

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD

Filipe Freitas de Lima

**A atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social:
O caso da Associação Caldeirões-PE**

Recife, 2020

FILIPE FREITAS DE LIMA

**A atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social:
O caso da Associação Caldeirões-PE**

Orientadora: Prof^ª. Carla Regina Pasa Gómez, Ph.D.

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de Gestão Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Recife, 2020

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

L732a Lima, Filipe Freitas de
A atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social: o caso da Associação Caldeirões - PE / Filipe Freitas de Lima. - 2020.
144 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Carla Regina Pasa Gómez.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2020.
Inclui referências e apêndices.

1. Mudança social. 2. Difusão de inovações. 3. Administração. I. Pasa Gómez, Carla Regina (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2021 – 016)

FILIPE FREITAS DE LIMA

**A atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social:
O caso da Associação Caldeirões-PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de Gestão Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Aprovado em: 30/11/2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Carla Regina Pasa Gómez, Ph. D., Universidade Federal de Pernambuco (Orientadora)

Prof. Paulo Thiago Nunes Bezerra Melo, Dr., Universidade Federal Rural de Pernambuco (Examinador Externo)

Prof^a Suzanne Érica Nóbrega Correia, Dra., Universidade Federal de Campina Grande (Examinadora Externa)

*Dedico este trabalho às minhas avós,
Maria da Conceição Silva de Lima e
Maria Eulália Morais Borba.*

Agradecimentos

A trajetória do mestrado não foi fácil, e sem dúvidas só foi possível concluí-la com o apoio de muitos, que de alguma forma me ajudaram neste desafio. Para estes, deixo aqui os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço primeiramente a Deus, por ser para mim a mais preciosa e inesgotável fonte de amor e cuidado. Minha fé e crença em sua existência me nutriram e me ajudaram a superar as adversidades e os momentos mais difíceis que surgiram durante toda esta caminhada. Sua presença em minha vida é a minha certeza de nunca estar só.

Agradeço aos meus pais, Lígia e Jesiel, por todo apoio dedicado a mim, pelo cuidado com a minha saúde, por se fazerem presentes em minha vida, pelo carinho, amor e incentivo. Em especial ao meu pai. Lembrarei das suas palavras encorajadoras, que renovaram minhas crenças na minha capacidade e potencial, me dando forças para continuar. Desejo que lembre deste momento quando pensar em mim.

Aos amigos que fiz nesta jornada! Ane, Priscilla, Marília, Géssika, Renan, Verônyca e Mariele. Obrigado por todos os momentos de descontração, risadas, torcida, palavras de carinho e apoio. Vocês foram a melhor parte desse processo! meus presentes do mestrado!

Ao Caio Oliveira, por ter me apoiado e ajudado tanto, especialmente no primeiro semestre do curso.

Aos amigos Geizibel, Antônio (Toinho) e Joana, por todo carinho, cuidado e conselhos. Amo vocês.

A Gabriela Queiroz, pela convivência harmoniosa durante o tempo em que dividimos apartamento no Recife. Obrigado por ter me acolhido tão bem no seu lar, me senti realmente em casa. Ah! e obrigado pelo escondidinho de soja que fez pra me receber. Tava muito bom!

Ao meu companheiro, Julio Gomes. Você é luz na minha vida! Te agradeço demais por tudo! pela amizade, lealdade, toda ajuda e toda força que você me deu e me dá. Por escolher estar ao meu lado e dividir a vida comigo. Amo-te como a vida ama perceber a beleza, a arte, os traços e texturas. Ah! e obrigado também por cortar meu cabelo durante a quarentena.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pela competência e seriedade no uso de suas atribuições educacionais.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por contribuir para o desenvolvimento deste estudo e garantir a continuidade da formação de indivíduos pesquisadores.

A minha orientadora, a Profa. Dra. Carla Pasa, pela paciência e compreensão. Por me ensinar alguns caminhos de pesquisa e o valor de atitudes mais humanas em detrimento de outras. Por apontar meus erros, me permitindo a possibilidade de enxergar, mesmo que com certa dificuldade, caminhos mais fecundos.

Aos estimados membros das minhas bancas de qualificação e defesa, o Prof. Dr. Paulo Thiago e a Profa. Dra. Suzanne Correia. Suas contribuições para o trabalho foram muito significativas! Obrigado pelo cuidado que tiveram com o texto e por todas as valiosas dicas e apontamentos de pesquisa que com certeza levarei comigo em minha jornada acadêmica.

Por fim, agradeço a todos os colaboradores da Associação Caldeirões que fizeram parte desta pesquisa, em especial a sua Diretora Presidente. Obrigado por terem me cedido seu tempo e por terem sido tão receptivos e amigáveis.

esperança é a melhor coisa que eu posso nos desejar. Olhando vários pontos da minha vida agora, eu vejo que as vezes em que dei o meu melhor, havia esperança envolvida. Isso porque é um sentimento que dá confiança, propósito. Esperança salva em vários níveis, assim como a falta dela nos deixa mortos, ainda que tecnicamente vivos.

(SARAIVA, 2019, p.31)

Resumo

Há um reconhecimento crescente em relação à importância do potencial e da capacidade humana para lidar com os mais intratáveis problemas da atualidade nos campos social e ambiental. Dentre os problemas mais difíceis de combater, destacam-se: ampliação da desigualdade, intempéries climáticas, degradação ambiental, pobreza crescente e etc. À vista disso, observa-se que os indivíduos representam valiosas fontes de conhecimento e ação no combate a esses problemas. Todavia, ainda não existe um número suficiente de evidências e maneiras capazes de medir ou descrever essa atuação ou capacidade inovadora, ou em que medida são utilizadas em prol do bem-estar social, um dos benefícios mais importantes do processo da inovação social. Portanto, diante do cenário global onde os problemas de ordem socioambiental carecem de soluções, e com base no interesse crescente sobre as dinâmicas que envolvem a construção de iniciativas socialmente inovadoras, esta pesquisa teve como objetivo analisar como acontece a atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social, por meio de um estudo de caso único e instrumental com a Associação Caldeirões, uma iniciativa socialmente inovadora localizada no município de Lajedo, interior do estado de Pernambuco, cujas atividades estão voltadas para promoção do bem-estar e criação de valor sociais, assim como para preservação e proteção ambiental. Dessa forma, a partir de uma abordagem de pesquisa qualitativa, foram realizadas análise documental e entrevistas semiestruturadas em profundidade, desenvolvidas por meio de acesso a conteúdo específico sobre o objeto de estudo e participação do grupo de principais colaboradores da Associação Caldeirões, respectivamente, sendo os indivíduos desse grupo aqui identificados como atores sociais. Como resultados desta pesquisa destaca-se a identificação dos indivíduos protagonistas envolvidos nos estágios de criação e desenvolvimento da Associação Caldeirões, assim como a descrição de como acontece a atuação desses indivíduos nos respectivos estágios desse processo, a luz do modelo de Murray *et al.* (2010). Além disso, este estudo também apresenta como resultados a contextualização de fatores (facilitadores e inibidores) que exerceram alguma influência nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social do caso selecionado. Como conclusões, destaca-se que a análise da atuação dos indivíduos realizada neste trabalho contribui para o entendimento de como as *capacidades potenciais* podem ser transformadas em *capacidades realizadas*, ressaltando a importância do ator social individual no processo de mudança das estruturas sociais, na busca por uma sociedade mais justa, igualitária e socialmente responsável.

Palavras chave: Inovação Social. Processo de Inovação Social. Fatores Facilitadores. Fatores Inibidores. Ator Social.

Abstract

There is growing recognition of the importance of human potential and capacity to deal with today's most intractable problems in the social and environmental fields. Among the most difficult problems to be tackled, the following stand out: expansion of inequality, climatic weather, environmental degradation, increasing poverty, etc. In view of that, it is observed that individuals represent valuable sources of knowledge and action to combat these problems. However, there is still not enough evidence and ways to measure or describe this innovative performance or capacity, or to what extent they are used to promote social well-being, one of the most important benefits of the social innovation process. Therefore, given the global scenario where socio-environmental problems lack solutions, and based on the growing interest in the dynamics that involve the construction of socially innovative initiatives, this research aimed to analyze how individuals act in the creation and development stages of the social innovation process, through a single and instrumental case study with Cauldrons Association, a socially innovative initiative located in the municipality of Lajedo, in the interior of the state of Pernambuco, whose activities are aimed at promoting well-being and creation of social value, as well as for environmental preservation and protection. Thus, based on a qualitative research approach, documentary analysis and semi-structured in-depth interviews were carried out, developed through access to specific content on the object of study and participation by the group of main employees of the Cauldrons Association, respectively, individuals in this group identified here as social actors. As a result of this research, the identification of the protagonist individuals involved in the creation and development stages of the Cauldrons Association stands out, as well as the description of how these individuals act in the respective stages of this process, in the light of the model of Murray *et al.* (2010). In addition, this study also presents as results the contextualization of factors (facilitators and inhibitors) that had some influence on the stages of creation and development of the social innovation process of the selected case. As conclusions, it is highlighted that the analysis of the performance of individuals carried out in this work contributes to the understanding of how *potential capacities* can be transformed into *realized capacities*, emphasizing the importance of the individual social actor in the process of changing social structures, in the search for a more just, egalitarian and socially responsible society.

Keywords: Social Innovation. Social Innovation Process. Facilitating Factors. Inhibiting Factors. Social Actor.

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama dos seis estágios do Processo de Inovação Social	42
Figura 2: Características e atividades que constituem os estágios do processo de inovação social	58
Figura 3: Delineamento da pesquisa	63
Figura 4: Localização do Município de Lajedo-PE	65
Figura 5: Formação geomorfológica dos Lajedos ou Caldeirões	74
Figura 6: Adolfina Pacheco e Emilda Jordão em momento de lazer na área dos caldeirões, 1948	74
Figura 7: Grupo de amigos na área dos caldeirões, 1963	75
Figura 8: Mutirão de Limpeza na área dos caldeirões em meados da década de 1960	75
Figura 9: Moradias no entorno da área dos Caldeirões que bloqueiam sua integração com o restante da cidade	76
Figura 10: Ocupação informal inadequada dentro da área dos caldeirões	76
Figura 11: Descarte indevido de lixo na área dos caldeirões	77
Figura 12: Água contaminada pelo descarte indevido de resíduos na localidade dos caldeirões	77
Figura 13: Logotipo da AC	83
Figura 14: Perfil da Associação Caldeirões no <i>Facebook</i>	84
Figura 15: Abraço coletivo no encontro cultural ‘ <i>Arte pelos Caldeirões</i> ’	87
Figura 16: Camisetas distribuídas no encontro cultural ‘ <i>Arte pelos Caldeirões</i> ’	87
Figura 17: Encontro realizado na câmara dos vereadores de Lajedo-PE para divulgação da criação da AC	91
Figura 18: Parque dos Caldeirões	94
Figura 19: População de Lajedo e seus municípios limítrofes	95
Figura 20: Primeiro evento natalino realizado na comunidade dos caldeirões	99
Figura 21: Ornamentação das casas na comunidade dos caldeirões durante a campanha “adote um pisca”	101
Figura 22: Apresentações musicais do primeiro evento natalino na comunidade dos caldeirões	102
Figura 23: Coral de crianças da comunidade dos caldeirões no primeiro evento natalino realizado no local	102

Figura 24: Celebração de missa ecumênica no primeiro evento natalino realizado na comunidade dos caldeirões	102
Figura 25: Registro da distribuição de presentes no primeiro evento natalino na comunidade dos caldeirões	102
Figura 26: Primeiro passeio ciclístico solidário em prol da valorização da área dos caldeirões	103
Figura 27: Limpeza de uma das rochas principais da área dos caldeirões	104
Figura 28: Registros da realização de minicurso sobre gerenciamento de projetos	107
Figura 29: Estágios ou diretrizes do Programa Guardiões Mirins	108
Figura 30: Eixos pedagógicos do Programa Guardiões Mirins	109
Figura 31: Valores estabelecidos para o Programa Guardiões Mirins	109
Figura 32: Convite para prestação de serviços voluntários no programa Guardiões Mirins	111
Figura 33: Primeiro Bazar solidário virtual com produtos apreendidos pela Receita Federal	115
Figura 34: Registro das oficinas de artesanato e bordado promovidas pela Associação Caldeirões	115

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Registro do número de denúncias, solicitações e avisos a respeito da área dos caldeirões	89
---	----

Lista de Quadros

Quadro 1: Definições de Inovação Social	33
Quadro 2: Modelos do processo de inovação social descritos na literatura	39
Quadro 3: Informações sobre as entrevistas	68
Quadro 4: Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados	70
Quadro 5: Identificação dos indivíduos protagonistas envolvidos nos estágios de criação e desenvolvimento da AC	118

Sumário

1. Introdução	16
1.1 Pergunta de Pesquisa	21
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Geral	21
1.2.2 Específicos	21
1.3 Justificativa Teórica e Prática	22
2. Referencial Teórico	25
2.1 O ‘social’ na inovação	25
2.2 Origem e compreensão da inovação social	27
2.3 Escolas da inovação social	30
2.4 A evolução do conceito	33
2.5 Processo de inovação social	36
2.5.1 Avisos, inspirações e diagnóstico	43
2.5.2 Propostas e ideias	44
2.5.3 Prototipagem e Pilotos	45
2.5.4 Sustentação	48
2.5.5 Dimensionamento ou escala	50
2.5.6 Mudança sistêmica	52
2.6 Quem faz inovação social? Uma abordagem centrada na atuação dos indivíduos	53
2.7 Considerações do capítulo	58
3. Procedimentos metodológicos	60
3.1 Natureza, tipo e delineamento da pesquisa	60
3.2 Contextualização e seleção do caso	63
3.3 Seleção dos indivíduos participantes	66
3.4 Coleta de dados	69
3.5 Procedimentos de análise e validação dos dados	71
4. Análise dos resultados	73
4.1 A Associação Caldeirões e a atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de IS	73
4.1.1 Categoria 1 - Estágios de criação: Avisos, inspirações e diagnóstico	73
4.1.2 Categoria 1 - Estágios de criação: Propostas e ideias	88
4.1.3 Categoria 2 - Estágios de desenvolvimento: Prototipagem e pilotos	97
4.1.4 Categoria 2 - Estágios de desenvolvimento: Sustentação	105
5. Considerações Finais	119
Referências	124
Apêndice A - Termo de Consentimento da Entrevista	136
Apêndice B - Roteiro de Entrevista com a Diretora Presidente da AC	138

Apêndice C - Roteiro de entrevista para identificação dos indivíduos protagonistas que compõem o grupo de colaboradores de AC 141

Apêndice D - Roteiro de entrevista sobre aspectos da atuação dos indivíduos protagonistas que compõem o grupo de colaboradores da AC 143

1. Introdução

A demanda por soluções que priorizem a melhoria na qualidade de vida dos indivíduos ou grupos sociais marginalizados pelos paradigmas econômico e político atuais constitui-se como um dos maiores desafios observados a nível global (MURRAY *et al.*, 2010; ALIJANI *et al.*, 2017; KOHLGRUBER *et al.*, 2019; SILVA; SEGATTO; CARLI, 2019).

Desafios como mudanças climáticas; transição energética; degradação ambiental ocasionada pela ação humana; insuficiência de recursos; crise econômica; pobreza crescente; doenças crônicas e ampliação da desigualdade são de forma recorrente apontados como sendo problemas de ordem perversa, tendo em vista o seu caráter resiliente e o elevado nível de dificuldade de solucioná-los (MURRAY *et al.*, 2010; ALIJANI *et al.*, 2017; KOHLGRUBER *et al.*, 2019).

A natureza desses desafios, combinada com o fenômeno da globalização e da ascensão econômica, destaca a necessidade de abordagens novas e inovadoras no combate às preocupações de ordem social (ALIJANI *et al.*, 2017; KOHLGRUBER *et al.*, 2019; SILVA; SEGATTO; CARLI, 2019), uma vez que as estruturas de mercado e governo vigentes, assim como as políticas estabelecidas por estas, revelam-se insatisfatórias na luta contra os mais prementes problemas da atualidade (GOLDENBERG *et al.*, 2009; KOHLGRUBER *et al.*, 2019).

Durante muitos anos a ideia de inovação esteve estritamente relacionada ao campo tecnológico, baseando-se na ideia de resultado econômico e lucro (KOHLGRUBER *et al.*, 2019). Já o termo ‘inovação social’ teve suas primeiras referências datadas da década de 60, quando a importância da dimensão social na inovação começava a ser considerada e difundida (CAJAÍBA-SANTANA, 2013).

Diferentemente das inovações tecnológicas ou técnicas, as inovações sociais possuem uma natureza essencialmente não mercantil, ou seja, suas finalidades não são direcionadas para a esfera privada na busca exclusiva pela potencialização dos dividendos. A inovação social possui como principal característica a busca por mudança social, assim como é utilizada para a descrição de um amplo conjunto de atividades, que incluem: desenvolvimento de novos produtos, serviços e programas; empreendedorismo social e atividades de empresas sociais; reconfiguração das relações sociais e estruturas de poder; inovação no local de trabalho; novos modelos de desenvolvimento econômico, transformações sociais, e mudanças sistêmicas (TEPSIE, 2014; BIGNETTI, 2011).

Dessa forma, a inovação social pode ser perspectivada como um movimento de liberdade, baseado na concepção de ideias, principalmente na ideia de que indivíduos podem criar, moldar e projetar mundos; assim como podem desenvolver novas formas de organização social (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015; BEPA, 2011; METSZOSY, 2019; DIAS; PARTIDÁRIO, 2019; MARTINEZ *et al.*, 2017; GOVIGLI *et al.*, 2020).

Nesse sentido, a inovação social é aqui entendida como o processo da ação de indivíduos visionários, capazes de criar soluções inovadoras para os problemas sociais de uma comunidade ou grupo que não são adequadamente atendidos, promovendo a formação de novas relações sociais, novas estruturas e modelos de decisão (BACQ; JANSSEN, 2011).

Essa definição enfatiza o papel fundamental da agência humana na reformulação das práticas existentes, previsto por alguns estudiosos sob o argumento de que tal agência busca mudar práticas para responder a necessidades específicas, imaginando novas maneiras de ser, novos relacionamentos e novas maneiras de fazer (MOULAERT *et al.*, 2013; CAJAÍBA-SANTANA, 2013; SARKKI *et al.*, 2019; SECCO *et al.*, 2019; HAXELTINE *et al.*, 2016). Assim, entende-se que tal perspectiva abarca a questão de como o indivíduo se percebe no mundo, e a importância da sua atuação para mudança das estruturas sociais.

O ato de inovar as práticas existentes em favor de novas está, portanto, interligado às ações de indivíduos motivados, que buscam atenuar os desafios sociais, as necessidades ambientais, econômicas e institucionais emergentes, que podem permanecer sem solução sob a competência do mercado, governo e iniciativas privadas (GOVIGLI *et al.*, 2020). Por conseguinte, observa-se que estas novas práticas podem ser entendidas e caracterizadas como iniciativas de inovações sociais.

Nesse sentido, de acordo com o modelo de seis estágios sugerido por Murray *et al.* (2010), o ponto de partida para inovação social envolve a percepção de avisos, que indicam a necessidade de estratégias inovadoras para solução de um determinado problema social. O segundo estágio envolve a geração de uma nova ideia que fornece uma solução para a necessidade identificada. Em seguida, essas ideias são testadas na prática no estágio de experimentação. O quarto estágio ocorre quando uma ideia se prova na prática e demonstra ser promissora a ponto de ser cultivada. No penúltimo estágio as ideias são difundidas, ou seja, buscam-se estratégias para aumentar e disseminar a(s) solução(ões) inovadora(s). Finalmente, o último estágio do processo de inovação social corresponde à mudança sistêmica, tida como objetivo final de uma inovação social, que envolve mudança de atitudes e comportamentos, maneiras inteiramente novas de pensar e agir (MURRAY *et al.*, 2010).

Posto isto, evidencia-se que os estágios do processo de inovação social desenvolvem-se a partir da mobilização e ação de indivíduos, que fazem parte de um conjunto de atores responsáveis pelas iniciativas inovadoras que atendem as necessidades sociais. Tais atores diferenciam-se a depender do contexto específico onde o processo de inovação social poderá ser desenvolvido, podendo ser classificados, de forma sintética, em: atores sociais, organizacionais e institucionais (MEDEIROS, 2018; TARDIFF; HARRISSON, 2005).

Nesse sentido, André e Abreu (2006) afirmam que a inovação social emerge principalmente fora das instituições, sendo resultado de uma mobilização em torno de um objetivo, protagonizada informalmente pelos atores sociais, ou seja, membros/indivíduos da sociedade civil, movimentos cooperativistas ou associativistas, sindicatos ou associações comunitárias.

À vista disso, entende-se que a inovação social surge principalmente por meio de uma quebra com as atuais normas instituídas de acordo com padrões determinados de valores, bem como através da ruptura com as estruturas detentoras de poder e recursos, culminando em mudanças perceptíveis, criativas e eficazes na maneira como a sociedade, através de um processo participativo de interações sociais, enfrenta problemas sociais complexos, antes perspectivados como intratáveis ou impassíveis de resolução, como a desigualdade, discriminação, pobreza, violência e destruição do meio-ambiente.

Dessa forma, tendo como referência o conjunto de atores citados, este estudo foca na figura do ator social individual, equacionando questões relacionadas a sua atuação nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social. Essa abordagem é um convite para entender a inovação social como uma prática, ou seja, como um processo de mudanças promovido pela mobilização de indivíduos para resolução de questões adversas (ANDION; MORAES; GONSALVES, 2017).

Portanto, sem desconsiderar a dimensão coletiva da inovação social, entende-se que são esses indivíduos enquanto empreendedores sociais informais, e não as entidades formais ou agrupamentos informais nos quais se acham inseridos ou agregados, os principais protagonistas nos processos de criação e desenvolvimento de soluções inovadoras para os problemas sociais.

Assim, entende-se que as iniciativas de inovação social possuem tanto uma dimensão individual, no que tange às iniciativas protagonizadas pelo ator social individual, quanto uma dimensão coletiva, no que diz respeito às iniciativas protagonizadas por coletivos formais ou informais, e ambas podem permear de forma alternada os estágios que compreendem o processo de inovação social.

Além disso, entende-se também que a dinâmica de atuação desses atores pode obedecer uma sequência de atividades previamente estabelecidas, no que diz respeito ao processo de criação e desenvolvimento de iniciativas socialmente inovadoras, conforme sugerido por Murray *et al.* (2010) em seu modelo de seis estágios.

Tendo como referência esses argumentos, foi realizado um estudo de caso instrumental na Associação Caldeirões (AC), tendo em vista que em seu propósito a associação busca há mais de sete anos criar e desenvolver soluções para alguns dos problemas sociais do município de Lajedo-PE que não estão sendo atendidos pelas entidades responsáveis, por meio de um processo colaborativo que envolve a participação e o empoderamento de diferentes indivíduos (atores sociais), possibilitando a inclusão efetiva desses sujeitos em atividades essencialmente voltadas para valorização dos recursos locais nas dimensões cultural e social em prol do benefício comum e da criação de valor social.

Além disso, observa-se que as atividades da associação também contemplam a dimensão ambiental, pois a problemática que deu início ao processo de criação desta iniciativa está relacionada a proteção e preservação de uma vasta área, que representa parte do patrimônio histórico e cultural da cidade de Lajedo-PE, haja visto que a referida localidade abriga uma série de formações rochosas, que armazenam água em suas concavidades, e que durante muitos anos serviram como principal fonte de abastecimento deste recurso para os primeiros habitantes do atual município.

Todavia, devido ao processo de urbanização da cidade, a utilização da água acumulada nas concavidades dessas formações rochosas foi se tornando cada vez menos necessária. Tais acontecimentos culminaram no abandono da área em questão, que por lei deveria ser protegida e preservada, considerando-se inclusive a existência de vida animal e vegetal ao longo de toda extensão da localidade.

No combate a problemas de ordem social, a associação também criou e desenvolve um programa voltado para o acolhimento e acompanhamento de crianças e jovens em condições de vulnerabilidade social, principalmente devido a questões relacionadas à pobreza, habitações precárias, e falta de cuidados básicos, como saúde e saneamento. Denominado Guardiões Mirins, o programa é mantido por meio da ação participativa de diferentes colaboradores voluntários.

Paralelamente a estas formas de atuação, nas quais os indivíduos são os protagonistas, destaca-se que a AC também dispõe de outro programa socialmente inovador, o LEGA patrimônio, que foi criado com o objetivo de perpetuar as ideias e ações da associação, ou seja, dar continuidade ao legado foi e vem sendo desenvolvido pelos indivíduos que fazem

parte do seu grupo de colaboradores. Para tanto, tem sido realizado um trabalho de conscientização sobre utilização, valorização e preservação dos espaços públicos do município, especialmente com as crianças e jovens que são atendidas pelo programa Guardiões Mirins, destacando-se para este público a importância de se ter uma consciência cidadã, para que possivelmente as novas gerações contribuam para o desenvolvimento da cidade.

Com base nessas informações, acredita-se que a Associação Caldeirões representa um exemplo de iniciativa de IS, concebida a partir de uma consciência individual e desenvolvida por meio de um processo participativo de interações sociais nas quais o ator social individual é o protagonista, indicando o potencial deste ator no que diz respeito ao processo de criação e desenvolvimento de soluções inovadoras para uma sociedade mais justa, igualitária e socialmente responsável.

1.1 Pergunta de Pesquisa

Ante o exposto, e considerando-se a importância da relação entre o indivíduo e a dimensão processo para a inovação social, a pergunta de pesquisa parte do seguinte questionamento: **Como atuam os indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social do caso selecionado à luz do modelo de Murray *et al.* (2010).

1.2.2 Específicos

- Identificar os indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento da iniciativa de inovação social (caso selecionado);
- Descrever a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de criação do processo de inovação social do caso selecionado;
- Descrever a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de desenvolvimento do processo de inovação social do caso selecionado;
- Contextualizar fatores (facilitadores e inibidores) que exerceram alguma influência nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social do caso selecionado.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

A escolha pelo campo temático abordado neste estudo deve-se ao fato de que nos últimos anos, sob diferentes perspectivas, a inovação social tem sido um tema de pesquisa que vem crescendo exponencialmente, tanto na esfera global quanto nacional (AGOSTINI *et al.*, 2017; SILVA; SEGATTO; CARLI, 2019; METSZOSY, 2019; DIAS; PARTIDÁRIO, 2019; PACHECO; SANTOS; SILVA, 2019), como consequência de um atual cenário de mudanças e desafios, especialmente os sociais (CORREIA; MELO; OLIVEIRA, 2019), no qual a inovação social destaca-se com base no seu potencial transformador (DIAS; PARTIDÁRIO, 2019).

Durante muito tempo a ideia central imposta pelas políticas conservadoras foi a afirmação de que não seria possível para mais do que uma pequena elite governar, criar e pensar; sob o argumento de que a ampliação para diferentes tipos de participação seriam inúteis (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

Atualmente, esta afirmação deve ser considerada como equivocada e obsoleta, pois a compreensão de como os sistemas sociais, políticos e econômicos influenciam o comportamento de atores comuns e como estes podem contribuir para mudanças estruturais é fundamental no momento em que tenta-se entender as dificuldades de promover mudanças sociais por parte dos governos, do mercado e de iniciativas privadas (CORREIA; MELO; OLIVEIRA, 2019; NYSETH; RINGHOLM; AGGER, 2019; METSZOSY, 2019; GOVIGLI *et al.*, 2020). Portanto, entende-se que novas formas de participação devem ser consideradas em prol do desenvolvimento social, contribuindo para ampliação da capacidade e do potencial humano, especialmente no que diz respeito à atuação de indivíduos comuns, através da criação de novas estruturas de relações sociais.

Logo, se a ideia subjacente da inovação social é otimista sobre o potencial das ações individuais para promoção do bem-estar e do desenvolvimento social (VÉZINA; SELMA; MALO; 2018; METSZOSY, 2019; DIAS; PARTIDÁRIO, 2019, GOVIGLI *et al.*, 2020), acredita-se que é necessário entender como tirar o máximo proveito desse potencial. Nesse sentido, considera-se ser importante analisar a atuação do indivíduo no que diz respeito ao processo de criação e desenvolvimento de ideias socialmente inovadoras.

Sobre a escolha pelo estudo da dimensão processo, observa-se que, segundo André e Abreu (2006, p. 126) “é no âmbito dos processos que a inovação social assume maior relevância”. Isso acontece porque algumas das características principais que estão associadas a inovação social podem ser observadas na dimensão processo, como por exemplo a inclusão

social e o empoderamento de atores tidos como “fracos” ou “comuns” (MOULAERT *et al.*, 2005; BEPA, 2011). Ademais, “a própria ideia de mudança social como transformação das relações de poder está claramente associada a processos” (ANDRÉ; ABREU, 2006, p. 126), e cada um possui suas complexidades e idiosincrasias, pois trata-se da vivência e experiência real de indivíduos trabalhando em um determinado ambiente e participando do desenvolvimento de sistemas e organizações sociais (ABBOTT, 2001).

Sendo assim, Silva (2018) afirma que são necessários novos estudos que se dediquem exclusivamente a investigar o processo de inovação social no ambiente empírico, considerando-se que boa parte dos estudos com esse enfoque são teóricos ou de revisão (SILVA; SEGATTO; CARLI, 2019). À vista disso, seria reducionista perspectivar essa dimensão apenas como uma estrutura de meios-fins, porque a natureza entrelaçada da inovação social e seu contexto destacam os estágios de criação e desenvolvimento, e não apenas o resultado (ABBOTT, 2001).

Nesse sentido, estudos apontam para uma lacuna de conhecimento sobre como o processo de inovação social emerge e se desenvolve na perspectiva da atuação de indivíduos comuns (atores sociais) (SCHORR, 2006; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015; LETTICE; PAREKH, 2010; AGOSTINI *et al.*, 2017; DIAS; PARTIDÁRIO, 2019), caracterizando uma abordagem até então pouco explorada nos estudos sobre essa perspectiva processual.

Desta forma, acredita-se que ao analisar a atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social, esta pesquisa ressalta essa discussão teórica no campo. Assim sendo, o presente estudo contribui para o amadurecimento de caminhos de pesquisa ainda não tão bem delineados na literatura sobre inovação social.

Além disso, este estudo contribui para o entendimento de como a inovação social acontece na prática, fornecendo um conhecimento sobre perspectivas de atuação para os potenciais atores sociais que queiram entender mais sobre as dinâmicas relacionadas a construção de uma inovação social, pois, de acordo com Nicholls e Dees (2015) uma das dificuldades enfrentadas pelos atores sociais é a pouca quantidade de informações acerca das formas de atuação individual no processo de criação e desenvolvimento da inovação social.

Nesse sentido, o estudo dos procedimentos pelos quais as capacidades potenciais podem ser transformadas em capacidades realizadas fornece uma compreensão mais aprofundada do processo da inovação social (ALIJANI *et al.*, 2017), especialmente, acredita-se, no que diz respeito ao potencial das ações individuais no combate aos problemas de ordem social e ambiental atuais.

Logo, considerando os argumentos apresentados nesta seção, esta pesquisa é justificada por razões teóricas e práticas. Assim, esses argumentos dão suporte para a proposta deste estudo.

Além disso, a temática abordada nesta dissertação está inserida na linha de estudos sobre inovação social desenvolvidos pelo Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade (GIPES) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE), sendo o autor deste trabalho membro do referido grupo. Portanto, a realização deste estudo justifica-se também por seu intuito de contribuir para o aprofundamento das pesquisas desenvolvidas pelo GIPES no tocante à inovação social, e para o avanço do conhecimento das ciências administrativas.

Na seção seguinte expõe-se o referencial teórico, onde são apresentados conhecimentos acerca de inovação social, assim como aspectos relacionados à atuação do indivíduo no seu processo de criação e desenvolvimento, a fim de contribuir para a diminuição da lacuna que justifica o desenvolvimento do presente estudo.

2. Referencial Teórico

2.1 O ‘social’ na inovação

A inovação é uma das marcas da civilização, representada pela capacidade humana de criar coisas novas. Ela está presente na história da humanidade como uma manifestação de seu potencial criativo, assim como resultado dos esforços humanos no desenvolvimento de soluções para suas necessidades (CAJAÍBA-SANTANA, 2012).

Todavia, a inovação não é apenas um mecanismo econômico ou um processo técnico. Em seu propósito, efeitos e métodos, a inovação também está envolvida nas condições sociais em que é produzida (GREEN PAPER ON INNOVATION, 1995). Isso significa que, a natureza distintamente interativa e relacional da inovação a torna particularmente suscetível a influências sociais de preferências e decisões frequentemente orientadas para indivíduos comuns ou grupos da sociedade civil (FROMHOLD-EISEBITH; WERKER; VOJNIC, 2014). Portanto, os conceitos e modelos tradicionais de inovação não são suficientes para compreensão da inovação em todos os seus aspectos (GREEN PAPER ON INNOVATION, 1995).

Sendo assim, antes de indagar quais os métodos que convêm ao estudo dos fatos sociais, é importante saber quais fatos recebem tal designação. Além disso, considerando-se que a utilização desta designação é normalmente empregada de forma pouco precisa, este esclarecimento torna-se ainda mais necessário (DURKHEIM, 2004). Nesse sentido, uma melhor compreensão das forças sociais que afetam a inovação contribui para o entendimento dos seus diferentes aspectos, assim como auxilia a pôr em prática estratégias de suporte eficientes para as redes de conhecimento (FROMHOLD-EISEBITH; WERKER; VOJNIC, 2014).

O campo social é usado na descrição de um conjunto de necessidades e problemas. Inclusive, na definição de inovação social adotada neste estudo diz-se que essas inovações abordam problemas sociais. Posto isto, observa-se que na literatura o termo *social* geralmente se refere a objetivos socialmente estimados, bem como problemas, queixas, oportunidades e privilégios no nível da sociedade, sem nomear uma área específica (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Portanto, entende-se que o *social* na inovação refere-se a intenção de inovação para promoção de um objetivo social. Essa é uma perspectiva conveniente, porque embora existam debates sobre o caráter social de inovações específicas, há também um maior consenso sobre

o que constitui uma necessidade ou problema social e que tipos de objetivos sociais são realmente valiosos, como justiça, equidade, preservação ambiental, melhoria da saúde, artes e cultura, e melhor educação (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Segundo Phills, Deiglmeier e Miller (2008) uma das formas de caracterizar o ‘social’ na inovação diz respeito à intenção ou motivação do ator em questão. Nesse sentido, os empreendedores convencionais seriam estimulados pelo dinheiro e os empreendedores sociais pelo altruísmo. Todavia, a motivação representa uma base limitada para determinar o que é social, porque exclui arbitrariamente métodos e formas institucionais que podem gerar valor social.

