria com algumas entidades que desenvolvem serviços sociais no bairro, a exemplo disto, a associação de moradores, igrejas, cooperativas e demais atores, que atuem na comunidade. O diálogo com essas entidades é fundamental, segundo o fundador da ONG, pois são elas que possuem o retrato fiel da comunidade e sabem onde, de fato, estão os bolsões de pobreza e as famílias mais necessitadas. A partir daí, apresenta-se o projeto aos moradores indicados, e então, faz-se uma seleção dos interessados. A seleção é feita com base em critérios como: moradores localizados próximos aos espaços de cultivo das hortas; famílias submetidas a um alto grau de vulnerabilidade e sem nenhum auxílio governamental; moradores desempregados, fora do mercado de trabalho; moradores em precárias condições de moradia.

Ao entrevistar alguns dos agricultores pioneiros, neste processo, foi possível compreender o contexto social envolvido e, também, o protagonismo dos atores sociais que, num dado momento, passaram a trabalhar em parceria com a ONG. O desenvolvimento das hortas, está diretamente relacionado à necessidade socioeconômica dos moradores, uma vez que, a renda mensal e/ou aposentadoria se mostravam insuficiente para a sobrevivência. Aposentados e sem possibilidades de emprego, viram na agricultura urbana, uma alternativa sustentável para a sua sobrevivência.

> Faz 8 anos que estou aqui, quando eu aposentei, achei aqui. Aqui foi tudo feito na mão. Eu já vim pra cá, pra fazer uma horta pra sobrevivência, pra vender também, porque a minha renda era pouca, era um salário mínimo. Como que eu ia sobreviver com a minha família. Aí fui, corri atrás e consegui isso aqui, era só entulho. (Agricultor Urbano 1. Entrevista realizada em agosto de 2016).

> Estou aqui no terreno tem mais anos, mas com a ONG tem 4 anos. Pra gente cuidar de tudo, em dois velho, não dá. Tinha que ter um trator e a gente não tinha. A gente só fazia horta num pedacinho pequeno, depois conheci a ONG. Escutei o barulho do trator na outra horta e fui lá ver o que estava acontecendo. Cheguei lá e perguntei quanto custava pra fazer isso, ele disse "não paga nada", aí conversei com eles, até que chegou o dia de fazer aqui (Agricultor Urbano 2. Entrevista realizada em agosto de 2016).

> Esse homem [agricultor 1] é o meu inspirador sabe, eu conheci ele depois que a gente começou a Cidades sem Fome. Desde os anos 80, ele já começou com horta ao lado da casa dele. Então assim, eu tenho ele hoje como pioneiro da agricultura orgânica em São Paulo. E assim, sem apoio de prefeitura, de ONG, de nada, por conta, ele teve esse lampejo "pô, se eu vou fazer uma horta, eu não vou botar veneno nela" (Hans Hamp. Fundador e Coordenador da ONG. Entrevista realizada em julho de 2016).

Conforme as falas, é possível perceber que o protagonismo das inovações sociais não se deve exclusivamente a um único ator, antes, trata-se de uma intervenção desenvolvida por diversos atores (CRISES, 2010). Nota-se que os agricultores entrevistados, e mesmo o

coordenador da ONG, já desenvolviam pequenas hortas, antes mesmo, da criação da ONG, o que denota a mobilização dos atores sociais em prol de solucionar as suas demandas. Não obstante, foi através da ONG, que as hortas se desenvolveram e se consolidaram nas áreas urbanas ociosas, com o apoio de novas ferramentas, novos recursos, auxílio técnico, em articulação com novos atores e amplamente difundida na sociedade.

Iniciativas como essa, têm promovido soluções socialmente inovadoras, que diferem do panorama tradicional da inovação, em que novas ideias, produtos e/ou métodos são gerados e controlados em um ambiente de pesquisa de uma única organização e/ou restritos a uma infraestrutura institucionalizada de conhecimento. Ao contrário, tais iniciativas, vem ocorrendo num processo muito mais aberto, dinâmico e envolvendo a participação dos próprios beneficiários (VON HIPPEL, 2005) – os agricultores urbanos. Para uma melhor compreensão destas características, apresenta-se, na sequência, uma caracterização deste modelo de inovação.

7.2 Caracterizando a Inovação Social da Cidades sem Fome

Uma das características visualizadas neste processo inovador, diz respeito às ações serem orientadas ao benefício comum (coletivo) da população, bem como ao fortalecimento socioeconômico dos produtores urbanos. O aproveitamento de espaços urbanos disponíveis ou subutilizados, por meio de hortas comunitárias, evidenciam o caráter socialmente inovador da iniciativa, ao mobilizar os atores sociais locais, como um meio para resolver os problemas socioeconômicos e propor novas soluções (MOULAERT et al., 2010; MULGAN, 2006).

A fim de compreender a inovação social, com base na percepção e experiência dos atores envolvidos, solicitou-se aos mesmos, que falassem sobre o caráter socialmente inovador da iniciativa, com base na experiência, conforme segue.

Quadro 14 - Depoimentos sobre a Inovação Social da Cidades sem Fome

Entrevistados	*Conceito de Inovação Social na perspectiva dos atores sociais*

Hans Dieter Temp. Idealizador e Coordenador da Cidades sem Fome. Entrevista realizada em julho de 2016	Considero sim, uma inovação social. A Cidades sem Fome até conseguiu premiar pela Finep, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. A gente foi considerada uma tecnologia social pela ONU também. E assim, eu considero uma inovação social pelo fato de usar espaços públicos que não tinham nenhuma destinação específica, até aquele momento. Esses espaços representam um passivo tanto pra municipalidade como para os moradores, em torno desses espaços. Você transformar isso em polos produtivos de alimento, eu acho que isso é uma inovação social. De alguma forma, todo espaço publico que é transformado pra gerar alimentos ou pra socializar pessoas, ou para as pessoas se beneficiarem desses espaços, eu entendo sim, como uma inovação social.
Técnico Agrícola. Entrevista realizada em setembro de 2016	É uma inovação social sim, porque é uma alternativa, primeiro de uma urbanização diferenciada. Eu acho que a gente passa por uma situação, onde se cria oportunidade de negócios alternativos e sustentáveis, dentro de uma metrópole, onde existe aquela imagem que os produtos e alimentos devam vir de fora de São Paulo. Essa ideia de você produzir alimentos em áreas que, hoje, não são ocupadas adequadamente, por exemplo, a Eletropaulo ou a CTEEP (Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista). Se você for avaliar essas áreas, elas têm só a finalidade de passar as linhas de transmissão. Hoje, essas áreas têm dupla finalidade, além de passar a linha de produção, ela está produzindo alimentos. Dentro de São Paulo isso é uma inovação social, porque você está ocupando os espaços inexistentes na verdade. Porque hoje, se você for pegar um terreno pra plantar aqui, não existe.
Técnico Agrícola. Entrevista realizada em agosto de 2016	Eu acho essa iniciativa maravilhosa, uma iniciativa muito importante, ainda mais pra uma cidade igual São Paulo, que tem tantas áreas aí, servindo pra depósito de entulhos, lixo, insetos, enquanto poderia estar produzindo alimentos. Muita gente aí que precisa ter um alimento saudável e não tem.
Especialista em Sustentabilidade – Eletropaulo. Entrevista realizada em outubro de 2016	Com certeza é uma inovação social. Ela não é nova no sentido de "começou agora", mas eu vejo como inovação social, porque é uma forma, que não é a forma tradicional de resolver um problema social, de uma falta de emprego, enfim, falta de acesso à recursos né. E ela se utiliza de algumas parcerias pra poder acontecer. A agricultura urbana, ainda, é bastante inovador. É complicado falar de inovador porque não é novo né, mas a forma como está caminhando, como a cadeia está sendo construída com vários parceiros, com vários elos que estão apoiando, desde a parte do acesso, aos comércios, como desenvolver isso, como solucionar alguns entraves, ou quando a gente pensa em necessidades específicas ali de um terreno, tipo como que a gente inova pra questão da água, sabe. Acho que tudo isso vai entrar em inovação social sabe e, enfim, até formas de mensurar o impacto. Acho que a inovação pode ser uma inovação antiga, mas a inovação está, no caso dos terrenos da AES, em utilizar um recurso que não foi feito pra aquilo, esses terrenos nunca foram pensados pra virar isso, é um terreno produtivo, ele não está lá pra isso, ele está lá e era pra não ter ninguém.
Secretaria da Agricultura – Prefeitura de São Paulo. Entrevista realizada em outubro de 2016	Sim, porque o que acontece é que ela está integrada com vários atores, não é sozinha, isolada.

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

A iniciativa das hortas comunitárias, segundo os entrevistados, consiste numa inovação social, e principalmente, em dois aspectos: i) a transformação dos espaços públicos – sem uma destinação específica – em polos produtivos de alimentos e de socialização; ii) e a integração e colaboração de vários atores. O aspecto inovador, ou o grau de novidade da

inovação social, desta forma, não se refere a uma determinada tecnologia, ou à prática da agricultura urbana em si – visto que esta, tem se intensificado desde a década de 1980, em função da escassez de alimentos e como forma de reivindicação para uma alimentação saudável (MENDES, 2009). Não obstante, a novidade está na forma de utilização e otimização das áreas ociosas, sendo "nova", portanto, no modelo de atuação, ao gerar soluções de trabalho e renda, bem como um novo modelo de criação de valor, ao promover novas relações e orientações culturais – como a produção e o consumo orgânico e o desenvolvimento de sistemas alimentares sustentáveis urbanos, através da utilização de espaços ociosos. Vale dizer, que se trata de uma iniciativa nova na forma como foi concebida e nos espaços em que é realizada, sendo nova, portanto, no contexto em que aparece e para os envolvidos em sua implementação.

Conforme aponta a literatura da inovação tecnológica, nem toda inovação, em termos de novidade, precisa ser radical, pode ser incremental e/ou disruptiva (BOWER e CHRISTENSEN, 1995), ao apresentar melhorias significativas a um determinado produto, serviço e/ou organização, ou ainda, alcançar novos mercados por meio de estratégias disruptivas. Alguns trabalhos referentes à inovação social, têm sido discutidos a partir destas perspectivas, já outros, têm associado a inovação social à "inovação catalítica", a qual busca mudanças sociais sistêmicas, ao proporcionar alternativas mais simples para um grupo social não assistido (CHRISTENSEN et al., 2006). No entanto, vale dizer que a inovação catalítica objetiva mudanças sociais numa perspectiva mercadológica e de resultado, visualizando na população carente, a oportunidade de oferecer novas soluções.

A inovação social, a exemplo das hortas comunitárias, valoriza o mesmo conceito básico de uma transformação e/ou melhoria significativa em produtos ou processos, mas estendendo essa transformação para o campo das relações e ações sociais (CRISES, 2010). Inovações sociais podem, desta maneira, ocasionar em transformações sociais por meio de novos modelos de desenvolvimento econômico, modificando as relações entre os atores envolvidos, isto é, as organizações, governo e a sociedade civil.

Neste sentido, envolver a participação dos beneficiários – os próprios moradores da comunidade – no processo de construção e desenvolvimento das hortas, é fundamental. Uma das ações da ONG, nesta direção, tem sido a capacitação dos atores sociais envolvidos. Deve-se dizer que para o efetivo envolvimento dos beneficiários, torna-se necessária, a capacitação e o fortalecimento das habilidades desses atores. Para isto, é essencial proporcionar condições que envolva uma capacitação continuada e que ofereça aos mesmos a possibilidade de "empoderar-se". Com base nas informações reunidas durante a pesquisa, foi possível perceber

que as capacitações têm sido em direção a fortalecer os atores sociais, através do compartilhamento de conhecimento, informações e ferramentas, a fim de que assumam o papel de "ator", no sentido do protagonismo local.

Vale ressaltar que a capacitação destinada aos agricultores urbanos, não se refere apenas às questões técnicas envolvendo a produção orgânica de alimentos, mas também, à outras questões fundamentais, como o empreendedorismo, planejamento, comercialização dos produtos, dentre outros. Segundo o coordenador da ONG, já foram realizados em torno de 48 cursos de capacitação profissional, envolvendo técnicas de produção de alimentos orgânicos, em áreas urbanas. Tal procedimento vai de encontro à proposta da inovação social, que sugere a colaboração e capacitação dos intervenientes envolvidos (MULGAN et al., 2007), em outras palavras, são inovações que são boas para a sociedade, mas também, melhoram a capacidade da sociedade de agir" (BEPA 2011, p.33). Em conformidade com isso, o técnico agrícola entrevistado afirmou: "a ideia do projeto é montar a horta, fazer as capacitações e com o passar do tempo, sair de cena".

Neste processo de capacitar os atores sociais envolvidos e, posteriormente, "sair de cena", alguns entraves puderam ser identificados, dentre eles: a logística e a falta de transporte adequado, por parte dos produtores, para a aquisição das mudas e para o escoamento da produção; a falta de organização e engajamento entre os próprios agricultores, bem como o analfabetismo ou baixa escolaridade dos atores sociais envolvidos.

> O grande problema que a gente tem, é assim, a capacitação tem que ser muito prática, porque a maioria do pessoal é analfabeto ou semianalfabeto. Então não adianta você fazer uma planilha, ou falar de coisas técnicas, do PH do solo, não vai rolar. A capacitação é assim, muito dentro da horta, negócios de compostagem, você tem que mostrar muito na prática como tudo funciona. Por exemplo, eles não têm condições de entrar numa sala e você falar assim "qual é o espaçamento da rúcula, qual é o espaçamento do repolho, o espaçamento da couve-flor, do milho". Eles não conseguem anotar, então assim, é difícil. Você tem que chegar na horta e dizer o milho você planta assim, uns 40cm, a rúcula ela sobe, precisa no máximo de 10cm entre um pé e outro. Então assim, é muito prático, você tem que estar muito junto lá, muito próximo deles (Fundador e Coordenador da ONG. Entrevista realizada em julho de 2016).

> A gente hoje tem uma certa dificuldade assim, a gente não está conseguindo sair de cena, porque a logística não deixa, por exemplo, eles não têm condições de buscar as mudas, que estão há 100 quilômetros daqui. Como que eles vão pegar um carro e ir até lá buscar, mesmo que tenha 7 ou 8 produtores, eles não conseguem se organizar, se unir, enfim. Essa é uma das dificuldades que a gente tem, não existe competição entre os agricultores, mas assim, aquele receio de achar que talvez esteja perdendo espaço ou cliente um para o outro (Técnico Agrícola da ONG. Entrevista realizada em setembro de 2016).

A ação do ator organizacional, neste ponto, é fundamental, para que seja possível o envolvimento dos beneficiários. O apoio e capacitação da ONG envolve estar junto com os atores sociais, se aproximar da realidade e da demanda dos próprios beneficiários, o que caracteriza um processo "*bottom-up*", ao invés, de "*top-down*". Trata-se de um processo mais informal e imerso no contexto sociopolítico e cultural dos atores sociais envolvidos (GRANOVETTER, 1985). Tal como a inovação social propõe, trata-se de uma dinâmica de governança de baixo para cima (*bottom-up*) e do empoderamento (*capacity-building*) dos atores sociais envolvidos (MOULAERT et al., 2013). Abaixo, segue a imagens dos atores sociais entrevistados durante a pesquisa.

Ilustração 13 - Hortas Comunitárias na Zona Leste - agricultores entrevistados

Fonte: Dados secundários da pesquisa, 2016. Elaborada pela autora.

Outro aspecto a ser destacado, diz respeito à característica empreendedora da iniciativa, a qual possibilita aos moradores empreender em um negócio próprio e autossustentável. Deve-se dizer que, por se tratar de um público carente em vários aspectos, alternativas empreendedoras, ao invés, de assistencialistas, mostram-se, neste sentido, fundamentais.

> As pessoas têm pouquíssimo estudo, pessoas que mal sabem escrever o nome, não tem muita experiência, é um público carente de tudo. A gente pensou em partir do básico, fazer um projeto de produção de alimentos, mas bem do básico, fazer hortas, pra que a coisa funcionasse. E com a horta é mais fácil pra capacitar essas pessoas, porque a gestão vem acompanhada da produção. Dentro das hortas você pode fazer cursos e oficinas, mesmo que esse cara não saiba ler, ele aprende na prática, aí a gestão vem junto com isso (Fundador e Coordenador da ONG. Entrevista realizada em julho de 2016).

Com o objetivo de fortalecer os atores sociais, de forma, a torná-los autossuficientes e não dependentes de uma ação assistencialista, optou-se por fazer algo em que os mesmos pudessem envolver-se, tanto no desenvolvimento e produção, como no processo de gestão. Para Pol e Ville (2009) a inovação social, além de trazer novas respostas a problemas sociais, se refere à implementação de novos processos de integração do mercado de trabalho - competências, novos postos de trabalho e novas formas de participação. Além do mais, estabelece uma relação explícita com o desenvolvimento local e com a melhoria da qualidade de vida.

Novas formas de participação dos agricultores urbanos podem ser vistas, através da comercialização dos produtos, a qual ocorre através de vendas diretas, ocasionado, com isso, a criação de redes locais de produção e consumo. A ausência de intermediários entre os produtores e os consumidores, possibilita, não só a venda dos produtos orgânicos a preços mais acessíveis, mas também, uma maior integração entre os produtores e a comunidade local. Segundo um dos agricultores entrevistados, a atividade das hortas não se refere apenas ao trabalho, mas é um "divertimento", um espaço de socialização entre os indivíduos. Observa-se, neste prisma, que a iniciativa das hortas comunitárias, insere-se num contexto além do mercantil, caracterizando-se como um fenômeno social (LEVESQUE, 2009).

> À medida em que esse cara começa a vender e gerar seu próprio recurso, ele se torna de novo um cidadão, ele não é um cara que está lá escondido na favela sem ser notado. Primeiro que o cara começa a ter vida, começa a ter luz porque pessoas começam a comprar seus produtos, isso é legal, ele aparece no cenário da comunidade, se torna um cidadão visível. Enquanto ele está lá só sendo assistido por algum programa de assistência, ele não é visto. A cesta básica chega, o leite chega, mas quem é o "João"? Na medida em que ele estiver numa horta e atender dezenas, centenas de consumidores, aí sim, é o "João" da horta, todo mundo conhece ele. A gente tem até casos de perguntarem: "Onde você mora? Eu moro na rua tal", mas ninguém conhece. Aí quando dizem "é perto da horta comunitária", todo mundo conhece e sabe onde é. Então a horta vira a referência dessas pessoas, ou vira a referência do bairro (Fundador e Coordenador – Cidades Sem Fome).

> E também, na questão da inovação social, a horta é um ponto de encontro dos próprios vizinhos, da própria comunidade de vir aqui. As vezes tem pessoas, que a gente observa, vem aqui, nem pra comprar, vem só pra conversar, pra trocar ideia,

> porque você senta aqui e parece que está em outro ambiente. Você não está naquele ambiente cimentado, de prédio, barulho. Então assim, o ar é diferente, a situação é diferente, então isso, também facilita pra que as pessoas tenham essa socialização entre elas, isso é interessante (Técnico Agrícola – Cidades Sem Fome).

As novas relações sociais que se estabelecem a partir das hortas comunitárias, conforme visualizado na fala anterior, proporcionam a inclusão social dos produtores, à medida em que estes passam a ser visualizados como "atores" de desenvolvimento. Como bem mencionado pelo coordenador da ONG, a iniciativa tem contribuído neste sentido, de inclusão social dos produtores, que passam a se tornar uma referência naquela localidade.

Dada a interação dos agricultores com a ONG, para o desenvolvimento das hortas, ocorre um processo caracterizado pela aprendizagem social (MOULAERT et al., 2005), onde há trocas de experiências e onde os atores sociais são capacitados. Ressalta-se, neste sentido, que as inovações sociais capacitam as pessoas e criam novas oportunidades para a sociedade (COMISSÃO EUROPEIA, 2010b, p.21; CRISES, 2010), fomentando modelos e práticas de colaboração.

> A gente constrói as ideias tudo em conjunto e a gente aprende muito mais com eles, que são os produtores no dia-a-dia da horta. A gente [ONG] não tem ideia de quantos canteiros tem que plantar, se 1 por semana ou 5 a cada 15 dias, mas eles têm, eles sabem quantos canteiros precisam ter pra vender por semana, eles já sabem. De acordo com o espaço, com a área disponível, ele pode ir se projetando para essa situação (Técnico Agrícola – Cidades sem Fome).

Observa-se que há uma troca de conhecimento, experiência e aprendizagem mútua, envolvendo os agricultores e a ONG. Não obstante, observou-se que entre os agricultores, isto é, entre os agricultores de outras hortas comunitárias, não há essa mesma interação e troca de experiências. Uma das limitações identificadas, nesse sentido, é que as práticas colaborativas têm se restringido apenas entre o ator organizacional – ONG – e os agricultores da horta, mas não entre as hortas circunvizinhas. Quando perguntado aos agricultores sobre a interação deles com as demais hortas, os mesmos informaram que não havia, pois cada um era responsável pela sua própria horta. Assim, com base nas informações reunidas durante a pesquisa de campo, constatou-se que os produtores não estão organizados em grupo, embora exista, juridicamente, a constituição de uma Cooperativa e de uma Associação dos agricultores urbanos.

A partir da pesquisa realizada, foi possível perceber ainda, que a agricultura urbana, no formato das hortas comunitárias, tem atuado ainda, em três dimensões da sustentabilidade. Na dimensão social, por oferecer segurança alimentar, inclusão social e maior participação na

comunidade; na dimensão econômica, por meio da geração de trabalho e renda, e também, por estimular o consumo local; e na dimensão ambiental, através da produção orgânica e conservação do solo.

Com o intuito de sintetizar as características da inovação social, até aqui dialogadas, achou-se conveniente construir um quadro-síntese, conforme segue.

Quadro 15 - Síntese da Inovação Social da Cidades sem Fome

Características	Inovação Social das Hortas Comunitárias
1 – Grau de Novidade	• Nova no contexto urbano em que aparece • Nova forma de atuação e criação de valor – utilização de espaços ociosos (depósito de lixos e entulhos) para a produção orgânica de alimentos
2 – Necessidade Social Atendida	• Geração de trabalho e renda para a população em condição vulnerável • Segurança alimentar através da produção orgânica e sustentável • Soluções para os espaços ociosos e inutilizáveis, depósito de lixos e entulhos
3 – Relações Sociais	• Envolve e mobiliza os próprios beneficiários, no desenvolvimento e gestão das hortas comunitárias • Possibilita espaços de socialização • Integra a colaboração de diversos atores
4 – Governança / Gestão	• De baixo pra cima (bottom-up), envolvendo os próprios beneficiários
5 – Implementação e Difusão	• Iniciativa difundida na comunidade e amplamente conhecida - 25 hortas comunitárias implementadas
6 - Transformação Social	• Inclusão socioeconômica dos agricultores • Capacitação e empoderamento (*capacity-building*) dos atores sociais envolvidos • Novas orientações culturais – incentivo à produção e o consumo sustentável

Fonte: Elaboração própria

A inovação social da Cidades sem Fome, conforme visualizado na primeira sessão, está muito relacionada a novas formas de satisfazer necessidades sociais, que não são, adequadamente, satisfeitas pelo mercado ou pelo setor público. Além de proporcionar inclusão socioeconômica aos produtores, tem proporcionado solução aos espaços ociosos e sem utilidade específica, bem como o acesso da população local, à alimentos orgânicos, como já mencionado, anteriormente. Áreas que, até então, estavam sendo utilizadas para o acúmulo

de lixos e entulhos, sendo consideradas áreas de risco para os moradores locais, tem transformado-se em áreas produtivas, sustentáveis e de novos convívios sociais. Um ambiente estimulante e socialmente inovador, no que diz respeito aos sistemas alimentares e às novas relações sociais, envolvendo, nisso, a co-produção dos atores sociais locais.

7.2.1 Gestão Participativa das Hortas Comunitárias

A atuação da ONG tem sido muito importante do processo de gestão da iniciativa, principalmente, na capacitação dos agricultores para produção orgânica, na articulação com atores externos, e também, na comercialização e distribuição desses alimentos. Boa parte da comercialização dos produtos, se dá, principalmente, através de feiras-livres e do atendimento nas próprias hortas comunitárias, sendo este, um excelente momento para a proximidade do produtor com o consumidor, havendo realimentação constante de informação, oportunizando o produtor conhecer melhor o comportamento do consumidor, suas preferências, assim como, possibilitando a troca de experiências e novas relações.

Dado o caráter empreendedor e sustentável da iniciativa, bem como a finalidade de geração de renda para os produtores, um dos aspectos fundamentais diz respeito à comercialização e distribuição dos produtos. Segundo o diretor da ONG, o desafio está em fazer com que os agricultores ganhem dinheiro com as hortas, para o seu próprio sustento, pois, assim, vão se fixar no projeto. De acordo com dados da ONG, os agricultores conseguem, hoje, ganhar entre 1 a 3 salários mínimos. Como trata-se de um projeto de geração de renda e que visa a sustentabilidade, também econômica, a iniciativa tem obedecido a alguns critérios, dentre eles, os hábitos alimentares locais pra produção. Tendo em vista que a iniciativa tem um caráter local (TARDIFF e HARISSON, 2005), então, tanto o consumo como a produção, ocorrem com base das preferências da população.

> Antes de começar a horta, a gente sempre faz uma pesquisa do que mais come no local e isso muda de bairro pra bairro, bem interessante isso (Idealizador e Diretor – Cidades sem Fome).

Deve-se ressaltar ainda, que as decisões sobre “o que” e “quanto” produzir, não estão condicionadas ao direcionamento da ONG (*top-down*), pelo contrário, envolvem a participação dos agricultores (*bottom-up*), o que dá aos mesmos, autonomia no processo de gestão.

Dentre as estratégias que têm sido adotadas pela ONG, para favorecer o desenvolvimento das hortas, através da produção e do consumo local, estão: i) a residência dos agricultores próximo aos locais das hortas - pois não apenas favorece a comercialização, como também, as relações sociais da comunidade; ii) o planejamento da produção baseada nas preferências dos consumidores locais; iii) a rotação e variedade de produtos – para que não haja falta na comercialização; iv) e a venda direta aos consumidores, eliminando a exploração por meio de intermediários.

Além do mais, deve-se mencionar uma outra importante contribuição da ONG, com relação à distribuição dos excedentes de produção, a qual só foi possível pela articulação da iniciativa com uma política pública do Governo Federal – o Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) e com inúmeros atores externos,

> Então hoje, com essa entrada no Pronaf a gente faz parceria com o Banco de Alimentos da cidades de São Paulo, aí toda a sobra que a gente tem, a gente leva para o Banco de Alimentos e ele distribui pra sua rede credenciada de creches, de asilos, enfim, tudo entidades que trabalham com o terceiro setor. E isso de graça para o banco de alimentos, mas assim, tudo o que foi fornecido para o banco de alimentos, o Pronaf paga os agricultores. A coisa andou melhor, porque a gente conseguiu, além da comercialização direta, que a gente faz na horta, conseguiu também, ter uma segunda carta na mão. Por exemplo, se tem sobra numa horta, porque as vezes, você tem uma super produção e não consegue vender, aí tem sobras, o que fazer com essas sobras? E produtos de horta não tem uma durabilidade muito grande, se você não colher essa semana, na semana que vem perdeu e isso sempre era um problema pra gente (Idealizador e Diretor – Cidades sem Fome)..

Percebe-se assim, que a ONG – ator organizacional – tem assumido um importante papel no processo de gestão das atividades, principalmente, na formação e articulação de uma rede de atores – próxima sessão.

7.3 Rede e Colaboração de Atores

A proximidade com o mercado consumidor local na venda direta dos produtos, e ainda, a distribuição dos excedentes, por meio de parcerias desenvolvidas com os atores diversos, tem feito das hortas comunitárias, uma atividade constituída por uma rede de atores (GRANOVETTER, 1982).