Outro uso da dimensão social na inovação fundamenta-se nas atividades desenvolvidas por organizações não governamentais (ONG 's). No entanto, a compreensão de social vinculada exclusivamente a ação de ONG 's está desatualizada, pois desconsidera a manobra de outras entidades, atores ou grupos frente aos problemas sociais complexos (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Dessa forma, Roome (2004) sugere que, no contexto da inovação social, a palavra ‘social’ significa que o processo de inovação envolve uma diversidade de atores que estão espalhados pela sociedade, não sendo estes necessariamente inventores e inovadores profissionais.

Uma outra forma de caracterizar o *social* na inovação é atribuindo ao termo um valor distinto do valor financeiro ou econômico (valor privado). Nessa perspectiva, é possível atribuir a dimensão social um valor imaterial ou intangível, voltado para criação de valor social, representado, por exemplo, na criação de uma política pública (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

O valor social pode ser observado na criação de benefícios ou reduções de custos para a sociedade, provenientes de esforços que buscam atender as necessidades e problemas sociais, de maneira que os resultados vão além dos ganhos privados e dos benefícios gerais das atividades voltadas para o mercado. Tais benefícios envolvem os tipos de objetivos sociais mencionados acima (justiça, equidade, preservação ambiental, melhoria da saúde, artes e cultura, e melhor educação), voltados para o bem-estar da sociedade como um todo ou para grupos sociais marginalizados (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Cabe ainda ressaltar que a abordagem do *social* na inovação é tão transformadora e influente quanto a da inovação tradicional, observada em contextos como os da revolução industrial ou tecnológica nos sistemas sociais. As inovações disruptivas anteriores que mudaram o mundo foram pautadas principalmente em resultados materiais, como produção

em massa e lucro, tendo em vista que o campo dos negócios não se concentra no progresso social tanto quanto enfatiza a ideia de abordar problemas sociais como oportunidades econômicas (MARTINEZ, 2014).

Nesse sentido, entende-se que os benefícios sociais advindos das formas de inovação tradicionais são uma consequência, e não sua ideia principal, considerando-se inclusive o perfil do público para o qual essas inovações foram ou são criadas. Por outro lado, a raiz do social na inovação é o bem-estar comum, sendo este um bem público que apoia os indivíduos, comunidades e a sociedade como um todo (DAWSON; DANIEL, 2010).

Essa mudança de paradigma na inovação consiste em um novo modo de pensar e agir, que enxerga o desenvolvimento não apenas através do setor econômico, mas reconhece a importância da dimensão *social* no processo de intervenção e transformação sociais. Assim, essa abordagem abre espaço para novas perspectivas e possibilidades de ação sobre os problemas reconhecidos, onde os indivíduos criam e desenvolvem o conhecimento para inovação através de um processo social (CORREIA, 2015; HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; KOHLGRUBER *et al.*, 2019).

Assim, a dimensão social na inovação representa um terreno fértil para cultura do empoderamento, que é fundamental para criação de mudanças sociais significativas associadas à capacidade e ao potencial de indivíduos comuns (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

Com base nos argumentos apresentados, a dimensão social na inovação pode ser entendida como uma noção abrangente que compreende uma variedade de aspectos e manifestações do *social* na inovação (FROMHOLD-EISEBITH; WERKER; VOJNIC, 2014).

Adicionalmente, Durkheim (2004) afirma que a designação do *social* na inovação é utilizada em seu sentido mais estrito quando relacionada aos fatos ou fenômenos que ocorrem na sociedade, em maior ou em menor grau. Nessa perspectiva, o termo *social* é considerado como relativo às manifestações provenientes das relações humanas (MEDEIROS *et al.*, 2015).

2.2 Origem e compreensão da inovação social

O termo inovação social tem sido usado de diferentes maneiras ao longo da história, e às percepções a respeito do tema estariam sendo discutidas antes mesmo inclusive do próprio conceito de inovação tecnológica, porém, tais abordagens ainda eram denominadas como socialismo ou reforma social. Posteriormente, o termo inovação social tornaria-se

mundialmente conhecido como um sinônimo de equilíbrio ao uso descomedido de séculos de inovação tradicional (GONDIN, 2012).

De acordo com Mulgan *et al.* (2007), Max Weber e Émile Durkheim foram dois dos autores cujas ideias contribuíram para o desenvolvimento do conceito de inovação social, por volta de 1900, com Weber abordando a relação entre inovação e ordem social e Durkheim olhando especificamente para a regulamentação social como uma questão para coesão social. O entendimento precoce desses autores foi visto como o que futuramente seria conhecido como inovação social, estando relacionada a inovações na organização da sociedade e do trabalho.

Seus primeiros registros datam da década de 1960, quando o termo *inovação social* era usado em referência a pesquisas experimentais na área das ciências sociais e humanas. Desde então, ele passou a ser utilizado em discussões sobre diferentes temas, como empreendedorismo social, empresas sociais, inovações tecnológicas que geram benefícios sociais e inovação aberta (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Segundo Moulaert *et al.* (2005) o surgimento da literatura sobre inovação social pode ser atribuído principalmente à crescente insatisfação com a ênfase tecnológica e econômica na literatura sobre inovação e na política de inovação em geral. Essa insatisfação levou a um foco na inovação social, tanto em nível político quanto de pesquisa. Os autores também argumentam que a ênfase tecnológica na política de inovação e uma abordagem demasiadamente tecnocrática ao planejamento urbano levaram ao apoio à inovação social como um tema propício para teorização das estratégias de desenvolvimento humano, empoderamento e desenvolvimento local. Assim sendo, observa-se que o surgimento da literatura sobre inovação social pode ser visto como uma reação ao viés em direção à tecnologia e aos negócios nas pesquisas, políticas e práticas de inovação.

Em 1982, Chambon, David e Devevey (1982) publicaram uma pequena obra, '*Les innovations sociales*', baseada em suas observações das revoltas estudantis, movimentos trabalhistas e debates intelectuais das décadas de 1960 e 1970. O foco desta obra constitui-se na relação entre crises e reavivamentos, e como a inovação social pode promover mudança social dependendo antes de tudo de recursos intangíveis relacionados à mobilização do capital social e ao estabelecimento de redes de colaboração. De acordo com os autores, a inovação social tem o potencial de transformar uma sociedade por meio de práticas direcionadas a permitir que um ou mais indivíduos lidem com uma necessidade social que não está sendo atendida.

Apesar de não ser um campo novo, a maioria da literatura sobre inovação social começou a despontar ao longo dos últimos vinte anos (DIAS; PARTIDÁRIO, 2019). Nesse caso, a literatura sobre inovação social apresenta uma discrepância considerável quando comparada a literatura sobre inovação tecnológica ou tradicional (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). De qualquer forma, desproporcional mas seguramente, tem prevalecido a hipótese ou mesmo a certeza de que o potencial real da inovação reside em sua dimensão social (ROTH, 2009; SILVA; SEGATTO; CARLI, 2019).

Subjacente a essa literatura, existe a concepção de inovação social que se traduz em uma forma específica de intervenção que ultrapassa a lógica tradicional do mercado e, assim, gera mudanças de natureza social mais amplas e profundas, ou seja, mudanças nos próprios contextos de desenvolvimento (PORTER; KRAMER, 2011; KOHLGRUBER *et al.*, 2019).

A origem da inovação social também é observada como uma resposta aos crescentes desafios sociais, ambientais e demográficos, chamados de problemas perversos (CAULIER-GRICE *et al.* 2012), tendo em vista seu caráter multifacetado e sua natureza complexa, tornando-os difíceis de serem solucionados. Por conseguinte, esses desafios apresentam-se em grande quantidade, e incluem o fracasso do estado de bem-estar moderno, a escassez de recursos e mudanças climáticas, o envelhecimento da população e os custos associados de assistência à saúde, o impacto da globalização, e o impacto da urbanização em massa (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). Logo, a inovação social é vista como uma alternativa para a superação e resolução desses problemas (NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

Além disso, a resposta da inovação social para esses problemas está diretamente relacionada ao bem-estar de indivíduos e/ou comunidades, e é definida por meio da ação e mudança sustentável (HUDDART, 2012). Portanto, a essência da inovação social inclui elementos que derivam dos conceitos de mudança, melhoria e criatividade (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Cabe ainda ressaltar que, muitas inovações têm consequências benéficas, todavia, é importante reconhecer que nem todas as inovações foram para o bem da humanidade. Houve inovações que tiveram grandes impactos “sociais” e, portanto, poderiam ser descritas como “sociais”. No entanto, o efeito de algumas dessas inovações são nefastos ou até desastrosos, pensando por exemplo nas tecnologias de fissão nuclear e do setor bélico, assim como no processamento de alimentos que envolva a adição de ingredientes aditivos e de engorda, que levam a aumentos significativos na obesidade ou a extração de novas fontes de energia mais poluentes que as energias ricas em carbono existentes (MARTINEZ *et al.*, 2017).

O objetivo desses apontamentos é mostrar que, em contraste com os tipos de inovação mencionadas acima, as inovações sociais são aquelas que têm um propósito moral. Ou seja, aquelas que pretendem promover a melhoria da condição humana nas sociedades em que são aplicadas (MARTINEZ *et al.*, 2017). À vista disso, a inovação social pode ser compreendida como um tipo de inovação que procura responder a questões específicas sobre os principais problemas que as sociedades contemporâneas estão enfrentando. E, ao fazê-lo, procura estabelecer as bases para novas formas de pensar e agir, sendo a sua intencionalidade em criar valor social a principal característica que a distingue dos demais tipos de inovação (SGARAGLI, 2014).

2.3 Escolas da inovação social

Acompanhando a ascensão das teorias inovadoras a inovação social continua crescendo enquanto objeto de discussão para estudiosos, pesquisadores e profissionais, a fim de que se encontre uma definição comum para o termo, uma estrutura geral para encontrar soluções e ferramentas operacionais (SOMA *et al.*, 2018). Nessa lógica, Soma *et al.* (2018) afirmam que existem duas amplas escolas ou correntes de pensamento sobre a definição de inovação social: novos processos e novos resultados sociais.

Como processo, refere-se a cooperação entre diferentes atores (inclusive usuários ou beneficiários), considerando os diferentes estágios que levam à criação e a implantação da inovação social (NEUMEIER, 2016). Em geral, os autores que seguem esta escola de pensamento enfatizam o desenvolvimento da inovação social numa perspectiva mais humanizada, voltada para processos de colaboração e cooperação entre indivíduos que estão enfrentando um determinado problema ou que buscam um ideal social para si, assumindo a direção e as responsabilidades para o desenvolvimento de suas respectivas intenções (WESTLEY; ANTADZE, 2010; LETTICE; PAREKH, 2010; DAWSON; DANIEL, 2010; BIGNETTI, 2011).

Nesse sentido, as visões baseadas nesta escola de pensamento costumam partir de uma perspectiva micro, onde a inovação social é normalmente associada a criação e desenvolvimento de novas ideias congruentes à forma como os indivíduos se relacionam a fim de alcançarem objetivos comuns (MULGAN, 2006). Assim, sob uma perspectiva micro, o entendimento da inovação social pode ser associado ao indivíduo e a sua forma de atuação por meio da teoria das práticas sociais (MAURER; SILVA, 2015).

Seguindo esta linha de pensamento, autores como Cloutier (2003) e Nicholls e Dees (2015) afirmam que a inovação social pode ser definida em termos dos níveis de impactos da ação individual para os sistemas sociais. Assim, de acordo com André e Abreu (2006) as ações individuais e seus respectivos níveis de impacto podem originar uma inovação social a partir da análise de qualquer nova resposta que desfrute de reconhecimento social que busque e alcance mudanças sociais, cumprindo três critérios:

1. satisfação das necessidades humanas não atendidas pelas esferas pública ou privada;
2. avanço da inclusão social;
3. empoderamento de atores efetivamente ou potencialmente sujeitos a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando mudanças de intensidade variável nas relações de poder.

Seria este, portanto, um caminho de análise para alternativas de desenvolvimento, integração e combate à exclusão social, no qual a atuação de indivíduos comuns e a identificação dos níveis de impacto das suas ações são associados a criação de uma inovação social. No entanto, nem todo processo de aprendizado social, trabalho em rede ou colaboração resulta necessariamente em uma inovação social. Nesse caso, considera-se uma inovação social bem-sucedida aquela iniciativa cujo processo atenda aos seguintes critérios: é inovador em relação ao usuário, contexto ou aplicação; atende às necessidades de maneira mais eficaz que as alternativas existentes; fornece estratégias de solução a longo prazo; e, é adotado além do grupo ou rede inicial que o desenvolveu (NEUMEIER, 2016).

Dessa forma, acredita-se que considerar a inovação social por meio do seu processo significa entendê-la como uma construção social, que pressupõe a entrada e saída de conhecimentos, que impulsionam as dinâmicas de desenvolvimento da iniciativa socialmente inovadora. Nesse sentido, observa-se a atuação no nível individual, associada à criatividade e ao potencial dos indivíduos participantes, que dispõem de liberdade para agir, e assim realizar mudanças por meio de interações e atividades de rede.

Consequentemente, esse processo enfatiza mudanças nas relações sociais e concentra-se no reequilíbrio das disparidades de poder na sociedade (NICHOLLS; DEES, 2015). Essa dinâmica também inclui o desenvolvimento de mudanças no indivíduo, a fim de desenvolvê-lo, para que conduza e tenha domínio sobre sua própria vida, objetivando o empoderamento do sujeito (BIGGS; WESTLEY; CARPENTER, 2010; NEUMEIER, 2016).

Já na escola da inovação social como resultado, a inovação social é tida principalmente como uma resposta às falhas dos sistemas de governo no que diz respeito à provisão de bens e serviços públicos essenciais (NICHOLLS; DEES, 2015).

Em geral, as perspectivas conceituais associadas a esta escola de pensamento se importam mais com o impacto das mudanças que podem ser promovidas através do desenvolvimento de uma determinada ideia. Em outras palavras, o foco está na mudança gerada por uma inovação social ou na importância das implicações que ela pode promover, sendo estas um bem ou um serviço (MULGAN, 2006; MURRAY *et al.*, 2010; BOUCHARD *et al.*, 2016; CLOUTIER, 2003; CUNHA; BENNEWORTH, 2013; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Dessa forma, a inovação social é responsável pelo desenvolvimento de novas ideias para criação de resultados sociais capazes de atender as necessidades específicas de mudança para obtenção dos impactos sociais pretendidos, que podem ser avaliados por meio de três características principais: escala, referente ao número de pessoas afetadas direta ou indiretamente; escopo, referindo-se ao nível de mudança em direção a novos resultados sociais; e ressonância, referindo-se a imaginação e crença das pessoas no que é possível (BAKER; MEHMOOD, 2015).

Sendo assim, observa-se que as interpretações conceituais concebidas nesta corrente não evidenciam a participação dos atores responsáveis pela criação e desenvolvimento da inovação social, mas sim a relevância dos desfechos e consequências que podem ser oferecidos pela mesma.

Adicionalmente, Nicholls e Dees (2015) afirmam que existem três tipos de classificação quanto à abrangência das inovações sociais que atravessam essas duas escolas de pensamento:

- 1) **Incremental:** visa um aperfeiçoamento nos bens e serviços existentes a fim de atender as necessidades sociais de maneira mais eficaz e eficiente;
- 2) **Institucional:** reconfigura as estruturas sociais e econômicas existentes para gerar novos valores e resultados sociais; e
- 3) **Disruptiva:** consiste na mudança de sistemas por meio de ações que buscam reformular questões sociais e relações de poder em benefício de grupos não privilegiados, a fim de gerar melhores condições de vida e desenvolvimento. Neste tipo de inovação a participação social adquire ainda mais destaque, considerando que ela requer um maior engajamento dos diferentes atores que a apoiam.

Cabe ainda destacar que ambas as escolas de pensamento apresentam divergências e similaridades, sendo a evolução da dimensão processo tão crítica para o sucesso da inovação social quanto o resultado. Assim, ambos os entendimentos da inovação social implicam que

empoderamento e aprendizado podem ser considerados tanto como partes de um procedimento quanto como um resultado da inovação social (NEUMEIER, 2016).

Além disso, diante do exposto, acredita-se que independentemente de qual seja a escola ou corrente de pensamento, a definição de inovação social está essencialmente ligada a criação de valor social, como uma forma de mudança para obtenção dos impactos sociais pretendidos.

2.4 A evolução do conceito

De acordo com Baker e Mehmood (2015) desde os anos 90, o conceito de inovação social ganhou destaque na pesquisa em ciências sociais, com a literatura prestando atenção especial à inovação no nível da comunidade. Isso pode ser atribuído à crescente conscientização sobre o valor da inovação social na promoção de processos sociais de integração e assimilação (BAKER, MEHMOOD, 2015).

Posto isto, observa-se que o esclarecimento do conceito de inovação social tem emergido como uma das preocupações recorrentes nos estudos sobre inovação social (PACHECO; SANTOS; SILVA, 2018). Todavia, o significado e aceitação do termo ‘social’ ao lado da palavra ‘inovação’ ainda é subestimado, e isso é a causa dos mal-entendidos mais comuns no debate sobre inovação social (SGARAGLI, 2014). Portanto, procurando responder à pergunta ‘o que realmente é inovação social’, apresenta-se no quadro 1 algumas definições do termo abordadas por diferentes pesquisadores em seus estudos.

Quadro 1: Definições de Inovação Social

Autor	Definição
Ogburn (1964)	São invenções na cultura não material. São o conhecimento coletivo e o conhecimento adquirido por uma sociedade, a fim de alcançar alguma forma de mudança cultural ou técnica.
Taylor (1970)	Novas maneiras de fazer as coisas com o propósito de atender as necessidades sociais.
Zapf (1989)	Novas práticas sociais, especialmente novas formas de organização e novas formas de conduzir novos estilos de vida que mudam o rumo da mudança social, resolvem problemas melhor do que as práticas anteriores e valem a pena serem replicados e institucionalizados.
Dagnino e Gomes (2000)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
	Processo de geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas

Mumford (2002)	devem organizar atividades interpessoais ou interações sociais para atingir um ou mais objetivos comuns.
Goldenberg (2004)	Inovação Social é o desenvolvimento e a aplicação de nova(o)s ou melhorada(o)s atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades.
Howaldt e Schwarz (2010)	Uma inovação social é uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contexto social promovidas por determinados atores, com o objetivo de satisfazer ou responder às necessidades e problemas da sociedade.
Bacq e Janssen (2011)	O processo da ação de indivíduos visionários capazes de criar soluções inovadoras para os problemas sociais de sua comunidade ou grupo que não são adequadamente atendidos
Nicholls e Murdock (2012)	Produção de novas ideias e novas estruturas, estabelecidas através de um processo de recontextualização das normas socialmente (re)construídas do bem público, da justiça e da equidade.
Parra (2013)	Processo iterativo que resulta na revisão e aprimoramento dos interesses de todas as partes envolvidas, criando um maior alinhamento e a capacidade de atender simultaneamente aos interesses dos vários atores.
Gomez et al. (2014)	Inovação social é um procedimento instaurado pelos atores sociais para responder a uma aspiração social, para atender a uma necessidade ou gerar uma solução que possa mudar as relações sociais, transformar um contexto ou propor novas orientações sócio culturais. Ou seja, um processo de construção social a partir de variadas formas de ações coletivas.
Centre de Recherche sur les Innovations Sociales - CRISES (2015)	A inovação social é um processo iniciado pelos atores sociais para responder a uma aspiração, satisfazer uma necessidade, para aproveitar uma oportunidade de ação e mudar as relações sociais, para transformar um cenário, ou para propor novas orientações culturais que melhorem a qualidade e as condições de vida de uma comunidade.
Blanco-Ariza <i>et al.</i> (2019)	Processo de mudança e contribuição única para determinados contextos, utilizando uma perspectiva social preparada para responder aos problemas e necessidades que surgem em ambientes socioculturais específicos, resultantes da gestão responsável das organizações.
Dias e Partidário (2019)	Processo estratégico que atende às necessidades individuais e coletivas, fortalecendo a solidariedade das relações sociais dos atores envolvidos considerando-as como uma manobra sócio-política relacionada ao empoderamento dos indivíduos.
Castro-Arce; Parra; Vanclay (2019)	Mudanças nas relações sociais, arranjos políticos e / ou processos de governança que levam à melhoria em um sistema social.

Fonte: adaptado de Neumeier (2012); CAULIER-GRICE *et al.* (2012); TEPSIE (2014); Santos (2018); Juliani (2015); Grando (2018); MARTINS *et al.* (2020) e complementado pelo autor (2018).

Dado o exposto, considera-se a inovação social como polissêmica (HOWALDT *et al.* 2018; HAXELTINE *et al.* 2015; TERSTRIEP; ALIJANI; AKGUC, 2016; BOUCHARD *et al.* 2016), ou seja, atribui-se ao termo diferentes significados, que variam de acordo com a escola ou corrente de pensamento presentes na literatura pertinente.

Uma de suas primeiras e mais conhecidas definições foi fornecida por Taylor, em 1970. De forma simples e objetiva o autor reforça a centralidade do aspecto social neste tipo de inovação. Posteriormente, em 1989, Zapf acrescenta ou introduz a ideia de que as práticas desenvolvidas no processo de inovação social constituem-se por meio de novas relações sociais.

Outrossim, observa-se que desde o ano 2000 há um interesse crescente em entender a inovação social como um processo, resultando em novas definições de seu conceito (DAGNINO; GOMES, 2000; MUMFORD, 2002; GOLDENBERG, 2004; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; BACQ; JANSSEN, 2011; NICHOLLS; MURDOCK, 2012; PARRA, 2013; GOMEZ *et al.*, 2014; CRISES, 2015; BLANCO-ARIZA *et al.* 2019; DIAS; PARTIDÁRIO, 2019; CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019).

Seguindo esta tendência, Mumford (2002) considera a inovação social como um processo de surgimento e implementação de novas ideias sobre como os indivíduos devem organizar atividades interpessoais ou interações sociais para atingir um ou mais objetivos comuns.

Neste seguimento, Howaldt e Schwarz (2010) definem inovação social como sendo um processo que diz respeito a uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais promovidas por determinados atores com o objetivo de responder às necessidades sociais. Assim sendo, a inovação social é considerada como uma inovação nas relações sociais (MOULAERT; NUSSBAUMER, 2005), lidando com uma resposta às necessidades que não são atendidas por atores como estado ou mercado (YOUNG, 2006).

Adicionalmente, do ponto de vista político, a principal linha de argumentação aponta para a necessidade de inovação social sempre que houver falhas na governança e na política em relação às necessidades da sociedade (DIAS; PARTIDÁRIO, 2019). Essa abordagem mostra que a inovação social também pode assumir a forma de novos modelos de governança e processos de gestão (VÉZINA; SELMA; MALO; 2018).

Nesse sentido, a inovação social é considerada como um processo estratégico que está relacionado a mudanças nas relações sociais, arranjos políticos e/ou processos de governança

que levam à melhoria de um sistema social (CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019), buscando atender as necessidades individuais e coletivas, fortalecendo a solidariedade das relações sociais entre os atores envolvidos, mobilizando-os por meio de uma relação sócio-política empoderadora (DIAS; PARTIDÁRIO, 2019).

Esse processo contribui para minimizar os preconceitos desses atores e aumentar a capacidade de ação dos indivíduos na perspectiva de mudança social (LÉVESQUE *et al.*, 2001; HAFSI; THOMAS, 2005). Sendo assim, a inovação social pode ser considerada como uma das melhores alternativas para se entender e produzir mudanças sociais duradouras (PHILLS *et al.* 2008).

Posto isto, observa-se que a relação entre os conceitos de inovação social é discutida por alguns autores (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016; VARGA *et al.* 2017; CHALMERS, 2012), considerando as semelhanças compartilhadas entre determinadas significações.

À vista disso, e com base na análise dos conceitos apresentados no quadro 1, compreende-se que a relação entre eles se estabelece por meio do entendimento comum de que a inovação social evolui essencialmente como um processo de criação e desenvolvimento de ideias, cujo objetivo principal é contribuir para o bem-estar social, principalmente em termos de melhorias na qualidade e na condição de vida dos indivíduos ou grupos. Além disso, a estrutura apresentada no quadro 1 também destaca os conceitos que vão de encontro a escola de pensamento sobre a definição da inovação social enquanto um processo.

2.5 Processo de inovação social

Na tentativa de responder à pergunta ‘como a inovação social é processada?’ um foco de pesquisa emergiu abrangendo uma perspectiva centrada no estudo do processo de inovação social (PACHECO; SANTOS; SILVA, 2018), o qual caracteriza-se como uma forma de aprendizado e desenvolvimento de conhecimento, interligado à ação dos atores de inovação (CLOUTIER, 2003). Em outras palavras, a forma de aprendizado e desenvolvimento de conhecimento do processo de inovação social refere-se a atividades inter-relacionadas, que abrangem a transformação de ideias em novos procedimentos, onde conhecimentos são criados e tomados ao longo dessas atividades (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2017), as quais constituem-se por meio da participação de diferentes atores, dentre os quais podem estar presentes os próprios usuários ou beneficiários da inovação social (WESTLEY, ANTADZE, 2010).

De forma geral, a ideia do processo de inovação social é apresentar a trajetória para os atores que buscam resolver um problema, suprir uma necessidade ou responder a uma aspiração quando tentarem implementar uma ideia inovadora. Sem a intenção de restringir as inovações sociais a um único caminho, seu objetivo é explorar e auxiliar a entender melhor como funcionam os diferentes estágios de um processo de inovação social, bem como as diversas atividades realizadas pelos atores durante esses estágios (ROLLIN; VINCENT, 2007).

Nesse sentido, a maneira como uma inovação é desenvolvida é tão importante quanto a própria inovação (CLOUTIER, 2003; MURRAY *et al.*, 2010). Ambas estão conectadas, pois o processo exerce um impacto no tipo de inovação desenvolvida. Nessa lógica, o sucesso da inovação social acontece por meio de um processo de participação e envolvimento decorrentes de uma confluência de interesses entre os atores produtores da inovação (MURRAY *et al.*, 2010).

De acordo com Marcy e Mumford (2007) na perspectiva organizacional o processo de inovação social emerge principalmente em organizações que exibem estruturas com baixos níveis hierárquicos, e que dispõem de sistemas participativos de tomada de decisão. Por conseguinte, Moulaert *et al.* (2005) afirmam que sob a ótica das teorias de gestão social, esse processo encontra nos modelos de gestão participativa uma estrutura mais propícia para seu surgimento e desenvoltura, considerando fatores relevantes como a descentralização e a possibilidade da tomada de decisão compartilhada. Portanto, o processo de inovação social geralmente se mostra mais favorável quando associado a processos de cooperação nos quais o usuário/beneficiário participa do procedimento de construção da inovação (PACHECO; SANTOS; SILVA, 2018). Assim, acredita-se que a lógica do processo de inovação social abrange a inclusão, autonomia e a igualdade na participação.

Nessa perspectiva, o processo de inovação social provém de uma estrutura capaz de mobilizar indivíduos e recursos em torno de um objetivo comum (PHILLS *et al.*, 2008). Todavia, mais do que a presença de recursos financeiros ou econômicos, autores como Seyfang e Smith (2007) apontam para a importância dos recursos intangíveis, especialmente em termos de capital social e redes de conhecimento, ambos provenientes das relações sinérgicas entre os indivíduos, constituindo-se como fator fundamental no processo de inovação social.

Assim, a inovação social depende dessas relações, pois os recursos e estruturas tangíveis não são suficientes para permitir o surgimento das dinâmicas que desencadeiam o seu processo (MULGAN *et al.*, 2007; SOMA *et al.*, 2018).

Neste seguimento, Sousa (2017) destaca que a principal característica que diferencia a inovação social dos demais tipos de inovação é o seu intuito em criar valor social, associado a uma melhor qualidade de vida para os indivíduos. À vista disso, compreende-se que esta seria uma das consequências esperadas de um processo de inovação social bem-sucedido, ou seja, a criação de valor social, proveniente das relações sinérgicas entre os indivíduos que participam do processo de construção da inovação, caracterizando-se como um recurso intangível.

Em continuidade, no que diz respeito às dimensões operacionais do processo de inovação social, a literatura aponta para diferentes perspectivas e interpretações de estudo. À vista disso, foram criados diferentes modelos do processo de inovação social, e cada um deles sugere uma série de estágios que compõem esse processo, que vão desde os mais sintéticos (adotando três estágios) até os que optam por um maior grau de detalhamento (adotando seis estágios).

Mulgan (2006), por exemplo, apresenta uma sequência de quatro estágios, destacando a importância de cada um e preocupando-se com as mudanças no contexto da inovação. Já Neumeier (2012) está mais preocupado com a política subjacente de como os problemas levam a uma ação coordenada, propondo um modelo de três estágios, no qual destaca o desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas à medida que um problema é identificado e pessoas comprometem-se a resolvê-lo. Bhatt e Ahmad (2017) e Bhatt e Altinay (2013) também apresentam um modelo composto por três estágios, onde os autores destacam alguns dos fatores essenciais para a criação e desenvolvimento da inovação social, como capital humano e capital social.

Além destes, existem também outros autores que discorrem sobre os estágios do processo de inovação social, como Murray *et al.*(2010); Mulyaningsih, Yudoko, Rudito (2017) e Metszoty (2019). Desse modo, a fim de estabelecer uma análise comparativa referente às divergências e similaridades apresentadas nas diferentes interpretações e perspectivas dos estágios da inovação social, apresenta-se no quadro a seguir alguns modelos do processo de inovação social descritos na literatura.

Quadro 2: Modelos do processo de inovação social descritos na literatura

Autor(es)	Neumeier (2012)	Bhatt e Altinay (2013) Bhatt e Ahmad (2017)	Mulgan (2006)	Mulyaningsih, Yudoko, Rudito (2017) Metszosal (2019)	Murray <i>et al.</i> (2010)
ESTÁGIOS	Problematização (identificação de um problema e geração de ideias)	Identificação das necessidades e criação da ideia	Geração de ideias por meio do entendimento das necessidades e da identificação de possíveis soluções	Identificação do problema social	Avisos, inspirações e diagnóstico (análise sobre as necessidades sociais, verificando os problemas e suas causas)
	Expressão de interesses (estritamento das relações com outros atores)	Cristalização da nova ideia e estreitamento das relações com outros atores	Desenvolvimento, protótipos e ideias piloto	Geração de ideia	Propostas e ideias
	Delineamento e coordenação (implementação da inovação social)	Dimensionamento e expansão por meio de novas colaborações e alianças	Avaliação, implementação, ampliação e difusão dos bons projetos (captação de recursos, realização de parcerias, obtenção de capacidade de crescimento)	Investigação de recursos (a avaliação das ideias é baseada na viabilidade e nos recursos disponíveis. Idealmente, antes da implementação, a ideia escolhida precisa ser testada ou prototipada)	Prototipagem e pilotos (ideias são testadas na prática)
			Aprendizagem e evolução (mudança constante, curva de aprendizado, desenvolvimento de competências de pessoal, participação de redes)	Implementação (novos parceiros envolvidos no processo, criação de novos conhecimentos)	Sustentação (criação de um estratégia hábil combinada com a capacidade de reunir recursos que garantam a sustentabilidade financeira a longo prazo)
				Valorização social (enraizamento da ideia no conhecimento comum)	Dimensionamento ou escala (estratégias para crescimento e difusão das inovações sociais)
					Mudança Sistêmica (novas formas de pensar e fazer)

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Mulgan (2006); Neumeier (2012); Bhatt; Altinay (2013); Bhatt e Ahmad (2017); Murray *et al.* (2010); Mulyaningsih; Yudoko; Rudito (2017); Metszosal (2019)

A partir da observação das diferentes interpretações e perspectivas apresentadas no quadro 2, identifica-se preliminarmente que nenhum dos modelos é completamente igual, divergindo quanto ao número de estágios, suas nomenclaturas e a caracterização do processo por cada um dos estudos. Assim, constata-se que ainda não há um consenso na literatura sobre os estágios que compõem o processo de inovação social e suas respectivas caracterizações.

Nesse sentido, é importante considerar que tais modelos foram desenvolvidos em circunstâncias distintas. Assim, existem modelos provenientes de pesquisas cuja abordagem metodológica está ligada ao campo empírico, como é o caso do estudo de Mulgan (2006), que descreveu os estágios a partir da observação e análise das práticas e atividades desenvolvidas

no referido campo. O autor é considerado um dos precursores nos estudos sobre esta dimensão, sendo o seu trabalho referenciado na literatura como um dos primeiros a sugerir um processo de inovação social (CUNHA; BENNEWORTH, 2013). Esta seria, portanto, uma das fontes iniciais sobre a qual demais autores se inspiraram para criar modelos diferentes, como foi o caso de Murray *et al.* (2010), que também escolheram a abordagem empírica para explorar de maneira mais aprofundada as dinâmicas do processo de inovação social.

Existem também modelos provenientes de revisões de literatura, como é o caso dos estudos de Metszosal (2019) e Mulyaningsih; Yudoko e Rudito (2017). O primeiro, evidencia os elementos do processo de aprendizagem social no processo de inovação social sugerido, baseando-se no pressuposto de que em todos os estágios do processo de inovação social diferentes ferramentas e técnicas podem ser aplicadas para investigar os recursos disponíveis e as decisões de suporte que poderão ser aplicadas ao processo, a fim de que sejam escolhidas as melhores práticas. Já o segundo, propõe a construção de uma teoria multinível, baseada na perspectiva da análise do processo de inovação social, também sugerido por meio de uma revisão de literatura. Neste último estudo os autores adotam uma abordagem dedutiva de pesquisa, na qual a gestão do conhecimento é incorporada ao processo de inovação social em dois níveis, micro e meso.

Além disso, observa-se que alguns desses estudos não possuem como foco principal a exploração do processo de inovação social em si, ou seja, o processo de inovação social é apenas um dos itens apresentados. Este é o caso dos trabalhos de Bhatt e Altinay (2013); Bhatt e Ahmad (2017) e Neumeier (2012).

No primeiro, o foco é explorar como o capital social é alavancado nas inovações sociais para superar as restrições de recursos. O segundo busca estudar o papel dos fatores e condições contextuais que deram origem a uma forma de investimento de impacto, uma inovação social financeira nomeada como capital de risco de desenvolvimento (CRD). Já no terceiro, as questões centrais abordadas correspondem ao entendimento da inovação social com base nos diferentes aspectos ou abordagens sobre os quais seu conceito é construído, assim como a sua relação e importância para o desenvolvimento rural.

Dessa forma, considerando-se que nenhum destes três estudos possui como foco a exploração do processo de inovação social, entende-se que as suas conclusões sobre esta dimensão são restritas e pouco aprofundadas. Nesse sentido, quando comparados aos demais modelos, os estágios do processo de inovação social descritos nos respectivos estudos podem ser considerados genéricos, ou seja, pouco revelam sobre a complexidade do processo de

inovação social. Isso explicaria, por exemplo, a questão da divergência quanto ao número de estágios entre os modelos.