A atuação da Cidades sem Fome, sem dúvida, tem sido fundamental na articulação entre os diversos atores, principalmente, junto aos órgãos institucionais competentes e atores externos, tanto para a utilização das áreas ociosas, como para a comercialização e distribuição de alimentos, obtenção de financiamento, recursos, dentre outros. As interações sociais que

envolvem estes espaços, estão relacionadas, principalmente, aos moradores locais (agricultores), atores institucionais (prefeitura), atores organizacionais (concessionária de energia) e órgãos financiadores (Caixa Econômica, Petrobrás, dentre outros), evidenciando a força dos laços fracos, assim, as relações de menor densidade (GRANOVETTER, 2005). Além do mais, as experiências investigadas nesta pesquisa, evidenciaram que, a iniciativa de utilizar um ambiente diferenciado, para a produção das hortas e de um sistema orgânico de alimentos, tem exigido novos papéis dos atores envolvidos, sendo, a colaboração, co-criação e co-responsabilidade, entre organizações não governamentais, empresas privadas, prefeituras municipais, sociedade civil e produtores – fatores-chave.

Na articulação com esses atores, destaca-se a atuação do ator organizacional - Cidades sem Fome e, mais especificamente, do diretor da ONG – Hans Dieter Temp, o que evidencia a habilidade social proposta por Fligstein (2001), referindo-se aos atores que promovem a cooperação entre os demais. Tais ações, envolvendo a colaboração de uma rede extensa de atores, é o que segundo Granovetter (2005) corrobora com o processo de difusão da inovação. Ao compreender a inovação social enquanto uma rede de atores, operando em prol de um benefício comum, então, faz-se necessário compreender a intensidade e interdependência de tais relações.

Como exemplo, está a relação dos agricultores com os consumidores locais, caracterizada por laços fortes, ou seja, relações mais densas, dado que a relação entre estes não se restringe a uma ação econômica, mas envolve em si, relações de confiança. O contato frequente, semanal, ao longo do tempo, cria relações de proximidade e laços de confiança (ABRAMOVAY, 2000). Como mencionado pelos agricultores entrevistados, há pessoas que vão às hortas e nem sempre adquirem algum produto, pois encontra naquele espaço um ambiente para socialização. As relações de mercado, neste sentido, são também, vínculos políticos, de vizinhança e de reciprocidade.

Um outro aspecto visualizado, neste sentido, diz respeito às relações de confiança, estabelecidas entre os produtores e os consumidores, em torno do "orgânico", uma vez que seus atributos, não podem ser identificados pelos consumidores, pressupondo, assim, algum sistema de confiança. A produção orgânica de alimentos das hortas comunitárias, não possui uma certificação formal.

> Eles estão organizados através da cooperativa, com a assessoria da ONG Cidades Sem Fome e estão empoderados com sujeitos, na medida em que estão enquadrados como agricultor familiar. Então este é um grande salto em que a Cidades Sem Fome avançou em relação aos outros trabalhos de hortas comunitárias, porque assim, você dar uma assessoria pra o pessoal produzir é uma coisa, mas quando você tá

> precisando pra que esse pessoal possa estar dando um salto de vender seus produtos né, eles vendem quando tem uma assessoria. Agora, quando você acabou essa assessoria, se não está organizado, através de uma organização de desenvolvimento social e através de você estar conseguindo abrir um espaço pra vinda desses produtos para o poder público, você fica sozinho no processo

7.4 Ambiente Político-Institucional

A inovação social, que no seu início ocorre por meio de experimentos e tentativas, com o passar do tempo, tende a se institucionalizar (MAURER, 2011). Dos aspectos institucionais, deve-se mencionar as questões legais, isto é, a falta de apoio institucional da iniciativa socialmente inovadora. Embora significativos avanços tenham ocorrido, nesta direção, nos últimos anos, ainda persistem inúmeros desafios, neste sentido.

Um dos fatores inibidores identificados no processo de criação das hortas comunitárias, diz respeito ao reconhecimento da agricultura urbana e periurbana, em São Paulo, pois foi apenas em 2014, que o Plano Diretor Estratégico "reinseriu" o conceito de zona rural na cidade de São Paulo, que havia sido retirado do documento, em 2002. Assim, a legislação passou a reconhecer a existência de áreas rurais, numa parcela de 30% do total do município. Isso é importante não só pelas mudanças na organização do espaço, como também, na regulação e reconhecimento das atividades realizadas pelos produtores agrícolas. Vale dizer que as hortas implementadas pela Cidades sem Fome, influenciaram, significativamente, neste processo, conforme visualizado nos depoimentos a seguir.

> A iniciativa das hortas comunitárias começou num contexto de quando ele (diretor da ONG) estava na Secretaria do Verde. Naquele momento, estava sendo discutido o Plano Diretor da cidade de São Paulo, revisão né. E nessa da revisão, se teve um grupo de pessoas que estava na Secretaria da Ciência, da Saúde e Secretaria do Planejamento, onde foi apresentado um projeto sobre agricultura ao pessoal do legislativo, mas como nenhum dos vereadores entendiam muito bem o que era a agricultura, essa relação da agricultura com o estado de São Paulo, passou né (Secretaria da Agricultura – Prefeitura de São Paulo).

> A gente montou uma superestrutura de agricultura urbana dentro da prefeitura naquela época, a gente criou uma lei de agricultura urbana, a gente criou uma coordenadoria de agricultura urbana dentro da Secretaria do Meio Ambiente, em 2003 e 2004, criamos uma rubrica orçamentária que foi aprovada na Câmara – maior dificuldade, até essa coordenadoria tinha dinheiro pra investir em projetos de agricultura urbana, pela Prefeitura de São Paulo. Aí assim, tudo isso depois que mudou a gestão acabou, o pessoal não deu continuidade (Idealizador e Diretor – Cidades sem Fome).

Observa-se que, no processo de criação das hortas comunitárias, em 2002, havia um diálogo com a Prefeitura Municipal de São Paulo, sendo que parte deste debate se deu, pela influência do atual diretor da ONG, dada a sua atuação no Ministério do Meio Ambiente. Buscava-se discutir um Programa de Agricultura Urbana e Peri-urbana, durante o governo da Marta Suplicy, que regularizasse e administrasse as atividades dos agricultores, junto às áreas disponíveis, das concessionárias de energia, como a Eletropaulo. Segundo o secretário da Agricultura, o Programa chegou a ser aprovado, ao final do governo da Marta, incluindo um artigo de agricultura urbana, na revisão do Plano Diretor do Município.

> Então nesse programa de agricultura urbana, estava-se montando uma estrutura pro gestor público poder ter instrumentos pra atender a população que estava nas periferias e que, também, não tinha condições dentro desse contexto, de poder ter acesso às áreas ociosas que estavam no município, pra estar podendo enquadrar, colocar os agricultores nesse contexto. Então assim, também estava encaminhando pra elaborar um Conselho, ligando o pessoal dos agricultores e o pessoal dos movimento urbanos pra estar monitorando. Só que como era o Conselho deliberativo e teve que ser realocado para o próximo governo, ou seja, não foi destinado pela Marta, então foi deletado. Mas com esse Programa, se deu um grande alento de políticas públicas, de marco legal (Secretaria da Agricultura – Prefeitura de São Paulo).

Com base no depoimento, observa-se uma clara resistência do governo em dar continuidade à proposta, pois ao mudar a gestão, não quis avançar nestas questões. A falta de apoio institucional, neste sentido, pode ser considerada um dos fatores inibidores no processo de implementação da iniciativa socialmente inovadora. Ainda assim, o fato de ter sido aprovado um Programa, respaldado na legislação municipal, segundo o entrevistado, é um ponto diferencial nesse contexto. Foi um avanço regulatório, neste sentido, pois mesmo com as dificuldades encontradas em relação ao gestor público, tais avanços possibilitaram uma base para as iniciativas desenvolvidas. Não obstante, deve-se mencionar que este e outros avanços institucionais, constituem uma construção histórica e que é devida, principalmente, ao esforço intencional de determinados atores. De acordo com Fligtein (2001), a disputa regular dos atores ou dos grupos de atores, podem contestar as formas tradicionais de se fazer as coisas e são capazes de criar novos cursos de ação.

> A gente foi andando, mas, assim, com muita briga, muita discussão, no bom sentido da coisa, pra abrir essa temática da agricultura urbana. E assim, um dos grandes problemas, nossa, eu viajei umas 12 vezes pra Brasília, uma das coisas que a gente tinha dificuldade é que assim, tem a agricultura urbana e a agricultura familiar. A agricultura familiar é aquela que a gente tem no Brasil rural. Essa era reconhecida pelo Governo, pelo Ministério de Desenvolvimento Social e pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário, mas a agricultura urbana não era reconhecida. Ou seja, se você plantasse um pé de alface aqui perto de São Paulo, poderia participar dos

> Programas do governo, mas se plantasse dentro de São Paulo, já não poderia participar dos Programas (Idealizador e Diretor – Cidades sem Fome).

Percebe-se que umas das alternativas encontradas, foi a de enquadrar a agricultura urbana junto a uma política pública já consolidada – o Pronaf, não obstante, o avanço deste processo, envolveu inúmeras resistências. Vale mencionar que o esforço envolvido nesta ação, tem relação direta com a finalidade da iniciativa, de conseguir apoio financeiro e institucional aos atores sociais localizados na periferia e sem nenhum apoio financeiro. Vale dizer ainda, que as iniciativas desenvolvidas, embora apoiadas pela ONG, carecem de outros recursos para o seu desenvolvimento, motivo pelo qual, buscou-se a sua inserção numa política pública nacional. Conseguir vincular atividades de agricultura urbana ao Pronaf, foi, sem dúvida, um dos grandes avanços, nesse processo. Em 2011, então, o Ministério de Desenvolvimento Social, passou a incorporar a agricultura urbana, dentro da categoria da agricultura familiar.

> A gente ajudou a escrever uma portaria lá em Brasília e a coisa acabou fluindo. A partir daquele momento a coisa andou melhor pra gente. Então hoje, com essa entrada no Pronaf a gente faz parceria com o Banco de Alimentos da cidade de São Paulo, aí toda a sobra que a gente tem, a gente leva para o Banco de Alimentos e ele distribui pra sua rede credenciada de creches, de asilos, enfim, tudo entidades que trabalham com o terceiro setor. E isso de graça para o banco de alimentos, mas tudo o que foi fornecido para o banco de alimentos, o Pronaf paga os agricultores (Idealizador e Diretor – Cidades sem Fome).

Observa-se, assim, que a iniciativa socialmente inovadora, está diretamente relacionada a mudanças institucionais, seja "mudança nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras" (HEINSTALLER, 2013; POL e VILLE, 2009). Neste caso, destacam-se as mudanças regulatórias que tem acompanhado a iniciativa, como resultado de atividades intencionais, empreendidas pelos atores para moldar o ambiente institucional (LAWRENCE et al., 2009). Além da articulação com a política pública do Governo Federal – o Pronaf, um outro avanço, foi o reconhecimento da agricultura urbana no Plano Diretor de São Paulo, conforme o depoimento que segue.

> Só agora, em 2016, com a revisão do Plano Diretor, o pessoal alterou as regras do jogo e reconheceu a agricultura urbana, não só na Zona Sul, como na Zona Norte, na Zona Leste, então começa a reconhecer dentro do Plano Diretor, o marco legal. Continua o programa da agricultura urbana (PROAURP), dentro desse contexto. É essa a grande diferença da cidade de São Paulo, em relação às outras, que desenvolvem vários programas e operações de agricultura urbana, mas não no marco legal. Então o que acontece, quando muda o governo, acaba tudo. A vantagem dentro desse contexto é que hoje, em São Paulo, você tem marco legal, você está no

> Plano Diretor, tem um programa né e, ao mesmo tempo, você tem essas ações que estão integradas com políticas de Governo Federal. Porque quando você é "Pronafiano" você não só tem a questão de crédito, abertura pra políticas e comercialização própria, você poder estar empoderando em questão do INSS. Então, você vai tendo condições desse empoderamento com o sujeito. Que é diferente de quando você está só fazendo um trabalho pontual, quando você recebe determinados recursos, mas quando termina esses recursos e você tem que abandoná-los, eles voltam pra situação de "insegurança alimentar". Então são esses pontos que a ONG Cidades Sem Fome está avançada em relação aos outros, nessa perspectiva de poder ter uma continuidade (Secretaria da Agricultura – Prefeitura Municipal de São Paulo).

Na fala do entrevistado, percebe-se que o avanço legal é, de fato, crucial para o desenvolvimento e sustentação da iniciativa socialmente inovadora. A integração das hortas comunitárias – agricultura urbana – ao Pronaf, corresponde a um grande avanço, em termos regulatórios. Além do mais, esta mudança, trouxe outros benefícios, como o acesso ao crédito para a produção urbana, a distribuição do excedente à instituições e organizações credenciadas em programas governamentais e o desenvolvimento de parcerias com novos atores.

Não obstante, deve-se dizer que apesar dos avanços mencionados, ainda falta um diálogo consistente junto aos órgãos públicos. Segundo os entrevistados da ONG, a articulação com o poder público – prefeitura municipal, ainda tem sido um dos principais fatores inibidores da iniciativa, dado que não há nenhum apoio institucional, nem financeiro, nem mesmo, a disponibilização de recursos ou pessoas para auxílio no desenvolvimento das hortas, conforme segue.

> A gente tem uma dificuldade bem grande, porque o poder público local não ajuda a gente muito sabe, a gente tem muita pouca parceria com eles. Então, praticamente a gente faz isso sozinhos e com outros atores, menos com a prefeitura, o que é ruim, muito ruim porque se você quiser transformar isso numa política pública você não tem o ator principal que é a prefeitura (Técnico Agrícola – Cidades sem Fome).

Dialogar sobre a inovação social, numa perspectiva institucional (REINSTALLER, 2013), permite compreender a ação empreendida, para além dos aspectos instrumentais, assim, a partir das relações e interações sociais, por sua vez, dotadas de significados, valores e normas (DIMAGGIO e POWEL, 1991). A iniciativa de hortas, baseadas na produção orgânica de alimentos, através de atores sociais excluídos e surgindo como alternativa, em contestação aos padrões convencionais de produção, carrega em si valores simbólicos e significados políticos-ideológicos, pois revela contra o que está reagindo (MOULAERT et al., 2010). Trata-se de um processo de (re)significação e (re)valorização das práticas agrícolas

desenvolvidas, deixando de ser um processo depreciativo e passando a ser uma atividade valorizada pelos consumidores.

Além das questões regulatórias, deve-se mencionar os valores e significados socioculturais que envolve tal iniciativa, pois a produção e comercialização orgânica de alimentos, traz consigo uma reorientação da produção e consumo de alimentos convencionais, para uma produção e um consumo consciente, baseado em princípios da sustentabilidade. Trata-se de uma reorientação de valores e práticas, aos atores envolvidos, o que remete aos aspectos socioculturais e normativos da iniciativa socialmente inovadora.

8. CASO 3 – O COLAB

8.1 Contexto social e origem da iniciativa

O Colab é uma empresa privada, com fins lucrativos, que atua nos moldes de uma *Startup*, também, reconhecida por ser um negócio de impacto social. A empresa é constituída por quatro sócios fundadores e idealizadores da inovação social investigada. São, hoje, mais de 100 prefeituras trabalhando com a plataforma, a fim de melhorar as cidades para os cidadãos e com os cidadãos.

Do contexto em que se insere a iniciativa, deve-se mencionar o crescimento urbano, e sobretudo, metropolitano, ocorrido nas últimas décadas (GUERRA, 2001), o qual tem proporcionado inúmeros desafios nas cidades. Desafios sociais, ambientais e de infraestrutura, tem se tornado, cada vez mais frequentes, nos grandes centros. As condições caóticas das cidades, os problemas mal solucionados, o distanciamento dos cidadãos às questões públicas, a falta de acesso e comunicação com os governantes, dentre outros, versam o contexto em que a presente iniciativa se insere.

Pode-se dizer que as cidades têm sido cada vez mais "dual", no sentido de fazer emergir problemas urbanos específicos e inúmeras desigualdades sociais que coexistem no mesmo meio. Juntando-se isso às recorrentes crises governamentais, bem como à crise no Estado de Bem-Estar Social[20], entende-se que para a superação de tais desafios, torna-se cada vez mais essencial, a participação da sociedade civil (GEROMETTA, et al., 2005). Fala-se da participação nos novos arranjos de governança urbana, o que pode contribuir para cidades mais coesas e mecanismos de governança mais participativos e democráticos (OFFE, 2002).

A iniciativa do Colab nasceu da percepção de que há um *gap* entre os gestores públicos e os cidadãos, e ainda, da percepção de que as pessoas desejam participar. Surgiu da inquietação de que a comunicação entre a gestão pública e os cidadãos acontecem em uma única mão. Assim, a iniciativa se deu na intenção de fazer a ponte entre o cidadão e o gestor público, através de um canal direto de comunicação entre os tomadores de decisão da cidade e a população. Trata-se de uma plataforma – de mídia e comunicação – de auxílio às tomadas

[20] O Estado do Bem-estar também é conhecido por sua denominação em inglês *Welfare State* (ESPING-ANDERSEN, 1991). Os termos servem basicamente para designar o Estado assistencial que garante padrões mínimos de educação, saúde, habitação, renda e seguridade social a todos os cidadãos. Para uma explanação mais detalhada, ver NOGUEIRA, Vera. Estado de Bem-estar Social – origens e desenvolvimento. KATÁLYSIS. N5, jul/dez, 2001.

de decisões dos gestores públicos, que conecta os cidadãos à cidade e os gestores públicos às reais demandas da população, objetivando com isso, a gestão colaborativa.

Da constatação de que a grande maioria das decisões públicas ocorre de forma isolada e sem consulta prévia da população, e ainda, ao verificar o distanciamento entre os cidadãos e o gestor público municipal, decidiu-se criar uma plataforma digital para a gestão colaborativa.

> O Colab é parte dessa visão de comunicação, as pessoas têm mais interesse em saber o que está acontecendo, o que o governo está fazendo, como é que ela pode cobrar e ser cobrada. Como buscar num formato de colaboração, uma relação muito mais próxima. Então a gente pensa nisso como uma ferramenta de comunicação e ferramenta de gestão (Sócio Fundador e gestor de comunicação. Entrevista realizada em junho de 2016).

Para o sócio fundador Gustavo Maia "as pessoas querem participar, querem fazer algo", constatação que provocou ele e outros três amigos – sócios fundadores do Colab – à inovarem na forma de atuação e gestão dos governos municipais, propondo uma nova abordagem (BOUCHARD et al., 1999), no sentido de dar "voz" aos cidadãos e tornar a gestão colaborativa. A maior participação da sociedade civil, em resposta aos problemas sociais do meio urbano, pode assumir um papel fundamental na alteração do "*mainstream*" da gestão pública, proporcionando novas relações e ganhos comuns, ao invés, de privados (PHILLIS et al., 2008).

A plataforma e o aplicativo *online* – Colab – criada em 2013, surgiu com o objetivo de aproximar a gestão municipal da população, assim, aumentando a agilidade do gestor público na resolução dos problemas municipais e estimulando práticas mais participativas e colaborativas dos cidadãos. O atendimento através de uma plataforma *online*, com dados categorizados e geo-localizados, tem proporcionado maior eficiência nas tomadas de decisão.

Ilustração 14 - Atendimento da Eletropaulo através da Plataforma Online

Fonte: Dados secundários da pesquisa.

Diversos atendimentos e soluções tem ocorrido por meio da utilização do aplicativo, que através das publicações feitas pelos cidadãos, uma base de dados é proporcionada para as prefeituras. Os benefícios coletivos que têm sido proporcionados, a maior eficiência na resolução dos problemas da cidade e o auxílio nas tomadas de decisão devido às ações e informações compartilhadas pelos usuários, tem resultado em melhorias significativas para muitas cidades brasileiras. Segundo um dos criadores do Colab, buscaram "combinar eficiência do sistema de gestão com a praticidade de uma rede social"[21].

Ilustração 15 - Atendimento em Curitiba através da Plataforma Online

Fonte: Dados secundários da pesquisa.

[21] Disponível em: http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/05/colab-o-aplicativo-social-para-compartilhar-problemas-da-sua-cidade.html. Acesso em abril de 2016.

A plataforma funciona em cima de três pilares: Fiscalize, Proponha e Avalie. A opção "Fiscalize" é direcionada aos problemas recorrentes da cidade, tais como problemas de trânsito, falta de iluminação, estacionamento irregular, limpeza urbana, ocupação irregular em área pública, transporte público, foco de dengue, fiação irregular, dentre outros. A opção "Proponha" é um espaço no qual os usuários sugerem ideias, novas soluções e/ou melhorias, a fim de promover discussões com a prefeitura e os demais membros da rede. Já a opção "Avalie" é destinada para a avaliação de entidades e serviços públicos.

No entanto, para além de uma tecnologia ou um novo aplicativo para celulares e *tablets*, o Colab é uma iniciativa que busca a aproximação entre os tomadores de decisões públicas e os cidadãos. O aplicativo permite ao cidadão fiscalizar e acompanhar problemas urbanos e comunicá-los, em tempo real, para os gestores da prefeitura municipal. Todos os usuários têm acesso à publicação feita, e assim, dentro de um prazo determinado, a prefeitura informa aos cidadãos sobre as resoluções e medidas tomadas. Além do acompanhamento das resoluções, tem proporcionado também, maior transparência nos processos e decisões.

A ideia de criar uma rede social para a cidadania, um canal direto entre quem toma as decisões da cidade e a população, bem como um lugar de interatividade entre a prefeitura e os cidadãos, tem por trás o propósito de aumentar a democracia nas tomadas de decisão, dando voz aos cidadãos e, em contrapartida, possibilitando maior agilidade na prestação dos serviços públicos. Assim, com o intuito de compreender o contexto em que a iniciativa surgiu, solicitou-se aos idealizadores que comentassem sobre o processo de criação da mesma, conforme segue.

> Hoje em dia se fala bastante em engajamento cívico, cada dia mais é uma pauta que está ganhando muita força. O Governo, de certa forma, os políticos, eles começam a entender um pouco mais e a sentir mais necessidade. A gente surgiu antes disso, a partir de campanha política, marketing político digital, antigamente quando se fazia um marketing político era um caminho de uma única mão. O trabalho da gente no início foi trazer esses políticos de mão única para o digital, que é um caminho de troca. Não é os internautas, não existe internautas, existem pessoas que utilizam a internet. Então a gente começou a perceber essa vontade de diálogo das pessoas. Estou vindo de trás e falando tudo isso pra mostrar o quanto a rede social, no fim das contas, ela nada mais é do que as pessoas estando mais próximas, um pouco mais de conexão (...) Quando começa o Colab, então, foi a partir de um trabalho muito bem sucedido, onde a gente começou a questionar muito as pessoas, nas redes sociais, sobre o futuro da cidade, o que elas queriam pra cidade (...) chegou a ter 52 mil pessoas respondendo a uma pergunta sobre a cidade, em uma semana, era um negócio que a gente andava na rua e as pessoas falavam sobre o assunto. Então, o que ficou muito claro é que as pessoas querem debater sobre a cidade (Sócio Fundador e gestor de comunicação. Entrevista realizada em junho de 2016).

> A gente fazia campanhas políticas, aí surgiu a ideia de fazer uma campanha colaborativa, de fazer a construção do programa de governo do candidato com base na opinião das pessoas, na época a gente utilizou enquete do *facebook* e as enquetes foram um enorme sucesso, na cidade como Recife, as enquetes chegaram a ter 30 mil votos por semana. E aí isso deixou nós pensando o quanto as pessoas querem, de fato, participar e do outro lado a gente conhecia os candidatos e sabia que eles não tinham contato nenhum com a população, aquele contato superficial demais, mas que no fundo eles não sabiam. E aí veio todo nosso interesse por política, por gestão pública, por governos em si, de querer fazer algo maior do que isso, não apenas querer fazer algo pra campanha, uma coisa de "gestão colaborativa" mesmo e não de "campanha colaborativa", você conseguir tocar a cidade, de fato, e trazer mais pessoas para participar (Sócio Fundador e gestor administrativo. Entrevista realizada em junho de 2016).

Fato é, que as novas tecnologias têm aberto novas possibilidades para que a sociedade civil possa ampliar a sua participação na vida pública, melhorando a articulação entre os cidadãos e possibilitando, assim, um maior envolvimento dos atores sociais (ARAUJO, 2015).

Conforme visualizado nas falas anteriores, houve uma percepção, por parte dos idealizadores, a respeito do desejo das pessoas em querer participar, no sentido de fazer parte das decisões públicas. Assim, percebe-se que a iniciativa socialmente inovadora promove, além da resolução de uma demanda social, a participação e o empoderamento dos cidadãos.

> Já tinham movimentos sociais sendo criados no Recife, em mídias sociais, a gente já fazia parte disso, tinha muita leitura dessas coisas, tentando entender o momento político da cidade. Aí a gente começa a perceber isso, as pessoas querem falar. Agora, as pessoas não querem sair pra ir numa sexta-feira à tarde numa assembleia de uma escola municipal, numa quadra, pra discutir, ouvir 3 horas de discurso político. Não, não é isso que as pessoas querem. Mas se for um papo direto sobre a cidade as pessoas querem participar. E aí com essa percepção, a gente começou a montar o que veio a ser o Colab (Sócio Fundador e gestor de comunicação - Colab).

Nota-se que a iniciativa surgiu também, por influência de um movimento social, organizado em rede. Um movimento, que segundo a fala, estava relacionado com o momento político da cidade e que indicava o desejo de participação dos cidadãos. Muitos movimentos sociais, por meio de dispositivos digitais, ganharam destaque no Brasil, nos últimos anos, por diferentes motivos e protestos e, sobretudo, ao inserir-se num quadro de crise da democracia representativa (ARAUJO, 2015; NOVY e LEUBOLT, 2005). De acordo com o entrevistado, as pessoas querem participar, mas de uma nova maneira, não mais como tradicionalmente, o que oportuniza, neste sentido, a entrada de novas tecnologias, como o Colab. A incorporação das novas tecnologias, sem dúvida, tem permitido novos desenhos participativos da sociedade.

Outro ponto observado, é que de acordo com um dos fundadores, a inovação do Colab não surgiu de uma ideia isolada, nem mesmo da tentativa de querer empreender com impacto, mas surgiu das relações sociais em que estavam inseridos, e isso, associado aos problemas visualizados, de distanciamento entre os gestores públicos e os cidadãos.

> A história não é aquela coisa de "eu sempre tive vontade de fazer um negócio de impacto", não. Eu trabalhava com política e comunicação, relação entre cidadão e político naquele momento. A gente trabalhou com muita gente, desde coisas simples, como desenvolver sites de qualquer um, como trabalhou com proximidades, ajudando em problemas de governo de alguns políticos (Sócio Fundador e gestor de comunicação - Colab).

Isso suscita um olhar para as novas dinâmicas econômicas e sociais da era da informação, evidenciadas por relações entre diversos atores e envolvendo redes interacionais, aspectos esses com frequência esquecidos nas análises tradicionais de inovação (GRANOVETTER, 1985; CASTELLS, 2010). Tal iniciativa representa uma inovação que não se reduz a um processo tecnológico ou mercadológico, mas pode ser vista e analisada como uma construção social. Vale dizer, que o planejamento que antecedeu a criação e implementação da iniciativa, se deu após a realização de inúmeras reuniões com representantes locais, municipais, líderes de movimentos sociais, outros atores da iniciativa privada e organizações não governamentais, o que denota a característica coletiva da inovação social, por meio da interação de uma coletividade de atores.

8.2 Caracterizando a Inovação Social do Colab

Tal iniciativa pode ser considerada uma inovação social na medida em que estimula a gestão colaborativa por meio da participação dos cidadãos, a fim de melhorar os mecanismos existentes da democracia representativa. Com a participação dos cidadãos, novas formas de fazer, organizar e solucionar os problemas sociais surgem, implicando também, em mudança nas relações sociais entre os cidadãos e as autoridades locais (gestores públicos), gerando maior participação e engajamento cívico (CIPOLLA et al., 2016).

Para uma maior compreensão da inovação social do Colab, na percepção dos atores, solicitou-se aos mesmos que avaliassem a inovação enquanto uma iniciativa socialmente inovadora, justificando o porquê, conforme segue.

Quadro 16 - Conceitos de Inovação Social na perspectiva dos Atores Sociais - Colab

Entrevistados	***Conceito de Inovação Social na perspectiva dos Atores Sociais***
Sócio Fundador e Diretor de Comunicação - Colab	A inovação em si é tentar fazer diferente algo que parece ser normal, é tentar mudar, pra inovação eu não preciso fazer uma coisa completamente diferente, que nunca foi vista no mundo, eu preciso fazer onde eu estou, uma coisa diferente onde eu estou, a inovação parte daí. E quando você traz o social, é ter um impacto na sociedade, ter um impacto na vida das pessoas. O que a gente pode mexer aonde a gente vive, na sociedade que a gente vive pra que ela melhore. O colab não reinventa a roda, ele é a coisa mais simples, a gente não tem "*rocket sciense*" – uau, uma coisa que explode o átomo! Nada disso, aqui é suor, é metodologia, até pra gente explicar de uma forma mais fácil lá fora o que é o Colab, a gente diz "é quando o Instagram se encontra com o Zendesk – que é uma ferramenta de atendimento", é isso. Assim, então não precisa fazer a coisa mais louca do mundo, é só fazer diferente e que tenha impacto na sociedade, isso é uma inovação social.
Sócio Fundador e Diretor Administrativo - Colab	Eu acho o máximo da inovação social sim. Se não for também, não sei o que é então. Pra mim, de forma geral, a inovação social é algo que vem pra mudar o comportamento, os processos, como as coisas acontecem, tendo como *core, tendo* como coisa principal, algum impacto positivo pra sociedade, pode ser social, pode ser ambiental. O social pode ser desmembrado em várias coisas, mas não é que a gente é uma fábrica de embalagem e aí como política social a gente tem alguma coisinha que a gente faz pra retribuir, não. Pra mim a diferença da inovação social tem que ser o "*core*", a principal coisa que a gente faz é impacto para a sociedade, impacto positivo.
Gestora de Comunidade - Colab	Eu acho que tem uma larga diferença entre uma empresa que tem uma área de responsabilidade social e uma empresa que bota isso no centro da sua atividade, assim, pra mim isso é inovação social e isso é ser negócio social. Pra mim o Colab é um negócio social porque ele muda a relação da cidade com os gestores, muda a relação dos gestores com os cidadãos, modifica a forma como as pessoas trocam, isso pra mim é muito importante.
Gestora de Projetos - Colab	Na verdade, assim, a gente sim, tenta ser uma inovação social, mas eu acho que faltam algumas coisas pra gente realmente conseguir chegar onde a gente quer. Essa questão de impactar as pessoas e conseguir com que elas entendam o seu papel na sociedade, conseguir trazer essa educação cidadã, ela é muito subjetiva e muito difícil de ser medida né. Como que você mede se a pessoa está mais educada ou se adquiriu um pouco esse capital cívico, se ela está pensando um pouco mais na sociedade, no coletivo. A gente percebe alterações no ambiente virtual, como as pessoas estão discutindo dentro da plataforma, como elas estão utilizando a plataforma, as vezes como elas pensam a respeito da prefeitura. Acho que tem essa questão da aproximação com o poder público, essa questão de você conseguir conversar com a prefeitura de forma tão facilitada, no celular, quem diria que você poderia mandar uma mensagem para a prefeitura e receber uma resposta, isso pra mim é uma inovação. A gente conseguir levar essa mentalidade de que o cidadão é um cliente da prefeitura e que a gente precisa, de alguma forma, trabalhar centrado no cidadão, então isso, é uma mudança na prefeitura, não sei nem se chamaria isso de inovação, mas é uma mudança (...) ter essa mentalidade de como a gente pode, de alguma forma, atuar em prol da sociedade, em prol de uma mudança, acho que é uma mudança de *mind set*.
Usuária e participante do Programa Transformadores – Colab	As vezes só de mudar uma coisa que está muito simples, que está muito desenvolvida no mercado, mas que aqui não está, é uma inovação, que provoca algum tipo de discussão, também tem a inovação incremental. Mas pensando no Colab sim, é uma inovação social, porque a gente não tinha nenhuma tecnologia que pudesse conectar o cidadão com o setor publico e tem muitas

	brechas ainda, pra gente ter muitas inovações sociais, por exemplo, alguns aplicativos que mostram sobre a legislação, que falem um pouco mais, que aproximem mais o cidadão do setor publico ou gerem esse engajamento cívico, isso a gente não tinha, isso é novo realmente.

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Com base nas falas anteriores, é possível perceber que há unanimidade entre os entrevistados na avaliação do Colab enquanto uma inovação social. Dentre os argumentos destacados, está o fato de que a inovação não necessariamente é "nova" em termos de tecnologia, mas sobretudo, na forma de atuação e de impacto na sociedade. Como afirma um dos fundadores "o Colab não reinventa a roda, ele é a coisa mais simples, não tem *rocket sciense"* – referindo-se à uma inovação de ruptura, o que ressalta o caráter "incremental" da inovação social em termos de tecnologia, porém inédito em relação ao serviço proposto.

A inovação social desenvolvida pelo Colab não está na tecnologia em si – na plataforma digital ou no aplicativo para celular – mas sim, no modelo de atuação, ao aproximar a gestão pública e os cidadãos numa proposta de gestão colaborativa, implicando com isso, em maior participação, engajamento cívico e democracia participativa (CLOUTIER, 2003).

Considerando que toda inovação, a despeito da sua natureza, deve atender a critérios como novidade e/ou melhoria significativa (OECD, 2010; PHILLIS et al., 2008), independente da originalidade – pois pode ser nova para um usuário, contexto ou aplicação específica, a inovação social do Colab apresenta, neste sentido, um significativo grau de novidade, bem como de melhorias, na proposta para a qual se propõe. Numa visão objetiva, a iniciativa, no mínimo, já se mostra inovadora com relação aos serviços de Ouvidoria[22] das gestões públicas municipais, enquanto um instrumento de gestão democrática das cidades. Vale dizer que a criação de Ouvidorias Públicas no Brasil, nasce, nesse debate, de reivindicação pela participação na gestão pública. A primeira experiência na Administração Pública brasileira foi a Ouvidoria Municipal de Curitiba, implantada em 1986 (DE MARIO, 2006), sendo, coincidentemente, a primeira Prefeitura a implementar o Colab no Brasil, motivo pelo qual, foi contactada. Além da Prefeitura de Curitiba, contactou-se também, a Prefeitura de Campinas, do mesmo modo, pioneira nos serviços.

[22] As Ouvidorias Públicas no Brasil começam a ser implantadas, no formato que possuem atualmente, durante os anos 1980. São órgãos, que baseados na doutrina do Instituto do *Ombudsman*, surgem com o objetivo de fiscalizar o Estado, garantir a transparência dos atos públicos e defender os interesses e direitos do cidadão. É um instrumento de participação, de exercício da democracia direta, hoje presente nos diferentes níveis de governo, (federal, estadual, municipal, autarquias, empresas públicas, agências reguladoras) exercendo o papel de interlocução, entre cidadão e poder público (DE MARIO, 2006).

> Até então, a gente fazia o atendimento pelas redes sociais e pelo sistema de atendimento da prefeitura que existe desde a década de 90, que é a Central 156 (Ouvidoria). Antes o atendimento era centrado nesses dois canais, aí foi incluído o Colab. O nosso prefeito desde o começo ele sempre quis fazer uma estratégia onde aproximasse o cidadão da prefeitura, do poder público, pra ter uma comunicação mais direta, mais criativa, mais fácil, aí com o Colab foi mais uma alternativa, teve todo o apoio do Gabinete. Um diferencial é a praticidade, a pessoa vê um problema, abre o aplicativo, bate uma foto, já coloca a geolocalização. Acredito que essa praticidade que dá ao cidadão pra registrar a solicitação, a maneira como isso é feito de forma rápida, facilita pro cidadão, ajuda o cidadão a interagir com o poder público (Analista de mídias sociais – Prefeitura Municipal de Curitiba).

> A ideia do Colab foi trazer a população para a participar da administração pública de várias maneiras, em três aspectos: (1) fiscalização – que a gente usa mais e intensamente; o outro (2) sugestão e (3) avaliação. A prefeitura de Campinas tem um histórico prévio, junto com Curitiba inaugurou um serviço que ainda existe, chamado de 156. Curitiba ganhou na inauguração, mas foi por um *gap* de 30 dias, são as duas cidades pioneiras. O 156 tinha uma característica presencial, você entrava numa fila e registrava sua queixa, depois uma característica telefônica e depois a versão digital, mas teve uma baixa aceitação. O funcionário do Colab veio e trouxe a seguinte lógica, a secretaria de administração e secretaria de comunicação trabalhando justas. Contribuiu para agilizar a resolução dos serviços, contribuiu com a intersetorialidade e difusão da cultura digital (Diretor de Comunicação - Colab).

Percebe-se que em ambas as prefeituras, já tinham a tradição de atendimento ao cidadão através da Central 156, porém ambas percebem melhorias significativas através do Colab. Para os gestores públicos, a inovação do Colab está para além da tecnologia e praticidade, tem sobretudo, melhorado a comunicação interna da prefeitura e dela com os cidadãos, e ainda, promovido a aproximação e participação dos cidadãos.

Vale destacar que a tecnologia desenvolvida, além de pioneira no Brasil, recebeu o prêmio *AppMyCity*[23] de melhor aplicativo urbano do mundo, da organização internacional *New Cities Foundation, em* 2013. Dentre as contribuições da iniciativa, segundo os avaliadores do prêmio, destaca-se a promoção de novas formas de democracia, a participação dos cidadãos, a conexão entre os cidadãos e o governo e de ambos com os problemas da cidade, e o potencial de mudança na governança urbana.

Sabe-se que independente da magnitude da inovação, se radical ou incremental, esta comumente provoca mudanças, seja num nível micro ou macro, num ambiente interno ou externo (DAMANPOUR, 1991; SCHUMPETER, 1982; FREEMAN, 1988). No caso da inovação social, as mudanças podem ser visualizadas em diversas esferas e, principalmente, no que tange à questão social – questão a ser tratada na última seção deste capítulo. Mas

[23] Disponível em: http://www.ambientelegal.com.br/aplicativo-brasileiro-ganha-premio-internacional/. Acesso em outubro de 2015.

dentre as mudanças geradas, vale mencionar a mudança de *mindset* (mentalidade) da gestão pública.

> Com relação às prefeituras o desafio é fazer essa mudança de "*mindset*", do fechado pro aberto, do sozinho pro junto, de fazer eles enxergarem que você tem uma plataforma que é transparente, que não é expor os seus problemas, e sim, trazer as pessoas para te ajudar. Então essa mudança de "*mindset*" é que é o principal digamos, eu diria que isso, não achar que a plataforma vai ser só um negócio pra expor os problemas e que vai prejudicar a imagem dele, muito pelo contrário, trabalhando direitinho, respondendo as pessoas, tendo um atendimento legal, vai ser muito positivo pra ele (Sócio Fundador e Gestor Administrativo - Colab).

A mudança, segundo o entrevistado, está em alterar significativamente a forma tradicional de governança pública, do fechado, sozinho e hierárquico para o aberto, horizontal e colaborativo (EPPEL, 2013).

Outra mudança a ser destacada é com relação às relações sociais, fala-se da relação dos gestores com os cidadãos e dos cidadãos com a cidade, das relações de troca entre os próprios usuários e da aproximação entre o setor público e os atores sociais. Na fala de um dos fundadores "a inovação social é algo que vem pra mudar o comportamento, os processos, como as coisas acontecem, tendo como *core, tendo* como coisa principal, algum impacto positivo pra sociedade". Em consonância com as várias definições da literatura, pode-se afirmar que a inovação social pressupõe, desta maneira, mudanças nas relações entre os atores e, uma vez que, tenha como "*core*" o impacto positivo na sociedade, decorre da ação deliberativa e intencional dos atores (NOVY e LEUBOLT, 2005; MOULAERT et al, 2010; MURRAY et al., 2010; CRISES, 2010).

A proposta do Colab em promover a gestão colaborativa, tem se realizado de várias formas: (1) relato de problemas, onde os cidadãos fiscalizam e comunicam os problemas da cidade, acompanhando as resoluções e medidas tomadas pela prefeitura; (2) proposta de soluções, onde os cidadãos sugerem ideias e ações de melhorias para a cidade; (3) consulta prévia, onde a prefeitura consulta a população para aprovação de um determinado projeto, evento ou orçamento; (4) orçamento participativo, sendo esta, uma das principais formas alcançadas em relação a participação dos atores sociais nas tomadas de decisão. A consulta pública das prefeituras tem dado aos cidadãos a oportunidade de tomar a decisão junto com os gestores, assim como, tem permitido aos cidadãos ter "voz". Atualmente, são duas prefeituras que tem implementado o orçamento participativo, sendo a Prefeitura de Santos e a Prefeitura de Campinas.

> O Colab é isso, você publica coisas da cidade, mas o governo também te consulta sobre coisas. Então é sobre isso, sobre perguntar à população, que é voltar pro "vamos perguntar às pessoas o que elas querem", assim, vão tomar a decisão com um apoio popular muito maior. Não precisa a prefeitura decidir tudo, ela pode deixar pra população decidir, desde uma coisa simples como a escolha de uma banda em Campinas/SP, uma coisa técnica e política que era a mudança de estacionamento em uma das principais avenidas de Pelotas/RS, até consultas, por exemplo "existem 5 projetos de secretarias aqui na prefeitura, se você fosse o prefeito, onde você colocaria 1 milhão de reais"? O engajamento começa a partir do momento em que as pessoas começam a tomar decisões também financeiras, é a coisa do "senta na cadeira do prefeito" (Sócio Fundador e Gestor de Comunicação – Colab).

A gestão municipal, ao requerer o envolvimento da população em um processo de construção de uma agenda orçamentária para o município, por meio de uma plataforma *online*, se coloca como uma facilitadora de um processo colaborativo, oportunizando a participação ativa da sociedade na tomada de decisão. O orçamento participativo em todas as suas variedades, é a forma mais difundida e reconhecida de democracia participativa (CIPOLLA et al., 2016), pois está alinhado com a participação dos cidadãos e com os esforços dos gestores públicos para a sua consolidação em nível local. Neste prisma, se revela em um processo *top-down* – de cima para baixo – por parte do governo municipal e, ao mesmo tempo, *bottom-up* – de baixo para cima – fomentado pela sociedade civil. Diversos avanços têm sido alcançados neste sentido, os quais serão aprofundados na seção seguinte.

Como bem afirma Cloutier (2003) a inovação social se distingue pela participação dos usuários no processo, o beneficiário não é apenas o "favorecido" de um serviço ou solução, mas o ator de uma iniciativa que ele reconhece como sua. Nesta perspectiva, a inovação social é desenvolvida para ele (beneficiário) e por ele. Este pensamento da autora é embasado na afirmação de Chambon et al. (1982, p.19) em que "*la condition essentielle d'existence de l'innovation sociale est la participation*" – a condição essencial para a existência da inovação social é a participação, sendo esta, impulsionada pelo desejo de dar aos beneficiários "poder" sobre o projeto desenvolvido. Isso mostra as duas faces da inovação social, isto é, a ação "social" em resolver as necessidades não satisfeitas e a "inovação" expressa pelo desejo dos atores de fazer por "si mesmos", mas sem privar-se de serviços e apoios institucionais.

O que se coloca aqui, é que além da resolução de uma necessidade, a participação e o empoderamento dos beneficiários se torna uma condição *sine qua non*[24] para a inovação social. Ou seja, a inovação social passa a buscar simultaneamente a solução de um problema social e a participação do beneficiário, alterando a sua relação de dependência para uma relação de participação. Não significa dizer que os atores que "não são os próprios beneficiários", não possam iniciar ou operacionalizar um processo de satisfação de necessidades, porém, cabe a estes – facilitadores, profissionais ou voluntários – o dever de

[24] Significado de *Sine qua non* - condição sem a qual não. Indica circunstâncias indispensáveis à validade ou a existência de um ato. Disponível em: http://www.jusbrasil.com.br/topicos/290453/condicio-sine-qua-non. Acesso em setembro de 2016.

compartilhar, na medida do possível, a responsabilidade pela ação. Mostrar ao beneficiário como aprender a fazer sozinho, fortalecer a capacidade deste de agir (CLOUTIER, 2003; MURRAY et al., 2010).

No caso do Colab, ao mesmo tempo em que a participação dos usuários no processo, consiste num dos principais objetivos da iniciativa, é também, um dos principais desafios. O envolvimento dos cidadãos (usuários) está no "*core*" da atividade, pois todos os demais processos desenvolvidos, inclusive com as prefeituras, decorrem daí. Dentre os desafios apontados pelos entrevistados, neste sentido, está a dificuldade da população com o engajamento cívico, segundo um dos idealizadores "tem uma dificuldade de engajamento cívico mesmo que o brasileiro não tem naturalmente, ou tem e não bota pra fora. Então tem essa dificuldade de fazer esse papel de educar as pessoas pra o dever de cidadania, entender quais são os seus deveres[25]".

Observa-se que, como atividade empresarial, a ação do Colab poderia se restringir ao apoio das prefeituras, uma vez que a geração de receitas se dá pela contratação do serviço pela Prefeitura Municipal e o acesso da população se dá de forma gratuita. Não obstante, há uma clara preocupação dos sócios e colaboradores com o engajamento cívico e maior participação dos cidadãos. Uma das ações da empresa nessa direção, em prol de fortalecer o engajamento dos cidadãos e comunidades, foi estabelecer no quadro interno de colaboradores os "*Community Managers*", justamente para fazer essa ponte com os cidadãos e comunidades.

> A gente fez algumas consultas públicas né, aí você percebe o quão distante mesmo da gestão pública o cidadão está. Ele tem as demandas, ele quer falar, quer ter voz e isso é importante, mas acontecem algumas coisas que você nota o quão distante está da gestão. No começo me diziam: Por que não tira dinheiro da cultura e põe na saúde? Por que vai investir num programa cultural e não arruma o posto do meu bairro? São demandas que são sinceras, válidas e importantes, mas que você entra numa questão de orçamento, de responsabilidade fiscal e aí tinha esse processo de explicar para o cidadão porque que não pode fazer isso (Gestora de Comunidades – Colab).

Ao mesmo tempo em que há uma perceptível vontade dos cidadãos em participar, há também um *gap* entre a vontade e o seu efetivo engajamento, o que na visão dos gestores do Colab se deve ao distanciamento da população às questões públicas e políticas, algo historicamente construído no Brasil. Assim, tal distanciamento é refletido em parte nas demandas da população, em parte no engajamento cívico e em parte no desconhecimento da população sobre os processos de gestão pública. Em relação a este último, os entrevistados

[25] Sócio Fundador e gestor administrativo. Entrevista realizada em junho de 2016.

mencionaram a dificuldade do usuário em compreender que a resolução de um determinado problema demora mais do que 5 dias e, muitas vezes, demora meses, devido à complexidade da gestão pública. Para a gestora de comunidades "há a necessidade de se olhar o lado do gestor e saber que também tem problemas ali".

> Isso é uma coisa que a gente está tentando conversar melhor com os usuários, a gente está passando por esse processo de retificação e uma das coisas é isso – como que a gente faz pra ter uma relação com o usuário pra que ele não fique frustrado e que ele tenha uma percepção melhor do que é fazer gestão pública, porque não é simples, entende, precisa mobilizar muita gente, muitos recursos (Gestora de Comunidades – Colab).

Da inquietação em contribuir com o engajamento da população e a fim de avançar nesse debate do engajamento cívico, os gestores e colaboradores do Colab, entenderam como crucial, trazer a discussão do "*online"* para o "*off-line*", através do que eles chamaram de "Programa dos Transformadores". O Programa nasceu, também, segundo a gestora de comunidades, do desejo dos cidadãos em querer se engajar de uma forma mais ativa.

> Muita gente mandava e-mail pra cá e dizia: "Que legal o que vocês fazem, eu quero ajudar, como que faz"? Aí não tinha muito como direcionar essas pessoas e era uma preocupação aqui dentro. Já nessa *vibe* de educação cidadã, a gente criou um programa de formação de jovens líderes pra atuar na gestão pública e na participação social (Gestora de Comunidades – Colab).

> Eu trabalhava na iniciativa privada, e eu estava me sentindo muito desconectada em termos de propósito e eu estava vendo o atual cenário politico "bombar", aí eu pensei "a gente precisa de gente boa na gestão pública também" e aí eu comecei a ver essas iniciativas em relação a gestão pública, o Colab foi uma delas. Quando eu vi a proposta do Colab, eu já estava meio desconectada do meu trabalho, eu já estava sentindo muita vontade de "eu preciso fazer alguma coisa", tipo ansiedade mesmo, que talvez seja característica do Programa dos Transformadores lá do Colab né. Eu resolvi me inscrever e o transformadores do Colab era justamente essa imersão em gestão pública né (Usuário. Programa Transformadores – Colab).

O Programa aconteceu na cidade de São Paulo, com 650 inscritos e 31 selecionados (de 17 estados brasileiros). Foram três dias de formação, onde os participantes passaram por uma experiência, por uma "vivência sócio-dramática", segundo os entrevistados. No primeiro dia, os participantes foram levados para as comunidades de periferia, em diferentes pontos da cidade (Grajaú, Campo Limpo, Capão Redondo), bem como para a ocupação do MTST e para uma usina de reciclagem. O objetivo da experiência, esteve em proporcionar aos participantes uma aproximação com a realidade social, bem como com os problemas enfrentados pela população urbana. No segundo dia, os participantes foram levados para dentro das prefeituras, a fim de conhecerem as políticas públicas, dentro de diferentes secretarias, e acompanharem a

gestão do Colab, na Prefeitura de Campinas. Buscou-se, através disso, uma maior aproximação com a realidade pública. No terceiro dia, os participantes desenvolveram, coletivamente, projetos referentes às demandas visualizadas, proporcionando a troca de experiências e reflexões.

A inovação social, como bem afirma Bouchard et al. (1982, p.32), pode ser vista como um processo de aprendizagem, cujo objetivo é a "avaliação individual" e o "empoderamento" dos usuários, para que possam resolver os seus problemas. É através da ação de solidariedade que os indivíduos desenvolvem a sua autonomia. Assim, os autores afirmam que o objetivo primordial da inovação social é a autogestão da vida cotidiana. Tal situação pode ser visualizada, nas ações propostas pelo Colab, através do Programa Transformadores.

Fala-se disso, pois o Programa reflete a atuação do Colab em direção à capacitação dos usuários, incluindo a formação de "jovens líderes"/"jovens transformadores" – ou "*changemakers"*, através da imersão em questões de cidadania, participação social e gestão colaborativa. O que se percebe, portanto, é que a organização e os atores sociais, não estão envolvidos somente em relações de trocas, mas se posicionam em uma estrutura de relacionamentos, ou rede, que configura suas ações (DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 1991; MACHADO-DA-SILVA et al., 2006). Ao compartilharem de uma mesma aspiração, isto é, de um propósito social, os atores sociais, passam a atuar em prol de um objetivo comum.

> Eu trabalhava na iniciativa privada e estava me sentindo muito desconectada em termos de propósito, eu estava vendo, assim, o atual cenário politico "bombar", aí eu pensei: "a gente precisa de gente boa na gestão pública também". Aí eu comecei a ver essas iniciativas em relação a gestão pública e o Colab foi uma delas. Esses movimentos, realmente tem vindo contra a maré para solucionar o que agente tem de déficit (Usuário e participante do Programa Transformadores – Colab).

> Quando eu fui pro Colab, eu comprei o propósito. Ninguém sabe ao certo como fazer, porque realmente o caminho não existe né, não está em livro nenhum, é muito que na prática todos os dias e meio que testando né. Eu acho que essa coisa de você comprar o propósito é muito importante e é isso que faz com que as pessoas na ponta consigam fazer. Eu levo essa compra do propósito pra prefeitura, então quando eu chego pela primeira vez na prefeitura e começo a apresentar o Colab, uma das estratégias que eu uso, é essa venda do propósito. Então, é aquela coisa, eu acredito nisso, é assim que a gente faz, é assim que tem dado certo, eu vendo o propósito, aí eu consigo me conectar com pessoas que acreditam nesse propósito também. Então a gente consegue se conectar com pessoas dentro da prefeitura que também querem fazer o bem (Coordenadora de Projetos – Colab).

> Eu sou uma pessoa que acredita muito na sustentabilidade de um projeto, através de uma pegada com fins lucrativos, mas quando você olha para o Brasil e para a América Latina como um todo, existe muita desigualdade social, e hoje, é impensável você construir uma empresa, sem levar isso em consideração. Isso é o que eu acredito e isso é o que permeia todas as decisões que a gente toma aqui, que caminho a gente vai seguir. Sempre a primeira pergunta que norteia tudo é: "Como isso vai transformar e melhorar a vida das pessoas"? Principalmente, na relação das

> pessoas com o governo que é o nosso foco (...) Esse propósito social vai "contaminando" você, então você passa a acreditar. A gente está aí com um pouco mais de 3 anos, desse tempo pra cá, até os próprios termos "empreendedorismo social" e "inovação social", não eram tão comuns, como hoje em dia. Você vai acompanhando a disseminação dessa cultura, aí você vai vivendo essa transformação e vai aprendendo com ela também (Sócio fundador e Diretor Administrativo – Colab).

Percebe-se que a inovação social do Colab é uma iniciativa relacionada à fatores não meramente mercantis, tais como, fatores socioculturais, políticos e institucionais (GRANOVETTER, 1985; FLIGSTEIN, 2002). Em decorrência disto, questões como o engajamento dos indivíduos, em torno de interesses e valores comuns e a colaboração e sociabilidade dos mesmos, passam a assumir um papel significativo na discussão deste fenômeno. Segundo a coordenadora de projetos, o propósito social não se restringe aos colaboradores e/ou usuários do Colab, mas também, aos funcionários públicos, dado que uma das estratégias adotadas dentro das prefeituras, tem sido conectar-se com pessoas alinhadas a esse mesmo propósito, ao invés de pessoas designadas pelo organograma da instituição.

> A gente não usa o organograma da prefeitura, a gente usa o "gentograma". O organograma nem sempre te dá as pessoas que você precisa né, ele te dá as pessoas na hierarquia. Claro que eu preciso falar com o secretário e ele precisa me dar o aval, mas as vezes ele pode me indicar pessoas que não vão realmente ser úteis, no sentido de não se envolver no projeto (Coordenadora de Projetos – Colab).

Percebe-se, com base nos depoimentos expostos, que o propósito social tem sido um dos facilitadores, durante todo o processo de criação e implementação, da inovação social, inclusive, tem sido o motivo para a conexão e engajamento entre os diversos atores da rede. A iniciativa tem mobilizado atores de todas as instâncias e setores, que buscam atingir um objetivo partilhado. Ações coletivas que tem, em geral, um motivo, um foco, uma mesma visão que os motiva (CEFAI, 2007).

A inovação social vista como ação coletiva, que visa produzir um bem comum, passa a constituir ações e mobilizações para uma causa, emergindo não apenas de uma ação isolada, mas como resultado de uma rede de atores. Na esfera pública, a inovação social assume um importante papel, pois a complexidade dos problemas socioambientais, exige cada vez mais colaboração, transversalidade e comunicação entre os atores. Com vista em sintetizar as características da iniciativa socialmente inovadora, elaborou-se o quadro a seguir.