À vista disso, observa-se que os diferentes modelos apresentados na literatura possuem suas limitações ou restrições. Todavia, eles também possuem pontos em comum, percebidos na semelhança entre alguns dos estágios, principalmente os iniciais, onde são identificadas as necessidades ou problemas sociais e criadas novas ideias que fornecem uma ou mais de uma solução para a questão identificada. Outro ponto em comum corresponde ao estágio onde as ideias são testadas na prática, também conhecido como estágio de prototipação e pilotos.

Os modelos também conversam entre si ao apresentar um estágio de implementação e outro de dimensionamento, que correspondem respectivamente ao desenvolvimento e expansão da inovação social. Dessa forma, compreende-se que cada um dos estudos apresenta sua contribuição para o delineamento do percurso trilhado pelas inovações sociais.

Posto isso, percebe-se que o modelo de seis estágios criado por Murray *et al.* (2010) contempla ou abrange todos os outros modelos apresentados no quadro 2. Sendo assim, em comparação com os demais modelos apresentados, o de Murray *et al.* (2010) fornece uma estrutura analítica mais completa com a qual se pode pensar no leque de atividades diferentes que ocorrem, e no suporte e recursos necessários a cada um dos estágios.

Além disso, observa-se também que este modelo tem sido amplamente reconhecido na literatura, sendo referenciado em trabalhos como os de Caulier-Grice *et al.* (2012); Nicholls e Dees (2015); Delgado (2016); Galvão (2016); Sousa (2017); Patias *et al.* (2017) e Silva (2018); tendo sido o mesmo adotado por Correia (2015) em sua tese, que aborda o papel do ator organizacional no processo e resultado da inovação social.

Outrossim, segundo Galvão (2016) o modelo de Murray foi elaborado a partir de diferentes práticas de inovação social, em diferentes contextos, aplicando-se a atuação de diferentes atores, como organizações do terceiro setor, organizações públicas ou privadas e indivíduos da sociedade civil como um todo.

Assim, esse modelo fornece um meio de explorar a questão de pesquisa desta dissertação. Portanto, o presente trabalho utiliza esse modelo como uma lente através da qual é possível analisar e descrever a atuação do indivíduo no processo de criação e desenvolvimento da inovação social.

Cabe ainda destacar que, embora esta dissertação tenha optado por utilizar o modelo de Murray *et al.* (2010), incorporou-se elementos de outros autores, não só os apresentados

nesta seção, para compor a descrição das atividades em cada um dos estágios do processo de inovação social escolhido.

Conforme observado anteriormente, de acordo com Murray *et al.* (2010) o processo de inovação social é composto por seis estágios, os quais podem ser subdivididos em três categorias, a saber :

- **Categoria 1: Estágios de criação**

1. Avisos - percepção de avisos que destacam a necessidade de inovação social;
2. Propostas - onde as ideias são desenvolvidas;

- **Categoria 2: Estágios de desenvolvimento**

3. Prototipagem e Pilotos - onde as ideias são testadas na prática;
4. Sustentação ou Manutenção - quando a ideia torna-se uma prática cotidiana;

- **Categoria 3: Estágios de dimensionamento e Mudança sistêmica**

5. Dimensionamento ou Escala - crescendo e disseminando inovações sociais;
6. Mudança Sistêmica - envolve redesenhar e introduzir novos sistemas sociais.

A seguir, apresenta-se a figura que ilustra esse processo.

Figura 1: Diagrama dos seis estágios do Processo de Inovação Social



Fonte: Murray et al. (2010, p. 11)

Segundo Murray *et al.* (2010), os estágios nem sempre são sequenciais, na prática alguns deles se sobrepõem e podem ser realizados em uma ordem diferente. De acordo com os autores, algumas iniciativas podem começar com um protótipo, por exemplo, e só aumentam totalmente a demanda em termos de necessidades muito mais tarde. Eles consideram também que os procedimentos de implementação, ação e prática costumam dar origem a novas ideias, que por sua vez levam a outras melhorias e inovações.

Além disso, Murray *et al.* (2010) e Cunha e Benneworth (2013) destacam que existem loops de feedback entre todos os estágios, o que torna o processo iterativo e não linear, e é por isso que ele é representado visualmente na forma de um diagrama espiral (Figura 1).

Ademais, nem todas as inovações sociais passam necessariamente pelos seis estágios. Pode acontecer de algumas permanecerem pequenas em escala e localmente (CUNHA; BENNEWORTH, 2013), sem conseguir atingir o estágio de mudança sistêmica. Em outros

casos, especialmente *on-line*, as inovações sociais podem pular algum dos estágios, passando por exemplo da prototipagem para o dimensionamento (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

A seguir, são apresentados os estágios do processo de inovação social e suas respectivas características e atividades.

2.5.1 Avisos, inspirações e diagnóstico

De acordo com o modelo sugerido por Murray *et al.* (2010), o ponto de partida para inovação social envolve a percepção de avisos que sugerem a necessidade de estratégias inovadoras para solução de um determinado problema social. Portanto, o primeiro estágio compreende a identificação de um problema social (BHAT; ALTINAY, 2013; HERRERA, 2015; JULIANI, 2015; METSZOSY, 2019), assim como o enquadramento de suas questões, de forma que as causas do problema, não apenas seus sintomas, sejam abordadas (MURRAY *et al.*, 2010). Ou seja, tudo sobre a fonte de inovação está incluído nesse estágio (KASHIMURA *et al.* 2017).

Tais avisos são percebidos por indivíduos (MULGAN, 2006; WESTLEY; ZIMMERMAN; PATTON, 2006; SANTOS, 2012; NEUMEIER, 2012; BHATT; AHMAD, 2017), mediante uma experiência, evento ou uma nova evidência que traz a luz uma necessidade ou injustiça social (MURRAY *et al.*, 2010). Nessa perspectiva, além da motivação pessoal, a motivação social é considerada um fator importante quando alguém está preocupado com um determinado problema e demonstra interesse em lidar com ele (METSZOSY, 2019).

Assim, o indivíduo pode querer resolver seus próprios problemas, mas também pode ser motivado pelas dificuldades de outros, como comunidades carentes e grupos marginalizados (MULGAN, 2006). Nesse sentido, Mulgan (2006) afirma que um dos métodos mais eficazes para se nutrir a inovação social parte da suposição de que o indivíduo é um intérprete competente de sua própria vida, portanto, este seria naturalmente um ator dotado de capacidade e potencial para solucionar problemas, e geralmente a um custo muito menor do que as soluções de cima para baixo (*top down*).

Além disso, os avisos também podem ocorrer na forma de mudanças inesperadas no ambiente externo, como através de uma repentina crise ambiental ou política. Noutros casos, pesquisa, mapeamento e coleta de dados são utilizados para identificação de problemas, como um primeiro passo para se pensar em soluções inovadoras (MURRAY *et al.*, 2010;

CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). Portanto, as inspirações podem surgir de várias fontes: teorias, crises, experiências, e novos conhecimentos dos espaços sociais (METSZOSY, 2019).

O maior desafio neste estágio, é a identificação do problema “certo”. Nesse sentido, observa-se que um “bom” problema contém as sementes da solução. O segredo está no enquadramento da questão. Em outras palavras, a partir do conhecimento tácito da teoria da criação, a pergunta é a raiz do problema (MURRAY *et al.*, 2010).

Dessa forma, entende-se que o objetivo principal desse estágio é o diagnóstico, ir além do sintoma, até a causa. Isso implica que este é o estágio de fazer as perguntas certas para melhorar a sociedade, confirmar os fatos e deliberar sobre questões decorrentes desses reconhecimentos (KASHIMURA *et al.*, 2017). Tentar encontrar uma solução para o problema errado pode piorar ainda mais a situação (MURRAY *et al.*, 2010).

Os avisos são acionadores de ação, que assumem caráter imperativo. Tais sinalizadores estão diretamente relacionados ao reconhecimento de problemas e as inúmeras maneiras pelas quais um problema vem à tona e chama atenção. Ademais, uma vez identificado o problema, ele precisa ser detalhado e contextualizado. Este é o processo de reformulação do problema, de forma a estimular a solução viável (MURRAY *et al.*, 2010; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

2.5.2 Propostas e ideias

O segundo estágio corresponde ao planejamento e a criação de uma nova ideia que fornece uma solução para a necessidade identificada (MULGAN, 2006; CUNHA; BENNEWORTH, 2013; KASHIMURA *et al.*, 2017). Por isso, fazer o questionamento certo é o passo inicial para o encontro da resposta certa (MURRAY *et al.*, 2010).

Embora a realidade de muitos inovadores sociais seja a ausência de um processo formal para geração de ideias, é importante assinalar a existência de alguns métodos ou técnicas que auxiliam a construção de soluções viáveis para os problemas identificados (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Às vezes, não é fácil conceber uma ideia sozinho. Nesse caso, a abordagem de cocriação pode ser um método útil. Esta técnica consiste na criação compartilhada de ideias, ou seja, envolve a participação de mais de um indivíduo na construção de uma solução para o problema identificado. Por exemplo, alguém ciente do problema e alguém que possa se beneficiar de sua solução (VOORBERG *et al.*, 2013).

Outra técnica para incentivar o pensamento criativo é o *Design Thinking*, que busca despontar as capacidades individuais que são negligenciadas pelas práticas mais convencionais de solução de problemas. Em outras palavras, o *design thinking* explora a capacidade intuitiva do indivíduo de construir ideias que dispõem de significado emocional e também funcional (BROWN; WYATT, 2010).

De acordo com Santos (2012), esta técnica adota um ponto de vista empático no que diz respeito à análise da realidade e da criação de soluções. Isso significa que, é importante para o indivíduo que se preocupa em criar uma solução colocar-se no lugar do público-alvo (beneficiários), imaginando-se pertencente à comunidade, caso não seja. Essa manobra otimiza a eficácia da solução, pois possibilita que a ação criada esteja o mais próximo possível de atender as necessidades e desejos reais.

Assim como em qualquer outro tipo de inovação, a capacidade de absorver e integrar ideias de outras fontes pode ser crucial para o alcance de novas soluções (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). Nesse sentido, uma visão ampliada de outros campos pode ser muito proveitosa, pois permite a conexão de elementos diferentes de uma maneira nova. No caso das iniciativas de inovação social isso pode significar encontrar inspiração para criação de ideias em campos como artes e design de produtos (MURRAY *et al.*, 2010). Isso significa que é normal que novas ideias surjam de outras, ou da reflexão criativa sobre experiências (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Existem também outras técnicas ou métodos, especialmente no campo do design (design liderado pelo usuário, redesenho de serviços com usuários e produtores, ferramentas baseadas na *web* para *co-design*), que estimulam indivíduos e organizações a pensarem de forma diferente, assim como instituições que desempenham um papel fundamental no incentivo a inovação, agregando perspectivas externas ao processo de criação de novas ideias (MURRAY *et al.*, 2010).

2.5.3 Prototipagem e Pilotos

De acordo com Mulgan (2006) poucas soluções emergem totalmente formadas. Portanto, a ideia escolhida deve ser testada ou prototipada (KASHIMURA, 2017; METSZOSY, 2019), ou seja, deve ser colocada em prática para que, em seguida, sejam feitos os devidos ajustes à luz da experiência (CUNHA; BENNEWORTH, 2013). Esta reparação desempenha um papel crucial em todos os tipos de inovação, acontecendo por meio do processo dinâmico de tentativa e erro, palpites e experiências, conferindo um maior caráter de

raciocínio e planejamento à solução inovadora (MULGAN, 2006). Este é considerado um processo particularmente importante, pois é por meio da interação entre tentativa e erro que as construções adquirem força (MURRAY *et al.*, 2010), marcando a entrada da inovação em um novo loop, o de desenvolvimento (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

Uma das ideias comuns da inovação social contemporânea é que ela tem maiores chances de se desenvolver e funcionar melhor quando levada rapidamente para a prática, em vez de gastar muito tempo desenvolvendo planos e estratégias muito detalhados (MURRAY *et al.*, 2010). Assim sendo, é interessante definir o período de duração do teste ou protótipo e os objetivos específicos a serem alcançados durante seu intervalo, por exemplo, identificando como de fato a solução pode gerar valor para seu grupo-alvo e diminuindo as limitações do desenvolvimento social. E, com base na resposta, otimizar a proposta de solução (METSZOSY, 2019). Portanto, uma vantagem da prototipagem rápida é que a experiência de tentar fazer as ideias funcionarem na prática acelera o processo de desenvolvimento da inovação, e o poder do exemplo acaba sendo tão persuasivo quanto a argumentação ou defesa por escrito (MULGAN, 2006).

O estágio de teste e experimentação é importante não apenas para o refinamento de uma ideia, mas também como forma de construir uma base de evidências sobre o impacto da mesma, o que é essencial para atrair financiamento (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). De acordo com Mulgan (2006) esse é um dos estágios no qual as contribuições de terceiros, como fundações e filantropos, podem ser decisivas para continuação da inovação.

À medida que uma ideia progride através do estágio de prototipagem, muitos desafios podem surgir, como lidar com o levantamento e controle de recursos e outras questões até então não previstas. À vista disso, Metszosity (2019) afirma que é nesse estágio do processo onde a iniciativa socialmente inovadora deve começar a conquistar membros, ou seja, começar a atrair uma equipe de parceiros ou colaboradores. Nesse caso, a estratégia é tentar manter os custos baixos, assim como a tangibilidade e os ciclos de feedback dos beneficiários (MURRAY *et al.*, 2010).

Segundo Murray *et al.* (2010) e Caulier-Grice *et al.* (2012), existem alguns métodos que são utilizados no processo de teste e refinamento de ideias, que vão desde métodos formais de ensaios clínicos randomizados até pilotos e experimentos. Dessa forma, as ideias podem ser testadas em ambientes reais ou em condições protegidas, a meio caminho entre o mundo real e o laboratório (MULGAN, 2006).

De acordo com Murray *et al.* (2010) exemplos de alguns desses métodos incluem:

- **Beta teste:** ocorre geralmente antes da prototipagem e consiste em pedir aos membros do público-alvo que avaliem, classifiquem e sugiram aprimoramentos às ideias.
- **Prototipagem:** refere-se ao design de um modelo de trabalho de um produto ou serviço que pode ser usado para testar as reações de potenciais usuários, clientes, ou beneficiários.
- **Prototipagem rápida:** refere-se a prototipagem na qual os atores agem rapidamente para colocar em prática novas ideias, a fim de que sejam obtidas respostas acerca do seu bom ou mau funcionamento, considerando também o pressuposto de que uma implementação mais rápida acelera o aprendizado.
- **Pilotos:** são métodos mais formais de teste, que acontecem em um maior intervalo de tempo. São seguidos de uma avaliação formal e, considerando que são mais substanciais do que uma atividade mais rápida de protótipo, requerem um financiamento considerável.
- **Pilotos de demonstração de sistemas inteiros:** consiste na testagem de todos os elementos interconectados ao esquema de inovação social, como uma forma complementar de ação aos serviços associados aos pilotos.
- **Ensaio clínico randomizado:** testam uma ideia em uma amostra do público escolhida de forma aleatória. São tidos como um ‘padrão-ouro’ de avaliação, porém, podem não ser totalmente confiáveis, sendo melhor utilizados em conjunto com outros métodos de pesquisa.

Embora o estágio de teste e experimentação sirva para o fortalecimento e adaptação de ideias promissoras, algumas delas podem sucumbir nesta fase. Porém, também é possível aprender com o fracasso, considerando que as ideias mal-sucedidas geralmente apontam o caminho para ideias relacionadas que terão uma chance maior de alcançar sucesso (MULGAN, 2006).

Caso o teste seja bem-sucedido e todos os recursos necessários estejam garantidos, o desenvolvimento da inovação social continua com a cooperação de novos parceiros envolvidos, que contribuem para criação de novos conhecimentos que, por sua vez, ajudam a manter o ciclo do processo de inovação social (METSZOSY, 2019)

2.5.4 Sustentação

Apenas uma pequena quantidade de ideias irá sobreviver ao estágio de testes e prototipação. Considerando inclusive o fato de que mesmo as ideias mais promissoras podem não ser suficientemente eficazes ou rentáveis para sobreviver (MURRAY *et al.* 2010).

A ideia que consegue passar pelo estágio de teste e obtêm sucesso adquire caráter de iniciativa estabelecida, merecendo ser sustentada ao longo do tempo; o que implica um comprometimento significativo de recursos, e a necessidade de mobilizar esforços para sua sustentação (CUNHA, BENNEWORTH, 2013). Para isso, é necessária a criação de uma estratégia hábil combinada com a capacidade de reunir recursos que garantam a sustentabilidade financeira a longo prazo desses projetos (MULGAN, 2006; METSZOSY, 2019). Isso, por sua vez, pode exigir a elaboração de métodos mais formais para persuadir potenciais investidores (BHATT; ALTINAY, 2013), incluindo avaliações de investimento, avaliações de impacto e novos dispositivos para julgar o sucesso, como retorno social do investimento (MULGAN, 2006). Sendo assim, neste estágio intermediário da inovação social é realizado um trabalho mais árduo, onde decisões mais difíceis são tomadas (MURRAY *et al.*, 2010; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Para o setor público, tornar uma ideia sustentável demanda a integração da inovação nos processos orçamentários existentes em nível local ou nacional. Isso significa a introdução de novas evidências e táticas específicas, como a identificação de defensores políticos e o pleito por novas legislações (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). Fora do setor público, de acordo com Murray *et al.* (2010), sustentar uma inovação envolverá seis recursos:

1. uma estratégia paralela à ideia central da inovação, que defina como ela pode se tornar autossustentável;
2. um modelo de governança que forneça um esquema claro de controle e prestação de contas, bem como garantias de proteção (principalmente para protegê-lo dos predadores, caso o projeto seja um sucesso);
3. fontes de financiamento e recursos, capital inicial de curto prazo e fluxos de renda a longo prazo;
4. um esquema de rede e comunicação para desenvolver o que é conhecido como ‘capital relacional’ do projeto;
5. um esquema de pessoal que inclua a participação de voluntários;

6. um plano de desenvolvimento para sistemas operacionais - incluindo informações de gerenciamento, sistemas financeiros e de relatórios, sistemas de cadeia de suprimentos e sistemas para gerenciamento de riscos.

De acordo com Murray *et al.* (2010), tais recursos devem ser classificados em um plano econômico, que deverá detalhar o serviço ou iniciativa, como será fornecido, por quem, com quais insumos, quais seus custos e suas possibilidades de gerar renda. Segundo Domenico, Haugh e Tracey (2010) é importante que os projetos voltados a criação de valor social e ambiental consigam gerar rentabilidade para que sejam capazes de sustentar suas propostas, uma vez que mantê-las apenas a partir de doações pode ser prejudicial à inovação social, considerando que os recursos advindos de doações podem não ser regulares, além de geralmente serem difíceis de conseguir.

Nesse sentido, Caulier-grice *et al.* (2012) apontam que, tendo em vista que um dos possíveis objetivos de projetos com propósito social é expandir e disseminar uma forma de inovação, o nível determinado pelo aspecto financeiro da inovação gera um conflito de interesses entre o desejo de colaborar e permanecer aberta e a necessidade de restringir informações para preservar a sobrevivência financeira do projeto.

Esse é um dilema vivenciado por uma quase totalidade dos projetos de inovação social, que no fim das contas precisam fazer as duas coisas, ou seja, permanecer abertos e colaborativos, e sobreviver financeiramente (MURRAY *et al.*, 2010). Por outro lado, é esse aspecto de abertura e prontidão para o compartilhamento de informações e *know-how*, juntamente com a missão social do projeto, que geram renda de maneira indireta e que atraem contribuições voluntárias em termos de tempo, recursos, e doações de voluntários (MURRAY *et al.*, 2012).

Nesse sentido, os projetos de inovação social têm muito a ganhar mantendo-se abertos. Todavia, isso é mais simples na teoria do que na prática. Essas e outras dinâmicas fazem parte da rotina dos empreendimentos sociais, que precisam realizar cada vez mais manobras que lhes permitam se manterem ativos (MURRAY *et al.*, 2010).

Além disso, manter a comunicação durante esse estágio é essencial. Os inovadores sociais precisam preservar a parceria com a comunidade de colaboradores por meio da combinação de coragem e persistência pragmática. Esses elementos, juntamente com a permanência dos colaboradores, desempenham um papel importante para a continuação da inovação social (MULGAN, 2006).

2.5.5 Dimensionamento ou escala

O modelo comum de dimensionamento de uma inovação é descrito na literatura como semelhante ao desenho de uma curva em forma de ‘S’, a princípio, começa de forma lenta e vai acelerando gradativamente até que o último segmento de adotantes assume a inovação. Isso ocorre, em parte, devido a assimetrias de informações. Se o mercado da inovação funcionasse sem nenhum defeito, poderia se esperar que o benefício social marginal fosse igual aos custos sociais marginais em qualquer ponto do caminho da escala. Todavia, como as informações no mercado não são perfeitas, o caminho da escala pode ser abaixo do ideal (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

No caso das inovações sociais, as coisas acontecem de forma semelhante, ou seja, informações incompletas ou às vezes imprecisas podem diminuir o percentual de escala da inovação social. No entanto, mesmo quando o mercado de informações não apresenta defeitos, é provável que alguns dos potenciais adotantes prefiram esperar até uma fase mais tardia do processo de dimensionamento, considerando-se o longo processo de tomada de decisão envolvido e a aversão ao risco, ainda que existam evidências que provem o contrário. Portanto, os comportamentos individual e organizacional podem desacelerar a adoção da inovação por conta do chamado “instinto de rebanho” e da incerteza do momento certo para fazê-lo (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Ainda em relação às diferenças entre o processo de dimensionamento das inovações sociais e das inovações de mercado, observa-se que a economia privada organiza-se a fim de assegurar os benefícios de uma inovação apenas para sua própria organização ou para franquias que estejam dispostas a pagar por ela; ao passo que a economia social está orientada para as missões sociais, ou seja, é favorável ao rápido dimensionamento de uma inovação, em vez de mantê-la privada. Esse é um dos motivos pelos quais a inovação social preocupa-se menos com o crescimento organizacional e mais com o sistema de rede colaborativa, como forma de compartilhar a inovação (MURRAY *et al.*, 2010).

Neste penúltimo estágio do processo de inovação social, as ideias são difundidas, ou seja, buscam-se estratégias para aumentar a disseminação e compartilhamento da nova solução (CUNHA; BENNEWORTH, 2013). Algumas dessas estratégias envolvem crescimento organizacional (estrutura), outras envolvem uma forma mais orgânica e adaptativa de crescimento onde as ideias ganham novos espaços e se adaptam. O objetivo é que as ideias sociais mais influentes expandam não apenas por meio do crescimento de uma

organização, mas sim por meio da emulação, que desempenha um papel crítico na divulgação de uma ideia ou prática (MURRAY *et al.*, 2010; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

De acordo com Bradach (2010), os projetos voltados para uma missão social têm interesse que sua inovação atinja o maior alcance possível, no sentido de gerar maior impacto social. Todavia, isso não significa necessariamente crescimento organizacional em termos de espaço ou volume. Portanto, neste estágio da inovação social, a emulação ou a replicação desempenham um papel muito maior. É por isso que grande parte da literatura sobre negócios e suas respectivas fases de dimensionamento não contemplam o campo da inovação social, tendo em vista que seu foco está direcionado para o crescimento a nível estrutural. Nesse sentido, dimensionar o impacto de uma organização sem aumentar seu tamanho é um dos grandes desafios da inovação social.

Além disso, segundo Evans e Clarke (2011), dado o fato de que as inovações sociais são normalmente planejadas para se ajustarem a um contexto específico e desenvolvidas por um conjunto único de relacionamentos e colaborações, a sua replicação raramente é direta, ou seja, para que sua disseminação aconteça de forma bem-sucedida é necessário um processo de personalização da inovação social para novas circunstâncias, e não simplesmente replicá-la.

Nesse sentido, Caulier-Grice *et al.* (2012) afirmam que uma alternativa possível seria a adoção de uma abordagem que não exija tantas formalidades, cujo foco esteja voltado para o fornecimento de ferramentas e recursos para que outros possam criar um modelo parecido, sem ter de assumir a responsabilidade pela inovação.

Em concordância, Murray *et al.* (2010) afirmam que o dimensionamento de uma ideia depende muitas vezes da remoção de tudo aquilo que não for essencial. Ideias espalham-se mais facilmente se forem simples; modulares; e não demandarem novas habilidades. Contudo, ideias complexas também podem ser disseminadas em larga escala, embora geralmente leve mais tempo e exija mais investimentos.

Outra abordagem seria a da transparência radical, onde vários métodos e modelos utilizados, juntamente com planos e projetos, são disponibilizados de forma livre e aberta a terceiros. Esses tipos de abordagem para dimensionar o impacto social correspondem à emulação. Portanto, as inovações sociais que decidirem seguir esse caminho precisarão pensar em uma maneira de desenvolver uma identidade que ajude a transmitir uma forte narrativa sobre quem são e o que alcançaram (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). Nesse sentido, ferramentas como a internet podem ajudar bastante. Com o auxílio da internet, o alcance das inovações torna-se maior, permitindo que mais indivíduos conheçam iniciativas de projetos

socialmente inovadores. Além disso, os custos marginais da utilização de plataformas virtuais chegam a zero, ou seja, mais uma vantagem agregada (MULGAN, 2006).

No entanto, vale ressaltar que nem todos os casos de projetos que promovem inovação social estão destinados à escalabilidade, pois, de acordo com Westley e Antadze (2010) alguns casos podem desejar manter seu foco a nível local, sem quaisquer intenções para o dimensionamento.

2.5.6 Mudança sistêmica

A inovação social é um fenômeno que tem por objetivo mudar a forma como as coisas são feitas e a forma como as necessidades sociais são conceituadas. Nesse sentido, o intuito final do processo de inovação social é a mudança sistêmica, mesmo que poucas iniciativas consigam alcançar esse estágio (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

A mudança sistêmica é uma transformação radical em alguns dos principais sistemas dos quais dependemos, como saúde, moradia, fornecimentos de alimentos, educação e etc. Ela também é muito diferente da inovação em produtos ou serviços, pois envolve mudanças de conceito e mentalidade (os sistemas só se alteram quando os indivíduos pensam e enxergam de formas diferentes), bem como mudanças nos fluxos econômicos. Esse tipo de mudança também altera as estruturas de poder, envolvendo os quatro setores - empresas, governo, sociedade civil e a unidade familiar. Como exemplo de tais mudanças, observa-se novos modelos de negócio, novas leis, novos regulamentos e novas estruturas sociais (MURRAY *et al.*, 2010).

Pode acontecer das inovações sistêmicas serem imprevisivelmente impulsionadas por uma crise ou tecnologia disruptiva. Todavia, elas são normalmente o resultado de longos processos, que envolvem mudanças de infra-estruturas, comportamentos e culturas. Alguns exemplos de mudanças sistêmicas incluem a criação de estados assistenciais após a Segunda Guerra Mundial, expansões drásticas no ensino superior e a disseminação da democracia. Outro bom exemplo é a transformação no tratamento do lixo doméstico - do aterro sanitário e da incineração como um procedimento predominante para uma melhor utilização desses resíduos através da compostagem, digestão anaeróbica e reciclagem. Esse processo demandou novas leis, regulamentos, modelos de negócios, hábitos domésticos (separação dos resíduos) e sistemas de coleta (MURRAY *et al.*, 2010).

Segundo Murray *et al.* (2010), o caráter complexo desse último estágio dificulta a definição de ferramentas específicas que possam promovê-lo. Todo sistema apresenta

propriedades singulares, assim como estruturas únicas de energia. Porém, existem alguns elementos comuns e, ao olhar para o passado, identifica-se que estratégias para a inovação sistêmica incluem:

- Formação de coalizões progressistas que reúnem diferentes parceiros;
- Processos intensivos para criação de diagnósticos e visões compartilhadas;
- Esforços para aumentar a massa crítica de exemplos;
- Novos direitos;
- Treinar um grupo de profissionais e praticantes com novas habilidades e atitudes;
- Prevenir tecnologias convencionais inflexíveis que congelam formas disruptivas de inovação
- Acesso a conhecimentos profissionais e outros para o concurso de provas;
- Implementar dispositivos legais e regulamentares para incorporar mudanças;
- Capacitar os beneficiários do novo sistema.

Em tempos estáveis, a inovação sistêmica é rara, principalmente pelo fato de não haver tantos incentivos para uma mudança desse porte. Assim sendo, os agentes de inovação são estimulados a desviar dos problemas sociais ou reinterpretar novas ideias radicais de modo que sejam ajustadas às estruturas de poder existentes. O desafio das mudanças climáticas, por exemplo, é reinterpretado como sendo apenas um novo conjunto de taxas ou regulamentos ou um novo conjunto de investimento (MURRAY *et al.*, 2010).

2.6 Quem faz inovação social? Uma abordagem centrada na atuação dos indivíduos

As inovações sociais estão impreterivelmente associadas a ações pretendidas, planejadas, coordenadas, orientadas a objetivos e legitimadas, empreendidas por diferentes atores. Logo, o primeiro e mais importante componente do processo de inovação social é o ator de mudança, sem ele a inovação social não acontece (CAJAÍBA-SANTANA, 2013).

De acordo com Mulgan (2006), existem diferentes lentes pelas quais se pode entender quem são os atores responsáveis pela criação e desenvolvimento da inovação social. Todavia, a maioria dos debates no campo tende a adotar duas principais lentes para explicar como a inovação social acontece: uma voltada para atuação de indivíduos e outra para os movimentos sociais, como feminismo e ambientalismo.

Na primeira lente, a inovação social é perspectivada como sendo fruto do pensamento e da ação de indivíduos visionários. Nesse sentido, a literatura conta sobre a história de como inúmeros indivíduos foram capazes de reinventar as estruturas sociais através de seus pensamentos e atitudes, assim como encorajaram e persuadiram demais pessoas a pensar e agir de forma diferente. Alguns exemplos desses sujeitos são: Jeroo Billimoria, fundador do Childline (linha de ajuda 24 horas e sistema de resposta a emergências para crianças em perigo em toda Índia); Vera Cordeiro, fundadora da Associação Saúde Criança Renascer no Brasil; Taddy Blecher, fundou o Campus Municipal da Associação da Comunidade e do Desenvolvimento Individual (CIDA), primeira instituição privada de ensino superior na África do Sul a oferecer um diploma de negócios praticamente gratuito a estudantes de origens desfavorecidas (MULGAN, 2006).

Exemplos como esses servem de inspiração, pois destacam a atuação de indivíduos na criação e desenvolvimento de soluções que mudam a realidade de muitos e contribuem para a construção de novos sistemas (MULGAN, 2006). Eles servem também como lembretes da coragem e disposição de indivíduos na luta contra injustiça, desigualdade e na busca por melhores condições de vida e mudança social, considerando-se que é principalmente no contexto de necessidades e crises que o potencial humano destaca-se como um “terreno central” sobre o qual emergem ações inovadoras e transformações sociais (SWYNGEDOUW, 2005).

Nesse seguimento, Edwards-Schachter e Wallace (2017) afirmam que o processo de identificação e resolução dos problemas sociais perversos, como propulsores da inovação social, acompanha a participação de atores “não tradicionais”, como a sociedade civil. Esse é o ponto de partida no qual a sociedade civil começa a repensar sua participação na solução de problemas sociais, fomentando a desmistificação das políticas conservadoras e modelos assistencialistas. Isto significa que existe espaço para atuação de indivíduos comuns, considerando-se inclusive que um dos combustíveis que movimentam o processo de inovação social é a atuação desses atores sociais (SANTOS, 2012).

Portanto, o ator social atua como um catalisador no campo de interação entre o hiato da inovação social e seu surgimento (TURKER; ALTUNTAS VURAL, 2017). Dessa forma, acredita-se que o poder de atuação do indivíduo e a sua capacidade de estabelecer relações são características relevantes no processo de criação de valor social.

Nessa perspectiva, “um novo paradigma é progressivamente afirmado, no qual indivíduos comuns e sua capacidade de construir relações desempenham um papel

imprescindível no processo de criação e desenvolvimento de iniciativas socialmente inovadoras” (SGARAGLI, 2014, p. 13).

Portanto, o novo paradigma da inovação implica num processo multifacetado e emancipatório que se abre para a sociedade, ou seja, empresas privadas, organizações públicas, governo, ONG’s e instituições de pesquisa não são mais os únicos atores relevantes no processo de criação e desenvolvimento de inovações sociais (ASSOGBA, 2010; ROSTED *et al.*, 2010; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012; MORAES; ANDION, 2017; NYSETH RINGHOLM; AGGER, 2019; CORREIA; MELO; OLIVEIRA, 2019). Os indivíduos integrantes da sociedade civil não são mais apenas meros fornecedores para obtenção de informações sobre suas necessidades (como no gerenciamento tradicional da inovação). Hoje, estes são potenciais atores do fenômeno da inovação social, capazes de contribuir para o processo de criação e desenvolvimento de soluções para os problemas sociais (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; SGARAGLI, 2014; MORAES; ANDION, 2017; DIAS; PARTIDÁRIO, 2019).

Assim, o ator de inovação social pode ser um indivíduo comum, que configure novas ideias em mudanças sociais, baseando-se na premissa de que as melhores ideias podem vir de qualquer pessoa, em qualquer lugar (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

Nesse sentido, o processo de inovação social requer mais atenção aos indivíduos; especificamente ao que pensam, ao que valorizam, como agem e como ocorrem as suas relações com os demais atores e o sistema social do qual fazem parte (CAVALLI, 2007; HARRISSON; LABERGE, 2002; AGOSTINI *et al.*, 2017).

Segundo André e Abreu (2006), essa relação agêntica ou de mediação apresenta-se como sendo a principal característica para o acontecimento da inovação social. Em concordância, Rollin e Vincent (2007) afirmam que os atores sociais são o centro da dinâmica e origem do processo da IS.

Portanto, entende-se que essa dinâmica se estabelece pelo fato de que, para que a IS exista e alcance seu objetivo ela precisa ser criada e desenvolvida, ações relacionadas ao potencial e a capacidade dos indivíduos ou atores sociais. Tais aspectos, consoantes a atuação do indivíduo no processo de inovação social, revelam sua importância para o desenvolvimento das propostas destinadas a criação de valor e mudança social. Dessa forma, para avançar na investigação da maneira como a inovação social emerge e se desenvolve é importante conhecer mais sobre como novas ideias manifestadas nas ações sociais conduzem a mudança social (CAJAÍBA-SANTANA, 2013; ABBOTT, 2001).