Quadro 17 - Síntese da Inovação Social do Colab

Características	Inovação Social do Colab

1 – Grau de Novidade	• Nova no setor público • Nova forma de atuação e criação de valor – utilização de aplicativo e plataforma digital para a promoção do engajamento cívico e gestão colaborativa, entre os cidadãos e as prefeituras municipais
2 – Necessidade Social Atendida	• Promoção do engajamento cívico, cidadania • Gestão Colaborativa • Maior participação e promoção de novas relações
3 – Relações Sociais	• Envolve e mobiliza os próprios usuários na gestão dos problemas socioambientais da cidade • Possibilita a participação dos cidadãos na gestão pública e tomada de decisões através do orçamento participativo • Estimula a colaboração entre os cidadãos e os gestores públicos
4 – Governança / Gestão	• De baixo pra cima (bottom-up), envolvendo os usuários
5 – Implementação e Difusão	• Iniciativa difundida na sociedade e amplamente conhecida • Implementada em mais de 100 municípios
6 - Transformação Social	• Engajamento cívico e gestão colaborativa • Empoderamento (*capacity-building*) dos atores sociais envolvidos • Novas orientações culturais – incentivo à cidadania

Fonte: Elaboração própria

Deve-se ressaltar que o processo de inovação social na esfera pública, não se refere a um processo linear, composto por fases sucessivas (MURRAY et al., 2006), a exemplo das inovações tecnológicas, mas a um processo dinâmico, resultante de adaptações, trocas e aprendizagem de uma pluralidade de atores.

8.2.1 A Gestão Participativa do Colab

Conforme já dialogado, o processo da inovação social envolve a participação dos usuários, o que o torna, substancialmente, coletivo (CRISES, 2010; LEVESQUE, 2009). No caso do Colab, a participação dos atores sociais, é fundamental tanto em relação ao ator organizacional – a empresa – como em relação ao ator institucional – prefeitura. Tal participação se faz necessária, pois é a partir da demanda dos usuários que os processos se desenvolvem.

Visto que a natureza dos problemas sociais demandados pelos cidadãos, envolvem inúmeras áreas de atuação (infraestrutura, meio ambiente, saúde), torna-se necessária, uma gestão aberta, horizontal e colaborativa. Para McGuire (2006) uma das razões pela qual a colaboração se faz necessária, neste processo, é devido à natureza dos problemas sociais, não

podendo ser abordados de forma eficaz, através das burocracias tradicionais. A colaboração envolve ainda, uma rede de atores que operam horizontalmente, em arranjos multi-organizacionais, para resolver problemas que não podem ser resolvidos facilmente por organizações isoladas (O'LEARY e BINGHAM, 2007), [ver também a próxima seção].

A intersetorialidade[26] necessária à gestão da inovação social, pôde ser visualizada nos processos internos, tanto da empresa como da prefeitura, embora no setor público, isso ainda consista num enorme desafio. O ambiente horizontal e colaborativo, segundo os entrevistados, é o que tem proporcionado maior sinergia às soluções e aprendizagem envolvida. De acordo com a coordenadora de projetos – atuante direta nas prefeituras – há uma troca de experiências e um diálogo muito grande dentro da empresa, envolvendo diretamente os sócios, o que corrobora com o ambiente aberto e colaborativo no processo de gestão.

A perspectiva da empresa, em atuar, diretamente, no processo de gestão das prefeituras, surgiu no decorrer da iniciativa, ao perceberem que havia um *gap* entre as solicitações dos cidadãos e as taxas de resolução da gestão municipal. Desta percepção, o foco de atuação passou a ser, não apenas a entrega da tecnologia (aplicativo e plataforma *online*), mas também, o serviço dentro das prefeituras. Para isto, a empresa passou a direcionar uma equipe específica às prefeituras municipais, tendo em vista a redução da burocracia, maior agilidade no atendimento às demandas sociais e a promoção da intersetorialidade na resolução das demandas. A entrada do Colab (ator organizacional), dentro das prefeituras, foi, neste sentido, um grande avanço.

> Eu acho que um grande salto é quando a gente começa a desenvolver trabalho dentro do governo de fato. A gente vem pro governo e é uma uma burocracia do tamanho do mundo, aí a gente começa a oferecer essa plataforma. A gente começou a trabalhar muito nisso, até o ponto em que a gente vendeu o serviço e conseguiu não só entregar a tecnologia, mas o serviço dentro das prefeituras, principalmente, em Campinas, Santos, Pelotas, Terezina, Recife e Niterói. Nessas cidades que a gente foi contratado, a gente colocou uma pessoa nossa lá dentro. Muda completamente, a gente consegue mudar bastante a visão da máquina inteira, da prefeitura inteira, sobre como atender o cidadão, como fazer uma gestão colaborativa (Sócio Fundador e Gestor de Comunicação - Colab).

> O Colab contribuiu para agilizar a resolução dos serviços, contribuiu com a intersetorialidade e difusão da cultura digital. Funcionários antigos, funcionários de cadeira, tem alergia a computador. As vezes a gente troca a pessoa, mas as vezes, a

[26] Intersetorialidade é aqui entendida como "a articulação de saberes e experiências com vistas ao planejamento, para a realização e avaliação de políticas, programas e projetos, com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos em situações complexas" (INOJOSA, 2011, p. 105).

> gente faz a pessoa se inserir nesse contexto. Havia assim, se o problema é da saúde é da saúde, se o problema é do transporte é do transporte, o que a gente vê é que os problemas envolvem serviços de vários setores, tudo é intersetorial (Diretor de Comunicação – Prefeitura de Campinas).

A atuação da empresa, dentro das prefeituras, tem melhorado, significativamente, a gestão pública no atendimento às demandas da população, principalmente, no desenvolvimento da intersetorialidade. A inovação social, não se restringe ao uso da tecnologia em si, mas diz respeito, principalmente, à mudança no processo de gestão pública, envolvendo, tanto a participação e colaboração dos cidadãos, como o engajamento de diversos atores. De acordo com o sócio fundador do Colab, não se trata apenas de um serviço de "Ouvidoria Digital", ou de adaptar o sistema de Ouvidoria à tecnologia do Colab, mas de "mudar toda forma e estrutura de atendimento e gestão".

> Não adianta você colocar essa coisa antiga (Ouvidoria tradicional) numa ferramenta digital, porque o problema não é o sistema, o problema é a sistematização, é como as pessoas (prefeitura) reagem àquilo ali, é o processo em si. A gente vai mudando isso, vai mudando. E assim, hoje Pelotas que tem mais ou menos 1 ano e meio de trabalho, se você publica uma coisa no Colab, a taxa de resolução é de mais de 90%, ou seja, tudo o que foi publicado no Colab daquela cidade, mais de 90% das coisas foram resolvidas, isso é um índice incrível (Sócio Fundador e Gestor de Comunicação - Colab).

> Um dos maiores impactos é certamente dentro da gestão pública, a gente melhorou muito a eficiência das prefeituras, a eficiência na execução do serviço, a rapidez no atendimento, sem dúvida, e a redução de custo no atendimento. Tem bastante impacto nisso. E em algumas prefeituras a gente também está começando a causar um impacto de que algumas decisões sejam tomadas com a participação das pessoas também (Sócio Fundador e Gestor Administrativo - Colab).

Conforme visualizado na fala anterior, há uma melhora significativa no índice de resolução das demandas, assim como, no processo em si. Não obstante, deve-se dizer que tais avanços, não significam, necessariamente, a ausência de barreiras e inibidores. Segundo os entrevistados, houveram diversos entraves, neste processo, devido, principalmente, ao caráter inovador da iniciativa. Dentre eles, está a resistência dos próprios servidores públicos, às inovações propostas, bem como à inclusão digital. Os entrevistados foram unânimes, neste sentido, em identificar como um dos principais fatores inibidores da iniciativa, a resistência do sistema público (ator institucional) às inovações propostas, incluindo a falta de estrutura tecnológica, ineficiência de gestão, falta de comprometimento dos funcionários e as falhas de comunicação entre os setores.

> Uma dificuldade que a gente tem muito grande com as prefeituras é a falta de estrutura tecnológica, isso é, assim, absurdo. Você chega e diz "essa é sua mesa?

> Sim, essa é minha mesa. E o seu computador? Não tenho. E como vc trabalha? Ah, a gente trabalha com muito papel, usa o whatsApp pra delegar as coisas, usa o telefone". Então imagina, não estou falando de serviços e pessoas operacionais, estou falando de coordenador. Essa questão tecnológica é bem, bem trágica, de verdade (Coordenadora de Projetos – Colab).

> O outro ponto que é um grande inibidor, é a estrutura de tecnologia dos municípios e do governo, de uma maneira geral, porque nos municípios, por exemplo, no momento que começou a ter informática, tiveram várias empresas de informática que, sei lá, tomavam conta do computador, depois quem tomava conta de rede, coisas do tipo (...) na maioria das prefeituras tem isso, tem contrato de exclusividade com aquela prefeitura, então o Governo fica sem querer contratar inovação, o prefeito quer, mas os funcionários técnicos daquele município não querem, porque eles vão fazer, mas aí não fazem, não entregam, não tem gestão. E assim, quem vai resolver mais fácil? As pessoas de um município que são concursadas há 15 anos ou quem está na boca do processo de inovação? (Sócio Fundador e Gestor de Comunicação – Colab).

> São 2 problemas identificados: a falta de comprometimento da pessoa indicada para resolver o problema, ou o que é mais bizarro, mas é a realidade do nosso Brasil, a dificuldade patológica com computador. O cara não sabia *logar,* não sabia abrir o Colab pra ver se tinha demanda pra ele. Aí comecei a pedir que mudasse as pessoas, então a gente começou a mexer e aí identificou alguns problemas: o problema dos casos antigos – eu comecei a caçar as pessoas e tentar descobrir porque não se resolvia. Uma das questões do porquê não se resolvia, era o que eu chamo de "eficiência criptografada", o que eu quero dizer com isso – "você resolve o problema e não me avisa", a "eficiência secreta"- você resolve o problema, mas não espalha pra ninguém. Isso é ruim porque o Colab é uma rede social, então o governo se expõe ao quadrado porque resolvemos e viramos os "incompetentes" que não resolvem (Diretor de Comunicação – Prefeitura Municipal de Campinas).

Percebe-se que tais dificuldades envolvem a resistência dos colaboradores em relação às mudanças, as estruturas tradicionais e burocráticas de gestão, bem como a falta de intersetorialidade, na resolução das questões. Certamente, tais características, devem ser compreendidas à luz de uma perspectiva histórica, não obstante, o que se busca enfatizar, é o fato de que a inovação surge em direção contrária ao sistema, desafiando a estrutura social estabelecida e propondo novidades e melhorias. Para que haja uma efetiva gestão participativa, novos modelos de governança e coordenação, são necessários (LEVESQUE, 2007).

Fala-se de modelos de governança colaborativos, que envolva o trabalho do governo e da comunidade em geral, através de um acordo de colaboração horizontal. A governança colaborativa, é apresentada, portanto, como uma alternativa aos modelos tradicionais de governança. A partir da pesquisa, foi possível perceber que, dentre as razões pela qual se tem buscado maior colaboração no processo de gestão, está: a necessidade de envolvimento da sociedade civil e demais atores, nas tomadas de decisões; a busca por maior legitimidade e transparência do gestor público e a busca por sinergia nas soluções empreendidas. Sabe-se, portanto, que tais condições podem ser obtidas, através de uma participação mais ampla. A

natureza complexa dos problemas a serem solucionados, juntando-se às limitações, em matéria de informação e recursos necessários para a sua solução, torna a colaboração entre os setores público, privado e a sociedade civil, fundamental.

É equívoco pensar que as soluções estejam dentro de uma única organização ou setor, sendo necessária, portanto, uma complementaridade entre os setores (LEVESQUE, 2007). Modelos de gestão mais participativos e colaborativos, numa perspectiva *bottom-up,* tem acompanhado as inovações sociais, boa parte, por aspiração dos atores da sociedade civil, que tem buscado formas alternativas de trabalho, autogestão, organização e prestação de serviços (ILLICH, 1971).

A gestão do Colab, portanto, tem sido realizada em duas interfaces: i) na relação com a prefeitura, através do apoio à gestão e utilização da ferramenta *online;* ii) na relação com os usuários, como mediador entre os cidadãos e a gestão pública municipal. A gestão de ambos os processos, é complexa e dependentes de interação intersetorial. Na interface com a prefeitura, o Colab disponibiliza a plataforma, através de uma versão gratuita e de uma versão paga, incluindo nesta última, a assessoria interna no processo de gestão colaborativa. Trata-se de uma plataforma de gestão, que possui ferramentas de workflow[27], de CRM[28], de consultas, suporte de estatísticas avançadas sobre o que está acontecendo, mensuração de performance e, mais recentemente, o orçamento participativo. Ou seja, tudo o que é publicado pelos cidadãos, através das redes sociais, além proporcionar maior transparência, por permitir aos cidadãos verem, compartilharem, apoiarem e comentarem as publicações, é direcionado para a plataforma do governo. Tais informações e demandas são encaminhadas internamente para as equipes responsáveis e a partir daí, é feita toda a comunicação necessária com o cidadão, desde a abertura do chamado, eventuais evoluções, até o fechamento do problema.

Isso, tem se tornado um grande desafio para as prefeituras, dado que estas passam a contar com uma quantidade imensa de notificações dos usuários que, além de almejarem uma comunicação aberta e transparente, esperam uma resolução rápida e plausível. Além disso, tal situação gera uma enorme demanda de serviços, e ainda, a necessidade de coordenação, flexibilização e interação entre os setores internos da prefeitura.

Das barreiras internas que puderam ser identificadas, neste sentido, estão: barreiras estruturais relacionadas à hierarquia e centralização, acompanhada da baixa participação dos

---

[27] Para Dalkir (2005) os sistemas de *workflow* podem fornecer recursos como encaminhamento, desenvolvimento de formulários e suporte para diferentes papéis e privilégios, auxiliando a Gestão do Conhecimento organizacional.

[28] CRM (*Customer Relationship Management*) é um conjunto de estratégias e processos, suportados por uma plataforma tecnológica, voltados para monitorar e alterar a forma como as organizações interagem com seus clientes (GREENBERG, 2009).

funcionários, de níveis inferiores, nos processos decisórios (VAN GUNDY, 1987); a falta de engajamento dos funcionários com o serviço prestado; o desestímulo dos funcionários à realização de novas tarefas; barreiras processuais ligadas à procedimentos técnicos e administrativos como a rigidez e burocracia do serviço público, com ênfase nas relações de "chefe e subordinado", necessitando-se do aval superior e da sistematização e padronização das atividades a serem executadas; e barreiras relacionadas a recursos, como a carência de profissionais, de recursos financeiros e de infraestrutura.

De acordo com a responsável por mídia e comunicação, da Prefeitura de Curitiba, foi necessário, no início, fazer toda uma adaptação interna, pois havia uma grande demanda, um fluxo muito grande de solicitações. Por ser uma novidade, a iniciativa teve bastante adesão por parte dos usuários, sendo em média 300 solicitações por dia.

> A gente não dava conta de atender tudo isso. Na época, nós éramos em 8 ou 9 funcionários, a gente trabalhava bastante pra conseguir dar conta das demandas. Além de todo o planejamento interno, por exemplo, de entrar em contato com as secretarias, com todos os órgãos responsáveis, explicar como funciona o Colab, explicar essa nova demanda de atendimento. Pra conseguir colocar em prática e atender as solicitações, no começo, foi bem trabalhoso (Analista de Mídia e Comunicação – Prefeitura Municipal de Curitiba).

O entrevistado da Prefeitura de Campinas, afirmou que chegou a ter queixas com 3 anos de duração, sem resolução. A administração pública, no início, nem ao menos acompanhava tais demandas. Foi quando ele – diretor de comunicação – assumiu a responsabilidade interna, pela gestão do Colab, em junho de 2015, que começou a se dar maior atenção e a se descobrir os motivos para a não resolução dos problemas. Dentre ele, está a ausência de uma gestão interna para a resolução dos problemas e a falta de engajamento dos funcionários responsáveis pela realização do serviço.

> O que acontecia antes é que a pessoa se queixava de ver o buraco na rua, mas se não houver uma gestão, quem vai tapar esse buraco na rua? Ninguém. Então, firmamos uma parceria, aí um funcionário do Colab veio pra Campinas. Começou uma reunião mensal, de prestação de contas, com um comitê de secretários. O chefe de gabinete do prefeito também participa desse comitê, pra entender o encaminhamento dos problemas dentro do Colab. O 156 (ouvidoria) passou a fazer parte desse comitê, foi uma construção muito feliz, porque otimizou a resolução dos problemas – as vezes tínhamos dificuldades institucionais de achar o responsável pela resolução dos problemas. Grandes problemas eram levados aos secretários, aí se deliberavam as soluções. Eu tenho tido a consciência de que pra esse projeto evoluir, eu preciso ter muitas adesões, porque a grande dificuldade é o "não engajamento" dos funcionários. Pra progredirmos, a gente precisa de comprometimento, de engajamento (Diretor de Comunicação – Prefeitura Municipal de Campinas).

Percebe-se que foi a partir da contratação do Colab, para assessorar internamente a prefeitura, que os processos de gestão começaram a se encaminhar. De acordo com a assessora do Colab, as pessoas que trabalham na prefeitura não entendem que os cidadãos são os "clientes". Nessa assessoria, segundo sócio fundador e diretor de comunicação, o Colab monta um comitê gestor – uma governança – envolvendo os principais secretários do governo. Tal procedimento tem por objetivo atuar estrategicamente na alta gestão, para com isso, otimizar a resolução dos problemas.

> Tudo o que não foi resolvido pelo comitê do cidadão, coisas que não são resolvidas nunca, porque tem alguma coisa por trás e ninguém sabe, aí sobe isso pra esse comitê gestor, que é quem tem o poder de decisão mais forte. Por fim, existe uma governança, que é o prefeito e principais secretários, do ponto de vista estratégico mesmo. Aqui a gente não está falando de atendimento, aqui a gente está falando de governo – quem é o governo, quais são os objetivos do governo. Porque aí assim, a gente foca mais na gestão e consegue desatar alguns nós (Sócio Fundador e Diretor de Comunicação – Colab).

Sabe-se que a inovação é resultado de um processo coletivo, envolvendo crenças, valores e comportamentos, ainda mais, se tratando do setor público, onde há processos, padrões e comportamentos enraizados (GRANOVETTER, 1985). Daí a dificuldade de inovação no setor público, pois sabe-se que a construção de um processo "novo" e criativo, envolve a destruição do velho (SCHUMPETER, 1982). A iniciativa do Colab tem contribuído, significativamente, neste processo de inovação, na gestão pública.

Observa-se que a partir do momento, em que se tem uma ferramenta tecnológica, facilitando o acesso e comunicação dos cidadãos entre si e com o governo, e isso, de forma aberta, transparente e facilitada, mudanças passam a ocorrer em diversos níveis, desde a gestão pública – interna e externamente, até as relações sociais e cidadania (MOULAERT, 2007).

A iniciativa do Colab, tem proporcionado perspectivas mais amplas de gestão pública, isto é, a governança a partir dos atores sociais. A governança colaborativa, vista como um processo interativo, desenvolvido entre a prefeitura e os cidadãos (ANSELL, 2007), tem alcançado resultados concretos, neste sentido. Um dos resultados, neste sentido, é o orçamento participativo através da plataforma do Colab. O orçamento participativo, já discutido na seção anterior, tem sido um dos meios, pelo qual a participação dos cidadãos pode influenciar a tomada de decisões.

Cipolla et al. (2016) argumenta que o orçamento participativo está relacionado à inovação social, na medida em que as ideias e sugestões, implicam em mudanças como novas

formas de organização, transparência e legitimidade. Refere-se a um processo de planejamento, no qual, os atores envolvidos (administração pública, terceiro setor, setor privado, sindicatos, sociedade civil), podem corroborar com a legitimidade e transparência da gestão pública, bem como consolidar o processo de governança participativa.

Na Prefeitura de Campinas, um dos avanços, referente ao orçamento participativo, foi a mudança no mecanismo de participação da população, que passou de consultivo para deliberativo. O orçamento participativo, enquanto um mecanismo governamental, de democracia participativa, permite aos cidadãos, intervir diretamente sobre a gestão financeira, orçamentária e contábil das entidades públicas. Este ocorria, até então, de forma "consultiva", isto é, apenas sugerindo modificações. Com o intuito de reforçar a participação dos cidadãos, neste processo, dando "voz" e legitimidade às suas demandas, optou-se, então, por modificar esta questão, passando-se a constituir um processo deliberativo, na definição de prioridades de investimento (criação da Lei 15.238, de 15 de junho de 2016).

> O orçamento participativo "tradicional" é um órgão consultivo, por exemplo, "eu acho que você deveria construir uma biblioteca ali", então, o consultivo sugere. O deliberativo manda - "você tem que construir uma biblioteca ali". É obvio que você não cria um orçamento participativo e ignora todas as sugestões, mas você tem uma prerrogativa de não dar bola para elas. Mudamos o orçamento participativo para o "orçamento cidadão", porque a gente fez uma reforma substantiva no projeto. O orçamento cidadão é isso, tem um poder deliberativo e ao ser deliberativo, o poder público não pode se negar a obedecer o que foi firmado, no orçamento cidadão. Ele (orçamento cidadão) teria o poder até de embargar uma obra, que fosse entendida como violadora das determinações do orçamento, então, ele empodera (Diretor de Comunicação – Prefeitura de Campinas).

Conforme mencionado na fala do entrevistado, tais modificações têm contribuído com o empoderamento dos cidadãos. Deve-se ressaltar que o orçamento participativo, refere-se a uma prática já institucionalizada, em várias prefeituras, todavia, chama-se a atenção, ao fato de que na Prefeitura de Campinas, houve uma mudança significativa, do "consultivo para o deliberativo", mudança influenciada, em parte, pelo Colab. De acordo com o diretor de comunicação da prefeitura, as sugestões e propostas dos cidadãos, pelo aplicativo, necessitavam ganhar legitimidade, então foi aí, que se começou a discutir, tanto sobre a mudança do orçamento participativo, como sobre a sua realização, por meio da plataforma do Colab.

> As sugestões do Colab estavam muito mal construídas, para elas fazerem algum sentido, elas precisariam ganhar alguma legitimidade. Aí eu sugeri o seguinte: vamos agregar isso ao orçamento participativo/cidadão. Então, a partir de agora se você sugerir alguma coisa (no aplicativo do Colab), isso entra na votação do

> orçamento. Por exemplo, se você sugerir que deva ser construído uma escola no centro da cidade, e isso, for aprovado pela população, isso entra no orçamento. Se na reunião tiver votação expressiva, entra na agenda do orçamento e o governo tem que executar. O Colab é um caminho, contribuiu para essa mudança de lei, só não está descrito na legislação porque eles ainda não tinham condições de deixar o serviço formatado nesses moldes (Diretor de Comunicação – Prefeitura de Campinas).

Percebe-se que a inovação social do Colab, tem contribuído para mudanças não apenas na esfera social, mas também, institucional[29], nas questões legais. Tais alterações tiveram por objetivo facilitar a participação dos atores sociais no processo de gestão, bem como fortalecer a cidadania. Neste prisma, os cidadãos, podem ser vistos como "co-produtores", no processo de gestão colaborativa, pois ao buscar soluções para os problemas sociais, passam a propor sugestões e melhorias, gerando novas interações entre os atores – social, organizacional e institucional – configurando, portanto, uma inovação social (CRISES, 2010; MOULAERT et al., 2007).

Certamente a ideia de gestão/governança colaborativa, tem significado uma mudança da arena política tradicional para a agregação de demandas sociais, e também, como opção de participação política (CANTO, 2012). Tanto a inovação social como o processo de governança, são compostas por fenômenos que são híbridos e com partes interessadas plurais, que se reúnem em redes (BEVIR, 2011). Esse modelo de governança, surge então, como uma nova maneira de atender as necessidades sociais não satisfeitas e de melhorar a condição de vida da população (MULGAN, 2006), tendo em vista a ineficiência dos governos nessa questão. Para Mulgan (2006, p.5), tanto a inovação social como a governança, têm surgido como uma forma de os atores sociais agirem para resolver os problemas que os afetam e, ao fazê-lo, "deixam para trás novas e convincentes relações sociais entre indivíduos e grupos" (Mulgan, 2006, p. 5).

A caracterização da inovação social aqui, está associada a dois processos, sendo a transformação das estruturas de gestão pública, como forma de inclusão dos interesses públicos (coletivo) e a geração de uma rede de atores, capaz de gerar processos sinérgicos, entre a instituição pública, as organizações e a sociedade civil (GENRO, 1997). Percebe-se que o foco tem mudado, de burocracias e mercados isolados, para as redes de colaboração. Assim, a forma como os governos trabalham e organizam seus serviços, começam a incluir estruturas chamadas redes (GOODWIN, PECK e FREEMAN, 2006; GRANOVETTER, 1984), bem como processos chamados de governança colaborativa (OSBORNE, 1993; ANSELL, 2007; SORENSEN e TORFING, 2007).

---

[29] Discussão apresentada na sessão 8.4 – Contexto Político-Institucional.

Em face do exposto, é possível perceber que a iniciativa socialmente inovadora do Colab, tem sido desenvolvida numa perspectiva não puramente tecnológica e econômica, ao contrário, tem se configurado como resultado de um "processo social", composto por uma pluralidade de associações (LEVESQUE, 2002). Para uma melhor compreensão, neste sentido, discute-se na sequência, a forma como os atores da inovação social, organizam-se, interagem e criam novos arranjos.

8.3 Rede e Colaboração de Atores

Conforme visto, a inovação social do Colab tem sugerido a interação e colaboração entre diversos atores. Ao mesmo tempo em que, os atores sociais (usuários) são tidos como protagonistas, o processo da inovação social, envolve ainda, uma diversidade de atores. Ao abranger inúmeros atores (sociais, organizacionais e institucionais) pode-se, em alguns casos, adotar-se diferentes perspectivas, o que requerer esforços de reconciliação e ajustes, conforme visualizado nas prefeituras. Não obstante, pode reunir atores em torno de interesses e valores comuns, conforme discutido anteriormente. Com base nas informações reunidas durante a pesquisa, foi possível perceber que as parcerias que se tem estabelecido, em prol da iniciativa do Colab, em sua grande maioria, estão relacionadas à organizações que compartilham significados comuns – propósito e impacto social. Neste sentido, as relações não representam apenas uma estrutura resultante de suas atividades, pois há a ordem simbólica acerca do significado dessas relações.

Este entendimento remete ao conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si, do que com atores fora do campo organizacional, constituindo assim, uma área reconhecida da vida institucional (MACHADO-DA-SILVA et al., 2006; DIMAGGIO e POWELL, 1991). A análise do campo sustentada na noção de rede social, entende que as organizações e outros atores sociais, não estão envolvidos somente em relações de trocas, mas se posicionam em uma estrutura de relacionamentos ou rede (DIMAGGIO, 1991). Nesta perspectiva, a dinâmica de redes e o desenvolvimento da estrutura de campos, pode contribuir para a compreensão de como os atores ou organizações se influenciam mutuamente (POWELL et al., 2005). Esta perspectiva, torna-se, também válida, pois permite resgatar o papel dos atores e sua capacidade de agência no processo de estruturação (MACHADO-DA-SILVA et al., 2006).

Deste entendimento, buscou-se identificar e compreender a rede de relacionamentos e interações que permeia a iniciativa do Colab, o que para Granovetter (1985), pode ser definido como a força dos laços fortes e fracos, conforme a intensidade das relações.

A partir da pesquisa, foi possível identificar então, três principais atores, no processo da inovação social, sendo: o ator organizacional – Colab, o ator institucional – prefeitura municipal e os atores sociais – cidadãos (usuários/beneficiários). Diversos outros atores também puderam ser identificados, como que "atuando à distância" neste processo, dentre eles, os investidores privados, órgãos governamentais e diversas organizações com finalidade social, como a Ashoka Brasil, Social Good Brasil, Aspen Institute, Artemisia, Endéavor, Communitas, Instituto Arapyaú e Fundação Lemann. Tais interações estão relacionadas aos elos fracos, proposto por Granovetter (1985) e considerados fundamentais, para a disseminação da inovação. O autor considera a força dos "laços fracos" como um fator fundamental para a disseminação da inovação, pois se refere a redes constituídas por indivíduos com experiências e formações diversas, e sobretudo, por relações distantes (GRANOVETTER, 1983; KAUFMAN, 2012).