Assim, com base na abordagem centrada na atuação dos indivíduos, a ideia da IS surge como uma tentativa de capturar e descrever fenômenos ‘de baixo para cima’ (*bottom-up*), onde novas propostas, métodos e formas organizacionais e relacionais se desenvolvem a partir de novas capacidades sociais substanciais (BENNEWORTH; CUNHA, 2015).

Essa discussão sugere que os indivíduos estão interagindo ativa e reflexivamente com os contextos sociais, transformando-os e sendo transformados por eles através do processo de inovação social. Este novo horizonte caracteriza-se como um processo de construção social, no qual a troca de experiências é incentivada, assim como o fomento a mudanças de comportamento e o desenvolvimento de um processo que possa promover inclusão social e melhores condições de vida para a sociedade atual e futura (CORREIA; MELO; OLIVEIRA, 2019). Tal perspectiva enfatiza uma melhoria na qualidade de vida das pessoas, cujo desenvolvimento está relacionado a transformação das relações e a criação de valor social (GONZÁLEZ; HEALEY, 2005).

Sendo assim, a inovação social é melhor entendida como um processo impulsionado por relações humanas, moralidade e rotinas de quebra de capacidade criativa e dependências de caminho. Baseia-se fundamentalmente na dinâmica socialmente construída entre ambiente e indivíduos gestores de ideias, que concentram suas energias, mobilizam competências e criam novas complementaridades no enfrentamento aos problemas sociais. O ganho econômico, nesta abordagem, é na melhor das hipóteses, uma consequência da inovação social, e não seu motor (MARTINEZ *et al.*, 2017).

Dessa forma, os indivíduos estão no centro da ação dos processos de inovação social, sobretudo se for considerado seu papel de catalisadores de mudanças e transformações sociais, defendido na literatura por um grupo de autores (MAIR, MARTÍ, 2006; ALVORD *et al.*, 2004; TURKER; ALTUNTAS VURAL, 2017). Assim, o processo de inovação social pode ser criado e desenvolvido a partir da consciência e da atuação desses atores sociais, considerados na literatura como participantes efetivos ao longo dos estágios deste processo e como protagonistas da inovação social (CORREIA; MELO; OLIVEIRA, 2019).

Tais argumentos contribuem para o entendimento de que indivíduos, sozinhos ou em grupos, podem adquirir as capacidades necessárias para produzir inovações sociais, ou seja, alcançar aptidões para realizar as mudanças necessárias (CLOUTIER, 2003).

Neste ponto, é possível traçar relações entre as capacidades adquiridas pelo indivíduo e o processo de *empowerment*, que diz respeito a transferência de conhecimentos, habilidades e competências relevantes aos indivíduos, viabilizando uma forma de atuação mais autônoma dentro das estruturas de poder existentes (SANTOS, 2012).

Essa perspectiva é especialmente interessante para a dinâmica da IS, pois supera as barreiras do nível macro de ação intencional, mostrando que a construção de um processo social pode partir da intenção de diferentes atores, inclusive de indivíduos comuns (SCHARTINGER *et al.*, 2019). Isso significa que existem diferentes tipos de expertise e *know-how* que podem dar início a um processo de inovação social (KASHIMURA *et al.*, 2017). Consequentemente, isso pode ser de grande valor para o estudo do tema, porque, em uma visão mais ampla, trata-se de um novo equilíbrio entre setor público, privado e sociedade civil (SCHARTINGER *et al.*, 2019).

Portanto, baseando-se no potencial dos indivíduos, a inovação social consiste em um processo de aquisição de conhecimento, mudanças de representações e cooperação (CLOUTIER, 2003).

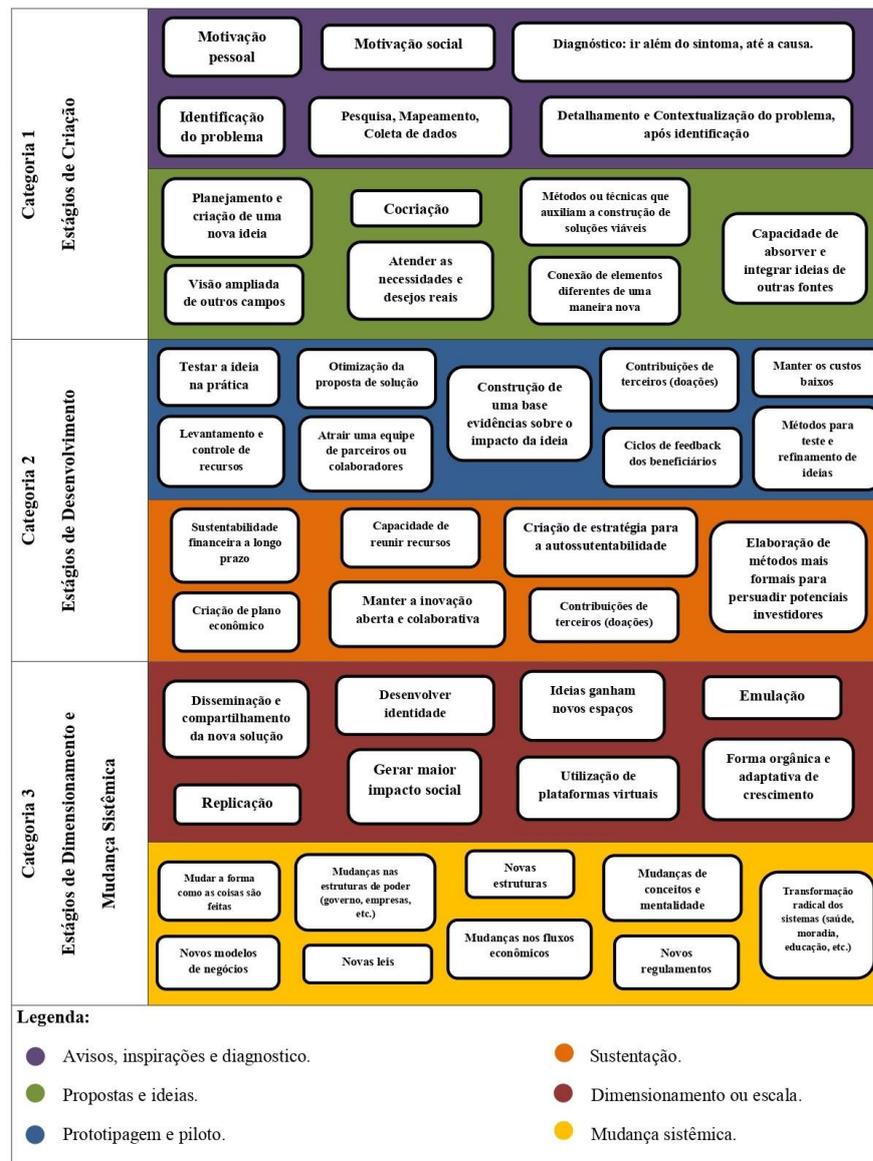
Nesse sentido, a participação dos usuários é de grande importância, uma vez que a inovação social também é desenvolvida ‘com’ e ‘por’ usuários, e não entregue ‘a’ e ‘para’ eles (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012), embora eles possam não necessariamente desempenhar um papel em todos os estágios do processo de inovação social (CLOUTIER, 2003).

À vista dos argumentos apresentados, observa-se que a principal lente que se vincula à trajetória dos processos de inovação social é aquela que está voltada para atuação dos indivíduos. O que enfatiza a capacidade de atores tidos como “fracos” ou “comuns” para identificar e interpretar problemas sociais e mobilizar esforços, bem como criar respostas e soluções inovadoras para o enfrentamento dessas questões.

2.7 Considerações do capítulo

A descrição em detalhes dos estágios do processo de IS possibilitou uma análise sobre as características e atividades de cada um deles. O resultado dessa reflexão pode ser observado na figura 2, cuja proposta é apresentar de forma mais ilustrativa algumas das principais características e atividades que constituem cada um dos estágios do processo de inovação social.

Figura 2: Características e atividades que constituem os estágios do processo de inovação social



Fonte: elaborado pelo autor com base em Murray *et al.* (2010)

Em conformidade com sua proposta, a figura 2 oferece uma visualização de como as inovações sociais são criadas, desenvolvidas e difundidas, incluindo uma pequena descrição das principais características e atividades dos estágios que compõem o processo de IS. Portanto, essa estrutura contribui para o entendimento da dinâmica do processo de construção

da IS, funcionando como uma ferramenta de análise para os diferentes estágios que compõem esse processo.

Assim, para fins de análise, foram consideradas as categorias 1 e 2 evidenciadas na figura 2, que correspondem aos estágios de criação e desenvolvimento do processo de IS, em conformidade com as diretrizes do objetivo geral deste estudo.

A respeito disso, e com base nas informações observadas a partir da revisão de literatura, acredita-se que os estágios de dimensionamento e mudança sistêmica não fazem parte necessariamente do processo de desenvolvimento de uma IS, pois diferentes autores afirmam que para ser considerada uma IS a iniciativa não precisa impreterivelmente atingir ou alcançar os respectivos estágios (MURRAY *et al.*, 2010; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Em outras palavras, uma iniciativa pode adquirir caráter de IS constituída sem precisar necessariamente atingir o estágio de dimensionamento, por exemplo. Nem todas as iniciativas de inovação social passam ou atingem esse estágio. É por isso que, a depender, o processo de inovação social não segue necessária e ordenadamente todos os estágios evidenciados na figura 2, devido ao seu caráter contingencial. Sendo assim, algumas iniciativas podem permanecer pequenas em termos de escala, e nem por isso deixam de ser consideradas inovações sociais (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

Portanto, de acordo com esta lógica, acredita-se que uma iniciativa de IS pode ser devidamente caracterizada como tal, caso alcance ou cumpra com algumas das características e atividades presentes nos estágios que compõem as categorias 1 e 2 da figura 2.

Tais argumentos reforçam a ideia de que o processo de IS pode ocorrer no contexto de novos modos de organização e liderança, que podem ser estabelecidos por meio de iniciativas sócio-políticas nas quais o indivíduo assume o papel de protagonista. Por isso, o presente trabalho considera esse processo como um impulsionador do desenvolvimento humano, que promove o empoderamento do indivíduo e modifica as relações sociais e de poder.

Assim sendo, acredita-se que a perspectiva de processo sobre IS busca compreender como acontecem os procedimentos de mudança, começando com a noção emergente de que algo pode ser feito de maneira diferente, até o momento em que as coisas passam a ser feitas de forma mais justa e igualitária.

3. Procedimentos metodológicos

3.1 Natureza, tipo e delineamento da pesquisa

O delineamento de pesquisa consiste na representação de um esquema ou plano para cumprir com os objetivos e responder ao questionamento ou as questões de pesquisa comumente traçados em estudos de teses e dissertações, cabendo a este procedimento a função de auxiliar o pesquisador na visualização das suas atividades de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2014).

A partir do questionamento **“Como atuam os indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social?”** o delineamento deste estudo vai de encontro às características da abordagem qualitativa de pesquisa, que viabiliza a compreensão e descrição de determinados processos sociais, assim como também oferece subsídios para interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos envolvidos na pesquisa (OLIVEIRA, 1999).

Para Stake (1995), os estudos qualitativos seguem uma linha de raciocínio voltada para a percepção e compreensão humana. Em concordância, Merriam (2009) afirma que a pesquisa qualitativa foca no processo, na compreensão, significado e interpretação que os indivíduos atribuem às suas experiências. Assim, a pesquisa qualitativa abarca a perspectiva e o ponto de vista das pessoas, incluindo as condições do contexto no qual elas vivem, sendo indicada quando a investigação pretende compreender fenômenos sociais complexos e responder ‘como’ e ‘por que’ acerca de determinados fenômenos no seu real contexto (YIN, 2005). Portanto, as pesquisas desenvolvidas a partir desta abordagem visam o estudo dos fenômenos em seu contexto real, associado a compreensão das manifestações e relações do indivíduo neste ambiente. Sendo assim, esta é considerada uma abordagem sistemática, cujo foco está direcionado para compreensão de toda riqueza do contexto social (YIN, 2005).

Somando-se a este entendimento, Creswell (2010, p. 26) define a pesquisa qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. À vista disso, na definição pela abordagem qualitativa de pesquisa foi considerada a intenção deste estudo em contribuir para o desenvolvimento das discussões teóricas acerca da temática da inovação social no tocante a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social.

No que diz respeito ao tipo da pesquisa, aponta-se que, a fim de alcançar os objetivos propostos, e em concordância com os demais procedimentos metodológicos e técnicos, a este estudo é atribuído o caráter de pesquisa exploratória-descritiva.

Em relação ao seu planejamento, as pesquisas exploratórias demonstram ser bastante flexíveis, o que possibilita uma maior variedade de considerações a respeito das nuances do objeto ou fato estudado. Dessa forma, este tipo de estudo têm por objetivo estreitar a intimidade do pesquisador com a problemática de pesquisa, no sentido de torná-la mais clara e possibilitar a construção de hipóteses (GIL, 2002), sendo seu uso principalmente indicado em contextos onde ainda não é possível identificar de forma satisfatória teorias ou questões específicas acerca de uma determinada temática, ou nos casos em que o(s) propósito(s) de pesquisa estão relacionados à investigação de um novo enfoque para um tema, ou uma nova abordagem teórica (BABBIE, 1999). Características estas que estão relacionadas ao questionamento e aos objetivos deste estudo, considerando-se principalmente o seu objetivo de analisar a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de IS, sinalizando a adequação e escolha por esta estratégia metodológica.

Juntamente ao estudo exploratório, a pesquisa descritiva compõe um dos métodos tipicamente utilizados por pesquisadores cujo foco está direcionado para análise prática de uma problemática. De acordo com Gil (1999, p. 49), “as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla”, cabendo a pesquisa descritiva a função de analisar um fato e/ou fenômeno, realizando uma descrição em detalhes da forma como se apresentam esses fatos e fenômenos, ou seja, trata-se de uma análise mais aprofundada da realidade pesquisada. Além disso, a pesquisa descritiva caracteriza-se não só por narrar a relação entre variáveis, mas também por procurar estabelecer a natureza dessa relação, respaldando com maior exatidão os pressupostos ou hipóteses do objeto de estudo (OLIVEIRA, 2007). Tal abordagem vai de encontro ao propósito desta dissertação, considerando-se dois dos objetivos específicos deste estudo: descrever a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de criação do processo de IS e descrever a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de desenvolvimento do processo de IS, justificando a escolha desta metodologia.

Já o método de investigação adotado para a realização desta pesquisa corresponde ao estudo de caso, tendo em vista o questionamento norteador e os objetivos desta dissertação, e considerando-se também a premissa de que por meio deste método o pesquisador pode analisar mais profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo, ou um ou

mais indivíduos, a fim de buscar fundamentos e explicações para determinado fato ou fenômeno da realidade empírica (STAKE, 1995).

Em concordância, Gable (1994) afirma que o método do estudo de caso busca a compreensão mais aprofundada do problema investigado, permitindo ao pesquisador a oportunidade de coletar informações mais detalhadas, capturando a riqueza do objeto de estudo. À vista disso, o estudo de caso se destaca como um dos métodos de investigação mais utilizados nas pesquisas em administração (CORAIOLA *et al.*, 2013), caracterizando-se como uma estratégia de pesquisa que permite a combinação entre diferentes meios de coleta de dados, como entrevistas individuais ou coletivas, análise de registros e observação direta ou indireta, objetivando o alcance de múltiplas perspectivas acerca de um ou mais objetos de estudo. Assim, um bom estudo de caso pode oferecer contribuições teóricas substanciais, servindo como referência para novas hipóteses e construções acerca de uma determinada perspectiva (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Tais argumentos fundamentam a afinidade da escolha deste método de investigação para abordagem da questão de pesquisa. Outrossim, observa-se também a adequação dessa estratégia metodológica com a natureza exploratória-descritiva desta dissertação.

Ainda de acordo com essa perspectiva, Yin (2005, p. 21) afirma que:

o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

De forma complementar, Muchielli (1996) afirma que o método de estudo de caso subdivide-se em três categorias: estudo de caso intrínseco ou estudo de caso único (fato, objeto, fenômeno), estudo de caso instrumental (definido dentro de um modelo teórico) e o estudo de casos múltiplos (estudo entre duas ou mais realidades ou situações).

Posto isto, salienta-se que o estudo de caso único corresponde à análise de uma única realidade, que pode ser estudada extensivamente por meio de uma abordagem longitudinal ou transversal, na tentativa de se buscar elementos que possam explicar o objeto de estudo, sendo este método indicado quando observada a representatividade do caso escolhido, considerando-se a sua importância teórica enquanto objeto de estudo (YIN, 2005).

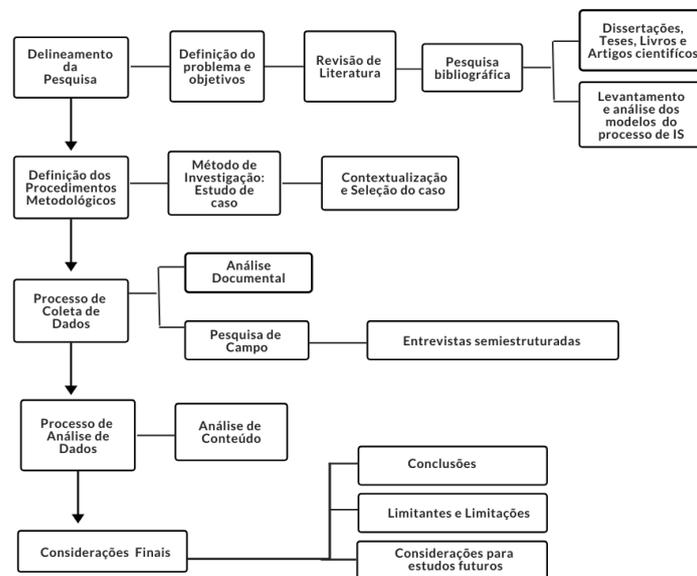
Com base nessas informações, expõe-se que esta pesquisa optou pela análise de uma única realidade, desenvolvida por meio de um estudo de caso instrumental, haja visto a lógica predominantemente dedutiva desta dissertação, considerando-se a escolha por um modelo teórico norteador. Quanto à abordagem de investigação, apresenta-se uma perspectiva de

pesquisa transversal, tendo em vista que os dados foram coletados em um determinado intervalo de tempo.

Todavia, alguns dos benefícios do estudo longitudinal podem ser apresentados em um estudo transversal, como por exemplo quando os participantes da pesquisa são questionados a respeito de contextos, histórias e atitudes decorridos ou perspectivas futuras (COOPER; SCHINDLER, 2014). Benefícios estes que foram incorporados a esta pesquisa durante a fase da coleta de dados, tanto por meio de questionamentos feitos aos participantes quanto pela análise de documentos acerca do objeto de estudo, especialmente no que diz respeito a características de resgate histórico, considerando-se o questionamento norteador e os objetivos desta pesquisa.

Diante disso, o delineamento desta dissertação está representado da seguinte forma:

Figura 3: Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

3.2 Contextualização e seleção do caso

As entidades (indivíduos, coletivos ou objetos) em estudos são chamados de ‘unidades de análise’ (VAN DE VEN, 2007). Essa expressão refere-se à forma pela qual são organizados os dados para efeito de análise. Nesse sentido, em se tratando de estudos de caso, o estabelecimento da unidade de análise corresponde à definição do caso (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Na pesquisa qualitativa a escolha da unidade de análise onde serão colhidos os dados, bem como os participantes, são propositais, selecionados por intencionalidade. Em outras

palavras, o pesquisador escolhe o caso e os participantes do estudo em função das questões de interesse da pesquisa e também das condições de acesso e permanência no campo, bem como a disponibilidade dos indivíduos participantes (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Além deste, foram utilizados como referência para seleção do caso os critérios apresentados na literatura por André e Abreu (2006, p. 122), quando os autores afirmam que as ações individuais e seus respectivos níveis de impacto podem originar uma inovação social a partir da análise de qualquer nova resposta que desfrute de reconhecimento social que busque e alcance mudanças sociais, atendendo a três critérios:

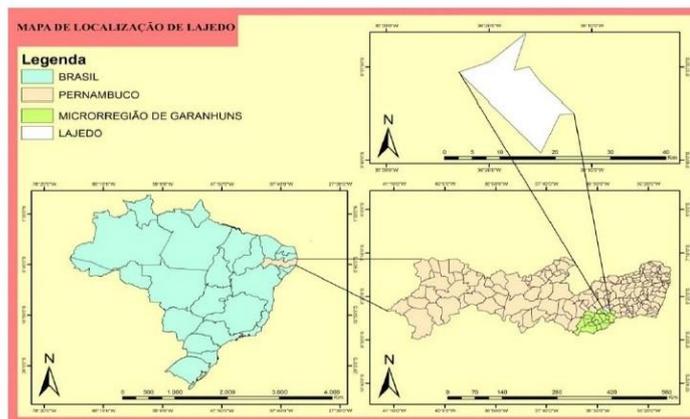
1. satisfação das necessidades humanas não atendidas pelas esferas pública ou privada;
2. avanço da inclusão social;
3. empoderamento de atores efetivamente ou potencialmente sujeitos a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando mudanças de intensidade variável nas relações de poder.

À vista disso, a unidade de análise selecionada para a realização deste estudo é a Associação Caldeirões (AC), localizada na cidade de Lajedo, município do estado brasileiro de Pernambuco (Figura 4).

Tal seleção foi realizada considerando-se principalmente às perspectivas de intencionalidade da pesquisa, baseadas na singularidade e novidade do caso para compreensão da realidade, condições de acesso, disponibilidade dos indivíduos participantes e a adequação da unidade de análise com os critérios apresentados na literatura por André e Abreu (2006, p. 122), visto que, em seu propósito, a Associação Caldeirões busca encontrar soluções para alguns dos problemas sociais e ambientais que não estão sendo atendidos pelas entidades responsáveis, por meio de um processo colaborativo que envolve a participação e o empoderamento de atores sociais individuais, possibilitando a inclusão efetiva desses sujeitos em ações essencialmente voltadas para valorização dos recursos locais nas dimensões cultural, social e ambiental, em prol do benefício comum.

Além disso, cabe ressaltar que o propósito da associação coaduna com o conceito de inovação social adotado neste estudo, que corresponde ao processo da ação de indivíduos visionários capazes de criar soluções inovadoras para os problemas sociais de sua comunidade ou grupo que não são adequadamente atendidos, promovendo a formação de novas relações sociais, novas estruturas ou modelos de decisão (BACQ; JENSSEN, 2011).

Figura 4: Localização do Município de Lajedo-PE



Fonte: Silva Filho; Amador (2015, p. 7)

Conforme pode-se observar na figura 4, o município de Lajedo está inserido na mesorregião agreste, na microrregião de Garanhuns-PE, semiárido nordestino (SILVA FILHO; AMADOR, 2015), distante 187,4 km da capital Recife via BR-232, com uma área de 189,096 km² que corresponde a 0,21% do território estadual, e com uma população estimada de 40.589 mil habitantes (IBGE, 2020).

Atualmente, a Associação Caldeirões, localizada no referido município, desenvolve programas e projetos que promovem o protagonismo social, especialmente de crianças e jovens de comunidades socialmente vulneráveis da cidade.

Além disso, suas contribuições também se estendem para a área do desenvolvimento sustentável, por meio de ações comunitárias onde os indivíduos são os protagonistas, de forma a contribuir, primeiramente, para o progresso do município.

De forma secundária, a criação da associação representa um sonho, compartilhado entre os seus integrantes (líderes e colaboradores), o da possibilidade de um dia contribuir com a valorização do patrimônio natural e cultural nacional por meio da atuação em pequenos municípios brasileiros, tendo o município de Lajedo como projeto piloto.

A respeito disso, identifica-se que tal perspectiva vai de encontro, por exemplo, a uma das principais características que constituem o estágio de dimensionamento do processo de inovação social, a qual indica que os impactos das atividades desenvolvidas por iniciativas socialmente inovadoras podem alcançar diferentes níveis de escala, como cidades, regiões e países, havendo também a possibilidade de alcançar o nível internacional, desde que bem sucedida (CAROLI *et al.*, 2018).

Portanto, mais do que idealizar projetos de cunho assistencialista, a AC tem como foco a transformação social em suas atuações, as quais estão diretamente relacionadas a criação e

implementação de programas ou projetos que promovem inovação social, contemplando diferentes áreas, dentre as quais estão incluídas principalmente: cultura e artes; desenvolvimento comunitário; educação e meio ambiente.

À vista disso, para fins de investigação do presente estudo, atribui-se ao caso escolhido o caráter de iniciativa de inovação social, considerando-se que, as características do objeto de estudo coadunam com as perspectivas teóricas apresentadas, alcançando, portanto, um patamar satisfatório no que diz respeito ao processo de criação e desenvolvimento de ações devidamente caracterizadas como inovação social.

Após a apresentação dos critérios que corroboraram para seleção do caso, assim como uma breve contextualização do mesmo, apresenta-se na seção seguinte os critérios adotados para seleção dos indivíduos participantes da pesquisa.

3.3 Seleção dos indivíduos participantes

Comumente, nas pesquisas qualitativas, a unidade de análise ou o caso é identificado como ‘quem’ ou ‘o que’ deve ser descrito ou analisado, objetivando contribuir com as discussões de um eixo teórico existente por meio da inclusão das características analíticas do objeto de estudo (VAN DE VEN, 2007; EISENHARDT, 1989). Nesse sentido, a pergunta de pesquisa costuma determinar ‘quem’ ou ‘o que’ deve ser investigado, analisado ou comparado, e descrito (VAN DE VEN, 2007).

Assim sendo, quando um estudo focaliza em uma organização (como uma escola, empresa, hospital, associação, sindicato) existem três níveis através dos quais pode-se investigar o processo de construção de uma inovação: organizacional, grupal e individual, sendo este último correspondente a investigação e análise da atuação dos indivíduos (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Com base nessas informações, e observados a pergunta e os objetivos de pesquisa estabelecidos, ratifica-se que o nível de investigação desta dissertação é o individual, cabendo a este estudo a análise e descrição da atuação dos indivíduos que fazem parte do grupo de colaboradores da AC.

Nesse sentido, Lincoln e Guba (1985) sugerem o seguinte processo para seleção dos indivíduos participantes do estudo ou pesquisa:

1. Identificação dos participantes: corresponde a escolha dos principais indivíduos que farão parte da pesquisa. Tal identificação pode ser realizada com a ajuda de informantes que, por suas características e/ou funções, tenham amplo conhecimento

do objeto de estudo. Por conseguinte, constata-se que a análise documental também pode contribuir para identificação dos colaboradores da unidade de análise em questão.

2. Emergência ordenada de participantes: corresponde a inclusão de novos participantes na pesquisa, à medida que já se tenham obtido as informações desejadas dos indivíduos anteriormente selecionados. Este procedimento permite que cada novo participante seja escolhido de modo a complementar ou a testar as informações já obtidas.
3. Focalização contínua dos participantes: conforme vão sendo identificados aspectos relevantes da pesquisa através da análise que acompanha a coleta de dados, novas questões podem emergir. Nesse caso, pode ser necessário a coleta e inclusão de novas informações relacionadas a essas questões emergentes, esse processo pode envolver a integração de novos participantes.
4. Encerramento da coleta: a partir de um certo momento, observa-se que as informações obtidas são suficientes, sinal de que a pesquisa atingiu seu ‘ponto de redundância’, sendo a coleta de novos dados desnecessária.

De acordo com Lincoln e Guba (1985) a ideia da construção deste processo é contribuir com uma visão mais clara para o pesquisador, a fim de que o mesmo possa ter um direcionamento a respeito de como se configura a escolha dos sujeitos que farão parte da pesquisa. Os autores também afirmam que algumas dessas etapas podem acontecer de forma diferente da qual estão descritas, considerando-se os fatores e condições particulares de cada estudo, podendo haver uma variação também no número de etapas desse processo.

Portanto, tendo como referência as instruções sugeridas por Lincoln e Guba (1985), deu-se início ao processo de delineamento e seleção dos indivíduos participantes deste estudo.

Inicialmente, buscou-se realizar o levantamento dos indivíduos que compõem o grupo de colaboradores da AC. Nesse caso, o acesso ao conteúdo específico sobre o objeto de estudo contribuiu para realização desta ação, em especial as informações disponibilizadas no website da AC, onde em diferentes sessões são discriminados alguns dos indivíduos que fazem parte do seu grupo de colaboradores.

A partir desta busca, foi possível determinar um quantitativo de indivíduos que possuíam/possuem algum tipo de envolvimento com a AC. Nesse sentido, destaca-se que a Diretora Presidente da associação foi previamente escolhida para composição dessa seleção, considerando-se que o processo de construção da iniciativa de IS está fundamentalmente

ligado a sua atuação, sendo esta, portanto, uma das principais fontes de dados a respeito das atividades desenvolvidas pela associação ao longo dos anos.

Dito isto, observa-se que os demais indivíduos participantes da pesquisa foram escolhidos de acordo com o cumprimento do seguinte critério: possuir envolvimento efetivo com as atividades desenvolvidas pela AC durante o período mínimo de um ano. Este critério foi elaborado com o intuito de garantir um histórico minimamente significativo de informações dos entrevistados acerca das suas respectivas formas de atuação.

Não obstante, especifica-se que este critério foi aplicado apenas aos indivíduos que, até o momento de realização desta pesquisa, possuíam vínculo efetivo com a associação, ou seja, que contribuem de alguma forma para o desenvolvimento de alguma das suas atividades; sendo descartados aqueles que porventura estiveram envolvidos em diferentes períodos, mas que hoje já não participam de forma efetiva.

Para tanto, foi realizada uma abordagem preliminar com alguns dos potenciais candidatos para composição dos participantes da pesquisa. Nessa abordagem, os candidatos foram apresentados à proposta deste estudo e questionados em relação ao cumprimento do critério de seleção estabelecido. Dessa forma, aqueles que atenderam ao critério foram oficialmente convidados a fazer parte do grupo de indivíduos participantes da pesquisa, mediante assinatura do termo de consentimento da entrevista (Apêndice A).

Diante desses argumentos, expõe-se no quadro a seguir informações acerca das entrevistas realizadas com o grupo de indivíduos participantes da pesquisa, tais como: código do entrevistado, data de realização da coleta de dados, tipo e tempo de duração da entrevista.

Quadro 3: Informações sobre as entrevistas

Código do Entrevistado	Data da Entrevista	Tipo	Duração da Entrevista
E_01	28/08/2020	Virtual	2hrs 8min 22s
E_02	26/08/2020	Virtual	1h 8min 6s
E_03	29/08/2020	Virtual	49min 38s
E_04	30/08/2020	Virtual	1h 07min 16s
E_05	31/08/2020	Virtual	36min 52s
E_06	25/08/2020	Virtual	34min 30s
E_07	21/08/2020	Virtual	1h 15min 21s

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Posto isto, destaca-se que na seção seguinte são apresentadas informações a respeito dos instrumentos de coleta de dados utilizados para realização deste estudo.

3.4 Coleta de Dados

No que diz respeito aos meios ou instrumentos de investigação, as pesquisas qualitativas costumam ser multimetodológicas, ou seja, podem utilizar diferentes procedimentos e instrumentos para coleta de dados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

De acordo com Oliveira (2007), dentre os principais instrumentos de coleta de dados para os estudos de abordagem qualitativa destacam-se: observações (direta e indireta), histórias de vida, questionários, entrevistas (semiestruturada e não estruturada) e análise documental. Dentre estes, foram utilizados na etapa da coleta de dados os seguintes instrumentos: entrevistas semiestruturadas e análise documental, realizada por meio de acesso a material específico sobre o objeto de estudo, como artigos científicos publicados, trabalhos de conclusão de curso e demais conteúdos disponíveis no website da AC, bem como em seu perfil oficial no *Facebook*.

Cabe ainda ressaltar que tais instrumentos foram utilizados em diferentes momentos da pesquisa, e que foi realizada uma triangulação entre eles, a fim de agregar confiabilidade ao estudo, considerando-se a abordagem multimetodológica de investigação na busca e coleta por diferentes tipos de evidências (YIN, 2015).

De forma semelhante, Cooper e Schindler (2014) afirmam que as combinações geradas entre as diferentes ferramentas ou instrumentos de coleta podem ser usadas para construir perspectivas alternativas sobre o mesmo problema, permitindo ao pesquisador a ampliação da sua visão de pesquisa.

Ademais, evidencia-se que a fim de cumprir com os objetivos específicos deste estudo, foram utilizados os instrumentos de coleta de dados discriminados no quadro 4.

Quadro 4: Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados

Objetivos Específicos da pesquisa	Instrumentos de Coleta de Dados
Identificar os indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento da iniciativa de inovação social (caso selecionado)	Realização de entrevistas semiestruturadas (Parte I - Apêndice C) com os indivíduos selecionados que compõem o grupo de colaboradores da AC..
Descrever a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de criação do processo de inovação social do caso selecionado.	Realização de entrevistas semiestruturadas (Parte II - Apêndice D) com os indivíduos selecionados que compõem o grupo de colaboradores da AC.
Descrever a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de desenvolvimento do processo de inovação social do caso selecionado.	Realização de entrevistas semiestruturadas (Parte II - Apêndice D) com os indivíduos selecionados que compõem o grupo de colaboradores da AC.
Contextualizar fatores (facilitadores e inibidores) que exerceram alguma influência nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social do caso selecionado.	Realização de entrevistas semiestruturadas (Parte II - Apêndice D) com os indivíduos selecionados que compõem o grupo de colaboradores da AC.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Posto isto, cabe ainda destacar a importância da análise documental, tendo em vista que por meio deste instrumento foi possível alcançar uma compreensão significativa a respeito da história e das atividades desenvolvidas pela AC, viabilizando a elaboração do roteiro das entrevistas semiestruturadas.

Além disso, observa-se que as entrevistas semiestruturadas foram realizadas em duas partes, conforme pode ser observado na relação evidenciada no quadro 4. A primeira parte corresponde às perguntas voltadas para identificação dos indivíduos que compõem o grupo de colaboradores da AC (Apêndice C), seguida das perguntas relacionadas a aspectos da atuação desses sujeitos (Apêndice D). Já a entrevista realizada com a Diretora Presidente da AC, referente a aspectos da sua atuação, contou com um roteiro de perguntas específico (Apêndice B), considerando-se principalmente o período de tempo em que a mesma vem atuando, o qual é maior do que o dos demais colaboradores, haja visto o seu envolvimento efetivo com as atividades desenvolvidas desde o primeiro estágio do processo de inovação social.

Na seção seguinte são apresentadas informações a respeito da forma como os dados coletados foram utilizados para fins de análise.

3.5 Procedimentos de análise e validação dos dados

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo sugerida por Bardin (2011). De acordo com a autora, este tipo de análise é composta por três fases: I) pré-análise; II) exploração do material e III) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

A primeira fase corresponde à organização das ideias. Este é um período onde o pesquisador deve aguçar sua capacidade intuitiva, a fim de facilitar o processo de codificação dos dados, por meio da sistematização das ideias iniciais.