De acordo com os sócios fundadores do Colab, são inúmeras as parcerias e atores envolvidos neste processo, conforme seguem os depoimentos.

> Com a sociedade, governo e terceiro setor, a gente tem cada vez mais proximidade. Tem muita gente investindo em melhorias – Fundação Lemann, Brava, Communitas, Brasil Competitivo, várias coisas acontecendo, um monte da iniciativa privada, gente querendo fazer a diferença, gente querendo melhorar. Então, a gente tem se aproximado cada dia mais e a gente conheceu bastante gente assim, nos últimos tempos (Sócio Fundador e Gestor de Comunicação - Colab).

> O próprio Colab (empresa), tem hoje, 17 pessoas, todo mundo que está aqui tem uma contribuição muito forte. A gente tem aí diversos contatos, com secretarias do governo, arquitetos, jornalistas, líderes de movimentos sociais e outras organizações que estão sempre nos dando *inputs* de que caminho a gente deve seguir. As próprias prefeituras também, são muito importantes em tudo isso, a gente aprende muito com eles, não chega com uma solução pronta, vai desenvolvendo à medida em que vai recebendo *feedback*, então de fato é uma troca mesmo que a gente tem com as prefeituras e com todos os servidores. Tem algumas organizações também, privadas e sem fins lucrativos que já nos auxiliaram bastante, tanto nessa ponte com prefeitura, quanto no sugestionamento de caminhos a seguir e que tipo de ferramentas implementar, esse tipo de coisa. A mídia, as empresas de utilidade pública e a sociedade civil. Uma organização da sociedade civil que nos ajudou muito foi a Endéavor, ajuda a gente na parte de gestão mesmo, fazem *networking* entre as empresas e proporcionam mentoria (Sócio Fundador e Gestor Administrativo - Colab).

> Temos contato com bastante gente da inovação social, do Aspen Institute, da Ashoka, da Artemisia, da Endéavor (Gestora de Projetos - Colab).

De fato, há uma extensa rede de atores, que se conectam e interagem mutuamente, para uma finalidade social. A conexão com indivíduos de vários grupos, isto é, as relações de "laços fracos", é o que segundo Granovetter (1983), permite constituir uma configuração de rede social e a disseminação da inovação. A dinâmicas interacionais, processadas por vínculos frágeis (relações amigáveis distantes ou relações profissionais), neste sentido, são as interações mais importantes para a inovação, pois tem a capacidade de trazer informações novas e pertinentes no interior de uma rede de relações fortes (STEINER, 2006). Para Granovetter (1985), quanto menos laços fracos existirem numa sociedade estruturada em *clusters* (laços fortes), menos pontes e menos inovação (KAUFMAN, 2012). Sem dúvida, os laços fracos têm sido essenciais para o desenvolvimento e implementação da inovação social do Colab, pois são pontes para novas redes e acesso a novas informações e recursos.

Os laços fracos, proposto por Granovetter (1985), ajudam a explicar a disseminação da inovação social do Colab, à medida em que esta se integra à sociedade, ao invés, da permanência isolada à um único grupo ou comunidade. A própria característica tecnológica e informacional da inovação proposta – plataforma e aplicativo digital – evidenciam a característica de rede. Para Castells (2003, p.102) "Se alguma coisa pode ser dita, é que a Internet parece ter um efeito positivo sobre a interação social e tende a aumentar a exposição a outras fontes de informação". O caráter tecnológico e digital que envolve a referida inovação, tem proporcionado uma extensa rede de atores sociais e, além disso, aspectos como a democracia participativa ou participação cidadã, a horizontalidade da comunicação e a formação de novas identidades coletivas mediante espaços temáticos são cada vez mais evidenciados (EISENBERG, 2013).

Quando inseridos em redes, os atores organizacionais, também reconfiguram-se em modelos colaborativos, que alteram as relações de trabalho orientadas da competição para a colaboração. Tais redes tem se constituído de forma ampla, flexível, voltada à aprendizagem e colaboração, conforme visualizado nas falas a seguir.

> Essas parcerias dependem, ontem eu fui no Arapyaú que é o Insituto do Guilherme Leal da Natura. A gente vai fazer pro ano que vem o "plurianual", o levantamento do que a sociedade quer pros próximos anos. Eles vão fazer e querem saber se conseguem rodar isso no Brasil inteiro, por cidade. Queriam saber o que a gente tem de time pra ajudar, como a gente pode fazer isso juntos. Como eles têm financiamento e a gente consegue investir em marketing, pra conseguir mais gente, aí a gente vai fazendo o projeto, fazendo junto. Assim como foi com a Communitas (Instituto para o desenvolvimento humano e tecnológico), no início. (Sócio Fundador e Diretor de Comunicação – Colab).
>
> Tem algumas organizações que sempre nos apoiaram. A própria Social Good Brasil, a gente sempre esteve perto, mas assim, nada voltado pra negócios, é algo voltado

> pra disseminação do conhecimento, troca de experiências pra inovação social. Há 3 anos eu sou o mentor do "Social Labs", por exemplo. A gente está sempre em contato, aquele contato da vida mesmo, até mais importante do que você ter contato por rotina ou processos (Sócio Fundador e Diretor Administrativo – Colab).

As falas dos gestores exemplificam algumas das parcerias desenvolvidas, não apenas com as organizações referenciadas, mas com inúmeras outras, conectadas em rede. Nota-se a presença da colaboração e reciprocidade entre os atores envolvidos (PUTMAN, 2000; KAUFMAN, 2012; RECUERO, 2010), através de trocas, que excedem a ação mercantil (SABOURIN, 2008), e estão associadas em redes de relacionamento, baseadas na confiança e colaboração dos indivíduos.

Ainda que envolva "nas trocas", uma relação de interesses, é possível observar, no entanto, certa reciprocidade nas relações (confiança, colaboração e ajuda mútua). Ou seja, essas redes de interação, envolvem trocas não apenas como uma função de produção, mas de aprendizagem coletiva e de compartilhamento de recursos (humanos, conhecimento). Para Cloutier (2003) a inovação social pode ser vista como um processo de aprendizagem coletiva e de criação de conhecimento. Tais redes representam ainda, um sistema aberto e altamente dinâmico, em que os atores, influenciam-se mutuamente.

Novos laços e novas formas de sociabilidade têm se construído dentro das redes sociais – tecidas em um ambiente virtual – por meio da interação e compartilhamento de conteúdos, no caso do Colab, claramente, visualizado nas publicações em rede social.

Ilustração 16 - Publicação no aplicativo do Colab

Fonte: Dados secundários da pesquisa, 2016.

O quadro a seguir, relaciona algumas das principais cidades que implementaram o Colab, bem como a quantidade de usuários e publicações realizadas (fiscalizações e propostas), respectivamente.

Quadro 18 - Informações sobre os Usuários e publicações do Colab

Prefeitura	Usuários	Fiscalizações	Propostas/Sugestões
Curitiba (PR)	11,74 mil	8,52 mil	561
Porto Alegre (RS)	9,44 mil	9,04 mil	406
Campinas (SP)	8,34 mil	3,76 mil	293
Pelotas (RS)	5,47 mil	2,79 mil	200
Niterói (RJ)	4,21 mil	9,27 mil	370
Teresina	3,41 mil	3,17 mil	233
Santos (SP)	3,07 mil	3,68 mil	198
Natal (RN)	3,26 mil	1,77 mil	142
Juiz de Fora (MG)	1,69 mil	2,31 mil	85

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados secundários da pesquisa[30].

As três primeiras cidades são as pioneiras neste processo, sendo também, as que possuem maior quantidade de usuários, dado o tempo de implementação. Embora, a maior parte das informações publicadas, estejam relacionadas à fiscalização dos problemas urbanos (fiscalizações dos usuários), propostas e sugestões de melhorias, vem ganhando maior atenção. Segundo o diretor administrativo do Colab, seja do ponto de vista da cobrança ou das sugestões e melhorias, o que se percebe, é uma clara mudança nas relações sociais, ou seja, na forma como os cidadãos se relacionam com os governos e prefeituras de suas cidades, visto que eles mesmos passam a ser responsáveis pelos acontecimentos da cidade.

A sociedade contemporânea, como bem afirma Castells (2009), é caracterizada como uma sociedade em rede, tendo a internet como base tecnológica. Dadas as crescentes interconexões, advindas das redes sociais, os processos de decisão, tornam-se, cada vez mais, compartilhados e coletivos.

Já nas redes de "laços fortes", percebe-se uma identidade comum, onde as relações assumem um alto nível de credibilidade e influência, normalmente, utilizadas como referência para a tomada de decisão. Os indivíduos que compartilham "laços fortes", segundo o autor, comumente participam de um mesmo círculo social, neste sentido, as dinâmicas geradas nessas interações não se estendem além dos clusters (KAUFMAN, 2012). Para Granovetter

[30] Disponível em: http://www.colab.re. Acesso em agosto de 2016.

(1985), os indivíduos tomam decisões mais consistentes, quanto mais fortes são os vínculos em suas redes. Valente (1996) acredita também, que vários fatores tornam os indivíduos cientes de uma inovação – via relações de "laços fracos", porém, para adotá-la, torna-se necessária a persuasão pessoal, por relações interpessoais.

Com base na pesquisa realizada, algumas situações puderam ser identificadas, neste sentido, à exemplo de quando solicitado aos entrevistados, que comentassem sobre como ocorreu o seu envolvimento com o Colab. Assim, foi possível identificar a partir das falas, a importância dos contatos pessoais, neste processo, conforme segue.

> Eu conheci o Colab por um amigo, ele falou que iria ter um Programa de Transformadores do Colab (Usuária e participante do Programa Transformadores).
>
> Eu morei com uma amiga do Aspen Institute, aí tive muito contato com o panorama do mercado, e também, uma outra amiga que morou comigo trabalhou na Endéavor, aí eu tive bastante contato em relação a isso, então assim, a gente ia trocando figurinhas, sabe, inclusive foi através de uma delas que eu consegui o emprego no Colab. Eu estava trabalhando, mas estava bem insatisfeita com o que eu fazia, não estava mais feliz. Aí eu comecei a pensar o que eu gostaria de fazer e aí uma das estratégias foi conversar com pessoas que estavam trabalhando em lugares que eu me interessava. Aí essa amiga me colocou em contato com várias pessoas e a maioria era dessa área mesmo, de trabalhar com propósito (social). Aí percebi que era total essa área e foi assim que eu cheguei, conversando com essa minha amiga, que tem muita influência com pessoas nessa área, no Brasil (Gestora de Projetos – Colab).

Percebe-se a importâncias das relações sociais de laços fortes, no engajamento das entrevistadas com a iniciativa. Inclusive, na última fala, é possível perceber, alguns dos aspectos destacados por Granovetter (1974): i) a identidade comum – nota-se que a entrevistada menciona o fato de procurar pessoas e um trabalho com propósito social; ii) referência para tomada de decisão; iii) e relações com alto nível de credibilidade e influência. Todos os aspectos, neste caso, puderam ser observados. Por se tratar de um mesmo círculo social, os indivíduos, segundo o autor, tomam decisões mais conscientes. Se as relações via laços fracos, tornam os indivíduos cientes de uma inovação, as relações interpessoais levam os indivíduos a adotá-la, num processo que consiste em duas etapas: *awareness* e *adoption* (consciência e adoção) (GRANOVETTER, 1985; KAUFMAN, 2012).

Em relação aos usuários, não há como saber com rigor sobre a densidade dos laços envolvidos, embora, a iniciativa, enquanto uma "rede social" – comunidade virtual – reúna usuários que não, necessariamente, possuem interação social entre si. Ou seja, mesmo que haja diálogo e interação entre estes, no ciberespaço, os relacionamentos não envolvem,

necessariamente, confiança. Neste sentido, tais conexões, aproximam-se da definição dos "laços fracos", de Granovetter (1985).

Embora, o engajamento cívico por meio do Colab, assim como, o número de usuários cadastrados na plataforma, seja de forma crescente, para os sócios fundadores, isso continua um desafio a ser suplantado. Nas palavras do diretor administrativo "com a comunidade tem uma dificuldade de engajamento cívico mesmo, que o brasileiro não tem naturalmente, ou têm e não bota pra fora. Então tem essa dificuldade de fazer esse papel de educar as pessoas pra o dever de cidadania, entender quais são os seus deveres. Essa é uma dificuldade, um desafio sempre".

8.4 Ambiente Político-Institucional

A inovação social, conforme visualizado até aqui, tem promovido novas combinações e/ou novas configurações de práticas sociais. A resposta intencional dos atores, em solucionar um determinado problema social, resulta, além da satisfação de uma necessidade, o estabelecimento de novas práticas, as quais, com o tempo tendem a ser institucionalizadas (HOWALDT, 2013).

A nova forma de governança produzida, incluindo a participação dos cidadãos, no processo de gestão e no auxílio à tomada de decisões, remete ao ambiente institucional, tanto legal como normativo, em que tal inovação está inserida. Olhar para a inovação social, na perspectiva da governança, introduz sobre ela, também, uma perspectiva de rede, que dada à participação de uma coletividade de atores, passa a estar relacionada à questões institucionais (conflitos de interesses, relações de poder, valores e crenças, regras). A perspectiva institucional (DIMAGGIO e POWEL, 1991), ajuda a compreender como "coletivos de atores" são organizados e quais os padrões estabelecidos, pelas interações entre os atores e instituições.

Como já discutido anteriormente, o surgimento das comunidades virtuais – como no caso do Colab – potencializou mudanças, neste ambiente institucional, as quais tem sido provocada pela expansão das conexões sociais de cada indivíduo, visto que estes são convocados a agir, decidir e adotar comportamentos não apenas em função de si mesmos, mas em prol da coletividade (COSTA, 2004). À medida em que os indivíduos fiscalizam e/ou sugerem novas propostas no Colab, estes passam a agir em prol do benefício comum. Além de representar o engajamento cívico em relação às questões públicas, também, estimula novas práticas de cidadania.

O ambiente político-institucional em que tal iniciativa se insere, é considerado pelos entrevistados um dos principais fatores inibidores, neste processo, devido, principalmente, à estrutura tradicional de governança da gestão pública, que, neste aspecto, atua como um inibidor à iniciativa proposta. Deve-se dizer que mudanças nos aspectos institucionais, provenientes de iniciativas socialmente inovadoras, são decorrentes das estruturas tradicionais de governo, que tem se mostrado insuficientes, na promoção de novas soluções. A questão, então, é saber como as práticas, associadas à inovação social, podem ser institucionalizadas, se ancoradas em novas instituições ou se incorporada nas existentes.

As novas práticas adotadas pelos cidadãos, passam a ganhar força e, deste modo, a influenciar as estruturas institucionais existentes, normalmente, entendidas como um desafio. Uma vez que novas práticas se estabelecem, novos arranjos institucionais passam a ser constituídos (TARDIF e HARRISSON, 2005). Com base na pesquisa realizada, foi possível constatar que os processos de institucionalização, que consolidam a novidade proposta, passam a estabelecer novas regras, mesmo que num processo moroso, ao contrário, de ser um "complemento marginal", forçado a encaixar-se no mesmo "jogo". Referente a isto, deve-se mencionar a mudança nos aspectos legais, com a criação da Lei 15.238 de 15 de junho de 2016, que institui o "orçamento cidadão" do município de Campinas. Nos artigos 1º e 2º fica estabelecido o orçamento cidadão como instrumento de participação popular que visa permitir à sociedade civil o direito de participação direta, na indicação e acompanhamento, da execução das demandas.

Conforme já discutido neste trabalho, a mudança de lei – do orçamento participativo tradicional (consultivo) para o orçamento cidadão (deliberativo) – é devida, em parte, à influência do Colab. Fala-se isso, pois o Colab teve significativa influência, ao discutir e disponibilizar mecanismos para a realização do "orçamento cidadão", na plataforma *online*. Inclusive, segundo o entrevistado da Prefeitura de Campinas, "o Colab é um caminho que contribuiu para essa mudança de lei. Só não está descrito na legislação, porque eles ainda não tinham condições de deixar o serviço formatado nesses moldes". Um dos avanços, nesse sentido, foi agregar as propostas dos cidadãos, publicadas no Colab, ao orçamento participativo/cidadão, conforme segue.

> O orçamento participativo é biênio, de 2 em 2 anos. Então a partir de agora, se você sugerir alguma coisa no Colab, isso entra na votação do orçamento. Por exemplo, se você sugerir que deva ser construído uma escola no centro da cidade e isso for aprovado pelo público, isso entra no orçamento, se na reunião tiver votação expressiva, entra na agenda do orçamento e o governo tem que executar (Diretor de Mídia e Comunicação – Prefeitura de Campinas).

Não obstante, deve-se falar da grande dificuldade encontrada pela empresa, pra conseguir entrar dentro da prefeitura, justamente, por se tratar de um processo inovador, dentro de uma estrutura burocrática e "engessada".

> Sempre vou falar do problema que é a contratação de um negócio como o Colab. O processo de contratação de um negócio de inovação como a gente, pelo Governo, no Brasil, é quase impossível. Tem dois tipos de possibilidades, onde, perde-se, principalmente, a inovação mais forte. 1) Ou o governo faz um *hackathon*[31] – um negócio que é pra estudantes e que não vai dar uma solução em 24h, pra um governo que está ali há 200 anos, com uma máquina inchada, isso não vai dar solução. E mesmo que dê uma dica pra resolver, depois o governo não consegue contratar, então, só se for de graça, e mesmo assim, é problemático. Esse tipo de inovação é legal pra estimular as pessoas, mas ele não resolve nada, ele não sustenta. 2) Ou contrata grandes máquinas (Microsof, Sapiens), porque aí já tem uma base, aí sei lá como os caras conseguem ser contratados. Toda essa inovação, que não é mais um "menino" fazendo, mas também, não é uma Sapiens, ou seja, aqui onde tem uma velocidade de uma Startup fazendo – que é a gente – onde tem uma velocidade pra resolver as coisas, de uma forma muito mais legal, muito mais diferente, muito mais próximo do que a população quer, normalmente, você não consegue ser contratado (Sócio Fundador e Diretor de Comunicação do Colab).

Observa-se, conforme exposto, que há uma enorme a dificuldade de a empresa ser contratada pelas prefeituras, principalmente, devido ao caráter inovador de suas iniciativas. Ao explicar tal situação, o entrevistado afirmou que o problema reside no processo licitatório, pois não se trata apenas do "aplicativo", mas diz respeito, também, à assessoria interna realizada na prefeitura, para a gestão colaborativa.

> Você vai fazer uma licitação dizendo que quer contratar "uma ferramenta que denuncia buraco, mas que faça acompanhamento, que faça não sei o que". Então, eles (prefeitura) morrem de medo de fazer uma licitação, porque se forem fazer uma licitação, ele não sabe direito o que é o objeto do negócio, então se eles fizerem aberto demais aparece qualquer um fazendo um aplicativo, porque isso é a coisa mais fácil do mundo, eles não podem fazer a licitação (Sócio Fundador e Diretor de Comunicação do Colab).

O processo licitatório, neste caso, não se aplica, pois as atividades não se resumem ao uso da tecnologia – aplicativo e plataforma digital. Doutro modo, abrir um processo licitatório com características específicas e peculiares à iniciativa do Colab, não é possível, caracterizaria uma licitação direcionada e, portanto, extralegal. Todos esses entraves, podem ser considerados, como fatores inibidores do processo socialmente inovador, pois mesmo com

---

[31] Um hackathon, refere-se a um evento de programação de computador focado em problemas, bem como um concurso para lançar, programar e apresentar instâncias de protótipo de inovação digital. Reúne programadores, designers de interfaces, designers gráficos e outros, para colaborar intensamente em um curto período de tempo em projetos de software (BRISCOE e MULLIGAN, 2014).

o lado do cidadão funcionando (aplicativo), o ator institucional – prefeitura – não podia ser acessada.

Após inúmeros debates com as prefeituras e tentativas nessa direção, encontrou-se como possibilidade, dispensar a licitação e montar uma "tese de legibilidade", que segundo o entrevistado, justifica o porquê da contratação do Colab – "é o Colab porque já tem na cidade certa quantidade de pessoas usando, a ferramenta só ela faz isso, foi a ferramenta mais premiada, está em tantas cidades do país". Chama-se a atenção ao fato de que, há mais de 3 anos, estão discutindo com as prefeituras, uma possível alternativa. A primeira contratação[32], ocorreu apenas neste último ano, em Recife, até então, todas as ações do Colab, envolvendo as prefeituras, foram voluntárias e gratuitas. A contratação ocorreu de forma legítima e transparente, servindo de base, inclusive, para as demais prefeituras, como a Prefeitura Municipal de Niterói.

> Agora a gente está num processo em Niterói que já é usando a mesma base de Recife e Teresina, essa parte legal. A partir do momento que você consegue colocar, os procuradores do município, pegam o processo do outro e vão montando em cima, aí vai montando uma tese muito mais forte.

Percebe-se, portanto, a significativa influência da iniciativa socialmente inovadora no ambiente institucional (SCOTT, 2002), mobilizada tanto pelos atores sociais, como pelo ator organizacional. Neste ponto, vale considerar os estudos referente ao "*institutional work*" (trabalho institucional), proposto por Lawrence et al. (2009), que reorienta o padrão tradicional de pesquisa institucional, trazendo um enfoque alternativo, ao examinarem a maneira como os atores individuais e coletivos podem criar, manter e interromper as instituições.

Para Lawrence et al., (2009) a noção de trabalho institucional, ressalta a noção de que os indivíduos se envolvem ativamente e intencionalmente em processos de criação, manutenção, ruptura e mudanças institucionais. Esta abordagem, favorece olhar no contexto dos processos institucionais emergentes, para aqueles que afetam ou tentam afetar os processos institucionais, tanto no nível geral como local, à exemplo da inovação social investigada, que destaca também, a importância da ação coletiva.

Tanto no ponto de vista da agência (indivíduos), como dos atores coletivos, o trabalho institucional (LAWRENCE et al., 2011) ajuda a compreender a influência de iniciativas socialmente inovadoras no ambiente institucional, não apenas na produção de novas

[32] Disponível em: http://www2.recife.pe.gov.br/noticias/21/03/2016/prefeitura-do-recife-adere-plataforma-colabre. Acesso em junho, 2016.

instituições, mas na contestação das existentes, podendo ser comparado ainda, à noção de habilidade social proposta por Fligstein (2001). Ambas as perspectivas têm a mesma finalidade, que é a produção, reprodução ou contestação de instituições, porém a habilidade social, enfatiza que, para a ação ser empreendida, a cooperação entre atores se faz necessária, como no caso do Colab.

Trata-se ainda, de uma mudança institucional, ao Colab propor soluções inovadoras de questões sociais, que competem ao governo – "a gente faz esse papel hoje, no Brasil, de defender a iniciativa privada, pra resolver coisas do governo, tem que resolver, tem que fazer". Um crescimento quase exponencial de necessidades públicas, somado a uma governança centralizadora e hierárquica, e ainda, à baixa participação popular, configuram a necessidade de que mudanças institucionais ocorram. Neste caso, é possível perceber um processo de institucionalização da inovação social do Colab, por meio de mudanças significativas na governança pública. Alguns trabalhos, referindo-se ao processo de institucionalização da inovação social, fazem menção às mudanças nos regimes de governança pública, que passam a exigir uma maior diversidade de atores e partes interessadas, concentrando-se em relações horizontais e reticulares, permitindo, ao mesmo tempo mobilizador novos recursos e o desenvolvimento de novos instrumentos ou ferramentas de intervenção (ENJOLRAS, 2004; LEVESQUE, 2004a).

As inovações sociais são importantes para a construção de uma sociedade democrática, o que segundo Fleury (2001), requer transformações nas estruturas de gestão pública, para além da forma tradicional de representação, abrindo espaços para processos de co-gestão pública. Em face do exposto, é possível perceber que as inovações sociais, ao mesmo tempo, em que se inserem num ambiente institucional que as restringem, podem atuar de forma a criar, manter ou romper com as instituições (LAWRENCE e SUDDABY, 2006).

9. ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Após a apresentação dos casos investigados, caberá neste capítulo, conforme proposto nos objetivos específicos deste estudo, uma análise cruzada dos casos, a fim de ressaltar as similaridades e/ou diferenças, com base nas categorias analíticas e nas barreiras e facilitadores das inovações sociais.

9.1 Caracterização das Inovações Sociais Investigadas

Com base na discussão apresentada, nos capítulos anteriores, buscou-se sintetizar, então, as principais características das iniciativas, em relação à inovação social. Assim, elaborou-se um quadro-síntese, conforme segue.

Quadro 19 - Caracterização da Inovação Social das Iniciativas

Características	Banco Palmas	Cidades Sem Fome	Colab
Grau de Novidade	Na comunidade Criação do primeiro banco comunitário e da primeira moeda social, no Brasil	No município, bairro Implementação de hortas comunitárias orgânicas, em espaços urbanos ociosos, na Zona Leste, de São Paulo	No setor público Aplicativo e plataforma digital para o incentivo à cidadania e gestão colaborativa, entre os cidadãos e as prefeituras municipais
Necessidade Social	Comunidade em situação de extrema pobreza Exclusão social e econômica dos moradores	Moradores em condição econômica vulnerável Desemprego Falta de segurança alimentar Espaços urbanos ociosos e inutilizáveis, depósito de lixos e entulhos	Engajamento cívico/cidadania Distanciamento entre cidadãos e os gestores públicos Participação sociopolítica dos cidadãos

Atores	Participação dos moradores do Conjunto Palmeiras na gestão dos problemas do bairro e nas ações do Banco Palmas Formação de redes de cooperação e solidariedade com os atores locais Redes de colaboração envolvendo atores externos (Prefeitura Municipal, Governo, Sociedade Civil, Setor Privado, Instituições Financeiras e ONGs).	Envolvimento dos agricultores (moradores), na produção e gestão das hortas comunitárias Promoção de espaços de socialização; Redes de colaboração envolvendo Prefeitura Municipal, Sociedade Civil, Setor Privado, Instituições Financeiras e ONGs.	Mobilização dos cidadãos municipais (usuários) na gestão dos problemas urbanos Participação dos cidadãos nas tomadas de decisão (Orçamento Participativo) Redes de colaboração entre diversos atores (Prefeitura Municipal, Sociedade Civil, Setor Privado, Aceleradoras, Institutos, ONGs)
Gestão Participativa	Processo participativo (*bottom-up)* Auto-gestão e Economia solidária Gestão do Banco e da comunidade envolvendo os atores locais Trocas e aprendizagem coletiva	Processo participativo (*bottom-up*) Envolvimento dos agricultores no planejamento e execução das hortas comunitárias Trocas e aprendizagem coletiva	Processo participativo Envolvimento dos usuários, no planejamento (Orçamento Participativo) Acompanhamento e fiscalização dos problemas urbanos pelos cidadãos
Difusão	Iniciativa difundida em Fortaleza/CE e no Brasil 103 bancos comunitários	Iniciativa difundida na Zona Leste e na Região Metropolitana de São Paulo (SP) 25 hortas comunitárias	Iniciativa difundida no Brasil 100 municípios
Ambiente Político-Institucional	Ausência de marco regulatório Ausência de políticas públicas Ausência de fomento para este modelo de inovação Avanço regulatório com a criação do Banco Nacional das Comunidades	Dificuldades de avanço do marco regulatório Inclusão da agricultura urbana (hortas comunitárias), numa política pública nacional (Pronaf) Valores – iniciativa criada com o objetivo de transformar a situação socioeconômica dos	Dificuldades e necessidade de avanço no marco regulatório Avanço nos aspectos contratuais pelas Prefeituras Valores - iniciativa criada com o objetivo de transformar a participação sociopolítica dos cidadãos Novas orientações

	Reconhecimento da moeda social pelo Banco Central Valores – iniciativa criada com o objetivo de transformar a situação socioeconômica dos beneficiários Novas orientações Socioculturais – incentivo a práticas de auto-gestão, cooperação e solidariedade	agricultores (Beneficiários) Novas orientações Socioculturais – incentivo a práticas sustentáveis, produção e consumo de alimentos orgânicos, produção e consumo local	Socioculturais – incentivo à colaboração e participação cidadã
Transformação Social	Inclusão socioeconômica da população Empoderamento (*capacity-building*) dos moradores	Inclusão socioeconômica dos agricultores Capacitação dos agricultores empoderamento (*capacity-building*) dos agricultores	Engajamento cívico/cidadania Gestão colaborativa Empoderamento (*capacity-building*) dos cidadãos

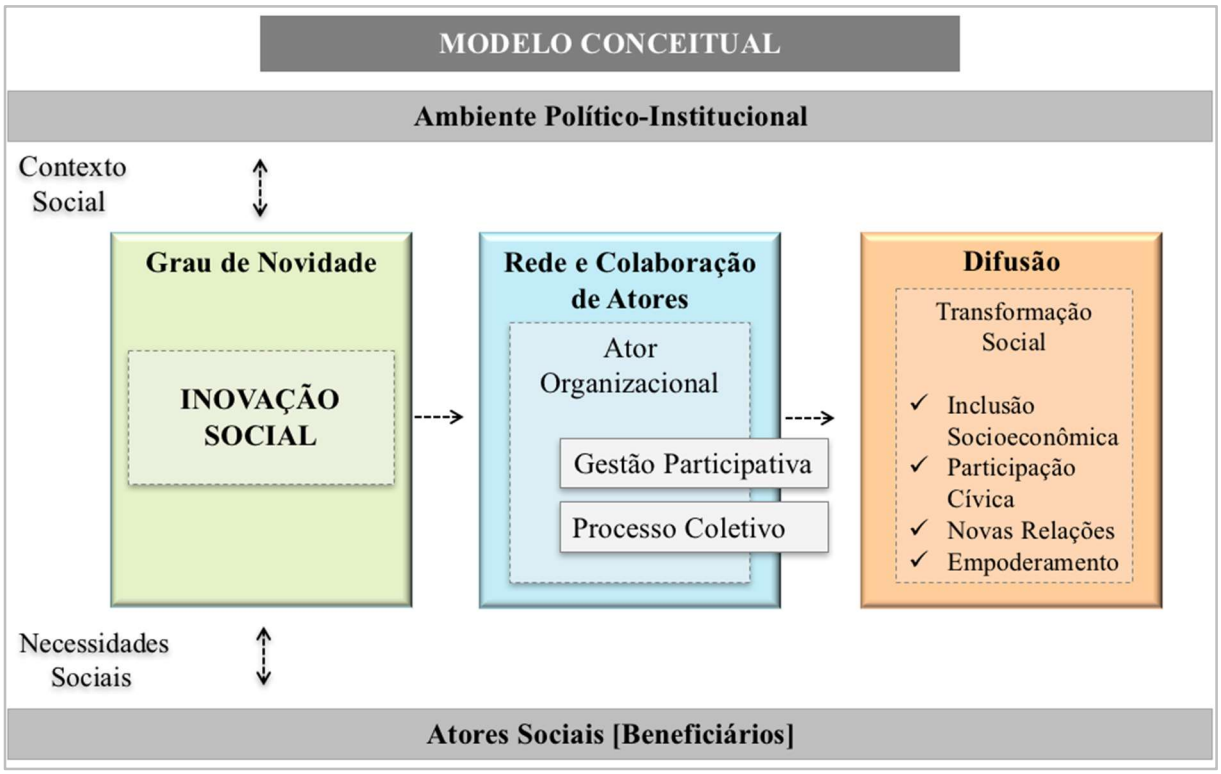
Fonte: Elaboração própria

Ressalta-se que as três iniciativas investigadas, foram criadas, intencionalmente, com o objetivo de solucionar um determinado problema social, assim como, apresentam um significativo grau de novidade na solução empreendida, dado o contexto em que estão inseridas.

No processo que compreende a dinâmica da inovação social, uma característica comum às iniciativas, diz respeito ao processo não-linear, sendo assim, não composto por sucessivas fases, a exemplo das inovações tecnológicas (MURRAY et al., 2006). Antes, corresponde a um processo dinâmico e coletivo, resultante de adaptações, trocas e aprendizagem mútua. Outro aspecto a ser destacado, tem a ver com a gestão, uma vez que esta se refere a um processo participativo e horizontalizado, envolvendo tanto a participação dos colaboradores internos como a participação dos próprios beneficiários. Percebe-se, desta maneira, que o protagonismo dos atores locais surge ao passarem a formular novas estratégias, a participar da tomada de decisões, bem como ao implementarem soluções que versam o interesse coletivo.

Tendo em vista que as características "grau de novidade" e "difusão", apresentadas no quadro acima, mostraram-se evidentes durante a realização da pesquisa empírica, achou-se conveniente, a inclusão destas ao modelo conceitual do trabalho, conforme segue.

Figura 14 - Revisão Modelo Conceitual



Fonte: Elaboração própria

Com vista, ainda, em compilar as similaridades identificadas entre as iniciativas, elaborou-se o quadro a seguir.

Quadro 20 - Similaridades Identificadas entre as Iniciativas

Contexto Social	• Identificação de necessidade/problema social
Caracterização	• Apresentam grau de novidade significativo nas soluções empreendidas, para o contexto em que se inserem • Incluem inovações tecnológicas e organizacionais • Processo coletivo e não-linear
Gestão Participativa	• Participação dos beneficiários como "co-produtores" das soluções empreendidas e nas tomadas de decisão • Estrutura horizontal • Trocas e aprendizagem mútua entre os participantes • Governança de baixo pra cima (*bottom-up*)

Rede e Colaborações de Atores	• Atores configurados em redes • Relações de laços fortes (relações de confiança e reciprocidade entre os beneficiários, sentimento de pertencimento) • Relações de laços fracos (parcerias híbridas, articulação entre diversos atores intersetoriais) • Práticas colaborativas
Ambiente Político-Institucional	• Ausência de marco legal • Dificuldade na articulação com o poder público • Avanço nas questões regulatórias das iniciativas • Mudanças institucionais, em diferentes níveis normativos, formais e informais
Transformação Social	• Transformação social como processo e resultado da inovação • Capacitação dos beneficiários/usuários • Empoderamento (*capacity building*) dos cidadãos • Inclusão social e maior participação cívica

Fonte: Elaboração própria

Vale dizer que as inovações tecnológicas utilizadas no processo da inovação social, não objetivam conformar as iniciativas à uma lógica mercadológica, mas atuam como ferramenta para proporcionar maior acesso à população vulnerável,

9.2 Papel das redes de relacionamento nas Iniciativas

Nas três iniciativas investigadas, foi possível perceber uma extensa rede de atores, assim como, o caráter colaborativo, entre os diversos atores envolvidos. As três iniciativas de inovação social, contam com uma série de atores, tais como, atores sociais da sociedade civil, organizações do setor público e privado, entidades do terceiro setor e atores governamentais, constituindo, assim, parcerias híbridas. Com base nos dados pesquisados, pode-se afirmar que a articulação e colaboração entre tais atores, tem contribuído, significativamente, para a efetividade das inovações sociais. Pode-se dizer que estes atores têm se constituído em redes, que se conectam em torno de interesses comuns como, por exemplo, a luta contra a exclusão socioeconômica da população, luta contra a desigualdade, falta de acesso e participação dos cidadãos, dentre outros. Muitos desses atores, são movidos por valores como solidariedade e cooperação e compartilham uma semelhante visão da realidade socioeconômica em que estão inseridos. Isso, corrobora com o posicionamento de Granovetter (1985), no sentido de que a partir das redes sociais – pessoais e impessoais – é possível que instituições econômicas se desenvolvam, com base nas atividades construídas.

O termo “rede” já vem sendo empregado por diversas organizações, incluindo as organizações da sociedade civil, para remeter à ação articulada de grupos que compartilham

de interesses comuns. O conceito de redes sociais, bem como a sua noção específica do "*strength of weak ties*", de Granovetter (1985), permitiram compreender a inovação social a partir das relações entre os atores, organizações e instituições econômicas envolvidas. Como bem afirmado pelo autor, as ações econômicas estão "inseridas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais" (GRANOVETTER, 1985, p. 487). Da mesma forma, com base nos casos investigados, é possível afirmar que as iniciativas de inovação social, não se referem apenas a uma ação econômica, com agentes independentes entre si, mas, encontram-se inseridas em redes de relações sociais (ABRAMOVAY, 2007; GRANOVETTER, 1985; SWEDBERG, 2003).

Assim, percebe-se que o papel das redes relacionamento, nas iniciativas de inovação social, não pode ser subestimado. Isto é, a inovação social, enquanto um fenômeno emergente, tem sua justificativa para além das transações econômicas, justificando-se, sobretudo, na estrutura das relações sociais. As novas soluções ocorrem mediante a articulação de diversos atores. Conforme visto, nos capítulos anteriores, as transações econômicas do Banco Palmas (Caso 1) – microcrédito e moeda social – não correspondem puramente a uma ação econômica, assim como, o desenvolvimento e comercialização de produtos orgânicos, através das hortas comunitárias (Caso 2), e o desenvolvimento da plataforma para a gestão colaborativa (Caso 3). Nas três iniciativas, portanto, foi possível visualizar a força das relações sociais, nas atividades implementadas, tanto na articulação com os atores externos à comunidade – os laços fracos (GRANOVETTER, 1985; FLIGSTEIN, 2001), como nas redes de atores, permeadas por relações de reciprocidade e sentimentos de pertencimento – laços fortes.

No caso do Banco Palmas, evidenciou-se, de forma significativa, as relações pessoais – laços fortes – entre os moradores da comunidade. Na visão do idealizador do Banco, a iniciativa tem se sustentado, ao longo desses anos, devido a participação dos moradores, do Conjunto Palmeiras. Assim, características como identidade comum, sentimento de pertencimento, solidariedade, reciprocidade e confiança, são facilmente visualizadas, entre os atores sociais da comunidade. Tal afirmação corrobora com a sugestão de Granovetter (2005), em relação ao papel dos laços fortes, na sustentação da inovação. Vale ressaltar, que tais laços, visualizados entre os atores sociais, justificam-se, também, pela história de luta dos moradores, ao longo dos anos, em prol de uma inclusão socioeconômica. Nos demais casos, também foi possível observar relações pautadas pela reciprocidade e pelo sentimento de pertencimento dos beneficiários – de algo que represente seus interesses.

As relações de menor densidade, articuladas pelos atores sociais hábeis (FLIGSTEIN, 2001), com os atores externos, assumem um papel significativo na difusão das iniciativas e práticas sociais. Vale dizer, sobretudo, que as redes de relacionamento, de acordo com os entrevistados, têm sido pautadas, primordialmente, por uma lógica colaborativa e participativa, tendo como central, a protagonização da sociedade civil.

9.3 Ambiente Político-Institucional das Iniciativas

O ambiente político-institucional, regulatório e normativo, desempenha um papel central para as inovações sociais. Sabe-se que a formação de um ambiente institucional favorável às inovações, pode não somente reduzir os riscos, como, também, gerar incentivos, possibilitando o seu desenvolvimento e disseminação, em novos contextos ou mercados. O ator governamental, neste sentido, é fundamental, visto que pode atuar como um facilitador, através da formulação de programas e políticas que auxiliem as organizações e/ou sociedade, em suas atividades inovadoras. Não obstante, o ambiente institucional, nas três iniciativas investigadas, foi considerado uma das principais barreiras, no que diz respeito à implementação e disseminação, das inovações sociais. Fala-se de valores, normas e regras, formais e/ou informais, que orientam e moldam tanto as atividades, como as rotinas comportamentais dos indivíduos e/ou organizações (MACHADO DA SILVA et al., 2006; HOFFMAN, 2001).

Deve-se ressaltar, que no Brasil, as inovações sociais ainda carecem de um marco regulatório, ou seja, não há políticas e/ou programas de apoio à esta modalidade de inovação. Diferentemente, da União Europeia, que nos últimos anos, desenvolveu Programas[33] e políticas voltadas, especificamente, para a inovação social. No contexto brasileiro, ainda há a necessidade de se avançar na construção de políticas de inovação social adequadas, bem como na construção de instrumentos de crédito específicos, para esta modalidade de inovação. Por tais motivos, o ambiente institucional, constitui-se, ainda, como um dos principais inibidores para as iniciativas socialmente inovadoras.

---

[33] Regulamento UE n. 1296/2013, do Parlamento Europeu, que cria um Programa da União Europeia para o Emprego e a Inovação Social (EaSI) e que altera a Decisão n.283/2010/EU, que estabelece um Instrumento de Microfinanciamento Europeu para o Emprego e a Inclusão Social. Disponível em: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0238:0252:PT:PDF. Acesso: Set, 2016.

Observou-se, ainda, na pesquisa realizada, que apesar das iniciativas empreenderem atividades economicamente sustentáveis, o apoio financeiro das organizações, é dado pelo sistema financeiro tradicional, o que consiste numa das principais limitações, visto que a lógica de atuação é diferenciada, se comparada à outras inovações tradicionais. Pode-se perceber, portanto, que dada a novidade e o caráter social das iniciativas, tanto o sistema financeiro, como os governos – em sua forma tradicional de atuação – têm se mostrado insuficientes no apoio institucional das inovações sociais. Como bem afirmado por Fligstein (2001), mercados modernos não podem ser pensados sem governos modernos. Por tais motivos, pôde-se visualizar resistências relacionadas aos atores governamentais, nos casos investigados, o que consiste numa das principais barreiras, visto que a vontade política e o interesse do gestor público, no país, desempenham um papel decisivo na implementação e sustentação de tais iniciativas.

Apesar das dificuldades enfrentadas com o poder público e com o marco legal, nas três iniciativas, pôde-se observar avanços consideráveis, tanto nas questões regulatórias, como nas questões normativas socioculturais. Como bem afirma Hodgson (1998) na mesma medida em que as instituições moldam, elas são moldadas pela interação humana. Percebe-se que os atores sociais envolvidos, tem buscado promover normas e regras formais de apoio às iniciativas, ou seja, tem influenciado, além dos aspectos legais, também, as normas socioculturais, constituindo instituições híbridas, mais democráticas e colaborativas (REINSTALLER, 2005). Além disso, tem influenciado ao promover novas crenças, estimulando o consumo consciente e sustentável, através das hortas comunitárias (Caso 2), a autogestão e economia solidária, através do Banco Palmas (Caso 1) e a governança compartilhada e participação cidadã, através do Colab (Caso 3).

Os fatores relacionais, políticos, culturais e institucionais, têm interferido, largamente, nas iniciativas investigadas, paralelamente, aos fatores propriamente econômicos, o que demonstra o caráter não puramente econômico, da inovação social. Na perspectiva da NSE, trata-se de um fenômeno que se configura a partir das relações sociais construídas, envolvendo articulações e mobilizações, principalmente, dos recursos endógenos de um determinado território. Além do mais, foi possível constatar, a partir da pesquisa, que as iniciativas socialmente inovadoras, tem buscado ajustar e/ou alterar as instituições estabelecidas à novas realidades. Fala-se das desigualdades de poder e de acesso aos recursos, bem como das desigualdades nas relações sociais – reflexo das estruturas sociais e institucionais do atual sistema econômico.

9.4 Transformação Social das Iniciativas

Como visto, até aqui, a inovação social tem provocado mudanças em diversos níveis, desde de níveis inferiores, visualizado nas novas práticas adotadas pelos indivíduos de um determinado grupo, ou estrutura social, como em níveis superiores, em camadas mais altas, assim, relacionadas às instituições em termos normativos formais.

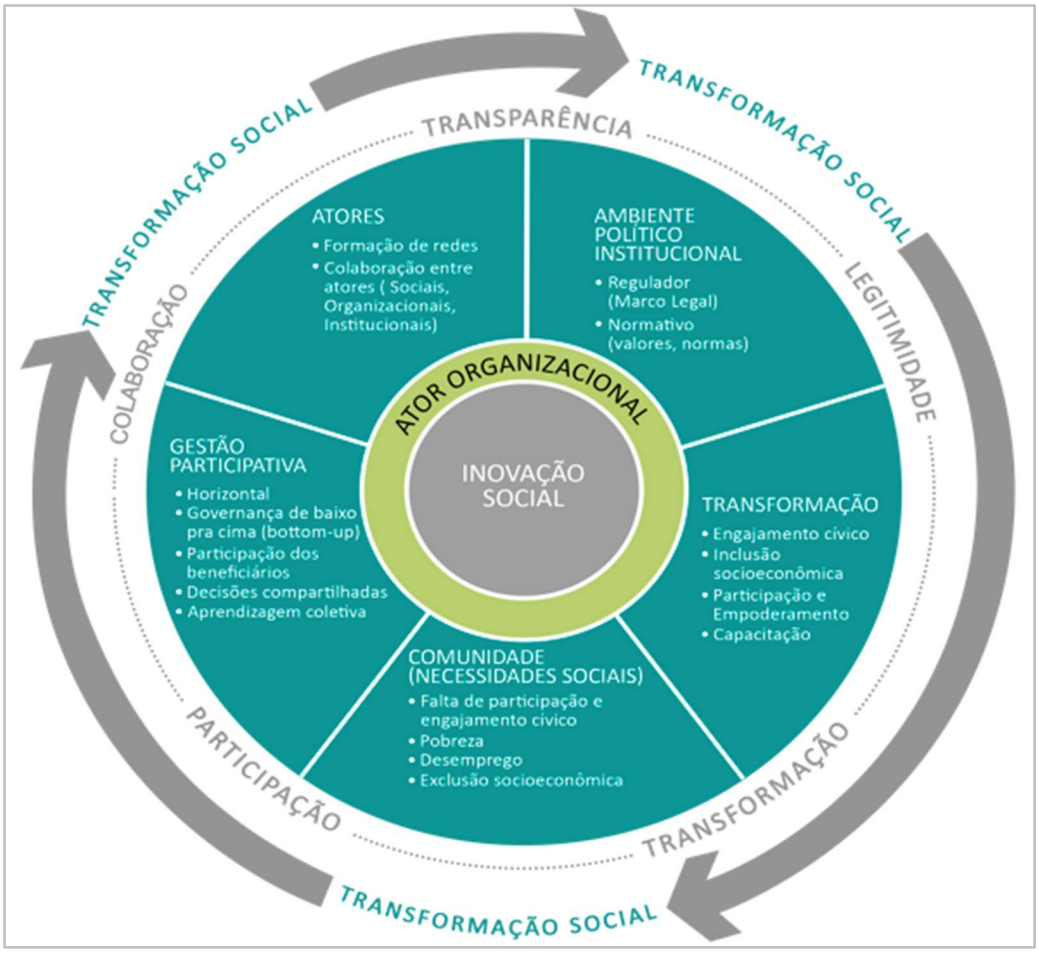
São inúmeras as transformações sociais observadas na iniciativa. Assim, para melhor compreender a contribuição da inovação social, para a transformação social, deve-se considerar tanto o resultado, como o processo – envolvendo o conjunto de interações sociais – rede de atores, a participação cidadã no processo de desenvolvimento da iniciativa (co-produção/co-construção) (LEVESQUE, 2005), através da gestão compartilhada e das alterações nos mecanismos institucionais. Visto que as inovações sociais, de forma geral, estão enraizadas em situações de crises, onde o quadro institucional existente é insuficiente para encontrar respostas a novos problemas sociais, as transformações, podem ser vistas também, no âmbito institucional, conforme discutido anteriormente.

No que diz respeito aos resultados das iniciativas, houve unanimidade, entre os entrevistados, com relação ao empoderamento dos atores envolvidos, bem como à maior participação sociopolítica da população e adoção de novas práticas sociais. O protagonismo dos atores sociais, nos três casos, pode ser visualizado através da participação ativa e voluntária dos cidadãos/moradores, em prol de um interesse coletivo, incluindo a implementação de estratégias e sugestões, mobilizadas pelos próprios atores sociais daquele contexto.

O envolvimento dos beneficiários, nas tomadas de decisão, tem gerado um processo, não só de participação, como de emancipação e fortalecimento, impulsionando a atuação destes, em outras esferas da comunidade. Assim, a inovação social pode ser vista como um processo de aprendizagem coletiva, cujo as trocas, entre os diversos atores, possibilitam não apenas solucionar os problemas sociais, mas também, desenvolver práticas solidárias, colaborativas, participativas e de reciprocidade. Para Chambon et al. (1982) é através da ação solidária que os indivíduos desenvolvem sua autonomia. Assim sendo, a inovação social, atua de forma a contribuir, através da "autogestão" da vida cotidiana.

Com o intuito de ilustrar as principais características visualizadas, neste estudo, elaborou-se um esquema, conforme segue.

Figura 15 - Configuração da Inovação Social



Fonte: Elaboração própria

A figura acima é apenas uma ilustração, na tentativa de sistematizar as principais características da inovação social identificadas na presente Tese. Buscou-se evidenciar algumas principais características com relação às categorias analíticas previamente definidas. Deve-se ressaltar que o esquema ilustrativo, em formato circular, não tem por pretensão conformar a configuração da inovação social a uma dinâmica cíclica, ao contrário, busca compilar tais dimensões em uma mesma esfera de atuação. Assim como, a "transformação social" que não se refere apenas a um resultado externo, antes, encontra-se em todos os níveis de atuação.

Na próxima seção, apresenta-se uma síntese das principais barreiras e facilitadores identificados no processo da inovação social, tendo sido eles, já discutidos de maneira aprofundada em cada caso.

9.5 Barreiras e Facilitadores da Inovação Social

A identificação das barreiras e facilitadores da inovação social, não apenas contribui para uma maior compreensão do fenômeno, como pode fornecer uma importante visão para os decisores políticos, na formulação de políticas e programas que apoiem este modelo de inovação. Dado que as inovações sociais são complexas e permeiam múltiplos níveis e setores (MURRAY et al., 2006; OECD, 2010), a identificação e compreensão de todas as barreiras e/ou facilitadores, seria praticamente impossível. Ainda assim, buscou-se identificar alguns dos principais aspectos que podem contribuir ou dificultar a introdução de inovações sociais, em função do contexto em que estão inseridas.

Quadro 21 – Barreiras e Facilitadores das Iniciativas Socialmente Inovadoras

BARREIRAS
✓ Ausência de políticas públicas e marcos regulatórios para a inovação social
✓ Falta de apoio governamental
✓ Falta de qualificação dos atores sociais locais (beneficiários)
✓ Falta de capacitação técnica
✓ Resistência da comunidade à mudanças nos padrões convencionais
✓ Falta de apoio financeiro
✓ Sistema financeiro tradicional – processos rígidos e muitos formalizados
✓ Resistência político-institucional
✓ Dificuldades na articulação com o poder público
FACILITADORES
✓ Rede e colaboração de atores
✓ Parcerias intersetoriais
✓ Identidade coletiva (identificação comum entre os participantes)
✓ Laços de confiança entre os atores locais (Laços Fortes)
✓ Relação com atores externos (Laços Fracos)
✓ Propósito e valores compartilhados entre os participantes
✓ Valores de cooperação e solidariedade

✓ Gestão participativa
✓ Estruturas organizacionais flexibilizadas e horizontalizadas
✓ Baixo nível de formalização
✓ Ênfase no processo
✓ Autonomia (grau de liberdade para exposição de ideias e iniciativas)
✓ Engajamento e participação da população local
✓ Liderança comunitária
✓ Valorização da produção e do consumo local
✓ Transmissão de conhecimento aos menos experientes (aprendizagem compartilhada)
✓ Figura do ator hábil na articulação com os atores externos

Fonte: Elaboração própria

Como já evidenciado nas discussões e resultados deste trabalho, dentre as principais barreiras identificadas, deve-se mencionar a ação governamental e o ambiente político-institucional, que pode tanto acelerar como inibir o desenvolvimento da inovação social. Deve-se chamar a atenção, neste sentido, para a importância da política governamental, ao destinar recursos específicos para iniciativas e/ou empreendimentos que empreguem soluções inovadoras sob novos paradigmas. O incentivo do governo passa a ser fundamental, uma vez que se almeja a consolidação e difusão de tais inovações.

Semelhantemente, ao que ocorre com as inovações tecnológicas, a introdução da inovação social, demanda de capacitação e treinamento dos atores sociais envolvidos, sobretudo, dos beneficiários. Tendo em vista que as iniciativas possuem forte ênfase no processo "social" pelo qual se desenvolvem, a participação dos beneficiários é, neste sentido, essencial. Assim sendo, o baixo nível de educação formal, ou mesmo, a falta de capacitação específica destes, passa a ser um dos principais desafios enfrentados pelas organizações. Dentre as demais barreiras identificadas estão a "resistência comunitária e institucional", devido às soluções inovadoras que requerem mudanças aos padrões convencionais.

PARTE 5

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente Tese, buscou compreender a dinâmica da inovação social, bem como as barreiras e facilitadores deste modelo de inovação. Para compreender este fenômeno, utilizou-se do arcabouço teórico da nova sociologia econômica, em especial, as teorias que estudam redes e instituições. Tal escolha, sucedeu-se pelo entendimento de que a inovação social se refere a um fenômeno coletivo, envolvendo a participação de uma rede de atores, incluindo os beneficiários. Para responder à problemática, realizou-se um estudo de natureza qualitativa, envolvendo três iniciativas, de diferentes formatos organizacionais. A principal contribuição desta Tese foi, portanto, avançar na compreensão da dinâmica da inovação social, bem como das barreiras e facilitadores, deste modelo de inovação, tendo como aporte teórico, abordagens da nova sociologia econômica (NSE). A escolha teórica, deu-se em vista da complexidade e pluralidade, que envolve o fenômeno, bem como pela compreensão de que tais abordagens, poderiam fornecer uma visão combinada e complementar, da realidade investigada.

Outra contribuição, deste estudo, está na compreensão da inovação social, a partir de diferentes formatos organizacionais, visto que, no Brasil, tais iniciativas, assumem, além de diferentes contextos, uma diversidade de formatos jurídicos e organizacionais. Neste sentido, a identificação das barreiras e facilitadores, bem como das similaridades e/ou diferenças, entre os diferentes contextos e organizações, trazem contribuições, tanto para a compreensão teórica do fenômeno, como para o avanço de outras iniciativas no Brasil. Deve-se dizer que as inovações sociais analisadas têm contruibuído para um sentido mais amplo de novas formas organizacionais dentro da sociedade. Não se fala, necessariamente, dos aspectos jurídicos e legais das organizações, mas sobretudo, do processo pelo qual se desenvolve, incluindo nisto, uma recombinação de recursos, implementação de novos padrões e novas formas de gestão.

Dado o contexto em que estão inseridas, tais iniciativas de inovação social, refletem um caráter heterogêneo, variando em sua forma estrutural e em amplitude de atuação. Não obstante, importa destacar o caráter colaborativo e cooperativo de tais experiências, que por meio do protagonismo dos seus atores locais, tem promovido significativas transformações sociais. Uma vez que a inovação social se configura de maneira a enfrentar e solucionar problemas públicos concretos, tais iniciativas podem ser vistas, então, como uma nova forma de gestão.

A partir dos casos investigados, foi possível constatar que as inovações sociais, têm, de fato, surgido como alternativa aos desafios socioeconômicos e ambientais da sociedade, propondo novas soluções e/ou melhorias significativas, aos problemas supracitados. Nesta perspectiva, a inovação social, pode ser vista como um possível caminho, para a superação das crises e desafios contemporâneos. Assim como, a inovação tecnológica, é considerada o motor da dinâmica econômica, a inovação social, doutro modo, pode ser considerada como o motor para a transformação social, visto que promove novas relações e colaborações, entre diversos atores, incluindo os beneficiários. Trata-se de um modelo de inovação, que é social, não apenas no resultado, mas, sobretudo, no processo pelo qual se desenvolve (CRISES, 2010), corroborando, portanto, com as proposições teóricas deste estudo. Refere-se, deste modo, a um processo dinâmico e caracterizado pela sua capacidade de se reinventar (KLEIN e LÉVESQUE, 2010).