É geralmente nesta primeira fase onde são definidos os documentos que serão analisados, que podem contribuir para um entendimento substancial acerca do objeto de estudo. Este momento também é reservado para realização da chamada “leitura flutuante”, onde o pesquisador estabelece um primeiro contato com os textos das transcrições das entrevistas, por exemplo, oportunizando a comparação com os dados obtidos através de outros instrumentos, como a análise documental, e viabilizando a construção de hipóteses iniciais. Tais características foram aplicadas ao presente estudo.

A segunda fase está relacionada à exploração do material sistematizado (documentos, textos das entrevistas e etc). De acordo com Bardin (2011), esta é a fase mais exaustiva, onde incluem-se, por exemplo, novas leituras, operações de codificação e enumeração, em conformidade com as definições determinadas na fase anterior. Portanto, neste momento, deu-se início ao processo de codificação dos dados coletados, seguindo as categorias de análise estipuladas para este estudo, ou seja, os estágios de criação e desenvolvimento do processo de IS .

Cabe ressaltar que a codificação dos dados foi desenvolvida tendo-se como referência o método de codificação mista (LAVILLE; DIONE, 1999), ou seja, os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas foram comparados com os da análise documental e da literatura, a fim de obter comparações analíticas, explorando seus padrões e divergências.

A respeito disso, observa-se que de forma estratégica esta pesquisa utilizou-se de diferentes instrumentos para coleta de dados, tendo como base o levantamento de dados bibliográficos sobre o tema para composição da revisão teórica, bem como para construção das categorias de análise (Figura 2). Este procedimento contou com a obtenção de conteúdo de diferentes fontes, dentre as quais destacam-se principalmente os conhecimentos e teorias advindos de teses, dissertações, livros e artigos científicos.

Todavia, de acordo com Strauss e Corbin (2008) a revisão de literatura para composição do estado da arte não se caracteriza como um instrumento de coleta de dados

propriamente dito. Em outras palavras, o levantamento de dados bibliográficos não representa uma fonte de dados *per se*, entretanto, esse processo contribui para o desenvolvimento da sensibilidade do pesquisador, e estimula o levantamento de questões durante o procedimento de análise, favorecendo o reconhecimento e comparação entre diferentes âmbitos. A ideia é que a revisão de literatura sirva como um parâmetro para que o pesquisador possa apontar discrepâncias e similaridades quando comparados o conteúdo teórico e os dados empíricos obtidos por meio dos diferentes instrumentos de coleta de dados mencionados na seção anterior. A ênfase por trás dessa lógica é estimular o pensamento em um nível de propriedade e dimensional, para obtenção de alguma perspectiva ao examinar um dado. Assim, destaca-se que tal estratégia foi integrada aos demais procedimentos de análise adotados nessa segunda fase da análise de conteúdo. Por conseguinte, acredita-se que esta estratégia contribui para reforçar e assegurar os aspectos de validade e confiabilidade desta pesquisa.

Em continuidade, na terceira e última fase da análise de conteúdo os dados são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos. É nesta fase onde o pesquisador realiza suas inferências e interpretações sobre os dados coletados, a fim de cumprir com os objetivos previstos. Esta fase está relacionada ao aperfeiçoamento das codificações, assim como ao tratamento de novas informações que podem surgir no decorrer deste processo. Tais características foram aplicadas ao presente estudo.

Cabe ainda ressaltar que a atuação dos indivíduos foi delineada a partir das ações desempenhadas por cada um dos colaboradores da AC nos diferentes estágios do seu processo de criação e desenvolvimento. Essa construção foi realizada com base nas falas dos indivíduos participantes da pesquisa, coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas, no intuito de cumprir com os objetivos deste estudo.

Os resultados dessa análise são apresentados de forma individual, em concordância com o nível de investigação desta dissertação. Por conseguinte, observa-se que, neste procedimento, foram evidenciados os seguintes aspectos: descrição da iniciativa de IS, estágios de criação e desenvolvimento da iniciativa de acordo com o modelo adotado neste estudo e a atuação dos colaboradores ao longo do tempo.

4. Análise dos resultados

Nesta seção são apresentados e analisados, de acordo com as categorias de análise (Figura 2) e os procedimentos metodológicos anteriormente estabelecidos, os dados coletados por meio dos instrumentos de investigação definidos para este estudo, a fim de atender ao objetivo geral desta dissertação e aos seguintes objetivos específicos: Identificar os indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento da iniciativa de inovação social (caso selecionado); Descrever a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de criação do processo de inovação social do caso selecionado; Descrever a atuação dos indivíduos protagonistas nos estágios de desenvolvimento do processo de inovação social do caso selecionado e contextualizar fatores (facilitadores e inibidores) que exerceram alguma influência nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de IS do caso selecionado. As arguições são empreendidas nas subseções a seguir.

4.1 A Associação Caldeirões e a atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de IS

4.1.1 Categoria 1 - Estágios de criação: Avisos, inspirações e diagnóstico

A Associação Caldeirões foi fundada oficialmente no dia 09 de Abril de 2014 pela união de profissionais de diferentes áreas, motivados pela inquietação de uma turismóloga, ativista social e cidadã Lajedense, cuja liderança e atuação foram cruciais para o processo de criação e desenvolvimento desta iniciativa de IS.

Nesse sentido, para entender sobre os fatores e circunstâncias que suscitaram a fundação da AC, é necessário voltar um pouco mais no tempo, para a história do processo de formação do município no qual atua.

À princípio, evidencia-se que o termo que dá nome a associação faz referência a uma formação geomorfológica (Figura 5) representada por rochas de diferentes tamanhos, formas e profundidades, denominadas Lajedos - reservatórios naturais de água que ficaram popularmente conhecidos como ‘Caldeirões’ ou ‘Marmitas’ (SILVA FILHO, 2016).

Figura 5: Formação geomorfológica dos Lajedos ou Caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Dentre as características dos lajedos destaca-se principalmente o acúmulo de água em suas concavidades, tanto pluviais quanto em decorrência do encontro das águas de dois afluentes que perpassam a região, os riachos doce e da prata (SILVA; BASTOS, 2013). Além disso, como pode ser observado nas imagens acima, o espaço dos caldeirões também funciona como habitat de espécies animais e vegetais.

Adicionalmente, observa-se que o nome do município de *Lajedo* também é oriundo dessas formações rochosas, que foram fundamentais para o processo de constituição da referida localidade, considerando-se que os primeiros habitantes do município foram atraídos pela sua propriedade de armazenamento de água, sendo este um elemento fundamental para sobrevivência tanto de animais quanto de humanos, que por sua vez utilizavam este recurso para diversos fins (SILVA FILHO, 2016).

Durante os primeiros anos de formação da cidade, em meados da década de 1940, os caldeirões eram extremamente estimados pelos indivíduos que estavam se fixando na região, pois eles eram a principal fonte de abastecimento de água para a população, especialmente nos períodos mais prolongados de estiagem (SILVA FILHO, 2016).

Além disso, a área dos caldeirões também servia como ponto de encontro (Figuras 6 e 7), uma espécie de área de lazer para os habitantes da região, que preservavam o espaço realizando periodicamente mutirões de limpeza no local (Figura 8), que faz parte do contexto ambiental do município (SILVA FILHO; AMADOR, 2015).

Figura 6: Adolfina Pacheco e Emilda Jordão em momento de lazer na área dos caldeirões, 1948



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 7: Grupo de amigos na área dos caldeirões, 1963



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 8: Mutirão de Limpeza na área dos caldeirões em meados da década de 1960



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Como pode ser observado nas figuras acima, as rochas e a água são elementos de destaque na paisagem dos caldeirões. Nesse sentido, Dourado e Cordeiro (2003, p. 2) enfatizam que “a compreensão da relação entre o homem e o meio, neste caso, entre o homem e a pedra na busca por atender às suas necessidades, ressaltam a importância histórica do local e seu valor natural e patrimonial para a comunidade”.

Dessa forma, a área dos caldeirões, que estende-se por cerca de aproximadamente dez hectares (DOURADO; SÁ CARNEIRO, 2003), foi catalogada pelo plano de preservação dos sítios históricos do interior (PPSHI) como patrimônio cultural, em 1982. E, em 2003, foi classificada pelo plano diretor de Lajedo como área de proteção ambiental, com lei específica para assegurar sua preservação e conservação enquanto patrimônio natural e cultural de Lajedo-PE (SILVA FILHO; AMADOR, 2015), conforme estabelecido em seu Art. 12º, incisos I e III:

I. Respeito a geomorfologia do sítio natural, sobretudo no que se refere à topografia, lençol freático, e qualidade do solo; no processo de ocupação e expansão da área urbana.

III. Proteção das áreas e do patrimônio de relevante valor cultural e natural, assegurando a preservação de suas peculiaridades locais;

Todavia, a preservação dessa área, localizada na região central da cidade, foi gradativamente comprometida mediante o processo de urbanização do município, principalmente a partir de meados década de 1980, quando a companhia pernambucana de saneamento (COMPESA) se instalou na cidade e passou a ser a principal responsável pelo

abastecimento de água da região. Assim, os moradores que antes usufruíam da água dos caldeirões para suprir suas necessidades, passaram a não mais precisar desse recurso, abstendo-se inclusive de desfrutar da sua área para momentos de lazer, como de costume (SILVA FILHO, 2016).

Desde então o espaço dos caldeirões deixou de ser um atrativo para os habitantes da cidade, que com o passar do tempo foram perdendo o sentimento de pertencimento para com o local. Sendo assim, a área passou a ser cada vez menos valorizada e conservada, tanto pelos cidadãos quanto pelo poder público, chegando a meados dos anos 2000 quase que completamente abandonada (SILVA FILHO; AMADOR, 2015).

Logo, os impactos desse abandono e do processo de urbanização começaram a surgir, resultando em uma série de danos à paisagem dos caldeirões, ocasionados, por exemplo, pela falta de integração da área com o restante da cidade (Figura 9), ocupação informal inadequada (Figura 10) e descarte indevido de lixo dos mais diversos tipos na região (Figura 11), que contribuem para poluição dos afluentes que perpassam a localidade (riachos doce e da prata) e contaminam a água armazenada nas concavidades dos caldeirões (Figura 12), gerando diferentes tipos de risco a saúde de animais e indivíduos que residem no seu entorno (SILVA FILHO; AMADOR, 2015; DOURADO; SÁ CORDEIRO, 2003).

Figura 9: Moradias no entorno da área dos Caldeirões que bloqueiam sua integração com o restante da cidade



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 10: Ocupação informal inadequada dentro da área dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 11: Descarte indevido de lixo na área dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 12: Água contaminada pelo descarte indevido de resíduos na localidade dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

À vista disso, observa-se que a degradação desse patrimônio natural e cultural, provocada principalmente pela execução de atividades humanas mal conduzidas associadas à evolução da vida social e econômica, representa um empobrecimento efetivo a história do município de Lajedo.

Portanto, dentro de uma perspectiva sustentável, destaca-se a necessidade de preservação desta área em consonância com o processo de crescimento econômico e populacional, uma vez que a importância atrelada a história do local caracteriza-se como uma herança cultural, cujo reconhecimento e valorização foram negligenciados, tanto pela comunidade quanto pelos poderes público e privado.

Nesse sentido, buscando-se evitar ainda mais a degradação não natural deste patrimônio e a consequente falta de reconhecimento do seu valor histórico e cultural, principalmente por parte da nova geração, deu-se início ao processo de salvaguarda deste bem e seus recursos, materiais e imateriais, tangíveis e intangíveis, cuja importância remete a identidade cultural de um povo. Processo este aqui caracterizado como uma iniciativa de inovação social, representado por meio da criação e desenvolvimento da AC.

À frente deste processo, destaca-se a atuação daquela que viria a ser a Diretora Presidente da AC (E_01), responsável pela identificação da problemática, assim como por divulgar e tornar público o cenário de desvalorização e negligência para com a respectiva localidade, buscando a implementação de atividades concretas de preservação a área dos caldeirões.

Este contexto assemelha-se aos aspectos identificados na literatura como ponto de partida para inovação social, quando o indivíduo (ator social) percebe ou identifica uma situação que demanda uma proposta inovadora para resolução de um problema social ou ambiental que não está sendo trabalhado ou atendido nem pela iniciativa privada nem pela pública (MURRAY *et al.*, 2010; BHAT; ALTINAY, 2013; MULGAN, 2006; BHATT; AHMAD, 2017; NEUMEIER, 2012; MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2017; METSZOSY, 2019).

A respeito disso, Potters (1998) afirma que a inovação social é antes de mais nada fruto da participação e iniciativa cidadã, podendo a ação inovadora ser conduzida inicialmente por pelo menos um ator social, como no caso em questão, a fim de responder a uma necessidade, um desejo, ou resolver um problema.

Portanto, observa-se que a identificação do problema socioambiental contextualizado partiu de uma consciência individual (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2017), neste caso atribuída a entrevistada E_01, que foi atraída para este processo tanto por motivos pessoais quanto sociais, sendo o valor da motivação social considerado ainda mais importante quando se trata de uma iniciativa de IS (METSZOSY, 2019). Por conseguinte, identifica-se que tais aspectos possuem relação com duas características do processo de IS presentes na literatura.

A primeira delas diz respeito a questão do empoderamento dos indivíduos (ANDRÉ; ABREU, 2006), com base na premissa de que pessoas, tanto sozinhas (inicialmente) como em grupos, podem adquirir capacidades para realizar as transformações necessárias diante de uma situação de injustiça ou problemática social que não encontrou respostas satisfatórias em outros lugares (LALLEMAND, 2001).

Já a segunda está relacionada aos aspectos motivacionais, que contribuíram para identificação da problemática em questão, conforme observado na fala da entrevistada E_01, considerando-se seu vínculo afetivo com o município de Lajedo, por ser sua cidade natal (motivação pessoal), e sua afinidade e experiência profissional com o campo das causas sociais (motivação social), evidenciada no trecho a seguir.

[...] eu já tinha feito o curso de projetos sociais, tinha feito uma imersão muito grande nas ONGs, trabalhei na APAE, lá em São Paulo ainda. Conheci todo mundo lá do terceiro setor, o pessoal muito atuante, que são líderes no Brasil nessa questão do tema. Então eu cheguei aqui especialista em associação e fundação, que são as OSC'S (organizações da sociedade civil) [...] Aí como eu sabia a questão das OSC'S, porque esse é um termo ainda muito recente, que foi o marco regulatório das organizações, e que tem tudo a ver com a gente, que somos uma organização da sociedade civil. (E_01 - Diretora Presidente)

Além disso, quando questionada sobre a descrição mais detalhada do processo de identificação do problema socioambiental, a entrevistada respondeu que associadamente aos aspectos motivacionais apontados, houve um momento de incitação, promovido por uma de suas professoras durante a época em que ainda estava na faculdade.

Na ocasião, 2009, ela residia na capital de São Paulo e era aluna do curso de turismo na Universidade Anhembi Morumbi. Em sala de aula, a mesma foi questionada por uma de suas professoras sobre a possibilidade de existência de algum patrimônio histórico na sua terra natal, Pernambuco, que pudesse servir como objeto de estudo para um projeto de iniciação científica.

Esse questionamento estimulou seu interesse e aguçou seu olhar para identificação de algum objeto de estudo que pudesse contemplar as características de investigação sugeridas por sua professora. Os trechos a seguir trazem evidências desse momento.

Eu conheci o recurso caldeirões, que para mim é um recurso turístico, no ano de 2009, numa visita muito despreziosa. Eu achava que ia encontrar um córrego e achei uma área gigante [...] Essa identificação começou por uma provocação da minha ex-professora de história e patrimônio, Sênia Bastos, porque ela é muito atuante na área de pesquisa lá na universidade Anhembi Morumbi. Então começou por essa provocação [...] Então ela olhou para mim, como eu não sou de São Paulo, ela perguntou: 'No seu estado, na sua região, tem algum patrimônio histórico que você poderia trabalhar a questão do resgate e tudo o mais?' Na minha cabeça né, aquela aula que eu não me lembro nada dela, começou a criar um monte de coisa [...] (E_01 - Diretora Presidente)

Aí isso foi a provocação. Acabou a aula eu voltei pra cá na mesma época, acredito que em 2009, vim visitar minha mãe [...] Minha mãe falava muito que quando era jovem ia buscar água no lugar que abastecia a cidade, e que esse lugar era muito bonito. Aí eu disse, isso pode ser um patrimônio. Não cultural como a professora sugeriu, mas pode ser um patrimônio natural. Aí eu falei, vou olhar esse lugar! que eu pensava que era um tanquezinho de água, um caldeirão só, e quando eu cheguei, eu vim até com meu irmão, a gente veio andando sozinhos, tirei umas fotos, foi 2009, mas não lembro a data, e aquilo ali só foi uma parte né, da identificação. Eu me surpreendi! Eu falei, meu Deus! que é isso aqui no centro da cidade?! maior do que a cidade e está abandonado. Eu fiquei horrorizada! como é que um patrimônio natural, né, tava daquele jeito ali? é um recurso né, eu vi ali um recurso, mas eu vi o problema também, que é como que a gente tem tudo isso e tá abandonado virando favela? (E_01 - Diretora Presidente)

Conforme pode-se observar na fala da entrevistada, este primeiro momento representa apenas uma parte do processo de identificação do problema. Depois de algum tempo, de volta a São Paulo, a então estudante de turismo encontra-se novamente com sua professora, agora trazendo novidades sobre um possível objeto de estudo. Após uma conversa, ciente de tudo que havia se passado, a professora demonstra interesse pela descoberta e a incita novamente, desta vez a explorar mais profundamente a história por trás do abandono desse patrimônio.

Foi então que juntas, estudante e professora, elaboraram um projeto de pesquisa, buscando dar início às investigações sobre a área dos caldeirões.

O projeto foi submetido a um órgão de fomento e a resposta foi positiva. Sendo assim, iniciaram-se os trabalhos para o desenvolvimento do estudo, começando em 2012 e encerrando-se ainda no primeiro semestre de 2013. Para tanto, foi realizada uma coleta de dados, a fim de obter maiores informações sobre a problemática identificada. A respeito disso, acredita-se que é interessante evidenciar que todo processo de inovação se refere à criação e ao uso de conhecimento (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2017). Logo, este pode ser considerado um momento importante, tanto para o desenvolvimento do trabalho acadêmico como para o processo de construção da iniciativa de IS identificada neste estudo, tendo em vista que a estratégia ou método de pesquisa, mapeamento e coleta de dados podem fazer parte do estágio inicial do processo de IS (avisos, inspirações e diagnóstico) como um primeiro passo para se pensar ou estimular soluções inovadoras (MURRAY *et al.*, 2010; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Portanto, evidencia-se que o principal objetivo deste primeiro estágio é ir além dos sintomas, até a causa (KASHIMURA *et al.*, 2017; MURRAY *et al.*, 2010), ou seja, não adianta apenas identificar o problema, é preciso realizar o enquadramento de suas questões, através de detalhamento e contextualização. Para tanto, o indivíduo ou grupo que esteja à frente da iniciativa deve atuar de forma a direcionar os questionamentos certos às pessoas certas, buscando sempre confirmar as informações obtidas para em seguida deliberar sobre as questões provenientes desses reconhecimentos (KASHIMURA *et al.*, 2017).

Dessa forma, quando questionada sobre os procedimentos de coleta de dados, a entrevistada relatou que um dos principais instrumentos de coleta foram as entrevistas semiestruturadas, realizadas com os moradores da comunidade situada nas proximidades da formação rochosa, a fim de levantar informações sobre a história daquela localidade que pudessem contribuir para a contextualização da problemática observada.

Coincidentemente, por ter se edificado dentro dos limites da área considerada patrimônio histórico da cidade de Lajedo, a comunidade em questão acabou se tornando popularmente conhecida como comunidade dos caldeirões. Sua população é considerada marginalizada, devido aos problemas de infra-estrutura, renda, saneamento e etc. Ao que parece, os problemas de negligência e abandono atribuídos a área dos caldeirões (patrimônio histórico) também se estenderam para a comunidade, tendo em vista que as entidades e órgãos responsáveis por cuidar da saúde e do bem-estar desses indivíduos simplesmente os excluem

ou privam dos seus direitos enquanto cidadãos. Por esses motivos, essa é considerada uma área pobre da cidade, na qual os moradores sobrevivem em condições de precariedade.

A respeito disso, Chambon, David e Devevey (1982) afirmam que um ou mais indivíduos podem tomar partido por determinadas causas sociais e empreender ações das quais eles não serão diretamente beneficiados. Em outras palavras, os atores sociais podem tomar a iniciativa em um processo de satisfação de necessidades que não são deles. Nesse caso, estariam agindo de modo a contribuir ou dar o pontapé inicial para criação de uma iniciativas de IS, objetivando, por exemplo, o alcance de benefícios ou benfeitorias para um determinado local ou comunidade, considerando-se que os indivíduos pertencentes ao respectivo local ou comunidade são privados em diferentes aspectos, seja material, cultural, psicológico ou todos estes, o que dificulta a visualização ou identificação de problemas ou necessidades sociais além daqueles que os atingem de forma mais contundente.

Tais características teóricas coadunam com as perspectivas empíricas observadas, haja visto que a iniciativa de IS da AC foi conduzida inicialmente por um indivíduo que não faz parte da comunidade dos caldeirões, ou seja, não estava inserido ou não estava sendo atingido diretamente por aquela situação. Em outras palavras, o ator social em questão não fazia parte daquela comunidade de indivíduos marginalizados e excluídos socialmente, dentre os quais, tecnicamente, a probabilidade de surgir uma iniciativa de IS seria maior.

Todavia, conforme observa-se na literatura, as consequências da marginalização social impostas à referida comunidade dificultam a possibilidade dos seus moradores de enxergar alternativas para os problemas sociais ao seu redor, como no caso da preservação e resgate do patrimônio histórico, natural e cultural da cidade. O que justifica, portanto, o fato desta iniciativa de inovação social ter sido identificada e empreendida inicialmente por um ator social que não faz parte deste grupo.

Além disso, acredita-se que as benfeitorias ou melhorias conquistadas em prol do patrimônio histórico da cidade, a partir desta iniciativa, trazem consigo impactos positivos para a comunidade dos caldeirões, o que caracteriza os indivíduos que fazem parte deste grupo como principais beneficiários. Sendo assim, identifica-se a atuação desses indivíduos já neste primeiro estágio do processo de IS, como fornecedores de informações e conteúdo para contextualização do problema. Estes, de acordo com Westley e Antadze (2010), podem estar ou não presentes em qualquer um dos estágios do processo de IS.

Posto isto, salienta-se que a coleta de dados realizada pela Diretora Presidente (E_01) para contextualização do problema social identificado também contou com análise documental e participação de outros entrevistados, não só aqueles que residem na comunidade

dos caldeirões, considerando-se o fato de que a história do patrimônio natural remete ao processo de edificação do município (1940), e a existência da comunidade dos caldeirões é atribuída ao processo de crescimento e urbanização da cidade, que se intensificou a partir da década de 1980.

Portanto, muitos dos habitantes da comunidade dos caldeirões fazem parte de uma nova geração, que sequer tem conhecimento do que aquela localidade representou e representa para a cidade. Os trechos a seguir evidenciam alguns dos aspectos mencionados, relacionados a este momento da coleta de dados, que objetivou um melhor entendimento das causas do problema identificado, não apenas seus sintomas.

Eu fiz uma pesquisa-ação, o método. Eu acredito que envolvia ação também [...] Eu consultei alguns trabalhos né, que já tinham sido publicados, alguns dados, algumas referências, e para buscar o porquê que era abandonado eu conversei com as pessoas né [...] Então os indivíduos que me deram essas informações mais valiosas foram o pessoal do entorno, mas principalmente muitas pessoas do tempo antigo, dos anos 50, os mais velhos, os que viveram o auge. Eles disseram como era antes e como tá agora. No caso como tava na época da entrevista. Aí essas pessoas foram fundamentais [...] (E_01 - *Diretora Presidente*)

Nas entrevistas eu também descobri que eles não reconheciam o patrimônio. Então a postura deles foi muito importante para identificação do problema, porque eles não reconheciam aquilo como um patrimônio, principalmente os que não viveram o auge da utilização do lugar. Quem não precisou beber água de lá, quem nunca teve uma tarde de Domingo após a missa lá. Então eles não viam, eles não tinham noção de pertencimento, eles achavam que o melhor que podia acontecer aos caldeirões era cimentar, entupir, construir casas. Eles não identificavam [...] (E_01 - *Diretora Presidente*)

Então a causa do problema que eu identifiquei na época é que ele não tinha serventia. Um monte de pedra, serve pra quê? pra fazer brita, mas aí não tão querendo fazer brita. Serve pra acumular água, mas a água é poluída, então não tem serventia esse lugar. Então eu descobri aí naquela pesquisa que a causa do problema era não ter uma função pro local [...] Essa questão do uso né, sabe aquele negócio de ocupar a coisa? então [...] ele é abandonado porque tem que ter um uso, tem que ter um valor. Ele não tem valor hoje. (E_01 - *Diretora Presidente*)

No entanto, alguns dos indivíduos que conhecem ou fizeram parte dessa história, ou seja, que viveram o auge da utilização do lugar, como mencionado pela entrevistada E_01 em um dos trechos acima, já não residem na cidade de Lajedo. Naturalmente, com o passar do tempo, alguns dos habitantes que vivenciaram este momento acabaram se deslocando para outras cidades, até mesmo para outros estados.

Portanto, como estratégia para alcançar essas pessoas, na tentativa de coletar informações que pudessem somar e contribuir para a contextualização da problemática, assim como uma forma de compartilhar a responsabilidade pela identificação do problema e despertar o sentimento de pertencimento nas pessoas com relação ao patrimônio de Lajedo,

foi criado um perfil na rede social *Facebook*, denominado ‘eu curto os caldeirões’ (Figura 13).

Figura 13: Logotipo da AC



Fonte: Acervo da Associação Caldeirões

Era Agosto de 2012, e na época a rede social *Facebook* estava em evidência. Portanto, a criação do perfil da AC (Figura 14) como estratégia de mobilização e divulgação da causa, assim como ferramenta de coleta de dados foi bem sucedida, alcançando um público de mil quinhentos e sessenta e sete seguidores (1.567) num período de dez meses (SILVA; BASTOS, 2013), sendo este, até os dias atuais, um canal de interação e comunicação entre a AC e os habitantes de Lajedo, bem como demais interessados. Os trechos a seguir evidenciam a importância dessa estratégia nesse primeiro estágio do processo de IS (avisos, inspirações e diagnóstico).

[...] aí eu falei, pronto! foi uma coisa assim ... tava no início do *Facebook*, essas coisas, aí a gente fez grupo de *Facebook*, criamos a página ‘eu curto os caldeirões’[...] Ela nasceu com esse nome para que as pessoas pudessem conhecer e “curtir” aquela área. Porque assim, como tava no começo do “curtir” né, no *Facebook*, a gente quis esse engajamento, pras pessoas “curtirem”, aí por isso o nome ‘eu curto os caldeirões’. A ideia era que todo mundo que curtisse lá fizesse parte dessa valorização. Esse foi o pensamento. Aí a gente usou bastante o *Facebook* para engajamento [...]” (E_01 - Diretora Presidente)

[...] a gente também usou dados da página dos caldeirões, que a gente fez, que foi criada para valorização do patrimônio [...] porque as pessoas que moravam em outros estados, que viveram o auge dos caldeirões, se lembravam muito. Então eles se identificavam, mandavam fotos de antigamente, falavam nomes de pessoas que frequentavam. Então assim, a página foi muito importante pra trazer outras pessoas para o problema, mas também como um meio de relatos, a gente tem vários relatos de pessoas comentando sobre os caldeirões. Muitas reclamações também, muita gente não entendia o porquê que chegou ao problema do abandono [...] Então a página foi uma ferramenta que nos ajudou bastante a fazer com que as pessoas falassem sem a gente ir a elas, elas vieram a gente, por meio da página.” (E_01 - Diretora Presidente)

Figura 14: Perfil da Associação Caldeirões no *Facebook*



Fonte: site *Facebook*

Conforme destacado na figura 14, referente ao perfil da AC no *Facebook*, até o momento de realização desta pesquisa, duas mil quatrocentas e noventa e nove (2.499) pessoas curtiram a página, paralelamente a duas mil quinhentas e vinte e cinco pessoas que a seguem (2.525). Esta é, portanto, uma prova de que a estratégia empreendida anos atrás obteve bons resultados, alcançando um número significativo de indivíduos que podem ser considerados apoiadores da causa, além de potenciais colaboradores.

Este cenário vai de encontro às perspectivas teóricas apresentadas por Neumeier (2012), Bahtt e Altinay (2013) e Bhatt e Ahmad (2017) quando os autores afirmam que o processo de IS acontece por meio de alianças entre grupos colaborativos, cuja atuação é baseada numa rede de interesses alinhados, composta por uma quantidade significativa de atores sociais que escolhem fazer parte desta rede. Assim, o potencial das inovações sociais está fortemente relacionado à existência de redes sociais e capital social disponível (NEUMEIER, 2012).

No caso da AC, especificamente no que diz respeito ao número de indivíduos que seguem e acompanham suas atividades em seu perfil no *Facebook*, não se pode afirmar que esse grupo de indivíduos (seguidores), por mais significativo que seja, constitui o perfil de uma rede de capital social disponível, tendo em vista que essa experiência, a princípio, acontece apenas no universo virtual. Ou seja, as movimentações em ferramentas de redes sociais virtuais como o *Facebook* não constituem redes ou capital social reais. Todavia, acredita-se que, a depender, as interações e relações desenvolvidas nesse tipo de ambiente

podem sim contribuir para formação de redes e capital social reais, e conseqüentemente para promoção de ações mais substanciais.

Sendo assim, especialmente por se tratar de uma iniciativa de IS, que se desenvolve principalmente por meio de um processo colaborativo onde os fins materiais e financeiros não são prioridade, acredita-se que esta representa uma grande conquista para AC, haja visto que um dos principais objetivos da IS é promover a inclusão social, e que a troca de saberes entre as partes envolvidas otimiza a criação de novas estruturas e relações sociais e novos modos de decisão, bem como potencializa as chances de êxito das estratégias de ação estipuladas (POTTERS, 1998).

Por conseguinte, observa-se que a execução dessa estratégia ainda neste primeiro estágio do processo de IS representa uma divergência em relação a uma característica ou atividade atribuída ao quinto estágio do processo de IS sugerido por Murray *et al.* (2010), no qual as iniciativas de IS devem buscar atingir o maior alcance possível, no sentido de gerar um maior impacto social. Isso não significa necessariamente crescimento em termos de espaço ou volume (BRADACH, 2010), pelo contrário, o objetivo é buscar estratégias para aumentar o compartilhamento da nova solução para o problema identificado, ou seja difundir a ideia inovadora (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

A respeito disso, a literatura aponta a possibilidade de utilização da internet e suas plataformas virtuais como um instrumento facilitador para o alcance deste objetivo (MULGAN, 2006), considerando-se inclusive o fato de que o uso dessa ferramenta e suas linguagens não demandam necessariamente tantas formalidades, podendo atingir diferentes públicos, permitindo inclusive que diferentes indivíduos possam replicar ou até mesmo criar um novo modelo de solução para um problema a partir daquele que está sendo compartilhado (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012; MURRAY *et al.*, 2010).

No entanto, como observado na prática, essa estratégia foi utilizada pela AC logo no primeiro estágio do processo de IS, ou seja, antes mesmo de ser elaborada a ideia de solução.

No caso da AC, essa estratégia foi pensada e executada visando o compartilhamento da identificação do problema, assim como uma forma de coletar dados que contribuíssem para sua contextualização, ao invés de ter sido aplicada para o compartilhamento da ideia de solução, como observado na literatura.

Ainda de acordo com este entendimento, observa-se que nenhum dos modelos teóricos analisados neste estudo (NEUMEIER, 2012; BHATT; ALTINAY, 2013; MULGAN, 2006; BHATT; AHMAD, 2017; MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2017; MESZOSY, 2019; MURRAY *et al.*, 2010), nos quais são descritas diferentes concepções a respeito do

quantitativo de estágios que compõem o processo de IS e suas respectivas atividades e características, apresentam ou discriminam a utilização das plataformas virtuais como uma forma de dividir a responsabilidade pela identificação do problema, ou como uma forma de coletar dados para sua contextualização, como no caso da AC.

Mais especificamente, dentre os modelos analisados, identifica-se que o único que sugere explicitamente a utilização da internet como forma de gerar ou atingir maior impacto social é o de Mulgan (2006). Ainda assim, de acordo com o autor, o uso desta ferramenta seria empregado no sentido de compartilhar a ideia ou solução inovadora e não a identificação do problema, ou como instrumento de coleta de dados para sua contextualização. Outrossim, o autor também afirma que a identificação de um problema social deve estar vinculada a novas possibilidades, inclusive tecnológicas, considerando-se principalmente que o advento da internet trouxe consigo uma série de novos modelos de negócio, os quais podem exercer um enorme impacto no campo social.

Dessa forma, tendo como referência o caso da AC, julga-se que a utilização da internet como instrumento para divulgação da problemática identificada, assim como para coleta de dados, caracteriza-se como um fator facilitador, que exerceu uma influência significativa no processo de construção da iniciativa de IS em questão, contribuindo como uma plataforma de interação para seus apoiadores e colaboradores.

Posto isto, evidencia-se que o final deste primeiro estágio do processo de IS coincidiu com a finalização do trabalho acadêmico iniciado em 2012 pela então Diretora Presidente da AC, juntamente com sua professora do curso de turismo, na época. Este momento final foi marcado por um encontro cultural, coordenado principalmente pela Diretora Presidente da AC e realizado em Maio de 2013, na área onde encontram-se as formações rochosas que deram nome a cidade de Lajedo. O evento foi denominado ‘*Arte pelos Caldeirões*’.

A iniciativa contou com apresentações voluntárias de artistas locais (músicos, poetas, etc.), assim como a participação dos moradores da comunidade dos caldeirões, indicando novamente o envolvimento dos principais beneficiários identificados ainda neste primeiro estágio do processo de IS. Além disso, durante a semana de realização do encontro, o perfil da AC no *Facebook* recebeu mais de 48 mil visualizações, 382 comentários e 31 novos seguidores (SILVA; BASTOS, 2013).

O ponto alto do evento foi um abraço coletivo (Figura 15), protagonizado pelos indivíduos presentes na ocasião (SILVA; BASTOS, 2013), que são aqui identificados como potenciais atores de inovação social. O principal objetivo deste ato foi fomentar a integração

ou inclusão social, considerando-se que os moradores da comunidade dos caldeirões fazem parte de um grupo social marginalizado. O trecho a seguir traz evidências desta observação:

[...] foi! para autoestima dos moradores, porque como eles são vítimas de preconceito [...] Tinham moradoras senhorinha, que fazem parte da história de Lajedo, mas que são marginalizadas. Então ali eles estavam junto da elite de Lajedo, digamos assim. Então para alguns eles me agradeceram muito: ai que bom! nunca ninguém vem aqui [...] Aí algumas pessoas acharam muito bom, quem participou. Então foi um marco pra quebrar esse preconceito. (E_01 - Diretora Presidente)

Figura 15: Abraço coletivo no encontro cultural ‘Arte pelos Caldeirões’



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Durante o encontro também foram distribuídas camisetas com as seguintes estampas: ‘Eu curto os Caldeirões, porque Lajedo nasceu aqui’ e ‘Eu curto os caldeirões: sou dos Caldeirões e curto sua visita’ (Figura 16), simbolizando a identificação do problema socioambiental por uma parcela da população Lajedense (SILVA; BASTOS, 2013), ou seja, todos aqueles ali presentes que “vestiram a camisa”.

Tais fatos reafirmam o caráter de IS da AC, no que diz respeito à promoção da inclusão social, sendo esta uma das características fundamentais atribuídas ao processo de IS por diversos autores (POTTERS, 1998; MOULAERT *et al.*, 2005; ANDRÉ; ABREU, 2006; BEPA, 2011; CORREIA; MELO; OLIVEIRA, 2019).

Figura 16: Camisetas distribuídas no encontro cultural ‘Arte pelos Caldeirões’



Fonte: Silva; Bastos (2013, p.88)

Por fim, identifica-se que todos os fatos apresentados nesta seção coadunam com as características e atividades atribuídas ao primeiro estágio do processo de inovação social - avisos, inspirações e diagnóstico - nos respectivos quesitos: motivação pessoal; motivação social; identificação do problema; pesquisa, mapeamento e coleta de dados; detalhamento e

contextualização do problema, após a identificação; diagnóstico: ir além do sintoma, até a causa.

Na seção seguinte, são apresentadas discussões e análises acerca das atividades e características do segundo estágio do processo de IS, relacionadas ao caso da AC.

4.1.2 Categoria 1 - Estágios de criação: Propostas e ideias

Após a identificação do problema é chegado o momento de elaboração da proposta de solução. Nesse caso, de acordo com Murray *et al.* (2010) a identificação do problema “certo” traz consigo as diretrizes para proposição da(s) alternativa(s) de solução.

Assim aconteceu com o caso da AC, pois ainda no estágio de identificação do problema já foi possível visualizar os caminhos que seriam percorridos na tentativa de fornecer uma solução para a necessidade identificada.

Mais especificamente, durante o intervalo de tempo correspondente à coleta de dados para contextualização do problema, ficou claro que a principal causa do abandono à área dos caldeirões (patrimônio histórico) era a falta de serventia para o local. Portanto, as propostas de solução emergiram desta constatação. Assim, num primeiro momento, houve um entendimento de que para mudar aquele cenário seria preciso realizar ações que promovessem o resgate e a valorização da localidade.

Nesse sentido, a fim de discutir questões relativas à preservação do bem, e considerando-se mais uma vez o caráter coletivo da IS, buscou-se inicialmente a integração de outros atores neste processo, como os institucionais, aqui representados pela figura de órgãos como prefeitura de Lajedo, câmara municipal, secretarias, ministério público de Pernambuco, polícia ambiental, agência estadual de meio ambiente (CPRH) e fundação do patrimônio histórico e artístico de Pernambuco (FUNDARPE).

Cabe ressaltar que esta abordagem fez-se necessária considerando-se o fato de que os principais atores institucionais cuja alçada pode ser relacionada à resolução da problemática identificada, estariam parcialmente em débito com algumas de suas responsabilidades, nesse caso as que estão relacionadas à preservação do patrimônio histórico da cidade de Lajedo. Contexto este que contribuiu para o processo de construção da iniciativa de IS analisada nesta pesquisa. Portanto, esta é considerada mais uma característica que evidencia o caráter de IS da AC, haja visto que, de acordo com autores como Govigli *et al.* (2020), as iniciativas de IS podem surgir a partir da ação de indivíduos que buscam atenuar os desafios sociais ou as

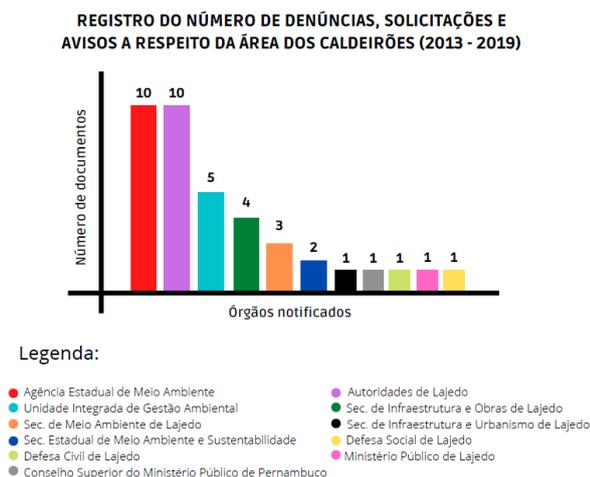
necessidades ambientais que podem permanecer sem solução sob a competência do mercado, governo e iniciativas privadas.

Sendo assim, a Diretora Presidente da AC buscou estabelecer contato com as instituições e órgãos mencionados, no intuito de compartilhar informações sobre a contextualização da problemática identificada, assim como compreender e estabelecer o papel de cada um desses atores no que diz respeito à gestão do patrimônio histórico da cidade.

Todavia, no decorrer deste processo percebeu-se que não seria possível contar com a participação efetiva desses atores, observadas suas respectivas faltas de interesse em contribuir para elaboração e implementação de propostas de solução para a necessidade identificada, em alguns casos atribuídas principalmente a questões de vantagem ou relevância político-partidárias.

Ainda assim, mesmo sabendo-se da omissão e falta de interesse por parte dos atores institucionais, foram realizadas diversas tentativas de sensibilização e aproximação aos órgãos competentes, através da apresentação de denúncias, solicitações e avisos sobre os ilícitos ambientais identificados ao longo dos últimos sete anos (Gráfico 1), totalizando a soma de 39 documentos, protocolados pela AC sob a representação de sua Diretora Presidente.

Gráfico 1: Registro do número de denúncias, solicitações e avisos a respeito da área dos caldeirões



Fonte: Adaptado pelo autor com base na análise documental (2020)

Por conseguinte, observa-se que esta situação trouxe à luz um fator inibidor para o processo de construção da iniciativa de IS em questão, a falta de comprometimento e participação dos atores institucionais, conforme destacado nos trechos a seguir.

[...] na câmara, primeiro eles brigaram comigo quando eu fui lá, perguntando se eu tinha feito um protocolo, foram bem hostis. Por que os órgãos, o pessoal que tá lá para nos representar, às vezes eles estão lá no cargo, na função que era para eles estarem, mas eles não têm consciência que eles estão ali para trabalhar pelas nossas

causas, e não para eles ocuparem aquele horário, aqueles protocolos que eles têm lá, que parecem aqueles protocolos do tempo que o pessoal usava peruca na corte, pra cumprir tabela. Então assim, eles esquecem que eles estão lá pra ver a questão mesmo do que acontece, por exemplo, com os caldeirões abandonados. (E_01 - *Diretora Presidente*)

[...] porque é uma área muito grande, quem tem que tomar conta é o poder público, que tinha que administrar [...] como a gestão daqui eu acho muito limitada, eu imaginei que o estado pudesse fazer, até porque tem uma área do estado. Aí foi que eu descobri que o estado não tem interesse [...] Aí eu fui vendo essas dificuldades [...] os órgãos ao invés de entender a causa social, eles nem escutam, já vinham combatendo, eles combatiam. (E_01 - *Diretora Presidente*)

Em sua fala, conforme pode-se observar no segundo trecho acima, a entrevistada evidencia que a área dos caldeirões (patrimônio histórico) é constituída por uma extensão considerável de terras. A respeito disso, e conforme já mencionado em seções anteriores, essa extensão equivale a aproximadamente dez hectares (Dourado; Sá Carneiro, 2003). De forma complementar, 1.3ha dessa área pertence à Prefeitura Municipal de Lajedo e está ocupada pela formação rochosa mais significativa e responsável pelo acúmulo de maior volume de águas pluviais (Dourado; Sá Carneiro, 2003). Já outros 1.8ha de área pertence ao governo do estado de Pernambuco (Dourado; Sá Carneiro, 2003), o que reforça ainda mais o entendimento de que esses órgãos, aqui identificados como atores institucionais, teriam por responsabilidade um papel a cumprir para a preservação e salvaguarda deste bem.

À vista disso, foram tomadas medidas para suprir este déficit. Foi assim que surgiu a iniciativa que culminou na criação oficial da AC, representada pela união informal de doze indivíduos, aqui identificados como atores sociais, representantes da sociedade civil, os quais foram motivados pela liderança da até então Diretora Presidente da AC. Os trechos a seguir trazem evidências deste momento.

[...] eu comecei a ver que na verdade quando o poder público se ausenta a população consciente ela entra e faz o que tem que ser feito [...] Era como se eu na época tivesse tomando o lugar de quem era para tomar conta [...] Aí uma das soluções foi, eu pensei, tem que ser uma lei de iniciativa popular né, indo para câmara e tudo mais [...] (E_01 - *Diretora Presidente*)

Aí a solução, a gente achou que foi uma reunião de pessoas para fazer aquilo que os órgãos que deveriam fazer não faziam. A solução foi a criação da associação, para que a gente tomasse as rédeas e tivesse mais força frente aos órgãos competentes para que a gente conseguisse esse recurso para fazer alguma coisa [...] aí foi que eu conversei com os nossos amigos e a gente fundou a associação em 2014, em abril de 2014. (E_01 - *Diretora Presidente*)

[...] Foi um negócio totalmente sociedade civil mesmo. Eu busquei um sócio advogado, outro com experiência em associações aqui do lugar, outro que era representante dessa questão cultural, que a princípio a causa nossa foi cultural/patrimonial, porque os Caldeirões são um patrimônio natural e cultural. Por isso a gente tinha muito esse viés artístico, de olhar para o local como um ponto que reflete a cultura. Aí a gente na verdade se organizava mesmo, conversava, chamava as pessoas, tipo, olha, essa pessoa é boa nisso, essa outra é boa naquilo [...] A gente

chamou um professor de matemática para ser diretor financeiro, entendeu? Então essa foi a fundação. (E_01 - Diretora Presidente)

A fim de tornar pública a criação da associação, bem como transmitir seus objetivos para a população Lajedense e representantes municipais, foi realizado um encontro na câmara dos vereadores (Figura 17), que contou com o pronunciamento da Diretora Presidente da AC, a qual argumentou a favor da preservação do patrimônio.

Figura 17: Encontro realizado na câmara dos vereadores de Lajedo-PE para divulgação da criação da AC



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

A partir das discussões geradas pela união dos indivíduos fundadores da AC foi possível idealizar alternativas de solução para a preservação do patrimônio histórico da cidade, dentre as quais destaca-se: organização de campanhas para conscientizar a população sobre o valor histórico e cultural do bem; organização de evento natalino na comunidade dos caldeirões; organização de mutirões periódicos de limpeza e reintegração da área ao restante da cidade, mediante a sua transformação em um parque turístico.

Esta dinâmica é descrita na literatura como método de cocriação, e pode estar presente no processo de criação de uma IS. Sua dinâmica consiste na junção de alguns indivíduos, que reúnem-se a fim de compartilhar ideias, objetivando a criação de uma solução para um problema identificado (VOORBER *et al.*, 2013).

Outra técnica ou método também presente na literatura sobre IS, e que pode ser associada a este tipo de atitude é o *Design Thinking* (BROWN; WYATT, 2010). De forma semelhante ao método de cocriação, o *Design Thinking* também é empregado com o objetivo de explorar o compartilhamento das capacidades individuais de um grupo para a formulação de soluções, as quais estariam relacionadas principalmente a fatores funcionais e emocionais, adotando uma perspectiva empática frente a análise da realidade (SANTOS, 2012). Em outras palavras, os responsáveis por formular a(s) proposta(s) de solução buscam, antes de qualquer definição, colocarem-se no lugar daqueles que serão os principais beneficiados pelas suas ideias, caso os mesmos não estejam nesta posição.

Tais características vão de encontro às perspectivas empíricas observadas no caso da AC, considerando-se, por exemplo, que paralelamente à ideia de preservar e restaurar a área

dos caldeirões está o intuito de transformar a realidade dos indivíduos pertencentes a comunidade que se formou no seu entorno, aqui identificados como principais beneficiários das ações empreendidas pela associação. Portanto, as alternativas de solução estipuladas consideravam a integração da comunidade dos caldeirões com o restante da cidade, para que os seus moradores não fossem mais vistos como uma população marginalizada, vítima de preconceito e exclusão social por parte dos demais, conforme evidenciado na sequência a seguir.

Eu lembro que uma das falas quando eu fui lá tentar chamar alguém para ser associada, eu disse olha, a gente quer transformar essa moradia de vocês no lugar mais valioso da cidade, mais valorizado. Hoje é um dos mais escanteados, mas a gente quer que aqui seja um dos lugares mais valorizados que existem, que a casa de vocês não seja vista como um problema, mas como orgulho da cidade. A gente pensou desse jeito, que eles não morassem dentro do lixo, mas sim dentro do lugar mais bonito da cidade. Foi isso que a gente pensou em relação a eles. (E_01 - Diretora Presidente)

Nesse sentido, baseando-se na ideia simultânea de resgate do interesse coletivo do bem e atuação transformadora da comunidade, buscou-se integrar ainda mais indivíduos no esquema de elaboração das propostas de solução, além daqueles que reuniram-se informalmente para criação da associação. Para tanto, foram promovidas discussões e enquetes no perfil da AC no *Facebook* acerca das potencialidades visualizadas para a área dos caldeirões, baseadas no seguinte questionamento: “Qual a sua sugestão de uso para área dos caldeirões?” (SILVA; BASTOS, 2013, p. 89).

As respostas foram diversas, dentre as quais pode-se destacar principalmente o desejo de utilização do espaço para criação de uma área de lazer e ponto turístico da cidade, criação de um parque e criação de palco para apresentações artísticas e eventos em geral. Também foi sugerida como estratégia de preservação e alternativa de solução a limpeza periódica do local. Além disso, quando questionados sobre a criação de um projeto de lei de iniciativa popular para salvaguarda da área dos caldeirões, os indivíduos indicaram ser favoráveis (SILVA; BASTOS, 2013).

As discussões também contaram com abordagens *in loco*, especialmente em visitas empreendidas à comunidade dos caldeirões. Foram ouvidos 28 moradores, os quais relataram concordar com o desenvolvimento de ações para a preservação do local, assim como sua utilização para criação de uma área de lazer, evidenciando que seria muito gratificante receber turistas no espaço (SILVA; BASTOS, 2013).

Com base nestas informações, observa-se que duas das propostas cogitadas pelos fundadores da AC coincidem com alternativas sugeridas pelos participantes das enquetes e

discussões no perfil da associação no *Facebook*: limpeza do local e criação de um parque. Todavia, sabe-se que três das quatro propostas cogitadas pelos fundadores da AC foram inspiradas com base na absorção e integralização de outras fontes. Por exemplo, a proposta de organização de campanhas para conscientização da população sobre o valor histórico e cultural do bem foi inspirada em uma conversa entre a Diretora Presidente da AC e sua professora, ainda na época em que estava sendo desenvolvida a pesquisa acadêmica que contribuiu para a construção da iniciativa de IS.

Quando questionada a respeito dessa outra fonte que serviu de inspiração para proposição da solução mencionada, a entrevistada E_01 relatou a lembrança de um comentário feito por sua professora, sobre a existência de um grupo de mulheres artesãs no município de Vitória-ES, conhecidas nacionalmente como as paneleiras de Goiabeiras, cujo ofício é reconhecido como patrimônio imaterial pelo IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional). Na ocasião, a professora reforçou em seu comentário a importância do reconhecimento e da valorização ao trabalho dessas mulheres, conquistados estritamente pela grande dedicação e interesse desse grupo. Algumas evidências disso são detalhadas na sequência:

[...] então foi de novo a minha professora. Ela só dizia umas coisas assim sabe, uma ou duas palavras. Porque tem um patrimônio tombado pelo IPHAN, que é o modo de fazer das paneleiras de Goiabeiras, lá no ES. E eu falei, meu Deus, fazer panela, todo mundo faz panela, porque que essas Goiabeiras do Espírito Santo estão catalogadas no IPHAN?! Eu fiquei horrorizada! porque eu nasci no interior vendo o povo fazer panela, e aqui isso é uma coisa normal. Aí ela chegou e falou assim: é porque para as paneleiras de Pernambuco o ofício delas é importante, só que para coletividade... elas não conseguiram dizer isso para coletividade. Está no subconsciente de cada uma, mas elas não conseguiram fazer disso patrimônio. Aí ela disse assim, que lá em Goiabeiras elas quiseram fazer, elas tiveram a consciência, aí foi que ela falou que dependia das pessoas fazer, transformar aquilo como patrimônio ou não. Aí eu fiquei com aquilo na cabeça [...] ela não quis dizer que o que é importante são os recursos, são as pessoas que fazem os recursos importantes. (E_01 - Diretora Presidente)

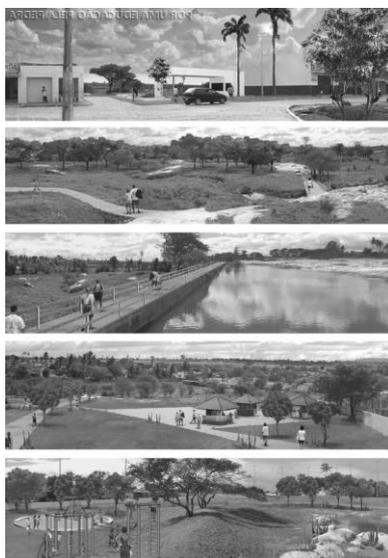
Em concordância, Dourado e Sá Carneiro (2003) afirmam que a preservação da paisagem e dos recursos naturais dos caldeirões é um problema essencialmente cultural, relacionado aos aspectos de educação cidadã. Portanto, a organização de um processo permanente de conscientização da população seria uma forma de estimular a valorização do espaço.

Já a proposta de reintegração da área dos caldeirões ao restante da cidade, mediante sua transformação em um parque turístico, foi inspirada em antigos projetos. Por exemplo, no ano de 1983 foi publicada uma nota no jornal local *Folha Lajedense*, mediante pedido dos habitantes da cidade, na ocasião representados por uma porta-voz designada. O texto referia-

se ao desejo coletivo da criação de um parque na área dos caldeirões, buscando-se um melhor aproveitamento do espaço e consequentemente a valorização e preservação do bem público (SILVA; BASTOS, 2013).

Posteriormente, no ano de 2003, foi publicado o artigo acadêmico intitulado “*Parque dos Caldeirões: por uma educação pela pedra*”, no qual foram estabelecidas diretrizes concretas e detalhadas para construção do parque (DOURADO; SÁ CARNEIRO, 2003), conforme pode-se observar na imagem a seguir (Figura 18), a qual representa o esboço de uma possível infraestrutura para o Parque dos Caldeirões, composta por áreas de lazer e descanso, área de alimentação com quiosques, pátio de eventos, pista de cooper, jardim ecológico ou das cactáceas (com espécies arbóreas do semi-árido e da caatinga nordestina), espaço para visita histórica (centro de estudos da pedra), estacionamento, anfiteatro e outras.

Figura 18: Parque dos Caldeirões



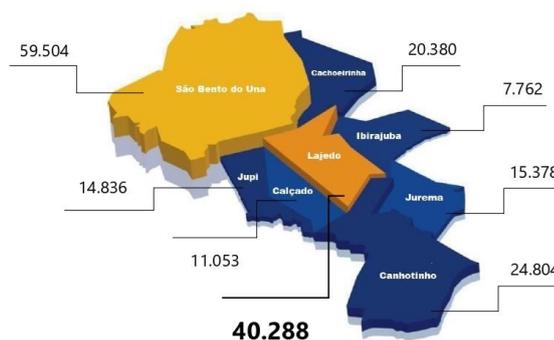
Fonte: Dourado; Sá Carneiro, 2003

Cabe ressaltar que toda infraestrutura do parque foi criada pensando na preservação dos elementos naturais da paisagem, objetivando a máxima integração entre os visitantes e a natureza, assim como a valorização das lições transmitidas através das características físicas e simbólicas do patrimônio cultural e natural da cidade (DOURADO; SÁ CARNEIRO, 2003).

Todavia, o projeto não foi levado adiante. Quando questionadas a respeito do seu descarte, as autoridades competentes alegaram que no momento esta não era uma prioridade para o município, e que a logística do esgoto a céu aberto que percorre a área dos caldeirões inviabilizaria a construção de um parque na localidade, ou seja, foram desconsideradas todas as alternativas de solução propostas no documento supracitado (SILVA; BASTOS, 2013).

Por fim, observa-se que a proposta de solução que sugeriu a organização de evento natalino na comunidade dos caldeirões foi inspirada numa das comemorações mais conhecidas do interior do estado de Pernambuco, ‘A Magia do Natal de Garanhuns’, um evento anual que atrai turistas de todo o país e movimenta a economia da cidade de Garanhuns, localizada na região Agreste Meridional do referido estado. Sendo assim, a proposta em questão foi definida objetivando gerar visibilidade e promover a integração da comunidade dos caldeirões com o restante da cidade, bem como uma alternativa de gerar renda para os seus moradores, considerando-se o fato de que a representatividade do turismo para economia do município é inexpressiva, resumindo-se à existência de algumas pousadas e hotéis, e meia dúzia de bares e restaurantes (SILVA; BASTOS, 2013). Todavia, a cidade de Lajedo está estrategicamente localizada a 39km de Garanhuns, sendo passagem obrigatória para este município turisticamente importante. Além disso, encontra-se cercada por outros seis municípios (Figura 19), Cachoeirinha e São Bento do Una (N), Canhotinho (S), Ibirajuba (L) e Calçado (NO). Condição esta que contribui para a constituição do município como um pólo turístico em potencial (SILVA; BASTOS, 2013). Tais aspectos contribuíram para definição da proposta de organização de evento natalino na comunidade dos caldeirões, observados os potenciais turístico e econômico desta alternativa de solução.

Figura 19: População de Lajedo e seus municípios limítrofes



Fonte: Adaptado de Silva; Bastos (2013)

Por conseguinte, de acordo com autores como Murray *et al.* (2010) e Caulier-Grice *et al.* (2012) é comum que as ideias ou propostas de solução das iniciativas de IS sejam elaboradas a partir da reflexão criativa sobre experiências, assim como podem ser definidas a partir da observação e estudo de outros campos ou áreas, trata-se da conexão de elementos diferentes de uma maneira nova, como aconteceu com algumas das propostas de solução mencionadas acima, definidas pelos membros fundadores da AC.

Ainda de acordo com essa perspectiva observa-se que, tais propostas não são necessariamente “novas”, no sentido literal do termo. Todavia, de acordo com Neumeier (2016), o caráter inovador das iniciativas de IS não deve ser atribuído apenas às iniciativas que apresentarem uma ideia ou proposta de solução totalmente ‘nova’, *per si*. Segundo o autor, serão igualmente consideradas iniciativas de IS aquelas que conseguirem apresentar propostas de solução inovadoras em relação ao contexto, usuário, ou que atendam às necessidades de maneira mais eficaz que as alternativas existentes. Com base nestas informações e nos argumentos anteriormente mencionados nesta seção, acredita-se que a AC, aqui analisada como uma iniciativa de IS, atende esses critérios.

Ainda neste estágio, identificou-se outros dois fatores inibidores para o processo de construção da iniciativa de IS. O primeiro é referente à resistência por parte de alguns moradores da comunidade dos caldeirões no que diz respeito ao reconhecimento das potencialidades do patrimônio histórico da cidade, sob a alegação de que qualquer tentativa de recuperação e preservação do bem seria em vão, e que aquela área pertence na verdade aos moradores da comunidade, devendo servir apenas para construção de moradias para os indivíduos do grupo. O trecho a seguir traz evidências deste momento.

[...] Aí o problema começou a piorar, porque como o pessoal do entorno viu que tem alguém de olho no patrimônio coletivo, eles começaram a construir, porque eles ficaram com medo, disseram, ah! Essa parte é da gente! 30 anos aqui, agora essa menina vai chegar, vamos já construir porque a gente já fica com o nosso garantido. Então o valor que eu vejo que eles têm muito é construir. Se tá abandonado, me dá um pedaço para eu construir. Então assim, 2013 teve muitas construções, porque eles ficaram com medo de perder aquele puxadinho que eles poderiam fazer. Aí a partir de 2014 a gente começou a denunciar as construções, aí eles pararam mais. Porque assim, lugar muito carente tem um ou dois líderes, e esses líderes dominam o lugar, então eles começaram a construir e as outras pessoas ficavam achando que queriam também um pedacinho para eles. (E_01 - *Diretora Presidente*)

Já o segundo fator inibidor corresponde ao preconceito social incutido na mente dos habitantes da cidade de Lajedo em relação a comunidade dos caldeirões, a qual tem sido marginalizada e reconhecida por muitos até então como uma favela, implicando no desinteresse do restante da população em se envolver ou fazer parte de qualquer iniciativa que esteja relacionada à comunidade, pois assim estariam sendo associados à “parte pobre” da cidade, tornando-se alvos de hostilização e preconceito, conforme evidenciado no trecho a seguir.

A dificuldade foi essa questão de preconceito com o lugar né, porque eles não queriam estar associados a favelados. Então isso foi uma dificuldade [...] existe muito preconceito, porque com o abandono gerou uma favela. Então falar de caldeirões remete a favela, a pessoas pobres. Então se é uma coisa pobre eu não quero estar envolvido, principalmente se eu sou do lugar [...] os próprios moradores, eles têm preconceito, eles têm vergonha de dizer que são dos caldeirões, porque os

caldeirões significa pobreza, miséria, significa o que o Lajedense não quer aceitar o que é, então eu vi mais ou menos isso também. (E_01 - *Diretora Presidente*)

Por fim, identifica-se que todos os fatos apresentados nesta seção coadunam com as características e atividades atribuídas ao segundo estágio do processo de inovação social - propostas e ideias - nos respectivos quesitos: planejamento e criação de uma nova ideia; visão ampliada de outros campos; cocriação; atender as necessidades e desejos reais; métodos ou técnicas que auxiliam a construção de soluções viáveis; conexão de elementos diferentes de uma maneira nova; capacidade de absorver e integrar ideias de outras fontes.

Na seção seguinte, são apresentadas discussões e análises acerca das atividades e características do terceiro estágio do processo de IS, relacionadas ao caso da AC.

4.1.3 Categoria 2 - Estágios de desenvolvimento: Prototipagem e pilotos

Após a definição das ideias ou propostas de solução é chegado o momento de testá-las na prática, para que, à luz da experiência, possam ser feitos os ajustes necessários. Este processo marca a entrada da iniciativa de IS em um novo *loop*, o de desenvolvimento (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

De antemão, o início desse estágio traz consigo a descoberta de um fator inibidor para o processo de desenvolvimento da iniciativa de IS em questão. Em entrevista, a Diretora Presidente relatou que a participação e a assiduidade dos membros fundadores da AC no processo de desenvolvimento das atividades subsequentes à proposição de soluções não foram efetivas, conforme destacado no trecho a seguir.

A gente tava em construção né [...] Aí eu estudando o terceiro setor descobri que só duas ou três pessoas dos sócios realmente colocam a mão na massa. A primeira coisa foi entender que os sócios são importantes como fundadores, e como base, mas você tem de ter uma equipe, uma equipe que trabalha. Eu fiquei tentando ainda com os sócios, mas era muito difícil, porque eles não vinham, eles não trabalhavam, não tinha essas pessoas para construir o trabalho [...] eu estudando o terceiro setor vi que era normal essa adesão, essa paixão, por parte de uma pessoa ou de duas, no máximo três. Muito dificilmente todos os sócios vão trabalhar efetivamente para conseguir aquilo que se quer realmente. (E_01 - *Diretora Presidente*)

Na tentativa de suprir este déficit, a Diretora Presidente buscou ajuda de outros indivíduos que pudessem compor uma equipe de colaboradores da associação, os quais deveriam participar de maneira efetiva do processo de desenvolvimento e implementação das alternativas de solução previamente definidas. Por meio desta iniciativa, a gestora estabeleceu seu primeiro contato com o atual colaborador técnico científico da AC (E_03).

De acordo com Galvão (2016) e Metszosity (2019), esta é uma característica comum deste estágio, ou seja, é normalmente neste estágio que as iniciativas de IS começam a empreender ações na tentativa de atrair e conquistar novos colaboradores ou membros. Este foi um passo muito importante no caso da AC, considerando-se que seus membros fundadores não estavam mais demonstrando tanto interesse pela causa.

Foi neste momento que o atual colaborador técnico científico da AC (E_03) tomou conhecimento da causa e decidiu abraçá-la, juntando-se à Diretora Presidente da associação na sua tentativa de buscar encaminhamento para execução das propostas de solução. Este comportamento é descrito por Neumeier (2012) como manifestação de interesse, conforme destacado no seguinte trecho da entrevista com o colaborador E_03: “[...]compreender a situação já foi o primeiro ponto, né. E aí, juntamente com a diretora presidente da associação, a gente começou a fazer algumas ações [...]”.

Na época, o entrevistado era aluno de graduação do curso de licenciatura em geografia pela Universidade de Pernambuco (UPE). À vista disso, uma das formas de atuação encontradas por este colaborador para apoiar a proposta de preservação e salvaguarda ao patrimônio histórico da cidade foi por meio da construção de artigos acadêmicos, evidenciando as causas e as consequências do abandono ao bem público, por isso que sua função dentro da associação está relacionada ao papel de colaborador técnico científico. O resultado desta parceria pode ser encontrado em documentos como o trabalho de conclusão de curso intitulado *‘Gestão ambiental participativa: possibilidade de aplicação na área dos caldeirões em Lajedo (PE) sob uma perspectiva sistêmica do ambiente’*, também de autoria deste colaborador.

Acredita-se que este foi um dos feitos que marcaram a entrada deste ator social no processo de desenvolvimento da iniciativa de IS. Desde então, o acompanhamento e participação deste colaborador foram constantes. Prova disso está no seu total envolvimento na organização do primeiro evento natalino realizado na comunidade dos caldeirões (Figura 20), em 2015, caracterizado como uma das propostas de solução definidas no estágio anterior. Os trechos a seguir apresentam evidências do envolvimento deste colaborador nas atividades desenvolvidas para realização do evento.

[...] o Natal que a gente fez, que assim, estive com a Diretora Presidente, pensando como que poderia fazer isso, buscando apoio para poder fazer isso. Porque assim, para você chegar e fazer um evento numa comunidade, demanda um esforço né. Um esforço pra você ir atrás de patrocínio, pra você pensar em projeto, pra você pensar como é que vai aplicar tudo isso que a gente tá pensando, de conversar com várias pessoas, de entrar na comunidade pra conversar com a comunidade, pra eles ficarem

mais abertos pra poder receber isso; uma vez que o evento foi realizado dentro da comunidade. Esse projeto né, do Natal iluminado, eu destaco esse como sendo um dos que eu participei bem ativamente de todas as atividades, desde o início mesmo. (E_03 - Colaborador Técnico Científico)

[...] inicialmente a gente fez algumas reuniões né, mais de uma, para poder elaborar, para poder pensar como era que ia fazer isso, a melhor forma que poderia fazer isso, e pensar também no recurso. O que era que a gente tinha de recurso e o que é que iria precisar de recurso pra gente poder fazer esse evento né. Como é um evento, requer um gasto né, então nós fizemos vários encontros, várias reuniões, pra poder organizar tudo isso. (E_03 - Colaborador Técnico Científico)

Figura 20: Primeiro evento natalino realizado na comunidade dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Retomando alguns dos entendimentos apresentados na seção anterior, destaca-se que os principais objetivos deste evento foram: evidenciar as potencialidades locais por meio da magia de um evento natalino e chamar a atenção para os problemas ambientais, sociais e culturais do município. Para tanto, foram desenvolvidas ações com os atores da sociedade civil local, associadas à participação colaborativa e voluntária. Os trechos a seguir trazem evidências disso.

[...] o evento aconteceu na comunidade, a fim de chamar a atenção para o lugar, para a potencialidade do lugar e para a problemática ambiental também. Era uma solução tanto de engajar as pessoas que participavam como pra chamar atenção pra dizer, olha gente, não vamos deixar mais a favela crescer. Então isso era o que a gente queria. (E_01 - Diretora Presidente)

[...] nessa fase eu comecei a entender [...] Aí sim, tem um senhorzinho muito importante lá dentro da comunidade, ele é um dos poucos que fizeram o natal comigo de forma gratuita, que até hoje diz, estamos aí! [...] Teve a família da primeira moradora também da comunidade, que ela sempre me contava as coisas que aconteciam lá e dizia para onde eu tinha que ir, até hoje ela diz. Isso é muito importante, a gente convidou inclusive ela pra fazer parte do quadro de associados. (E_01 - Diretora Presidente)

E aí esse tipo de atividade que era feito nos caldeirões, em conjunto com a comunidade, envolvendo a comunidade, de certa forma a gente tinha também como objetivo falar sobre a importância daquilo ali, né. E isso acabou que foi tendo um certo conhecimento pela população sobre o lugar.” (E_03 - Colaborador Técnico Científico)

[...] foi fundamental também estabelecer o contato com a comunidade, a comunidade tem algumas pessoas que são liderança. E essas pessoas que são lideranças nos ajudaram, inclusive as crianças né, colaboraram nesse projeto junto depois né, na fase em que a gente precisava organizar, ornamentar e etc. Até mesmo porque nós

precisávamos, nós colocamos alguns objetos lá, que precisaria ser cuidado, inclusive por eles. (E_03 - *Colaborador Técnico Científico*)

Conforme destacado nos trechos acima, o evento contou com a participação e colaboração dos moradores da comunidade dos caldeirões, mas estes não foram os únicos a contribuir, houve participação de outras organizações da sociedade civil Lajedense nesta primeira edição do evento natalino, como as associações Inês de Paula e a Forças do bem.

Como forma de arrecadar fundos para realização do evento, foi realizada uma rifa solidária, a qual foi distribuída entre alguns voluntários para realização das vendas. A decoração da comunidade também contou com apoio de voluntários, tanto por parte dos moradores da comunidade como também de outros indivíduos, incentivados principalmente pela Diretora Presidente da associação e o colaborador técnico científico, responsáveis por liderar a organização do evento.