O processo da inovação social, nos casos investigados, não se refere a um processo linear, composto por fases sucessivas (MURRAY et al., 2006), como o caso das inovações tecnológicas, mas a um processo dinâmico, resultante de adaptações, trocas e aprendizagem de uma pluralidade de atores. Desta forma, não depende da iniciativa de um único ator, mas pressupõe uma atuação coletiva, fazendo emergir, com isso, a inserção de uma rede de atores, em todas as fases do processo, desde o surgimento, até a implementação e difusão da solução. Nos três casos investigados, puderam ser identificadas redes de interações pessoais, representadas pelos "laços fortes" e redes de interações impessoais, representadas pelos os "laços fracos" (GRANOVETTER, 2005). As relações de laços fortes, destacaram-se, principalmente, pelos traços de confiança e reciprocidade, entre os participantes, já os laços fracos, evidenciaram uma pluralidade de atores, através dos quais as iniciativas têm sido disseminadas.

Vale dizer que, embora, a forma de participação dos atores e soluções empreendidas, distingam-se, de uma iniciativa para outra, nos três casos, foi possível perceber a atuação de diferentes setores, isto é, a atuação do Governo, de empresas privadas, de organizações sem fins lucrativos e da sociedade civil. Destes atores, sublinha-se, como central, no processo de desenvolvimento da inovação social, a participação e protagonização dos atores sociais, isto é, da sociedade civil. Esta participação, envolve, ainda, o processo de gestão da inovação social, caracterizada por um processo "*bottom-up*", incluindo, neste sentido, a participação dos beneficiários na tomada de decisões. Desta forma, a gestão, das três iniciativas, tem sido caracterizada por um processo participativo e mais democrático, proporcionando, com isso, trocas e aprendizagem mútua, entre os participantes.

Outro aspecto evidenciado na pesquisa, diz respeito aos atuais arranjos institucionais – as estruturas e instituições do atual sistema econômico – que têm se mostrado insuficientes na resolução dos problemas sociais, tornando, cada vez mais, necessário, que mudanças ocorram nos aspectos políticos-institucionais (ROSENBERG, 1976; NORTH, 2005; SACHS, 1993). As iniciativas de inovação social, neste sentido, podem ser vistas como alternativas para a criação, manutenção e/ou ruptura de instituições (LAWRENCE E SUDDABY, 2006). A partir dos casos investigados, foi possível constatar que as inovações sociais, emergiram de tais situações, onde o quadro institucional existente, era insuficiente para encontrar respostas aos novos problemas sociais (KLEIN e LÉVESQUE, 2010).

As iniciativas socialmente inovadoras, deste estudo, impulsionadas e difundidas, intencionalmente, pela habilidade social de determinados atores (SCHUMPETER, 1912; KING e ROBERTS, 1992; FLIGSTEIN, 2001), na busca por novas soluções, têm provocado, além de uma mudança social, alterações no ambiente político-institucional (LAWRENCE et al., 2011). Fala-se dos aspectos, tanto regulatórios, como normativos. Assim, enquanto a inovação é a destruição criativa que desenvolve a economia, o empreendedor (ator hábil) é aquele que desempenha a função de criar a mudança.

Deve-se dizer que, no Brasil, diferentemente, da Europa, não há um marco regulatório para este modelo de inovação, nem mesmo, um Sistema Nacional de Inovação ou políticas, que apoiem esta categoria, o que consiste, sem dúvida, numa das principais barreiras identificadas. Não obstante, foi possível observar nas três iniciativas de inovação social investigadas, esforços em direção a alterações institucionais formais e/ou informais, que se referem à legislação (apoio legal das iniciativas), bem como às normas e valores compartilhados (DIMAGGIO e POWELL, 1991; SCOTT, 2002; LAWRENCE et al., 2009). À medida em que novas percepções da realidade são assumidas por um número maior de indivíduos, novas crenças são compartilhadas, e em decorrência disto, uma conscientização mútua, entre os participantes, passa a ser desenvolvida, resultando, portanto, num processo de institucionalização[34]. Deste modo, novas instituições passam a ser estabelecidas, dentro do grupo que faça parte da estrutura social daquela iniciativa (DIMAGGIO e POWELL, 1991; SCOTT, 2001).

[34] A institucionalização é um processo de construção sociocultural, no qual os indivíduos acabam por compartilhar definições da realidade social, ou seja, "a forma como as coisas são feitas" (SCOTT, 2001). É um processo socialmente integrado que leva à estabilização de ideias difusas e instáveis para conceitos mais estáveis (GONÇALVES-DIAS, 2009).

A criação de arranjos institucionais que promovam novas orientações socioculturais, bem como a consolidação desses novos paradigmas, continua um desafio a ser suplantado, visto que requer a capacidade de construção de institucionalidade para reforçar de tais ações. Vale dizer que diferenças substanciais com relação ao grau de institucionalização das iniciativas puderam ser observadas. Doutro modo, nos três casos observados, foi possível constatar a presença dos atores sociais hábeis (empreendedores) na articulação com outras instâncias (poderes públicos, organizações não-governamentais, empresas privadas, financiadores), sendo um dos aspectos fundamentais no processo de institucionalização visualizado.

Logo, entende-se que a inovação social, através da prática dos atores individuais e coletivos, pode implicar em alterações institucionais, em níveis distintos, não, necessariamente, em níveis superiores, mas, sobretudo, em níveis inferiores e nas estruturas sociais, através da criação, manutenção ou ruptura das instituições existentes (LAWRENCE et al., 2006). Percebe-se, portanto, que a análise político-institucional, tem potencial para fornecer importantes *insights* sobre a dinâmica da inovação social. Uma vez que a inovação social se refere ao processo de desenvolvimento e implementação de soluções socialmente inovadoras, para que isto seja efetivo, torna-se necessária a "renegociação" de instituições estabelecidas, entre os atores, e por vezes, com lógicas conflitantes.

Com relação à transformação social pretendida pela inovação social, constatou-se nas três iniciativas, a inclusão, capacitação e empoderamento dos atores sociais, por meio da participação e promoção de novas relações. Entende-se que a inovação social, com base na pesquisa realizada, refere-se a uma construção social, cujo a dinâmica fundamental está na atuação coletiva de uma rede de atores. A inovação social tem capacidade de influenciar os sistemas normativos formais e/ou informais, do ambiente político-institucional em que está inserida, bem como provocar mudanças em distintos níveis institucionais.

Em face do exposto, deve-se ressaltar que as proposições teóricas deste estudo puderam ser corroboradas, uma vez que: i) as iniciativas socialmente inovadoras têm incluído a participação de uma rede de atores, inclusive dos beneficiários; ii) têm se mostrado social em seus meios e fins; iii) têm promovido novas relações sociais, fortalecendo a autonomia e protagonismo dos atores; iv) e influenciado o ambiente político-institucional em que se insere.

10.1 Limitações da Pesquisa

(i) As limitações da presente pesquisa estão relacionadas às escolhas metodológicas, visto que todo método de pesquisa traz possibilidades e limitações (VERGARA, 1997). Assim, uma das limitações do estudo está associada à abordagem qualitativa da pesquisa, realizada em três casos. Há a necessidade de se avaliar o resultado a partir de outras abordagens metodológicas – etnografia – de período prolongado, para um aprofundamento dos aspectos identificados, bem como, levantamento de outros que tenham fugido da percepção da pesquisadora.

(ii) Há a necessidade de aprofundamento das barreiras e facilitadores identificados na pesquisa, ou mesmo, a validação através de estudos com abordagens quantitativas.

(iii) Os resultados aqui apresentados não são generalizáveis. Dada a escolha metodológica, e também, o contexto social, em que tais iniciativas se inserem, podendo diferir de um campo existencial para outro.

Com a realização deste estudo, outras possibilidades emergiram para futuras investigações, conforme segue.

10.2 Recomendações para estudos futuros

- ✓ Por se tratar de um tema emergente, principalmente, no Brasil, a inovação social, requer estudos, que combinem dimensões, em diferentes contextos e setores, isto é, na sociedade civil, nas empresas privadas, nas organizações sem fins lucrativos, no Governo, dentre outros. A fim de que se possa avançar na compreensão e operacionalização, deste fenômeno.
- ✓ Também, recomenda-se a realização de estudos, que combinem diferentes abordagens teóricas e metodológicas, para a construção e o avanço de um *framework* teórico-metodológico mais robusto.
- ✓ Tendo em vista, que as inovações sociais, têm sido dificultadas, pela falta de apoio institucional e pela abordagem tradicional das políticas públicas, recomenda-se que estudos avancem, nessa direção, em propor políticas de inovação social adequadas, bem como instrumentos de crédito específicos, para esta modalidade de inovação.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Entre Deus e o Diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. In: **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, v.16, n. 2, São Paulo, 2004.

ABRAMOVAY, R. A dimensão estratégica da responsabilidade socioambiental. **Valor Econômico**, p. A 13, edição de 19 de setembro de 2008.

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Ed. Abril, 248p, 2012.

ADAMS, D; HESS, M. Social Innovation and Why it Has Policy Significance. **The Economic and Labour Relations Review**. 2010.

ALDRICH, H. "Entrepreneurship". In SMELSER, Neil and SWEDBERG, Richard. ***The Handbook of Economic Sociology***. Princeton University Press: Princeton, 2005.

ALIGLERI, L., ALIGLERI, L. A., KRUGLIANSKAS, I.20. ***Gestão Socioambiental****: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas. 2009.

ANDERSON, A. R; HARBI, S. E; AMAMOU, M. Innovation culture in small Tunisian ICT firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 21(1), 132-151. doi: 10.1108/JSBED- 06-2013-0086. 2014.

ANDRADE, THALES DE. Inovação tecnológica e meio ambiente: a construção de novos enfoques. **Ambiente e sociedade**. 2014.

ANDRÉ, I; ABREU, A. Dimensões e Espaços da Inovação Social. **Revista Portuguesa de Geografia Finisterra**. V, 41. N. 81. 2006

ANDREW, C., KLEIN, J. **Social Innovation**: What is it and why is it important to understand it better. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no ET1003. 2010.

ARNIANI, M.; BADII, A.; LIDDO, A.; GEORGI, S.; PASSANI, A.; PICCOLO, L. S. G.; & TELI, M. **Collective Awareness Platforms for Sustainability and Social Innovation**: An Introduction. Book Sprint. 2014.

ARTHUR, W. BRIAN. Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. **The Economic Journal**, Vol. 99, No. 394. 1989.

BANERJEE, ABHIJIT AND DUFLO, ESTHER. **"Do Firms Want to Borrow More?** Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program." Bureau for Research in Economic Analysis of Development, BREAD Working Paper: No. 005, 2003.

BATTILANA, J., & DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, 53(6), 1419–1440. 2010.

BARBIERI, J. C.. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**: As estratégias de mudanças da agenda 21. 3a. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

BARBIERI, J. C. et al. ***Inovação e sustentabilidade**: novos modelos e proposições*. **RAE**, vol.50 no. 2. São Paulo. Abr./Jun. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições, São Paulo (2014), p. 70

BAKKER, A.B; DEMEROUTI, E; EUWEMA, M.C. "Job resources buffer the impact of job demands on burnout". **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 10 No. 2, pp. 170-80. 2005.

BECK, U. **A Reinvenção da Política**: Rumo a uma Teoria da Modernização Reflexiva, 1997. In: BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony;LASH, Scott. Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna.São Paulo: Editora UNESP, p. 11-72, 1997.

_____. A política na sociedade de risco. **Revista Ideias**, v. 2, n. 1 (nova série), Campinas, p. 230-252, 2010.

_____. Cosmopolitanism as imagined communities of global risk. American Behavioral Scientist, SAGE London, Oct. n. 55, p. 1346-1361, 2011.

_____. La société du risque:Sur la voie d'une autre modernité. Paris: Editions Flammarion, 2001.

_____. La sociedad del riesgo global. Madrid: Siglo XXI España Editores, 2002a.

_____. La sociedad del riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida.Barcelona: Paidós Editorial, 2008.

_____. Liberdade ou capitalismo. São Paulo: Editora Unesp, 2002b.

_____. Methodological Cosmopolitanism - In the Laboratory of Climate Change. Disponível em: http://www.ulrichbeck.net-build.net/index.php?page=research-2 2012, Acesso em: 10 de jan. 2014.

_____. **O que é globalização**? Equívocos do globalismo, respostas à globalização. São Paulo: Editora Unesp, 1999.

_____.Qu'est-ce-que le cosmopolitisme? Paris: Éditions Alto Aubier, 2006.

BEDWELL, J., KAIRO, S. K., BYGRAVES, J. A. Identification of substrains of BCG vaccine using multiplex PCR. Vaccine: 19, 2146-51. 2001.

BÉLANGER, P. R.; LAPOINTE, P. A.; LÉVESQUE, B. Workplace innovation and the role of institutions. In: MURRAY, B. et al. (Eds.). Work and employment relations in the high performance workplace. London: Continuum, 2002.

BEPA - Bureau of European Policy Advisers. **Empowering people, driving change**. Social Innovation in the European Union. European Communities. Luxembourg. 2011.

BEVIR, MARK. Democratic governance: a genealogy. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 39, p. 103-114, 2011.

BIGNETTI, LUIZ PAULO. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos** 47(1):3-14, janeiro/abril 2011.

BIGNETTI, LUIZ PAULO. Introdução ao forum sobre gestão social. **Revista de Administração**. Mackenzie. 2013.

BLANC, J. Las monnaies paralléles: èvaluation du phénomène et enjeux théoriques. **Revue d'économie finacière**, n. 49, p. 81-102, set. 1998.

BOONS, F. & LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 45, 9–19. 2012

BORGES-ANDRADE, J. E. **Psicologia e produção do conhecimento em organizações de trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges- Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 492-517). Porto Alegre: Artmed. 2004.

BOUCHARD, M; LÉVESQUE, B. **Économie sociale et innovation**. L'approche de la régulation, au coeur de la construction québécoise de l'économie sociale. In : Chaire de recherche du Canada en économie sociale et Centre de Recherche sur les innovations sociales (CRISES) R-2010-4, 2010.

BOUCHARD, MARIE J. (Ed.). **Innovation and the social economy**. The Québec experience. Toronto: University of Toronto Press, 2013.

BOURDIEU, PIERRE. Método científico e hierarquia social dos objetos. Escritos de educação, v. 3, p. 31-38, 1998.

BOWER, J.L; CHRISTENSEN, C. M. **Como pegar a onda do futuro**. In Exame, v. 27, n. 10, São Paulo, 1995.

BOYACK, KEVIN W; KLAVANS, R. Co‐citation analysis, bibliographic coupling, and direct citation: Which citation approach represents the research front most accurately? **Journal of the American Society for Information Science and Technology**. 2010.

BRISCOE, GERARD; MULLIGAN, CATHERINE. **Digital Innovation**: The Hackathon Phenomenon. Creativeworks London Working Paper. May, 2014.

BRUNDTLAND, G. H. (Org.) **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BURTON-JONES A. Knowledge capitalism: business, work, and learning in the new economy. Oxford University Press, New York. 1999.

BUND, E. ET AL. **Blueprint of social innovation metrics** – contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 2013.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework, **Technologic Forecast. Soc. Change**. 2014. Disponível em:

http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162513001236. Acesso em: 11/04/2015.

CASTELLS, F; ORTIZ, O.; PASQUALINO, J. C. Environmental Performance of Construction Waste: comparing three scenarios from a case study in Catalonia, Spain. **Journal of Waste Management**, v. 30, n. 4, p. 646-654, 2010.

CEFAI, DANIEL. "Pourquoi se mobilise-t- -on? Lês thérories de l'action collective". Paris, La Découverte/M.A.U.S.S. 2007.

CHAMBON, J. L; DAVID, A; DEVEVEY, J. M. *Les innovations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France. 1982.

CHRISTENSEN, C.; BAUMANN, H.; RUGGLES, R.; SADTLER, T. M. Disruptive innovation for social change. Harvard Business Review, 84, n. 12, December, 2006.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. Revista portuguesa de educação, v. 16, n. 2, p. 221-236, 1995.

CHRISTENSEN, C. The ongoing process of building a theory of disruption. The Journal of Product Innovation Management, v. 23, n. 1, 2006.

CHO, JEASIK; TRENT, ALLEN. Validity in qualitative research revisited. Qualitative Research Journal, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.

CIMOLI, M; DOSI, G. De los paradigmas tecnológicos a los sistemas nacionales de producción e innovación. Comecio Exterioro. 1994.

CIPOLLA, CARLA; COSTA, DIEGO. Agricultura urbana: identificação de oportunidades de projeto para o processo produtivo e comercialização. Mix sustentável, v. 2, n. 1, p. 114-120, 2016.

CLOUTIER, JULIE. Qu'est-ce que l'innovation sociale? *Cahier du Crises, Collection Études Théoriques*, n. ET0313. Québec: Crises, 2003

COHEN, WESLEY M, LEVINTHAL, DANIEL A. Administrative Science Quarterly Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. 1990.

COMEAU, YVAN. Les contributions des sociologies de l'innovation à l'étude du changement social. In: Innovations Sociales et Transformations des Conditions de Vie. Actes du Colloque. 2004. p. 29-44.

COTTERMAN, R. et al. Aligning marketing and technology to drive innovation research.Technology Management, set./out. 2009.

COSTA, ROGÉRIO HAESBAERT. O mito da desterritorialização: do" fim dos territórios" à multiterritorialidade. Bertrand Brasil, 2004.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa método qualitativo, quantitativo e misto. Trad. de Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, JOHN W. Procedimentos qualitativos. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto, v. 2, p. 32-33, 2007.

CRIBB, SLSP; CRIBB, A. Y. Agricultura urbana: alternativa para aliviar a fome e para a educação ambiental. In: 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administraçao e Sociologia Rural. Porto Alegre. 2009. p. 1-14.

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. Oxford: Elsevier, 2005.

DAMANPOUR, F; EVAN, W. M.. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". Administrative Science Quarterly. 1984.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. The Academy of Management Journal. Vol. 34, No. 3 (Sep., 1991), pp. 555-590

D'AMOURS, M. Le Travail Indépendant.Un Revelateur des Mutations du Travail, Québec, Presses de L'University du Québec. 2003.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L.F. GSA 1566 - Dimensões da Inovação sob o Paradigma do Desenvolvimento Sustentável. 2004.

DAWSON, P; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. International Journal of Technology Management, 51(1), 9-21. 2010.

DE JANEIRO, Rio. IBGE, 2010. www. ibge. gov. br/censo2010. Acesso, v. 8, p. 09/07/2016.

DE MARIO, Camila Gonçalves. Ouvidorias Públicas Municipais no Brasil. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Urbanismo da FAU-PUC de Campinas, 2006.

DIMAGGIO, PAUL J; POWELL, WANLTER W. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press. 1991.

DOSI, G. Technical Change and Economic Theory. Londres: Pinter Publishers, 1988.

ECKSTEIN, CARLOS BRUNO; NUCCI, JOSÉ ADEMAR. INSPEÇÃO BASEADA EM RISCO SEGUNDO API 581 APLICAÇÃO DO API-RBI SOFTWARE. In: Conferência internacional sobre avaliação de integridade e extensão de vida dos equipamentos industriais. 2002. p. 1-10.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review* 14 (4), 532–550. 1989.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks*: the triple bottom line of 21 century business. oxford: New Society Publishers, 1998.

ENJOLRAS, B. Coordination Failure, Property Rights and non-Profit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics,* vol. 73**,** no 3, pp. 347-374. 2000.

EUROPEIA, Comissão. Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

Bruxelas: Comissão Europeia, 2010.

ESPING-ANDERSEN, GOSTA. As três economias políticas do Welfare State. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, n. 24, p. 85-116, 1991.

FAGERBERG, J, D. MOWERY, R. NELSON. 'Innovation: A Guide to the Literature'.The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, pp. 1–26. 2012.

FAVREAU, LOUIS. Coopératives et développement durable et solidaire des territoires: éléments d'une problématique. *Cahiers de l'Aruc-DTC*, Série "Recherches", n. 2, 2008. Disponível em: <http://aruc- dtc.uqar.ca/images/stories/REC-02-2008(1).pdf>. Acesso em: 24/02/2016.

FAVREAU, LOUIS. Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive. *Cahiers du Crises*, *Col- lection Études Théoriques*, n. ET0508, 2005. Disponível em: <www.crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudestheoriques/CRISES_ET0508.pdf>. Acesso em: 24/02/2016.

FILHO, C. PIOVEZANI. Análise da conversação: princípios e métodos. Parábola, 2006.

FLIGSTEIN, NEIL. Social skill and the theory of fields. Sociological theory, v. 19, n. 2, p. 105-125, 2001.

FLIGSTEIN, N. The Architecture of Markets – An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2001

FLIGSTEIN, N. Social Skill and Institutional Theory.' American Behavioral Scientist 40: 397-405. 1997.

FLIGSTEIN, Neil. The Architecture of Markets: an Economic Sociology of Twenty- First-Century Capitalist Societies. Princeton: Princeton University Press. Second printing, 2006. 274p

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. In: MARTES, A. C. B. (Org.). Redes e sociologia econômica. São Carlos: EdUFSCar, 2009. p. 69-106.

FLIGSTEIN, N. Fields, power, and social skill: a critical analysis of the new institutionalism. Berkeley: University of California, 1999.

FONTAN, JEAN-M. Développement territorial et innovation sociale: l'apport polanyien. Revue Interventions Économiques, 38, 2008. Disponível em: <Disponível em: http://interventionseconomiques.revues.org/369 >. Acesso em: 14/07/2016.

FONTAN, JEAN-M.; KLEIN, JUAN-L.; LÉVESQUE, BENOÎT. Reconversion productive et économie plurielle. Le déficit territorial. In: FONTAN, Jean-M.; KLEIN, Juan-L.; LÉVESQUE, Benoît (Dir.). Reconversion économique et développement territorial Québec: Presses de l'Université du Québec , 2003. Introduction. p. 1-8.

FONTAN, JEAN-M.; KLEIN, JUAN-L.;TREMBLAY, DIANE-G. *Innovation and society*: broadening the analysis of the territorial effects of innovation. Research Note no 2004-07A. Canada Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy.

Télé-université/Université du Québec à Montréal, 2004. Disponível em: <Disponível em: www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC04-07A.pdf >. Acesso em: 10/07/2016

FONTAN, JEAN-M.; KLEIN, JUAN-L.; TREMBLAY, DIANE-G. *Innovation socioterritoriale et reconversion économique*: le cas de Montréal. Paris: L'Harmattan, 2005.

FURTADO, C. Desenvolvimento e subdesenvolvimento. São Paulo: Fundo de Cultura, 1961.

FURTADO, C. Subdesenvolvimento e estagnação na América Latina. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1968.

FURTADO, C. 1974 O mito do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1974.

FURTADO, C. Teoria e política do desenvolvimento econômico. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1962

FRANÇA FILHO, GENAUTO C. Indicadores para a sustentabilidade em Economia Solidária: uma questão de utilidade social. Kraychete, G. & Carvalho, P. Economia popular solidária: indicadores para a sustentabilidade. Porto Alegre: Tomo, 2012.

FREEMAN, C. Innovation and the strategy of the firm. In: FREEMAN, C. The economics of industrial innovation. p.225-282. Harmondsworth: Penguin Books, 1974.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, C. Economic Issues', paper presented for IEE, Information Technology: Engineering the Future. A Debate on the Social Objectives of New Technology, London. 1988.

FREEMAN R. E., GILBERT D. R. JR. Business, ethics and society: A critical agenda. Business & Society, 31, 9–17. 1992.

GARFIELD, R.E; SIMS, S.M; KANNAN, M.S; DANIEL, E.E. Possible role of gap junctions in activations of myometrium during parturition. Am. J. Phsiol. 235, c168-C179. 1978.

GENRO, TARSO. Orçamento participativo e democracia. GENRO, Tarso; SOUZA, Ubiratan. Orçamento participativo: a experiência de Porto Alegre, v. 2, 1997.

GEPHART, R. Paradigms and research methods. Recuperado em 4 fevereiro, 2011, de http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm. 1999.

GEROMETTA, JULIA; HÄUSSERMANN, HARTMUT; LONGO, GIULIA. Social innovation and civil society in urban governance: Strategies for an inclusive city. Urban Studies (Routledge), Oct2005, Vol. 42 Issue 11, p2007-2021, 15p.

GIDDENS, A. A constituição da sociedade. 3. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

GIDDENS, A. Sociologia. 6a ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, 2005.

GISLAIN, JEAN-JACQUES; STEINER, PHILIPPE. La sociologie économique, 1890-1920: Émile Durkheim, Vilfredo Pareto, Joseph Schumpeter, François Simiand, Thorstein Veblen et Max Weber. Presses universitaires de France, 1995.

GLASER, B; STRAUSS, A, L. The Discovery of Grouded Theory: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter. 1967.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara L.F. Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental. Universidade de São Paulo, 2009.

GOPALAKRISHNAN,S; DAMANPOUR, F. A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. Fairleigh Dickinson University, Teaneck, NJ, USA. 1997.

GRANOVETTER, MARK. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481□510. 1985.

GRANOVETTER, MARK. Getting a job. A study of contacts and careers. Cambridge, Harvard University Press. 1974.

GRANOVETTER, MARK. The impact of social structure on economic outcomes. Journal of Economic Perspectives, 19 (1) (2005), pp. 33–50
.
GREENBERG, P. CRM et the Speed of Light – Social CRM Strategies Tools, and Techniques for Engaging Your Customers – Fourth Edition. New York: McGrawHill, 2009.

GREENWOOD, ROYSTON; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. Organizations Studies. 1993.

GUERRA, Antonio José Teixeira; DA CUNHA, Sandra Baptista. Impactos ambientais urbanos no Brasil. Bertrand Brasil, 2001.

GUION, LISA A. Triangulation: establishing the validity of qualitative studies. Gainesville: University of Florida, 2002.

HABERMAS, J. Teoria do agir comunicativo. Vols. I e II. Trad. Flávio Beno Siebeneichler. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

HALL, J.; VREDENBURG, H. The challenges of inovating for sustainable development. Mit Sloan Management Review, v.45, n.1, p. 61-68, 2003.

HALLET, C. "Young peoples participation in decisions affecting their welfare". Childhood, 7 (1), (2010), 11-25.

HANCOCK, PHILIP; TYLER, MELISSA. Working bodies. In: HANCOCK, Philip et al. (Orgs.). The body, culture and society: an introduction. Buckingham/Philadelphia: Open University Press, 2004. p. 84-100.

HAIR, JOSEPH et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman Companhia Ed, 2005.

HARRISON, DENIS; KLEIN, JUAN-LUIS & BROWNE, PAUL LEDUC. Social innovation, social entreprise and services. In: GALLOUJ, Faïz; DJELLAL, Faridah (Eds). The Handbook of Innovation and Services. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p.197-218. 2010.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. Criando valor sustentável. Revista de Administração de Empresas – ERA Executivo, v. 3, n. 7, p. 65-79, maio/jun. 2004.

HAUGH, H. e KITSON, M. The Third Way and the third sector: New Labour's economic policy and the social economy. Camb. J Econ (2007) 31 (6): 973-994. 2007.

HEISKALA, R. Inovações sociais são as alterações nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras da sociedade que aumentam seus recursos de poder coletivo e melhora o seu desempenho econômico e social. (2009)

HECLO, H. Modern social politics in Britain and Sweden: from relief to income maintenance. New Haven, Yale University Press. 2008.

HILLIER, J.; MOULAERT, F.; NUSSBAUMER, J.Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, Géogra- phie Économie Société 2004/2, v. 6, pp. 129-152.