A ocasião também foi marcada pela tentativa de atrair novos atores, desta vez os organizacionais, aqui representados por pequenos estabelecimentos comerciais da cidade de Lajedo, a fim de que estes pudessem apoiar e quem sabe patrocinar o evento.

Como forma de persuadir e atrair os atores organizacionais, em sua abordagem a Diretora Presidente da associação argumentou com os comerciantes locais sobre o potencial turístico do evento. Os trechos a seguir trazem algumas evidências dessa tentativa.

[...] é porque assim, o que a gente queria é que o comércio, tipo, Garanhuns não é bem vista pela questão do Natal? Quem criou o natal foi a prefeitura né? E quem custeava tudo é a prefeitura. No entanto, o comércio é um dos grandes beneficiários, porque o Natal atrai milhares de pessoas né, e o pessoal vai olhar a cidade. Como aqui o governo não faz a parte dele de preservação, a gente queria associar esses comerciantes ao resgate. A gente queria que os comerciantes criassem o natal junto com a associação. Então esse era o propósito, e acho que na ocasião foi atingido. (E_01 - *Diretora Presidente*)

A gente pra pedir esses recursos, eu queria muito que o poder econômico do segundo setor viesse pra causa dos caldeirões. Eu queria que os caldeirões fossem renovados não só pela ação da associação, mas sim pela ação do poder de algum setor. Aí como o Natal tem a ver com comércio, aí a gente começou a "adote um pisca" [...] A gente fez uma campanha. Mas sempre dizendo a eles, olhe, a gente gostaria que a força do comércio daqui fosse um dos responsáveis por esse resgate desse lugar. Aí essa foi uma das tentativas, e teve bastante adesão na época, bastante gente que participou. (E_01 - *Diretora Presidente*)

Então dos contatos bem interessantes que nós fizemos foi com a CDL, que é a câmara dos dirigentes lojistas do pessoal do comércio, foram bem parceiros. E a Diretora Presidente se deslocou em alguns lugares do comércio, tentando parceria. (E_03 - *Colaborador Técnico Científico*)

Conforme destacado em um dos trechos acima, a tentativa de atrair novos atores contou com a ideia de criação da campanha “adote um pisca”, objetivando aumentar o engajamento dos moradores da comunidade com o evento e as vendas no comércio local. A ideia foi de que cada família de moradores da comunidade dos caldeirões adquirisse algum tipo de enfeite ou decoração natalina para ornamentar suas respectivas residências. A campanha obteve sucesso, e vários moradores da comunidade dos caldeirões ajudaram na ornamentação do local para realização do evento natalino (Figura 21).

Figura 21: Ornamentação das casas na comunidade dos caldeirões durante a campanha “adote um pisca”



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

O evento também contou com apresentações musicais (Figura 22), coral infantil (Figura 23), celebração de missa ecumênica (Figura 24) e distribuição de presentes para as crianças da comunidade (Figura 25), adquiridos através de doações e com o valor arrecadado pelas vendas da rifa solidária. Cabe ressaltar que todos os elementos utilizados para decoração da comunidade, como presépio de barro, luzes, bonecos e demais enfeites, foram mantidos em exposição de Dezembro de 2015 a Janeiro de 2016, e que todas as atrações do evento foram protagonizadas por colaboradores voluntários. Nesse sentido, observa-se que a presença e o envolvimento da igreja foram muito importantes, considerando-se o caráter religioso da festividade. O trecho a seguir traz algumas evidências destes fatos.

[...] teve a decoração né, que era uma exposição permanente de um mês. Aí teve algumas apresentações culturais, a gente chamou umas bandas, teve apresentação de dança, tudo com pessoal voluntário. Tinha a questão cultural, a missa também, então a gente fez missa anglicana, missa católica [...] Aí a igreja foi importante, porque através da líder comunitária, ela conseguiu agregar os beneficiários, aí a gente deu presente também, teve doação de brinquedos para as crianças, tudo a fim de integrar essas pessoas. (E_01 - Diretora Presidente)

Com base nestas informações, identifica-se que os centros religiosos também podem contribuir para o desenvolvimento das iniciativas de IS, na condição de atores institucionais. A respeito disso, observa-se que nenhum dos modelos do processo de IS analisados neste estudo caracteriza explicitamente as instituições religiosas como possíveis atores de IS. Esta seria, portanto, uma evidência que coaduna com a literatura que reconhece as instituições religiosas como atores importantes no enfrentamento aos problemas sociais e como

apoiadoras de ações empreendedoras (ANDION; SERVA, 2004; SERAFIM; MARTES; RODRIGUEZ, 2012).

Figura 22: Apresentações musicais do primeiro evento natalino na comunidade dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 23: Coral de crianças da comunidade dos caldeirões no primeiro evento natalino realizado no local



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 24: Celebração de missa ecumênica no primeiro evento natalino realizado na comunidade dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 25: Registro da distribuição de presentes no primeiro evento natalino na comunidade dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Encerrado o período das festividades natalinas e da exposição da decoração na comunidade dos caldeirões, julgou-se que a realização do evento foi bem sucedida. Prova disso é que houveram outras edições nos três anos subsequentes, e, em 2016, o evento foi batizado por um dos artistas plásticos locais como 'Caldeirões de Luz'. O trecho abaixo destaca uma das conclusões concebidas após o encerramento das atividades que marcaram esta primeira edição do evento.

[...] e foi assim, um trabalho fantástico, eu diria que pra associação ter feito esse trabalho foi bem satisfatório. Assim, tem suas dificuldades? tem. Mas eu sempre digo que, o que a gente faz é um trabalho de formiguinha né, é um trabalho que a gente tá indo ali aos poucos, e os resultados vem aos poucos também, né isso. (E_03 - Colaborador Técnico Científico)

No que diz respeito ao cumprimento da proposta de organização de campanhas para conscientizar a população sobre o valor histórico e cultural do bem, observa-se que paralelamente à realização do primeiro evento natalino na comunidade dos caldeirões, em 2015, também foi empreendida uma ação de conscientização sobre as potencialidades do patrimônio natural da cidade, o primeiro passeio ciclístico solidário organizado pela AC (Figura 26). Essa iniciativa contou com a participação de dezenas de moradores da cidade de Lajedo, dentre os quais destacou-se a presença de grupos de ciclistas locais. Na ocasião, foi realizado um percurso que contemplou os principais pontos turísticos da cidade, terminando na área das formações rochosas que deram nome ao município, objetivando despertar nos indivíduos o senso de pertencimento para com o local, a fim de alcançar a valorização do bem.

Figura 26: Primeiro passeio ciclístico solidário em prol da valorização da área dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Ainda neste estágio, também foram empreendidas ações para organização de mutirões de limpeza na área dos caldeirões, conforme estabelecido no estágio de propostas e ideias. Para tanto, a Diretora Presidente da associação, juntamente a um grupo de apoiadores, recorreram mais uma vez a ajuda dos atores institucionais, mediante apresentação de uma solicitação aos órgãos competentes. O documento foi protocolado numa reunião agendada com um dos representantes da secretaria de infraestrutura e urbanismo de Lajedo, realizada em Agosto de 2016, ano marcado pela chegada definitiva da Diretora Presidente no município de Lajedo, a qual até então estava alternando períodos de estadia entre os estados de Pernambuco e São Paulo.

Num ato completamente inesperado, a secretaria de infraestrutura e urbanismo, por meio de representante designado, comprometeu-se a ajudar na limpeza efetiva de uma das maiores rochas dos caldeirões, capaz de armazenar uma quantidade significativa de água, mas

que permanecia sem os devidos cuidados há mais de 35 anos. Além disso, também foi discutido nesta reunião a possibilidade de comprometimento da instituição no tocante a realização de limpeza periódica na área dos caldeirões.

O compromisso foi firmado, e a limpeza de uma das rochas principais deveria acontecer até Dezembro de 2016, no entanto, o prazo não foi cumprido. À vista disso, com a ajuda de voluntários, deu-se início ao processo de limpeza do local. Paralelamente, a AC entrou novamente em contato com a secretaria de infraestrutura, a fim de reivindicar o cumprimento do acordo. Após as devidas explicações, foi agendada uma nova data para realização da limpeza, Janeiro de 2017.

Desta vez a secretaria cumpriu com o acordo, e no dia 18 de Janeiro do ano de 2017 deu-se início a limpeza de uma das rochas principais (Figura 27).

Figura 27: Limpeza de uma das rochas principais da área dos caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Este é considerado um dos únicos momentos no qual é possível observar a participação ou envolvimento do ator institucional durante o processo de desenvolvimento da iniciativa de IS, considerando-se principalmente a quantidade de tentativas de sensibilização e aproximação empreendidas pela AC, evidenciadas anteriormente no gráfico 1.

Cabe ressaltar que este não foi único momento em que foram desempenhadas atividades de limpeza na área dos caldeirões. Ainda no início deste processo, no primeiro estágio, logo após a identificação e contextualização da problemática, foi realizada uma ação de limpeza na área dos caldeirões, sob a iniciativa da Diretora Presidente da AC. Todavia, os únicos envolvidos nesta ação foram os atores sociais, representados pelas figuras dos indivíduos da sociedade civil, ou seja, cidadãos Lajedenses que se sensibilizaram com a causa e decidiram contribuir de forma voluntária.

De acordo com Murray *et al.* (2010) esta é uma característica comum observada nas iniciativas de IS contemporâneas, a prototipagem rápida, que acontece quando os atores sociais, ainda no primeiro estágio deste processo, decidem pôr em prática uma ideia de solução, numa espécie de tentativa mais imediata de obter respostas acerca dos caminhos que poderão ser percorridos, impulsionando, portanto, a aprendizagem do grupo; como aconteceu no caso da AC, que antes mesmo de formalizar suas propostas de solução, assim como sua

fundação oficial, já havia testado na prática uma das soluções definidas posteriormente, a organização de mutirões de limpeza.

Em virtude dos fatos mencionados, acredita-se que apesar das dificuldades, como a falta de engajamento por parte dos fundadores da AC, o estágio de prototipagem e pilotos alcançou bons resultados. A chegada do colaborador técnico científico (E_03) é prova disso, demonstrando grande interesse pela causa e participando ativamente de diversas atividades, dentre as quais destaca-se sua colaboração na organização do primeiro evento natalino da comunidade dos caldeirões, identificado como um dos feitos mais importantes deste estágio e um marco na história da AC.

Outrossim, observa-se que não foi possível implementar as demais propostas de solução, tanto as definidas pelos membros da associação quanto aquelas que foram sugeridas pelos indivíduos participantes das enquetes e discussões promovidas no perfil da AC no *Facebook*, principalmente devido à falta de recursos (financeiros, materiais e humanos) e a falta de colaboração e incentivo por parte dos atores institucionais.

Ademais, destaca-se que no decorrer das atividades desenvolvidas neste estágio foram percebidas outras necessidades, as quais serão discutidas e analisadas na seção a seguir.

4.1.4 Categoria 2 - Estágios de desenvolvimento: Sustentação

Seguindo para as atividades do quarto estágio do processo de IS sugerido por Murray *et al.* (2010), a AC começa a adentrar num novo ciclo de desenvolvimento, marcado pela chegada de novos colaboradores e novas ideias.

De acordo com o autor, apenas algumas poucas ideias sobrevivem ao estágio de prototipagem e pilotos, podendo até as melhores propostas serem descartadas, caso não seja possível assegurar sua sustentabilidade a longo prazo. Acredita-se que este tenha sido o motivo que levou a não execução da proposta de criação do ‘Parque dos Caldeirões’. Apesar do projeto arquitetônico demonstrar ser promissor, seria impossível executá-lo e mantê-lo sem a cooperação de todos os atores (sociais, organizacionais e institucionais).

Todavia, a organização do evento natalino na comunidade dos caldeirões alcançou êxito, conforme destacado na seção anterior, estendendo-se por mais três anos. Nesse caso, destaca-se que a realização dessas outras edições só foi possível, assim como a primeira, graças às ações e movimentos empreendidos por atores sociais.

No entanto, conforme mencionado anteriormente, durante a mobilização de esforços para implementação das propostas de solução definidas, percebeu-se que haviam outras questões que também mereciam atenção. Assim, os representantes da AC começaram a visualizar novos caminhos, alternativas paralelas às propostas iniciais, buscando sustentação.

Essa característica coaduna com as ideias apresentadas por Murray *et al.* (2010), principalmente quando o autor afirma que é neste estágio onde as ideias começam a alcançar novos rumos, após terem sido testadas e ajustadas à luz da experiência, pois só através da prática é possível identificar reais dificuldades e obstáculos.

No caso da AC, uma das maiores dificuldades observadas são as faltas de interesse e atuação por parte dos atores institucionais e organizacionais. Por mais que se investisse em tentativas de parceria, não foi possível contar de fato com o apoio contínuo desses atores, sendo raros os momentos em que pôde-se observar a participação de algum deles no decorrer deste processo. Prova disso é que quando mencionados nas entrevistas, eram evidenciadas quase que unicamente suas respectivas faltas de envolvimento em diferentes momentos.

Este cenário influenciou significativamente a continuação deste processo. Sendo assim, os representantes da AC precisaram adotar novas manobras em relação ao levantamento e controle de recursos (materiais, financeiros e humanos).

Como não era possível contar com a colaboração efetiva dos atores institucionais e organizacionais, decidiu-se que este seria o momento para investir mais na captação de recursos humanos. Paralelamente, a Diretora Presidente da associação e o colaborador técnico científico também chegaram à conclusão de que para garantir sua sobrevivência, a iniciativa precisaria abraçar mais a causa social ao invés da ambiental (no que diz respeito a preservação do patrimônio histórico da cidade). O trecho a seguir traz evidências destes argumentos.

[...] eu ficava muito na questão dos órgãos, cobrando os órgãos e fazendo denúncias, buscando [...] Aí conversando com o colaborador técnico científico eu busquei uma pessoa para trabalhar comigo, que foi o assistente administrativo e o coordenador de projetos, e eles começaram trabalhando, aí foi que a associação começou a ganhar corpo. Porque aí a gente começou a testar não mais a causa muito só do cultural, mas indo para o social. Foi quando a gente chamou um especialista pra dar uma consultoria. Nessa consultoria um problema que eu identifiquei também foi o abandono as crianças da comunidade dos caldeirões. Eu vi ali um recurso, já que essa geração não vê o valor dos caldeirões, por que a gente não trabalhar as novas gerações? Aí foi quando entrou mais essa questão social mesmo, de trabalhar a educação ambiental, patrimonial, e dar um auxílio de um acolhimento a essas crianças que estão muito ali abandonadas. Aí foi testando, mas só funcionou porque a gente tinha uma equipe, senão, com os sócios, que é normal [...] (E_01 - Diretora Presidente)

A partir da fala da Diretora Presidente destacada no trecho acima é possível identificar dois novos acontecimentos que marcaram a entrada da iniciativa neste novo ciclo de

desenvolvimento. O primeiro corresponde a chegada de novos colaboradores, o assistente administrativo (E_04), e o coordenador de projetos (E_07). Os trechos a seguir trazem evidências dos respectivos momentos em que estes novos atores se juntaram à iniciativa.

[...] foi em 2017, eu ainda estava na UPE. Daí chegou o colaborador técnico científico, que é um colega em comum meu e da Diretora Presidente, ele já me conhecia e sabia que eu tinha essa paixão desde a graduação pela área ambiental, e daí ele pegou e me apresentou a causa da associação. Eu gostei muito, e daí eu fui conversar com a Diretora Presidente e a gente já começou os projetos. (E_04 - *Assistente Administrativo*)

A Diretora Presidente me procurou no início de 2016, eu acredito, não tenho certeza. Eu trabalhava numa escola técnica e ela chegou lá com uma proposta de fazer um site pra essa associação. E aí ela queria uma parceria com a escola técnica, porque lá tinha curso de informática, curso de redes, e ela pensou na escola desenvolver esse site fazendo essa parceria com a associação, pra ficar um negócio mais engajado socialmente. Só que aí, eu acredito que deva ter tido alguns empasses, alguns problemas, e não foi concluído esse site. Na verdade ele nem chegou a ser iniciado. Aí a gente perdeu meio que o contato. Aí quando foi em 2018, em maio de 2018, por aí, ela me procurou novamente, disse que tava com um projeto de transformar a associação, que antes era focada só no patrimônio histórico da cidade, que é as pedras dos caldeirões. Ela queria desenvolver um trabalho mais social com a comunidade. Aí foi quando ela me procurou novamente, disse que tava querendo desenvolver esse trabalho e perguntou se eu não queria contribuir de alguma forma. Aí foi quando eu comecei, decidi contribuir. (E_07 - *Coordenador de Projetos*)

Já o segundo acontecimento refere-se a uma das medidas adotadas para assegurar a continuação da iniciativa de IS, que foi convidar um especialista em consultoria para realizar um minicurso (Figura 28) sobre os diferentes estágios de um projeto, incluindo estratégias para captação de recursos.

Foram convidados a participar do evento os empresários e representantes de associações locais, todavia, o convite também se estendia aos demais interessados no tema, gerenciamento de projetos. Para participar, era preciso preencher uma ficha e realizar pagamento da taxa de inscrição. O valor arrecadado foi utilizado para cobrir as despesas do evento, realizado em Março de 2018, com duração de quatro dias e entrega de certificados.

Figura 28: Registros da realização de minicurso sobre gerenciamento de projetos



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Os resultados do evento foram positivos, observados a quantidade de participantes e de conhecimento adquirido, especialmente no caso da Diretora Presidente da AC e seus novos

colaboradores (E_04 e E_07), considerando-se que as lições transmitidas neste minicurso contribuíram para: identificação da missão da associação; criação de valores; elaboração de novas estratégias e criação de novos projetos, como o Guardiões Mirins, conforme destacado no trecho a seguir.

[...] era uma formação para identificar a missão da associação, montar estratégias, construir valores, enfim ... e eu participei dessa formação. E nessa formação a gente construiu o projeto do reforço, demos o pontapé inicial. Pra planejar tudo aí já foi mais um tempo, mas aí a gente pensou, viu qual era o problema, enxergou que o problema era que as crianças não tinham uma boa escolaridade, que as crianças viviam na rua, e que a gente precisava ocupar esse tempo delas no contraturno escolar. E aí veio a ideia do reforço. Então desse processo de criação dos Guardiões Mirins, do reforço mais precisamente, eu participei. (E_07 - Coordenador de Projetos)

Conforme destacado no trecho acima, a partir de um olhar mais cuidadoso acerca das dificuldades enfrentadas pelos moradores da comunidade dos caldeirões surgiu a ideia de criação do ‘Guardiões Mirins’, um programa social que oferece acolhimento e acompanhamento educacional às crianças em condições de vulnerabilidade social de algumas das comunidades carentes do município de Lajedo, a começar pelas que residem na comunidade dos caldeirões, atendendo aos seguintes critérios: ter entre seis e doze anos; estar devidamente matriculada em uma das escolas da rede pública de ensino do município e receber o auxílio do bolsa família.

As diretrizes do programa estão relacionadas ao cumprimento de três estágios: acolher, conhecer e criar, cujas propostas podem ser observadas na imagem a seguir.

Figura 29: Estágios ou diretrizes do Programa Guardiões Mirins



Fonte: Website Associação Caldeirões

O programa Guardiões Mirins foi implementado em 2018, e desde então tem cumprido seu propósito, gerar transformação social através de práticas educativas. No ambiente de aprendizagem disponibilizado pela AC, as crianças recebem acompanhamento pedagógico das suas atividades escolares regulares. São ofertadas aulas de reforço para disciplinas como português, matemática e inglês. Além disso, neste mesmo ambiente, as

crianças também são instruídas sobre educação patrimonial, ambiental, psicossocial e educação para as tecnologias da informação e comunicação (Figura 30). Os trechos a seguir trazem evidências disso.

[...] inicialmente o projeto Guardiões Mirins era mais voltado para o reforço escolar, focando nas disciplinas de português e matemática, que a gente entendia que eram as disciplinas que os alunos mais tinham dificuldade, e que os pais na maioria das vezes não tinham tempo ou não tinham conhecimento para ajudar as crianças a realizar as atividades. Daí, por exemplo, a gente acrescentou a questão de mídias digitais para eles saberem lidar com as mídias digitais. Por exemplo, Facebook, Instagram. Por que como é que eles usam? E de certa forma eles ficam vulneráveis. Por exemplo, se chegar lá um adulto e tiver uma conversa com eles, como é que ele deve se comportar? Será que ele pode achar que isso é uma coisa 'ok'? (E_04 - Assistente Administrativo)

Então tipo, teve essa questão desses cuidados, teve cuidados também com o que falar nas redes sociais, enfim [...] a gente colocou as mídias sociais, acrescentou também a questão de educação ambiental e educação patrimonial, para que eles conhecessem ali a área natural dos caldeirões e soubessem que ali é um patrimônio cultural, histórico e natural nosso, daqui de Lajedo, que não é só uma área qualquer, e que não é de uma pessoa só, é de todos nós. Então acrescentamos esses dois outros eixos, e também teve o, eu não me recordo o nome agora certinho, mas alguma coisa tipo psicossocial, emocional. Mas basicamente era isso, ter conflitos e as crianças pegarem e saberem lidar com esses conflitos [...] O eixo em si era para elas lidarem com as emoções delas, de raiva, alegria, enfim, o que seja, e também saber lidar com outro, com próximo. (E_04 - Assistente Administrativo)

Figura 30: Eixos pedagógicos do Programa Guardiões Mirins



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Cabe ressaltar que todas as atividades desenvolvidas através do Programa Guardiões Mirins buscam seguir e transmitir para as crianças um conjunto de valores, os quais podem ser observados na imagem a seguir.

Figura 31: Valores estabelecidos para o Programa Guardiões Mirins

AUTOCONHECIMENTO	GENEROSIDADE	HONESTIDADE	RESPONSABILIDADE	CIDADANIA
Capacidade de olhar para si mesmo e se mover por convicção.	É a virtude de quem compartilha por bondade, sem esperar nenhum tipo de retorno.	É falar e agir com a verdade, com moral e com ética.	É assumir compromissos, cumpri-los e lidar com seus efeitos.	Ser um cidadão pleno, conhecedor de seus direitos e deveres, e prezando pelo bem-estar coletivo.

Fonte: Website Associação Caldeirões

Para manter o programa em funcionamento a AC conta com a colaboração de um grupo de voluntários, dentre os quais a maioria foi “recrutada” através de contatos informais estabelecidos pelos já integrantes do grupo, que se mobilizaram numa espécie de rede solidária. Dentre os seus componentes destaca-se a atuação de indivíduos como o assistente administrativo, o coordenador de projetos e o colaborador técnico científico. Porém, o programa também conta com a atuação igualmente valiosa de outros indivíduos, como a coordenadora pedagógica (E_02) e os entrevistados E_05 e E_06, colaboradores voluntários. Os trechos a seguir trazem evidências da atuação de cada um desses indivíduos no programa Guardiões Mirins.

O meu papel no programa foi justamente tentar arrumar as pessoas para poder trabalhar nesse programa. Então foi estabelecendo os contatos, convidando as pessoas, a minha ajuda foi mais nesse sentido. Por que como eu também dava aula, eu não tive como atuar diretamente dando aula nesse programa, mas eu fiz a ponte com os professores. (E_03 - *Colaborador Técnico Científico*)

Eu acho que talvez onde eu possa ter mais contribuído seja no programa Guardiões Mirins mesmo, desde a época de implementação, na questão de busca de onde iria ser a unidade, pesquisando, na questão de visualização dos potenciais daquele espaço, onde é que seria a sala, onde é que seria uma coisa ou outra. A questão do que é que a gente iria ofertar, o que é que a gente poderia, então sempre eu, a Diretora Presidente e o Coordenador de Projetos, a gente sentava lá, se reunia, conversava, e sempre tinha essa troca de ideias. Então acho que seria mais isso [...] já teve anos que eu ministrei aula. Como eu já tinha iniciado o técnico em meio ambiente, eu comecei também a ministrar aula de educação ambiental. E teve uma outra época que eu também ajudei dando reforço de matemática. (E_04 - *Assistente Administrativo*)

Eu ajudei a pensar ideias para pôr em prática, a enxergar o problema, a pensar soluções, enfim [...] Então eu estava focado mais nisso. (E_07 - *Coordenador de Projetos*)

[...] com relação aos Guardiões Mirins, o que eu pude perceber é que a gente falava muito dos caldeirões e ia pouco lá. Então sempre quando eu podia, eu levava as crianças pra dar uma volta lá nos caldeirões, inclusive a gente chegou até a fazer piquenique lá, levar brincadeira. Eu acho que isso foi uma coisa que eu fiz bastante, saí ali da teoria na sede pra ir lá na prática, pra eles verem como é que tava e tal. (E_05 - *Colaboradora Voluntária*)

[...] eu fui convidada, vamos dizer assim, pra participar a partir de um amigo, que já era colaborador lá e me sugeriu pra ser professora voluntária, porque ele sabia que eu tinha um curso de pedagogia, aí foi ele que me apresentou e me convidou, e eu aceitei. Então, a princípio eu comecei como professora voluntária, então eu dava aula de reforço pra crianças do 2º ao 5º ano, eram crianças entre 7 a 11 anos [...] eu atuei na parte docente mesmo né, preparar aula, pensar materiais didático, pensar metodologias que pudessem ser melhores para as crianças, essa parte, e também pensar formas de avaliação. (E_02 - *Coordenadora Pedagógica*)

[...] eu fui convidado para ser voluntário lá na associação. Eu tenho um amigo que trabalha lá né, cuida dessa parte de reforço das crianças, aí ele me convidou para dar uns reforços lá e eu aceitei. Eu sou voluntário em um projeto chamado Guardiões Mirins, aí eu 4 horas por semana me dedico a dar reforço de matemática, por causa da minha formação já voltada mais para área das exatas, aí eu me dedico a dar reforço de matemática para essas crianças. (E_06 - *Colaborador Voluntário*)

Outra tática encontrada para atrair novos colaboradores para o programa Guardiões Mirins, além dos contatos informais, foi a divulgação de convite na página da AC no Facebook (Figura 32).

Figura 32: Convite para prestação de serviços voluntários no programa Guardiões Mirins



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Conforme pode-se observar na imagem acima o convite é direcionado a estudantes de graduação que desejem contribuir voluntariamente com a causa. A respeito disso, observa-se que, para elaboração dos critérios de recrutamento mencionados no convite foi considerado o fato de que o município de Lajedo possui um quantitativo expressivo de estudantes universitários, os quais muitas vezes precisam cumprir com carga-horárias de estágio para conclusão dos seus respectivos cursos. Sendo assim, em troca dos serviços prestados por estes jovens, lhes serão fornecidos certificados de estágio com as devidas quantidades de horas de trabalho voluntário. O trecho a seguir traz evidências destes argumentos.

[...] nós não temos recursos financeiros para, por exemplo, contratar professores, etc. Entretanto, a gente sabia que tinha um grande público de universitários em Lajedo. Então uma coisa que a gente pensou, a gente sabia que a gente queria atender mais crianças, e a gente sabia que precisaria de profissionais capacitados em cada área. Então porque não pegar e convocar esses estudantes? Porque teria uma troca ali mútua. A gente pegou e sugeriu que eles se voluntariariam pra gente, e daí a gente ofertava um certificado que ele prestou um serviço voluntário, prestando tal e tal serviço para gente. E daí tipo, deu super certo essa questão, a gente pegou e divulgou nas universidades e graças a Deus foi muito bom o retorno deles, e a gente tava aumentando gradativamente. (E_04 - Assistente Administrativo)

Por conseguinte, identifica-se que esta é uma característica comum atribuída às iniciativas de IS, especialmente quando se deseja atrair novos colaboradores. Ou seja, elas precisam se valer de artifícios que despertem o interesse dos indivíduos e os estimulem a abraçar a causa, conforme evidenciado por Neumeier (2012, p. 58) “[...] se eles conseguem ver algum tipo de vantagem na adoção dessas novas formas de comportamento ou atitudes, decidem imitá-las ou adotá-las”. No caso da AC, o incentivo encontrado foi a entrega de certificados aos serviços prestados.

Ainda de acordo com essa perspectiva, observa-se que a participação desses indivíduos, tanto os mais antigos quanto os novos colaboradores, pode sofrer alterações ao longo do tempo, especialmente considerando que a maior parte desse grupo é composta por pessoas jovens, que estão no início das suas carreiras profissionais, e em algum momento precisarão alcançar novas oportunidades, conforme reconhecido inclusive pela Diretora Presidente (E_01) da associação no seguinte trecho: “então, aí assim, a gente entende que, por exemplo, um jovem universitário precisa ser passageiro mesmo na associação, até porque ele precisa ir para o trabalho, para outro estado e tudo mais.”

Essa também é uma característica comum das iniciativas de IS, quando os colaboradores precisam cortar o vínculo com a causa, abrindo espaço para atuação de novos indivíduos, conforme destacado por Neumeier (2012, p. 58) quando o autor afirma que “[...] portanto, a rede de atores não é uma rede fixa ou estável, mas está em um estado de fluxo constante, à medida que novos atores podem se inscrever na rede enquanto outros podem abandoná-la, e o papel atribuído aos atores envolvidos pode mudar com o tempo.”

Ademais, identifica-se que, apesar de a cada um dos colaboradores da associação ser atribuída uma função mais específica, observa-se que suas respectivas atuações também se estendem para outras atividades. Por exemplo, a entrevistada E_05, que atua como professora de reforço no programa Guardiões Mirins, relatou que também ajuda com questões burocráticas, como a revisão e organização de documentos acerca das atividades desenvolvidas pela AC, conforme destacado no trecho abaixo.

[...] me envolvo sim, mas de forma mais teórica, como eu te falei. Faço a questão de revisão de documentação, eu tô por dentro de toda essa questão dos caldeirões de luz, embora eu não tenha participado, porque foi anterior a mim, e de outros projetos futuros também que eu tô por dentro, mas é nessa questão de documentação. Vez ou outra eu vou com a Diretora Presidente conversar com um ou com outro, nesse sentido, é esse aspecto. Agora de forma mais prática e direta foi nos guardiões mirins, que realmente eu tinha contato com as crianças e a gente fazia piquenique, visitava os caldeirões, nesses outros projetos eu tô mais na teoria. (E_05 - *Colaboradora Voluntária*)

Da mesma forma, a entrevistada E_02 também relatou que suas formas de atuação se estendem para além do seu compromisso com o programa Guardiões Mirins, conforme destacado a seguir.

Também atuei fazendo reuniões com as famílias das crianças do programa Guardiões Mirins, porque a gente precisava sempre tá esclarecendo para as famílias qual era o trabalho que a gente tava fazendo. Então atuei ajudando a organizar eventos com os pais, e organizar eventos com as crianças também, que não fossem só as aulas, a gente atuava tentando fazer eventos mais lúdicos, passeios com as crianças pela cidade para que eles pudessem ver outros espaços de aprendizagem. (E_02 - *Coordenadora Pedagógica*)

Adicionalmente, a Coordenadora Pedagógica mencionou em entrevista uma dificuldade experienciada, relacionada a sua atuação no programa Guardiões Mirins, a falta de reconhecimento dos pais das crianças da comunidade dos caldeirões pelos serviços prestados no programa. Este seria, portanto, mais um fator inibidor para as ações desenvolvidas pelos colaboradores da associação, destacado nos trechos a seguir.

E aí já foi a dificuldade que encontrei, que eu achei que as pessoas que iam receber esse serviço iriam amar e iriam querer muito, porque a gente sabe o quanto é importante aula de reforço e o quanto é caro. Porque eu enquanto pedagoga, tenho vários colegas que davam aula de reforço, e cobravam caro, e os pais das crianças procuravam mesmo, porque queriam uma educação de qualidade para os filhos. Não era o que acontecia com os pais das nossas crianças, então foi a primeira dificuldade encontrada, foi a própria família, fazer a própria família entender a importância e o valor da educação e da formação dos seus filhos e como aquela atividade de reforço, aparentemente simples, poderia mudar a vida deles e fazer com que eles fossem cidadãos que tivessem uma vida ou um destino diferente daquele que a família teve e que a maioria das pessoas da comunidade dele teve ou tem. Então esse é foi o primeiro desafio que eu tive, a própria família, conscientizar a própria família. (E_02 - Coordenadora Pedagógica)

[...] enquanto tava acontecendo as aulas, antes da pandemia, acho que o problema maior mesmo não era nem tanto com relação às crianças, mas as famílias das crianças, que chegaram muitas vezes a dizer "porque meu filho vai para lá?" Não havia esse vínculo com a família, eles não enxergam aquilo como algo bom. Então, era um grande problema lidar com os pais em casa, às vezes a gente ensinava uma coisa lá na associação, e em casa ele tinha outro ensinamento, então ficava esse conflito. Eu sei que a gente tem essa dificuldade com a comunidade, a comunidade ainda não acordou pra que a gente está fazendo uma coisa boa, ainda não somos vistos dessa forma pela comunidade, isso acaba interferindo bastante. A região que gente trabalha é de carência. então a gente sabe que tem muita criança, mas por conta dessa visão que as famílias têm, acaba meio que fazendo com que menos crianças participem do nosso projeto. (E_05 - Colaboradora Voluntária)

Como uma forma de lidar com esse fator inibidor e garantir a continuidade das atividades desenvolvidas, a associação busca promover momentos que estimulam o engajamento de todos os colaboradores, como no caso das reuniões onde são tratadas questões sobre o andamento das atividades e projetos desenvolvidos e as respectivas dificuldades observadas, sendo esta uma oportunidade mais formal para os voluntários opinarem sobre alguma medida de aperfeiçoamento ou apresentarem estratégias para projetos futuros. Quando questionados acerca desses momentos de atuação conjunta o Assistente Administrativo e a Coordenadora Pedagógica responderam o seguinte:

Como nós somos uma equipe pequena, todo mundo se ajuda. Então tem vezes que eu pego e ajudo na questão dos projetos com o Coordenador de Projetos, às vezes eu ajudo a Diretora Presidente na questão da captação de recursos, com vendas ou questões de editais. Então tipo, lá de certa forma cada um tem um cargo definido, mas não impossibilita que o outro vá lá e ajude [...] eu participei de reuniões, etc ... a gente pega sempre e faz uma roda pra debater sobre os pontos de vista que cada um tem, isso pra basicamente todos os projetos. A Diretora Presidente idealiza o projeto, e daí a gente vai e discute sobre a nossa opinião, enfim, dos mais diversos pontos de vista. (E_04 - Assistente Administrativo)

E aí como que a gente lidou com isso né. Tudo na associação, ninguém nunca está só. É uma coisa que eu aprendi e que nos fortalece, é que a gente sempre tá junto, porque a gente entende que ninguém sozinho faz nada. Então a gente sempre tava discutindo em equipe, formas de lidar com isso e de mostrar para essas famílias que nós éramos parceiros e não inimigos. (E_02 - Coordenadora Pedagógica)

Também é possível observar a atuação desses indivíduos em campanhas de divulgação sobre as ações empreendidas pela AC. A ideia é que sempre que for preciso, cada um dos colaboradores ajude compartilhando informações sobre as atividades, eventos e ações desenvolvidos pela AC. Nesse caso, observa-se que as redes sociais *Whatsapp*, *Facebook*, *Instagram* são utilizadas como principais veículos de divulgação. Os trechos a seguir trazem evidências disso.