HIPPEL, ERIC VON; THOMKE, STEFAN; SONNACK, MARY. Criando inovações tecnológicas na 3M. RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. O valor da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 117-137, 2005.

HODGSON, GEOFFREY M. Reclaiming habit for institutional economics. journal of Economic Psychology. The Business School, University of Hertfordshire, De Havilland Campus, Hatfield, Hertfordshire AL10 9AB, UK . 2004.

HODGSON, GEOFFREY M. How Economics Forgot History: The Problem of Historical Specificity in Social Science. London and New York: Routledge, 2001.

———. "The Evolution of Institutions: An Agenda for Future Theoretical Research." *Constitutional Political Econ- omy* 13, no. 2 . 2002

———. "The Hidden Persuaders: Institutions and Individuals in Economic Theory." *Cambridge Journal of Economics* 27, no. 2. 2003.

———. The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure, and Darwinism in American Institutionalism. London and New York: Routledge, 2004.

HODGSON, GEOFFREY M. "The Complex Evolution of a Simple Traffic Convention: The Functions and Implications of Habit." *Journal of Economic Behavior and Organization* 54, no. 1. 2004.

HOFFMAN, A. J. Integrating environmental and social issues into corporate pratice. In Environment. Abringdon, Carfax Publishing. Jun. 2000.

HOWALDT, JÜRGEN; SCHWARZ, MICHAEL. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. IMA/ZLW. 2010.

HOWALDT; J.; SCHWARZ, M. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. Trend Study of the International Monitoring Project (IMO). 2010

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=355030&idtema=19&search=sao-paulo%7Csao-paulo%7C-. Acesso em: Out. 2016.

ILLICH, I. *Une société, sans école*, Paris, Seuil (en anglais : *Deschooling Society,* Harper and Row). 1971

INOJOSA, ROSE. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade. In: Cadernos Fundap, n. 22, p.102-110, 2011.

JACOMETTI, M.; SANCHES, M. A. B.; GONÇALVES, S. A. Análise da estratégia pela perspectiva das teorias institucional e da estruturação. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 3, p. 125-155, 2014.

KANTER, R.M. From spare change to real change: the social sector as a beta site for business innovation. Harvard Business Review 77. 1984.

KATARSIS. Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research. 2007.

KATZ, J. S.; MARTIN, B. R. What is research collaboration? Research Policy, Amsterdam, n. 26, p. 1-18, 2007.

KAUFMAN, D. A força dos "laços fracos" de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. *Galaxia* (São Paulo, *Online*), n. 23, p. 207-218, jun. 2012.

KIMBERLY, JOHN R; EVANISKO, MICHAEL J. Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. The Academy of Management Journal. Vol. 24, No. 4.1981

KLEIN, J; HARRISSON, D. L'innovation sociale: Émergence et effets sur la transformation des societies. Press de I'Université du Québec, 2007.

KONINGS, J; MARCOLIN, L. An overview and conceptual framework of Social Innovation. SIMPATIC project, Seventh Framework Programme European Union. 2013.

KUZNETS, S. Technological Innovation and Economic Growth, reprinted in S. Kuznets (1979), Growth, Population, and Income Distribution, New York: Norton, pp. 56-99. 1978.

KUZNETS, S. "Remarks" in M. Moss, The Measurement of Economic and Social Performance. New York: National Bureau of Economics Research/Columbia University Press. 1973.

LANGLEY, A., & ABDALLAH, C. Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In D. D. Bergh & D. J. Ketchen (Eds.), Building Methodological Bridges -

Research Methods in Strategy and Management (Vol. 6, pp. 105-140): Emerald Group Publishing Limited. 2011.

LAVILLE JEAN – LOUIS. A Economia Solidaria: Um Movimento Internacional. Revista Critica de Ciências Sociais, 84, Março 2009 (pag7-47). 2009/

LAVILLE, JEAN – LOUIS et al. L'économie solidaire: une perspective internationale. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

LAVILLE, JEAN-LOUIS; GAIGER, LUIZ INÁCIO. Economia solidária. Diccionario de la otra economía, CLACSO, Buenos Aires, 2009.

LAVILLE, JEAN-LOUIS. A economia solidária: um movimento internacional. Revista crítica de ciências sociais, n. 84, p. 7-47, 2007.

LAWRENCE, T. B.; WINN, M. I.; JENNINGS, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. Academy of Management Review, v. 26, n. 4, p. 624-644, 2011

LAWRENCE, THOMAS B; PHILLIPS, NELSON. Compreendendo as indústrias culturais. T. Wood, Jr., PF Bendassolli, C. Kirschbaum, & MP Cunha (Coords.), Indústrias criativas no Brasil, p. 3-23, 2009.

LAWRENCE, T. B., SUDDABY R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; NORD, W. Handbook of organization studies. London: Sage. 2. ed., 2006, p. 213-254.

LAWRENCE, T. B; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

LAWRENCE, T. B; MAGUIRE, S., HARDY, C. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. Academy of Management Journal, v. 47, p. 657- 679, 2002.

LEE, N.; HASSARD, J. Organization unbound: actor-network theory, research strategy and institutional flexibility. Organization, v.6, n.3, p.391-403, 1999.

LETTICE, F; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. Iternational Journal of Technology Management. 2010.

LÉVESQUE, B. L'innovation dans le développement économique et dans le développement social », in J.-L. Klein e D. Harrisson (Dir.). L'innovation sociale. Émergence et effet sur la transformation sociale. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 43-70, 2007.

_____. Empreendedor coletivo e economia social: outra forma de empreender, 2004. In RV Gis - Revista Virtual de Gestão de Iniciativas Sociais. Disponível em: <http://www.ltds.ufrj.br/gis/anteriores.htm>. Acesso em: 25/1/2011.

LÉVESQUE, B.; CREVIER, F. Les impacts des parcs scientifiques à travers la contribution des innovations sociales et des sciences et humaines. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales Cahiers du CRISES. Québec. 2004.

LÉVESQUE, B. *Innovations sociales et pouvoirs publics : vers un système québécois d'innovation dédiée à l'économie sociale et solidaire. Quelques éléments de problématique*, Cahiers du CRISES, no. ET1106, Montreal. 2011

LÉVESQUE, B. Economia plural e desenvolvimento territorial na perspectiva do desenvolvimento sustentável: elementos teóricos de sociologia econômica e de socioeconomia. Política & Sociedade, v. 8, n. 14, p. 107-144, 2009.

LÉVESQUE, B. Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: quelques éléments de problématique. Revista Interações, v. 9, n. 2, p. 191-216, 2008.

LÉVESQUE, B; BOURQUE, GILLES; FORGUES, ERIC. *La nouvelle sociologie économique.* Originalité et tendances nouvelles. Paris: Desclées de Brouwer, 2002.

LÉVESQUE, B., JOYAL, A. AND CHOUINARD, O. *L'autre économie, une écono- mie alternative?*. Québec: Presses de l'Université du Québec. 1989.

LÉVESQUE. B; MENDELL. M; VAN KEMENADE. SOLANGE. Les fonds régionaux et locaux de développement au Québec: des institutions financières relevant principalement de l'économie sociale. 1996.

LÉVESQUE. B; VAILLANCOURT, Y. Les services de proximité au Québec: de l'expérimentation à l'institutionnalisation. Montréal: Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Dép. de travail social, Université du Québec à Montréal, 1998.

LÉLÉ, SHARACHCHANDRA M. Sustainable Developmente: A Critical Review. World Development, Vol 19, No. 6, pp. 607-621. Energy & Resoucers Group, University of California, Berkeley. 1991.

LIE, JOHN. "Embedding Polanyi's Market Society", *Sociological Perspectives*, 34(2), 219□235. DOI : 10.2307/1388992. 1991.

LINDE, VAN DER. "Competitive Implica- tions of Environmental Regulation in the Cell BatteryIndustry," Hochschule St. Gallen, St. Gal- len, forthcoming 1995a.

LUNDVALL, B. *National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter, p. 1-19. 1992.

MAC-CALLUM, R; ROBINSON-WHELEN, S., TADA, Y; MCGUIRE, L; KIECOLT-GLASER, J. Long-term caregiving: What happens when it ends? Journal of Abnormal Psychology. 2009.

MACHADO-DA-SILVA, CLÓVIS L.; GUARIDO FILHO, EDSON R.; ROSSONI, LUCIANO. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação (1). Revista de Administração Contemporânea, p. 159, 2006.

MCGUIRE, J. Eficácia das intervenções para a redução da reincidência criminal. Coimbra: Livraria Almedina, 2006.

MACHADO, NUNO. *Sociedade vs. mercado – notas sobre o pensamento económico de Karl Polanyi.* Tese de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações. Lisboa: ISEG.

2009.

MACKEY, A.; GASS, S. Common data collection measures. In: MACKEY, A.; GASS, S . Second language research: methodology and design. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005. p. 43-99

MARCOVITCH, JACQUES. *Para Mudar o Futuro: Mudanças Climáticas, Políticas Públicas e Estratégias Empresariais*. São Paulo, Edusp/Saraiva, 2006.

MARX, KARL; ENGELS, FRIEDRICH. Manifesto do Partido Comunista. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARX & ENGELS: Textos. Volume III. Edições Sociais, São Paulo: 1977. Página 94.

MAUSS, MARCEL. Sociologia e antropologia. São paulo, Cosac e Naify. 2003.

MAUSS, Marcel. Ensaio de sociologia. 2ª Edição. 2001.

MAURER, A. MARIA. As dimensões de inovação social em empreendimentos econômicos solidários do setor de artesanato gaucho. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2011.

MELO NETO; JOAQUIM JOÃO; MAGALHÃES, SANDRA. Bairros Pobres, Ricas Solições: Banco Palmas, ponto a ponto. Fortaleza: Espressão Gráfica. 2008.

MENDES, FRANCISCO COELHO. Políticas e inovações para a agricultura urbana: estudo dos casos de Nova Iguaçu (Rio de Janeiro-Brasil), Rio Cuarto (Córdoba-Argentina) e Sevilha (Andalucía-Espanha). (2012). Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. 129p. 2012.

MENDES, FRANCISCO COELHO et al. Estudantes do ensino secundário profissional: origem social, escolhas escolares e expectativas. 2009.

MERRIAM, S.B. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998

MILBERGS, E.; VONORTAS, N. Innovation Metrics: measurement to insight. National Innovation Initiative 21st Century Working Group. Center for Accelerating Innovation and George Washington University, 2004.

MILES, M. B; HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis: an espanded sourcebook. Thousand Oaks, Sage. 1994.

MINAYO, MARIA CECÍLIA DE SOUZA. Estrutura e sujeito, determinismo e protagonismo histórico: uma reflexão sobre a práxis da saúde coletiva. Ciência e saúde coletiva, v. 6, n. 1, p. 7-19, 2001.

MIZIK, N; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. Journal of Marketing, 67 (1) (2003), pp. 63–76

MOULAERT, FRANK. Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)produced. In: Social Innovation and Territorial Development. Edited by Diana MacCallum et al., 2009.

MOULAERT, FRANK; MARTINELLI, FLAVIA; SWYNGEDOUW, ERIK; GONZALEZ, SARA. "Towards Alternative Model(s) of Local Innovation", *Urban Studies*, 42 (11), pp. 1669-1990. 2010.

MOULAERT, FRANK ET AL. *The international handbook on social innovation*: collective action, social learning and transdisciplinary research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013.

MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; GONZÁLES, S.; SWYNGEDOUW, E. (2007); Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. European Urban and Regional Studies, 14(3):195-209. http://dx.doi.org/10.1177/0969776407077737

MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; GONZÁLES, S.; SWYNGEDOUW, E. 2007. Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. *European Urban and Regional Studies*. 2007. http://dx.doi.org/10.1177/0969776407077737. Acesso em 15/06/2016.

MOULAERT, F. AND NUSSBAUMER, J. *La logique spatiale du développement territorial* (Sainte-Foye: Presses Universitaires du Québec). 2008.

MOULAERT F., MORLICCHIO E., CAVOLA L. Social exclusion and urban policy in European cities: combining northern and southern European perspectives, in: Geyer M., Richardson H. (Eds) International Handbook of Urban Policy, Vol. 1, pp. 138–158. London: Edward Elgar. 2007.

MORAES, ROQUE. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

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. Working Paper, Oxford Said Business School, 2007. Disponível em: <Disponível em: http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf >. Acesso em:16/05/2016

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. *The Open Book of Social Innovation*. London, NESTA/The Young Foundation. 2010. Disponível em: www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_ of_social_innovation. Acesso em: 18/06/2016.

MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J. AND MULGAN, G. 'Social Venturing.' The Social Innovator Series. London, UK. 2009.

NELSON, R.; WINTER, S. G. Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

NICHOLLS RJ, HANSON S, LOWE JA, VAUGHAN DA, LENTON T, GANOPOLSKI A et al. Metrics for assessing the economic benefits of climate change policies: sea-level rise.

Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2015.

NOVY, A.; LEUBOLT, B. Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. Urban Studies. 2005.

O'LEARY, R; BINGHAM, L. B. (Coords). *The collaborative public manager*: new ideas for the twenty-first century. Washington DC: Georgetown University, 2009.

OPITZ, SILVIA CB; OPITZ, Oswaldo. Curso completo de direito agrário. 2016.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Economic Surveys: France. Paris. 2001.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Studies on SMEs and Entrepreneurship SME's: emtrepreneurship and innovation, relatório da OECD programa LEED, OECD, Paris, 2010.

ORSATO, RENATO J; CLEGG, STEWARD R. Radical Reformism: Towards Critital Ecolgical Modernization. *Sustainable Development. Sust. Dev.* **13**, 253–267 (2005). Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). **DOI**: 10.1002/sd.283. Acesso em 18/02/2016

OSBORNE D., GAEBLER T. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley. 1993.

PETTIGREW, A. M. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, p. 163-182, 1992.

PHILLS JR. J.A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D.T. Rediscovering Social Innovation. 2008.

POL, P; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term. The Journal of Socio-Economics, v. 38, p.878–885. 2009.

POLANYI, KARL. "Aristotle Discovers the Economy", *in* Karl Polanyi; Conrad Arensberg; Harry Pearson (orgs.), *Trade and Market in the Early Empires*. Chicago: Henry Regnery, 64□94. 1957.

POLANYI, KARL. *Dahomey and the Slave Trade: An Analysis of an Archaic Economy*. Seattle and London: University of Washington Press. 1966.

POLANYI, KARL. "The Economy as Instituted Process", *in* George Dalton (org.), *Primitive, Archaic and Modern Economies: Essays of Karl Polanyi*. Boston: Beacon Press, 139□174. 1968.

POLANYI, KARL. "Our Obsolete Market Mentality", *in* George Dalton (org.), *Primitive, Archaic and Modern Economies: Essays of Karl Polanyi*. Boston: Beacon Press, 59□77. 1968.

POLANYI, KARL. "The Economistic Fallacy", *in* Karl Polanyi; Harry Pearson (orgs.), *The Livelihood of Man*. New York: Academic Press, 5□17. 1977.

POLANYI, KARL. “The Economy Embedded in Society”, *in* Karl Polanyi; Harry Pearson (orgs.), *The Livelihood of Man*. New York: Academic Press, 47□56. 1977.

POLANYI, KARL. “The Two Meanings of Economic”, *in* Karl Polanyi; Harry Pearson (orgs.), *The Livelihood of Man*. New York: Academic Press, 19□34. 1977.

POLANYI, KARL. *A grande transformação: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2000.

POLANYI, KARL; ARENSBERG, CONRAD; PEARSON, HARRY. “The Place of Economies in Societies”, *in* George Dalton (org.), *Primitive, Archaic and Modern Economies: Essays of Karl Polanyi*. Boston: Beacon Press, 116□138. 1968.

POLANYI, KARL. The economy as instituted process. Trade and market in the early empires, v. 243, 1957.

POLANYI, KARL; SÁNCHEZ, ANASTASIO. La gran transformación. Juan Pablos, 1992.

POT, F; VAAS, F. "Social innovation, the new challenge for Europe", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57 Iss: 6, pp.468 – 473. 2008.

PORTER M. E., KRAMER M. R. Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review (2011, January-February), pp. 62–91. 2011.

PORTER M. E., KRAMER M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review 84(12): 78–92. 2006.

PORTER M. E., VAN DER LINDE C. Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review 73(5): 120–134. 1995.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. RJ: Campus, 1990.

POWELL, W. W. Learning From Collaboration. Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review* 40(3):228- 40. 1998.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. O pote de ouro na base da pirâmide. HSM Management, 32, maio-junho, 2002.

PRAHALAD, C. K. A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro. Ed. rer. atual. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRICE, CHARLES ARCHIBALD. Southern Europeans in Australia. Melbourne: Oxford University Press, 1963.

PUTNAM, ROBERT DAVID. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. FGV Editora, 2000.

RAGIN, C. The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley: University of California Press, 1997.

RECUERO, RAQUEL. Redes sociais online e redes sociais offline. 2010.

REINSTALLER, J. Barriers to internationalisation and growth of EU's innovative companies. Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry, PRO INNO Europe. 2013.

RIGO, ARIÁDNE SCALFONI; DE FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Moedas sociais e bancos comunitários no Brasil: aplicações e implicações, teóricas e práticas. 2014.

RODGERS, E. M. Innovations and organizations: critical perspectives. Communication Research. 1988.

ROLLIN, J.; VICENT, V. Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. Québec: Université du Québec, 2007.

ROSENBERG, N. Exploring the black box: Technology, economics, and history. New York: Cambridge University Press. 2006.

RÜEDE, D; LURTZ, K. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS Business School Research Paper, 12*(03), 1-51. 2012.

SABOURIN, ERIC. MARCEL MAUSS: Da dádiva à questão da reciprocidade. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 23, n.66, 2008.

SACHS, I. Repensando o crescimento econômico e o progresso social: o papel da política. In: ABRAMOVAY, R. et al. (Orgs.). Razões e ficções do desenvolvimento. São Paulo: Editora Unesp/Edusp, 2001.

SANTOS, B. S. Os processos da globalização Globalização: fatalidade ou Utopia. Porto: Afrontamento, 2001.

SANTOS, B. S. "Los nuevos movimientos sociales", *Revista del Observatorio Social de América Latina/OSAL*, 5, 177-188.
Sharra R, Nyssens M., 2009, "Social Innovation: an Interdisciplinary and Critical Review of the Concept". 2001

SCHUMPETER, J. A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1989.

SCHUMPETER, J. A. & FEURSTEIN, K. *Living Labs – the user as co-creator ,* ICE Conference Proceedings 2007. 2007.

SCHUMPETER, J. A. The theory of eco- nomic development. Cambridge, Harvard University. 1964.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. 1912.

SCHUMPETER, J. A. Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, McGraw-Hill Book Company Inc., New York. 1934

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy, George Allen & Unwin, London. 1942

SCOTT, P. Re-thinking science. Cambridge: Polity, 2002.

SEADE. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/retratosdesp/view/index.php?indId=2&temaId=1&locId=1000. Acesso em out. 2016.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Planejamento de pesquisa. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, Ed. Herder e Ed. da Universidade de São Paulo, 1967.

SEN, AMARTYA. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.

SINGER, PAUL ISRAEL; DE SOUZA, ANDRÉ RICARDO (Ed.). A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. Editora Contexto, 2000.

SINGER, PAUL. Introdução à economia solidária. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SHARRA, R., & NYSSENS, M. *Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept*. Belgium: Université Catholique de Louvain. 2006.

SHIKIDA, P. F. A. A evolução diferenciada da agroindústria canavieira no Brasil de 1975 a 1995. Cascavel: EDUNIOESTE, 1998. 149p.

SHIKIDA, P. F. A.; BACHA, C. J. C. Aspectos da geração de tecnologia e a utilização dos principais produtos e subprodutos da agroindústria canavieira do Brasil. Revista de Economia e Sociologia Rural, v.36, n. 2, p.09-29, abr./jun. 1998.

SCHUMACHER, J; FEURSTEIN, K; HESMER, K. A, HRIBERNIK, K-D. Living Labs: A New Development Strategy. In European Living Labs – A new approach for human centric regional innovation, Eds. J. Schumacher & V-P Niitamo. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, pp. 1-14, 2007.

SILVEIRA, F; ZILBER, S. Novaes. Crowdfunding as an Alternative for New Ventures Funding in Emerging Countries. International Business Management. 2016.

SINGOCOM. Social Innovation, Governance and Community Building: Final Report. *In:* F. MOULAERT (coord.), *EU Research on Social Sciences and Humanities*. 2003. Disponível em: http://users.skynet.be/frank. moulaert/singocom/ Acesso em: 12/07/2016

SMITH, A. et al. Grassroots innovation for sustainable development: some enduring dilemmas. Proceedings: Global Research Forum on Sustainable Consumption and Production Workshop, Rio de Janeiro, Brazil, 2012.

SMOTHERS, J; MURPHY, P. J; NOVICEVIC, M. M; HUMPHREYS, J. H. Institutional entrepre- neurship as emancipating institutional work: James Meredith and the Integrationist Movement at Ole Miss. Journal of Management History, 20(1), 114-134. 2014.

SOUZA SANTOS, B. Democratizar a Democracia: os caminhos da demovracia participativa, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SORENSEN E., TORFING J. Theories of democratic network governance. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. 2007.

STAKE, R. A Arte da Investigação com Estudos de Caso Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Original publicado em, 1995.

STAKE, ROBERT E. The case study method in social inquiry. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. The American tradition in qualitative research. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001

STEINER, P. Le marché selon la Sociologie Économique. Revue européenne des Sciences Sociales, Genève, v. XLIII, n. 132, p. 31-54. 2005. Disponível em: http://ress.revues.org/326. Acesso em: 16.maio.2016.

STEINER P. *Comportement économique et structures sociales*, 1999. In: *Cahiers d'économie politique*, n°38, 2006.

STRETTON, A.O.W; CAMPBELL, W.C; BABU, J.R. Biological activity and mode of action of avermectins, in VEECH, J.A. e DICKSON, D.W. Vistas on nernatology; a commemoration of the twenty-fifth anniversary of the society of nematologists. Maryland, Society of Nematologists, v. 20, p. 136-146. 1969.

STUBBS, W; COCKLIN, C. Conceptualizing a "Sustainability Business Model". Organization & Environment Volume 21 Number 2. 2008.

SWEDBERG, Richard. Principles of economic sociology. Princeton University Press, 2009.

SWEDBERG, RICHARD; SMELSER, NEIL J. The sociological perspective on the economy. 1994.

SWEDBERG, RICHARD. Economic sociology: Past and present. Sage, 1987.

TAHAI, A.; MEYER, M. J. A Revealed Preference Study of Management Journals' Direct Influences. Strategic Management Journal, v. 20, n. 3; p. 279, mar., 1999.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. Cahiers du CRISES. Québec, 2005.

TAYLOR, J. B. Introducing social innovation. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 6, no 1, p. 69-77. 1970.

TEPSIE. Doing Social Innovation: A Guide for Practitioners'. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 2012.

TEPSIE. Growing Social Innovation: A Guide for Policymakers. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research 2012

TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing Innovation: integrating technological, market and organization change. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

THÉVENOT, L. L'action au pluriel. Sociologie des re´gimes d'engagement. Paris: Découverte, 2006.

THOMSON, ANN MARIE, AND JAMES L. PERRY. "Collaboration Processes: Inside the Black Box." *Public Administration Review* 66, no. 6 (Supplement): 20–31. 2006.

THOMSON, ANN MARIE; JAMES L. PERRY; THEODORE K. MILLER. "Conceptualizing and Measuring". 2006.

VAN GUNDY, A. Organization creativity and innovation. In S. G. Isaksen (Ed.), Frontiers of creativity research (pp. 358-379). Burralo, NY: Bearly. 1987.

. VAN DE VEN, A.H; POLLEY, D.E; R. GARUD, R; VENKATARAMAN, S. The innovation journey, Oxford University Press, New York. 1988.

.

VAN DER HAVE, ROBERT P.; RUBALCABA, LUIS. Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. Research Policy, v. 45, n. 9, p. 1923-1935, 2016.

VEBLEN, T.B. A Teoria da Classe Ociosa: um estudo econômico das instituições. (1a edição em inglês: 1899). Tradução: Olívia Krähenbühl. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1965a.

VEBLEN, T.B. The Engineers and the Price System (1a edição: 1921). New York: A. M. Kelley. 1965b

VERWORN, B; HERSTATT, C. The innovation process: an introduction to process models. Working Papers, n. 12. 2007.

WCED. World Comission on Environment and Development. Our Commom Future. Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference. Strategies for scaling social innovation for greater impact. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15(2), article 2. 2010. [online] Available at: http://www.innovation.cc/scholarly-style/westley2antadze- 2make_difference_final.pdf [Acesso em 30/04/2016].

WEBER, MAX; GERTH, HANS HEINRICH; MILLS, C. WRIGHT. Ensaios de Sociologia. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WHITE, HOWARD D; MCCAIN, KATHERINE W. Visualizing a Discipline: An Author Co-Citation Analysis of Information Science, 1972-1995. *Journal of the American Society for Information Science (1986-1998);* Apr 1998; 49, 4; ABI/INFORM Global pg. 327. 1998

YIN, R. K. **Estudo de Caso**, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R. K. Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 2009.

ZALTMAN, G. DUNCAN, R. HOLBEK, J. Innovations and organizations. New York: Wiley, 1973.

ZAWISLAK, PAULO A. L'Activité de Conception: Les trajectoires brésiliennes de I'indstrie aéronautique et de I'industrie de lá chaussure. Paris Université Paris VII, Tese de Doutorado (Doctorat Nouveau Régime). 1994.

ZELIZER, Viviana; PEIXOTO, J.; MARQUES, R. O significado social do dinheiro: dinheiros especiais. A nova sociologia económica, 2003.

ZIETSMA, C; LAWRENCE, T. B. Institutional Work in the Transformation of na Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55, 189–221. 2010.

ZILBER, Silvia Novaes; PAJARES, Fernando M. Roncal. Análise da vantagem competitiva de bancos em países emergentes e em países desenvolvidos utilizando o modelo de visão baseada em recursos: estudo comparativo Brasil x Estados Unidos. Economia Global e Gestão, v. 14, n. 2, p. 95-117, 2009.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Orientações gerais: Este roteiro de entrevista deve ser aplicado com os principais atores envolvidos na iniciativa investiga.

No início da entrevista:
1. Solicitar autorização para gravação da entrevista e informar que será transcrita;
2. Coletar dados pessoais do entrevistado (formação; cargo e tempo na função);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.

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.

Contexto Social e Caracterização da Inovação

(Objetivo: Mapear o contexto social em que a iniciativa se insere e a caracterizar a inovação social)

- Declaração livre sobre a iniciativa socialmente inovadora.
-Necessidade social identificada (processo de identificação e proposição de soluções)
- Percepção da iniciativa enquanto uma inovação social e o porquê.
- Definição da inovação social com base na experiência (prática vivenciada).
- Comentário sobre o processo de criação, desenvolvimento e implementação da inovação social.

Rede e Colaboração de Atores

- Principais atores envolvidos na inovação social.
- Processo de articulação entre os atores envolvidos (responsáveis pela articulação).
- Mecanismos utilizados para o envolvimento de tais atores.
- Participação da sociedade civil, dos atores locais, beneficiários.
- Como se dá a colaboração entre os atores.

Processo de Gestão Colaborativa

- Como ocorre o processo de gestão da inovação.
- Como se dão as tomadas de decisões e quem são os atores envolvidos neste processo.

- Comente sobre a participação dos beneficiários (atores sociais locais) no processo de gestão.

Ambiente Político-Institucional

- Caráter regulatório da inovação social (marco legal).
- Apoio institucional (apoio financeiro, apoio governamental).
- Processo de institucionalização, mudanças e novas práticas geradas.

Transformação Social

- Transformações e/ou melhorias sociais alcançadas.
- Atendimento aos interesses coletivos.
- Ganhos sociais gerados pela iniciativa inovadora (empoderamento, capacitação sociopolítica, inclusão, novas relações)?