A gente sempre tem esse olhar de sempre, por exemplo, um ou outro faz uma divulgação. Então sempre pegar e falar pra outra pessoa pra pegar e fazer como se fosse uma rede de contatos e compartilhar com o pessoal. A gente às vezes joga lá uma matéria ou uma publicação, por exemplo, agora nós estamos com uma lojinha virtual, como estamos em época de pandemia não dá mais para fazer o bazar presencial, então a gente colocou uma lojinha virtual e daí a gente pediu o apoio dos voluntários pra pegar e compartilhar [...] Tipo, a gente coloca a publicação no status do Facebook ou então do WhatsApp da associação, ou então na linha do tempo da página da associação, e daí a gente pede para que o pessoal compartilhe. E daí fica livre de onde a pessoa queira compartilhar, se ela quer compartilhar por exemplo o status, tirar um print lá e compartilhar no Instagram, no WhatsApp ou no Facebook, enfim. Mas geralmente o foco é mais no WhatsApp e no Facebook. (E_04 - Assistente Administrativo)

Basicamente, a fomentação foi via minhas redes sociais mesmo, stories e no feed né, das redes sociais. E por ser uma cidade do interior ainda funciona muito o boca a boca né, dos conhecidos, então eu sugeriria para alguns conhecidos que matriculassem os filhos no programa, expliquei para eles o que era que eles iriam estar fazendo, quais eram as atividades, só que de forma mais efetiva mesmo era via redes sociais. (E_02 - Coordenadora Pedagógica)

Outra estratégia onde é possível observar a atuação desses indivíduos diz respeito à organização de bazares solidários. De acordo com a fala do entrevistado E_04 destacada no primeiro trecho acima, a AC dispõe de uma Lojinha virtual, criada no *Facebook*, onde são comercializados produtos conseguidos através de editais públicos, referentes a lotes de objetos apreendidos pela Receita Federal (Figura 33).

Devido às medidas restritivas impostas pela pandemia da COVID-19, esta é a primeira edição do evento realizada de maneira virtual. Todavia, em outras ocasiões, a associação realizou a venda de objetos, utensílios e peças de vestuário de forma presencial. Inclusive, em diferentes ocasiões, alguns dos itens à venda foram confeccionados pelas crianças do programa Guardiões Mirins em oficinas de artesanato e bordado promovidas pela associação (Figura 34).

Cabe ressaltar que em todas as edições do bazar solidário, tanto as presenciais quanto a virtual, é possível observar a atuação de todos os colaboradores da AC, desde o processo de captação dos itens que foram destinados para venda até a divulgação e organização do evento.

Figura 33: Primeiro Bazar solidário virtual com produtos apreendidos pela Receita Federal



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Figura 34: Registro das oficinas de artesanato e bordado promovidas pela Associação Caldeirões



Fonte: Acervo Associação Caldeirões

Dentre os principais fatores inibidores observados neste estágio, os quais influenciaram no processo de desenvolvimento da AC, destacam-se questões relacionadas à captação de recursos (especialmente financeiros).

À vista disso, uma das formas encontradas para tentar contornar este déficit e manter a continuidade da iniciativa foi recorrendo a editais de financiamento, conforme destacado no seguinte trecho da fala do Assistente Administrativo, o entrevistado E_04: “uma das dificuldades é essa questão da captação de recursos financeiros. E aí a gente vê como uma solução a questão de editais, de editais do governo ou de alguma instituição”.

Outro fator inibidor que interfere na atuação dos colaboradores da AC, especialmente aqueles que já tiveram contato com as crianças do programa Guardiões Mirins, seja para ministrar aulas ou no envolvimento com alguma outra atividade relacionada à abordagem com as crianças, é a questão do choque cultural ou de realidades. Por exemplo, em entrevista, a Diretora Presidente relatou que, por se tratar de crianças que pertencem a comunidades muito carentes, a equipe de colaboradores da associação acaba se deparando com questões muito sérias e delicadas, como gravidez na adolescência e fome. Os trechos a seguir trazem evidências disso.

[...] a gente não pode negar que a gente está num lugar muito carente. Então assim, talvez essas pessoas no meio do caminho vão ser perdidas, como a gente já teve meninas que já tão aí com treze anos tendo que cuidar do filho. Então assim, eles

estão muito na sobrevivência. Então eu acho assim, que é difícil, falta essa questão cidadã, por isso que a gente criou o Guardiões Mirins. Como é que você vai doar uma coisa que você não tem? Como é que você vai pensar em patrimônio se você tá com a barriga vazia? Então isso é um negócio muito sério. Então a gente tá nesse desafio. (*E_01 - Diretora Presidente*)

[...] a gente tá num lugar muito precário. Por exemplo, uma vez a gente tava lá com a criança que tava com a barriga roncando. Aí assim, ele tava muito inquieto, ele não prestava atenção. Aí o Coordenador de Projetos foi conversar com ele, e quando ele foi conversar escutou a barriga do menino com roncar. Aí viu que aquele menino não tinha condição de prestar atenção em nada, ele tava morrendo de fome. O Coordenador se arrepiou na hora e deu comida a ele, aí ele ficou quieto. Então assim, essa questão do acolhimento que a gente fala, num lugar muito carente essa parte da sobrevivência tem de ser garantida. Então a gente não pode ignorar essas faltas básicas. (*E_01 - Diretora Presidente*)

Ainda de acordo com esse aspecto, observa-se outro fator inibidor para o desenvolvimento das atividades promovidas pela AC, desta vez relacionado à saúde das crianças atendidas no programa guardiões mirins. O trecho a seguir traz mais detalhes a respeito disso.

A gente notou que as crianças elas vinham com dores, dores de dente, reclamavam alguma coisa ou outra, e daí eram várias queixas. E a gente visualizou, porque não ajudar essas crianças nesse sentido? Já que as famílias não tinham tantos subsídios. E daí a gente pegou e ficou pensando, porque não pegar e ofertar também para as crianças esse atendimento médico? Então a gente pegou, fez um projeto, escreveu o projeto, e solicitou para o fórum para que viesse uma verba para a gente pegar e fazer esse projeto. E graças a Deus a gente foi contemplado e as crianças receberam um tratamento gratuito dos dentes delas. (*E_04 - Assistente Administrativo*)

O trecho acima destaca mais um momento onde é possível perceber a importância da atuação dos colaboradores da AC, especialmente nesse estágio de sustentação. Nesse caso relacionado a busca por novas soluções para questões que emergiram durante o processo de desenvolvimento das suas atividades regulares.

Além disso, a AC conta também com a contribuição dos seus colaboradores voluntários para o encaminhamento de mais um de seus projetos, o LEGA patrimônio.

Na tentativa de manter vivas as propostas de salvaguarda ao patrimônio histórico da cidade, a AC criou o LEGA patrimônio, um programa social voltado para identificação, fiscalização e preservação da área dos caldeirões, assim como de outros bens municipais. Para tanto, optou-se por dividir os objetivos do programa em projetos menores, denominados: LEGA terreno do estado, LEGA memorial casa de dona Teresa das tapiocas e o LEGA riachos.

O primeiro projeto objetiva a preservação da área dos caldeirões e a transformação da localidade num parque, como uma forma de conservar algumas das propostas de solução anteriormente idealizadas. O segundo, objetiva a transformação da primeira casa da comunidade dos caldeirões num memorial, onde deverá ser contada a história do processo de

edificação da comunidade. Já o terceiro, objetiva a proteção dos riachos doce e da prata, afluentes que fazem parte da paisagem da área dos caldeirões, e que portanto merecem receber os devidos cuidados.

Estes projetos menores do programa LEGA patrimônio vêm sendo introduzidos ou apresentados de forma gradativa às crianças que fazem parte do programa Guardiões Mirins, como uma forma de incentivá-las a reconhecer, proteger e preservar o patrimônio histórico da cidade e demais bens públicos, assim contribuindo para formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, e capacitando-os para perpetuação desse legado.

Por fim, a partir das informações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas, foi possível elaborar o quadro de identificação dos participantes da pesquisa. Cabe ressaltar que o quadro 5 foi elaborado a fim de cumprir com o seguinte objetivo específico deste estudo: identificar os indivíduos protagonistas envolvidos nos estágios de criação e desenvolvimento da iniciativa de inovação social (caso selecionado), conforme pode ser observado a seguir.

Quadro 5: Identificação dos indivíduos protagonistas envolvidos nos estágios de criação e desenvolvimento da AC

Cód.	Idade	Escolaridade	Profissão	Cidade onde Reside	Função na AC	Ano em que iniciou o envolvimento com os projetos da AC
E_01	39	Ensino Superior Completo	Gestora de Projetos Sociais	Lajedo-PE	Diretora Presidente	2012
E_02	22	Ensino Superior Completo	Estudante	Lajedo-PE	Coordenadora Pedagógica	2019
E_03	26	Ensino Superior Completo	Estudante	João Pessoa-PB	Colaborador Técnico Científico	2015
E_04	24	Ensino Superior Completo	Estudante	Lajedo-PE	Assistente Administrativo	2017
E_05	25	Ensino Superior Incompleto	Estudante	Lajedo-PE	Colaboradora Voluntária	2019
E_06	21	Ensino Superior Incompleto	Estudante	Lajedo-PE	Colaborador Voluntário	2019
E_07	28	Ensino Superior Completo	Estudante	Lajedo-PE	Coordenador de Projetos	2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Posto isto, na seção seguinte são apresentadas as considerações finais do presente estudo.

5. Considerações Finais

A partir do questionamento de pesquisa: **Como atuam os indivíduos protagonistas nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social?** foi desenvolvido um estudo de caso único e instrumental com a Associação Caldeirões, à luz do modelo do processo de IS sugerido por Murray *et al.* (2010). Este questionamento de pesquisa foi elaborado com a intenção de investigar a atuação dos indivíduos para promoção da mudança social. Dessa forma, este estudo contribui para o entendimento sobre como as capacidades potenciais podem ser transformadas em capacidades realizadas (ALIJANI *et al.*, 2017).

Como resultados desta investigação destacam-se os aspectos relacionados à atuação do ator social individual num contexto de mudanças ou transformações sociais onde não foi possível contar com o apoio efetivo dos atores institucionais e organizacionais no processo de criação e desenvolvimento de propostas voltadas para criação de valor social.

Portanto, a perspectiva explorada neste trabalho evidencia uma enorme barreira que se interpõe entre a atuação dos indivíduos e o processo de IS, considerando-se que, como a maioria dos *gaps* para IS são ocasionados pela falta de atuação das instituições públicas e privadas (TURKER; ALTUNTAS VURAL, 2017), a falta de apoio por parte desses atores faz com que os caminhos traçados pelo ator social individual sejam obstruídos, ao contrário do que poderia se esperar, que tanto o governo quanto o mercado pudessem contribuir ou ao menos apoiar o desenvolvimento das iniciativas socialmente inovadoras onde o ator social individual é o principal protagonista, já que estes outros atores não estariam cumprindo com suas responsabilidades, conforme observado no contexto do objeto de estudo desta pesquisa.

Portanto, o caso da Associação Caldeirões revelou uma característica que também pode estar presente no processo de construção de outras iniciativas socialmente inovadoras empreendidas por indivíduos comuns, a ausência de apoio (fator inibidor) por parte de outros atores, como governo e mercado. Esse vazio influencia nas lógicas de mudança estabelecidas pelos atores sociais, aqui representados pela figura da Diretora Presidente da AC e demais colaboradores desta iniciativa de IS.

Todavia, mais do que simplesmente evidenciar a falta de participação dos atores institucionais e organizacionais no processo de construção desta iniciativa, este estudo

destacou as formas de atuação encontradas pelos colaboradores da associação (atores sociais) para suprir este déficit, valendo-se dos recursos tangíveis e intangíveis que puderam alcançar.

Portanto, com base nas circunstâncias observadas no campo empírico, especialmente por meio deste estudo de caso instrumental, julga-se que o processo de IS, sob a condução prevaemente do ator social, não se trata apenas de buscar soluções para as necessidades sociais que não estão sendo atendidas, mas também de saber lidar ou encontrar paralelamente soluções para os desafios de se sustentar uma iniciativa de IS sem o apoio dos demais atores.

Dessa forma, o presente estudo contribui fornecendo uma visão deste cenário para estudos futuros, capturando a natureza desses desafios e as formas de atuação individual no combate às problemáticas mencionadas, uma vez que a maioria dos estudos sobre este processo possuem apenas enfoque teórico ou de revisão (SILVA; SEGATTO; CARLI, 2019), considerando-se o caráter complexo e multidisciplinar das pesquisas em IS, o que torna difícil delinear narrativas que auxiliem a análise das mudanças sociais de forma sistemática (TURKER; ALTUNTAS VURAL, 2017).

À vista disso, acredita-se que os resultados de pesquisa fornecidos neste estudo incorporam uma abordagem interativa entre o contexto de IS, seu processo e atuação dos indivíduos, contribuindo para ampliação das discussões teóricas no campo, a partir de uma perspectiva prática.

Além disso, ao analisar a atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento da AC, acredita-se que este estudo contribui para prática da IS, fornecendo informações a respeito das perspectivas de atuação individual no enfrentamento aos desafios socioambientais contemporâneos. Ressaltando, inclusive, fatores que podem exercer alguma influência sobre este tipo de iniciativa. Facilitando, portanto, a compreensão dos caminhos percorridos para os potenciais atores sociais que desejem contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária através de iniciativas que busquem a criação de valor social.

Tais argumentos estão embasados nas características do processo de construção da AC, que vão desde a identificação da problemática até a implementação das propostas de solução, passando pelo estágio de criação das ideias inovadoras e pelo período de adaptações das propostas desenvolvidas, semelhante aos estágios do modelo sugerido por Murray *et al.* (2010).

A respeito disso, observa-se que para esta dissertação foram adotados como categorias de análise os quatro primeiros estágios do modelo sugerido por Murray *et al.* (2010). Este recorte metodológico foi determinado com base no entendimento de que o objeto de estudo desta pesquisa não atingiu um número de características e atividades suficientes para os

estágios de dimensionamento e mudança sistêmica. Todavia, identifica-se que existe uma intenção por parte da iniciativa de alcançar estes dois últimos estágios.

Para atingir o estágio de dimensionamento a AC precisaria encontrar um meio de fazer com que suas atividades ou propostas de intervenção, como o projeto Guardiões Mirins, fossem replicadas em outros contextos. Já para atingir o estágio de mudança sistêmica, seria preciso que houvesse uma mudança estrutural ou de pensamento. Em outras palavras, os ideais da AC teriam de ser abraçados por outros atores, tanto sociais quanto organizacionais e institucionais, levando-os a mudarem suas respectivas formas de pensar em relação aos problemas de ordem socioambientais tratados pela associação.

Todavia, sabe-se que esta é uma das metas mais difíceis, considerando-se, por exemplo, que nem o governo nem o mercado demonstram interesse em abraçar a causa da associação. Além disso, os próprios beneficiários também demonstram resistência em adotar esses ideais sociais para si. Como no caso de alguns dos moradores da comunidade dos caldeirões, que ao invés de apoiar as ideias de preservação e recuperação da área considerada patrimônio cultural e ambiental da cidade, preferem utilizar o espaço para construção de novas residências.

Adicionalmente, observa-se que, no segundo estágio deste processo (propostas e ideias), a Diretora Presidente da associação chegou a cogitar a criação de um projeto de lei de iniciativa popular que pudesse assegurar de fato a salvaguarda da área dos caldeirões, conforme mencionado na seção da análise dos resultados. Esta seria, por exemplo, uma alternativa que deixaria a associação num patamar mais próximo de alcançar a mudança sistêmica, caso conseguisse alcançar esta façanha, considerando-se que uma das características deste estágio é a criação de novas leis ou regulamentos que possam contribuir tanto para mudanças práticas quanto de pensamento.

No que diz respeito aos fatores (inibidores e facilitadores) que exerceram alguma influência nos estágios de criação e desenvolvimento da AC, identificou-se, por meio de interpretações das entrevistas semiestruturadas, e em consonância com aqueles contextualizados na seção da análise dos resultados, que como principais fatores inibidores destacam-se: a falta de apoio dos atores institucionais e organizacionais; a falta de compreensão e aceitação dos propósitos da associação por parte de alguns beneficiários; a falta de uma maior integração entre os colaboradores da associação e os beneficiários, como consequência do fator anterior; a falta de recursos financeiros que ajudem a garantir a sustentação da iniciativa (recurso tangível); a falta de um quantitativo mais expressivo de colaboradores (recurso intangível).

Já como principais fatores facilitadores, também identificados por meio das entrevistas semiestruturadas, destacam-se: um olhar sistêmico, percebendo as diferentes necessidades de atuação; orientação e acompanhamento das atividades realizadas; utilização da internet e suas mídias sociais como ferramenta para o compartilhamento do problema identificado, assim como um meio para obtenção de novas soluções (através de enquetes e discussões promovidas no perfil da associação no *Facebook*); participação efetiva dos beneficiários para o desenvolvimento de algumas das propostas de solução definidas pela AC, como no caso dos mutirões de limpeza e organização de evento natalino na comunidade dos caldeirões; engajamento e comprometimento dos colaboradores, especialmente no caso do programa Guardiões Mirins; motivação pessoal e social; a satisfação e o bem-estar, tanto pessoais quanto coletivos; o estabelecimento de valores (autoconhecimento, generosidade, honestidade, responsabilidade e cidadania), para o programa do Guardiões Mirins; a opção da associação pela criação e desenvolvimento de projetos e programas que permitem a possibilidade de replicação em outras localidades; a presença de uma liderança dinâmica, atenciosa e compartilhada; a compatibilidade dos projetos desenvolvidos pela associação com as necessidades do município e a criatividade dos colaboradores no enfrentamento aos fatores inibidores.

Cabe ainda ressaltar algumas considerações acerca da compatibilidade ou afinidade do caso selecionado com o modelo teórico adotado neste estudo como referência para definição das categorias de análise a serem trabalhadas. A respeito disso, julga-se que a dinâmica das atividades desenvolvidas pela AC é similar às características do modelo sugerido por Murray *et al.* (2010). Portanto, este estudo contribui para validação prática das perspectivas teóricas adotadas.

Todavia, acredita-se também que um dos elementos que destaca-se e diferencia-se do modelo do processo de inovação social sugerido por Murray *et al.* (2010), como sendo uma característica que pode e deve ser utilizada ainda nos estágios iniciais do processo de IS, e não mais tardiamente, como identificado na literatura, é o uso da internet e suas mídias sociais. Hoje, esta ferramenta é um dos grandes facilitadores e principais propulsores para a divulgação, atração e comunicação entre os indivíduos que estão envolvidos no processo de desenvolvimento de uma iniciativa de IS e seu público alvo.

No caso da AC, a utilização das mídias sociais, especialmente o *Facebook*, fez-se presente em diferentes estágios do seu processo de construção, auxiliando desde o estágio inicial (avisos, inspirações e diagnóstico), como uma ferramenta para coletar informações sobre as causas do problema, não apenas seus sintomas, até o estágio de sustentação, servindo

como veículo tanto para atração de novos colaboradores como para divulgação dos benefícios oferecidos pela associação, como no caso das aulas de reforço do programa Guardiões Mirins.

Com base nos argumentos apresentados, destaca-se como principais conclusões deste estudo que o apoio dos atores institucionais e organizacionais, em termos de recursos tangíveis e intangíveis, teria facilitado o processo de construção da AC, promovendo melhores resultados no que diz respeito às lógicas de bem-estar social.

Todavia, como não foi possível contar com a contribuição ou apoio efetivo desses atores, infere-se que no caso das iniciativas socialmente inovadoras empreendidas essencialmente por atores sociais, os valores humanos são os principais catalisadores para criação de valor social, representados principalmente pela atuação de indivíduos criativos e motivados, membros da sociedade civil, capazes de aprimorar a lógica das relações sociais em prol do benefício comum. Dessa forma, a atuação desses indivíduos visionários funciona ao mesmo tempo como um catalisador e como uma consequência da IS, possibilitando melhores condições de vida e bem-estar para grupos sociais marginalizados, como no caso das atividades da associação frente às necessidades da comunidade dos caldeirões.

Como limitações deste estudo, observa-se a quantidade não tão expressiva de indivíduos que fizeram parte da pesquisa. Todavia, justifica-se que o critério de seleção dos indivíduos participantes foi determinado pensando-se também no intervalo de tempo entre a coleta de dados e as atividades de conclusão desta dissertação, além é claro, do período de atuação de cada participante na AC, julgando-se que ações pontuais não somariam para análise dos resultados.

Adicionalmente, sobressaem-se as limitações ocasionadas pela pandemia da COVID-19, as quais comprometeram significativamente as condições de andamento desta dissertação. Todavia, mesmo com essas limitações, acredita-se que o presente estudo conseguiu cumprir ou atender de forma satisfatória os objetivos propostos, respondendo ao questionamento norteador da pesquisa.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se que seja realizado um estudo de casos múltiplos, para que seja possível ampliar as especulações e comparações a respeito da atuação dos indivíduos sob diferentes circunstâncias ou contextos, gerando novas compreensões sobre como as capacidades potenciais podem ser transformadas em capacidades realizadas. Ou talvez, que seja realizado um estudo de caso único onde os critérios de seleção da amostra de pesquisa possam ser mais flexíveis, possibilitando a investigação da atuação de um quantitativo mais expressivo de indivíduos, assim como uma maior quantidade de inferências a respeito das suas respectivas formas de atuação.

Referências

- ABBOTT, A. **Time Matters: on Theory and Method**, University of Chicago Press, 2001.
- AGOSTINI, M. R.; TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G. Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: guia para estudos futuros. **Brazilian business review (BBR)**, 14(4), p. 385-402, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.2>
- ALIJANI, S.; LUNA, A., CASTRO-SPILA, J.; UNCETA, A. Building Capabilities through Social Innovation: Implications for the Economy and Society. **Finance and Economy for Society: Integrating Sustainability**, 293–313, 2017. DOI:10.1108/s2043-905920160000011016
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.
- ALVORD, S. H.; BROWN, L. D., LETTS, C. W. Social Entrepreneurship and societal transformation. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 3, p. 260-286, 2004.
- ANDION, C.; MORAES, R. L.; GONSALVES. Civil society organizations and social innovation. How and to what extent are they influencing social and political change? CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa** n° 90, pp. 5-34, 2017. ISSN: 0213-8093 DOI: 10.7203/CIRIEC-E.90.8808
- ANDION, C.; SERVA, M. Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil. **CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social**, v.4, n. 7, p. 7-24, 2004.
- ANDRÉ, I.; ABREU A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, XLI, 81, pp. 121-141, 2006
- ASSOGBA, Y. A. **Théorie systémique de l'action sociale et innovation sociale**. Innovation sociale et développement des communautés. Alliance de recherche université-communauté Québec, 2010.
- AVELINO, F.; WITTMAYER, J.; HAXELTINE, A.; KEMP, R.; O'RIORDAN, T.; WEAVER, P.; LOORBACH, D.; ROTMANS, J. **Game-changers and transformative social innovation, the case of the economic crisis and the new economy**, Working paper, Transformation Social Innovation Theory (TRANSIT), 2014.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: editora UFMG, 1999.

BACQ, S.; JANSSEN, F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, 23:5-6, 373-403, 2011.

BAKER, S.; MEHMOOD, A. Social innovation and the governance of sustainable places. Local Environment: **The International Journal of Justice and Sustainability** 20(3), pp. 321-334, 2015. DOI:10.1080/13549839.2013.842964

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENNEWORTH, P.; CUNHA, J. Universities contributions to social innovation: Reflections in theory & practice. **European Journal of Innovation Management**, 18(4), 508–527, 2015. DOI:10.1108/EJIM-10-2013-0099

BEPA. **Empowering people, driving change - social innovation in the European Union**. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. 2011.

BHATT, P.; AHMAD, A. J. Financial social innovation to engage the economically marginalized: insights from an Indian case study. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, p. 1-23, 2017.

BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772-1792, 2013.

BIGGS R.; WESTLEY F. R.; CARPENTER S. **Navigating the back loop: fostering social innovation and transformation in ecosystem management**, *Ecol. Soc.* 15, 1–25, 2010.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, 47(1):3-14, janeiro/abril, 2011.

BLANCO-ARIZA, A. B.; MESSINO-SOZA, A.; VÁZQUEZ-GARCÍA, Á. W.; MELAMED-VARELA, E. Social innovation in the for-profit organization: A review. **Social Sciences**, 8(236), p. 1–14, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8182-6.ch002>.

BOUCHARD, M. J.; TRUDELLE, C.; BRIAND, L.; KLEIN, J. L.; LÉVESQUE, B.; LONGTIN, D.; PELLETIER, M. **A Relational Database for a Better Understanding of Its Effects on Social Transformation**. *New Frontiers in Social Innovation Research* 69–85: London, UK, 2016.

BRADACH, J. Scaling impact: How to get 100X the results with 2X the organization, **Stanford Social Innovation Review**, vol. 8:3, pp. 27-28, 2010.

BROWN, T; WYATT, J. Design Thinking for Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, vol. 8:1. pp. 30-35, 2010.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, 82, p. 42-51, 2013.

CAROLI, M. G. et al. Exploring Social Innovation Components and Attributes: A Taxonomy Proposal. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 9, n. 2, p. 94–109, 2018.

CASTRO-ARCE, K.; PARRA, C.; VANCLAY, F. Social innovation, sustainability and the governance of protected areas: revealing theory as it plays out in practice in Costa Rica. **Journal of Environmental Planning and Management**, 1–18, 2019.
DOI:10.1080/09640568.2018.1537976

CAULIER-GRICE, J.; DAVIES A.; PATRICK R.; NORMAN, W. **Defining Social Innovation**. 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.

CAVALLI, N. **The symbolic dimension of innovation processes**, Am. Behav. Sci. 50, p. 958–969, 2007.

CHALMERS, D. **Social innovation**: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. Local Econ. J. Local Econ. Policy Unit, 28, p. 17–34, 2012.

CHAMBON, J. L.; DAVID, A.; DEVEVEY, J. M. **Les innovations sociales**. Paris: Presses universitaires de France, 1982.

CLOUTIER, J. **Qu’est-ce que l’innovation sociale?** Cahier de recherche du CRISES, n. ET0314, Montreal: UQAM, 2003.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 12 ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014.

CORAIOLA, D. M. et al. Estudo de caso. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Ed.) ... **Pesquisa qualitativa em administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, p. 307–341, 2013.

CORREIA, S. E. N. **O papel do ator organizacional na inovação social**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2015.

CORREIA, S. E. N.; MELO, L. S. A.; OLIVEIRA, V. M. Inovação social e sociedade civil: conteúdo, processos e empoderamento. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, 9(1), p. 50-62, 2019. ISSN: 2236-3667, DOI: 10.18696/reunir.v9i1.891

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta 3a edição Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISES. **Présentation:** les innovations sociales. 2015. Disponível em: [<https://crises.uqam.ca/publications/>](https://crises.uqam.ca/publications/) . Acesso em: 17 Outubro 2019.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. **Universities' contributions to social innovation:** towards a theoretical framework. In: Cities as seedbeds for innovation: EURA conference, 3-6 July, Enschede, The Netherlands. Enschede, July, 03-6, p. 1-31, 2013.

DAGNINO, R.; GOMES, E. Sistema de inovação social para prefeituras. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO. **Anais...** São Paulo, 2000.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. *Int. J. Technol. Manag.* 51 (1), p. 9–21, 2010.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. **Res. Soc. Entrep. Underst. Contrib. Emerg. Field**, 1, p. 39–66, 2006.

DELGADO, A. A. S. **Framework para caracterizar la innovación social sobre sus procesos.** 2016. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento, 2016.

DIAS, J.; PARTIDÁRIO, M. Mind the Gap: The Potential Transformative Capacity of Social Innovation. **Sustainability**, 11, 4465, 2019. DOI: 10.3390/su11164465.

DOMENICO, M. L.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 34, n. 4, p. 681–703, 2010.

DOURADO, C. S.; SÁ CARNEIRO, A. R. **Parque dos caldeirões:** por uma educação pela pedra. 2003. Trabalho de conclusão de curso, Graduação em arquitetura e urbanismo, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2003.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico.** Lisboa: Editorial Presença, 9ª edição, 2004.

EDWARDS-SCHACHTER, M.; WALLACE, M. L. ‘Shaken, but not stirred’: Sixty years of defining social innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, 119, p. 64–79, 2017. DOI:10.1016/j.techfore.2017.03.012

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, Out 1989.

EVANS, S.; CLARKE, P. Disseminating Orphan Innovations, **Stanford Social Innovation Review**, vol.9:1, Winter, pp. 42-47, 2011.

FROMHOLD-EISEBITH, M.; WERKER, C.; VOJNIC, M. Tracing the social dimension in innovation networks: from conceptualization to empirical testing. **The social dynamics of innovation networks**, p. 121-139, 2014.

GABLE, G. Integrating case study and survey research methods: An example in information systems. **European Journal of Information Systems**, 3(2), p. 112–126, 1994.
DOI:10.1057/ejis.1994.12

GALVÃO, C. E. S. **O Protagonismo dos atores no processo de inovação social: um estudo de caso no estado do Piauí**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **Social innovation in Canada: How the non-profit sector 200 serves Canadian ... and how it can serve them better**. Canadian Policy Research Networks: Ottawa, 2004.

GOLDENBERG, M. et al. **Social Innovation in Canada: an Update**. [s.l.] Canadian Policy Research Networks, 2009.

GOMEZ, C. R. P.; MEDEIROS, C. B.; GALVÃO, C. E. S.; CORREIA, S. E. N.; CASTILLO, L. **Inovação Social x Tecnologia Social: Duas faces da mesma moeda?** In: XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2014, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: ANPAD, 2014.

GONZÁLEZ, S.; HEALEY, P. **A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity**. *Urban Studies*, 42(11), 2055–2069, 2005.

GOVIGLI, V. M.; ALKHALED, S.; ARNESEN, T.; BARLAGNE, C.; BJERCK, M.; BURLANDO, C.; MELNYKOVYCH, M.; FERNANDEZ-BLANCO, C. R.; SFEIR, P.; GÓRRIZ-MIFSUD, E. (2020) **Testing a Framework to Co-Construct Social Innovation Actions: Insights from Seven Marginalized Rural Areas**. *Sustainability* 2020, 12, 1441; DOI:10.3390/su12041441.

GRANDO, V. S. **Inovação Social: O caso de uma incubadora de negócios sociais**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração. Florianópolis -SC, 2018.

GREEN PAPER ON INNOVATION. **European Commission**. 1995.

HAFSI, T.; THOMAS, H. **Strategic management and change in high dependency environments: the case of a philanthropic organization**, Vol. 16 No. 4, pp. 329-351, 2005.

HARRISSON D.; LABERGE, M. **Innovation, identities and resistance: the social construction of an innovation network**, J. Manag. Stud. 39, p. 497–521, 2002.

HAXELTINE, A.; AVELINO, F.; PEL, B.; DUMITRO, A.; KEMP, R.; LONGHURST, N.; WITTMAYER, J.M. **A Framework for Transformative Social Innovation**; Working paper; DRIFT: Rotterdam, The Netherlands, 2016.

HAXELTINE, A.; KEMP, R.; DUMITRU, A.; AVELINO, F.; PEL, B.; WITTMAYER, J. **TRANSITWP3DeliverableD3.2—“A First Prototype of TSI Theory”**. Version 1.1, 2015. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/resource-hub/transit-wp3-deliverable-d32-a-first-prototype-of-tsi-theory>.

HERRERA, M. E. B. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1468-1474, 2015.

HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. **Social innovation: towards a new innovation paradigm**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, (Mackenzie Management Review) 17(6), Special Edition, São Paulo, SP, 2016. ISSN 1678-6971 (versão eletrônica) DOI: 10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p20-44.

HOWALDT, J.; KALETKA, C.; SCHRODER, A.; ZIRNGIEBL, M. **Atlas of Social Innovation—New Practices for a Better Future**. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund, Germany, 2018.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social Innovation: Concepts, research fields and international trends**. Trend Study of the International Monitoring Project (IMO), 2010.

HUDDART, S. Renewing the future: Social Innovation Systems, Sector Shift, and Innoweave. **Technology Innovation Management Review**, 2012.

IBGE. Instituto brasileiro de geografia e estatística. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/lajedo/panorama>> Acessado em Maio de 2020.

JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para inovação social**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis -SC, 2015.

KASHIMURA, R.; ASAI, T.; HIGASHI, E.; MINAZUKI, Y.; MINAZUKI, A.; HAYASHI, H. Development and Practice of Civil Activity Support System by Information Visualization Technology for Disseminating Social Innovation. 2017 6th IIAI **International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)**. DOI:10.1109/iiiai-aa.2017.187

KOHLGRUBER, M.; SCHRODER, A.; YUSTA, F. B.; AYARZA, A. A. A new innovation paradigm: combining technological and social innovation. **Matériaux & Techniques**, 107, EDP Sciences, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1051/mattech/2018065>

LAJEDO-PE. **Plano Diretor do Município de Lajedo**. Lei 1.112. /2003.

LALLEMAND, D. **Les défis de l'innovation sociale**. Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LETTICE, F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010. ISSN 0267-5730.

LÉVESQUE, B.; BÉLANGER, P. R.; BOUCHARD, M.; MENDELL, M. Le Fonds de solidarité FTQ, un cas exemplaire de nouvelle gouvernance. **Fonds de solidarité, Montréal**, p. 107, 2001.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Londres: Sage Publications, 1985.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, p. 36-44, 2006.

MARCY, R. T.; MUMFORD, M. D. Social innovation: enhancing creative performance through causal analysis, **Creativity Research Journal**, Vol. 19, Nos. 2–3, p.123–140, 2007.

MARTINEZ, F. Corporate strategy and the environment: Towards a four-dimensional compatibility model for fostering green management decisions. **Corporate Governance**, 14(5), p. 607-636, 2014.

MARTINEZ, F.; O'SULLIVAN P.; SMITH M.; ESPOSITO, M. Perspectives on the role of business in social innovation, **Journal of Management Development**, Vol. 36 Issue: 5, 2017. DOI: 10.1108/JMD-10-2016-0212

MARTINS, T.; BRAGA, A.; BRAGA, V.; FERREIRA, M. R. (2020). The social innovation momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**. 17, p. 97–120, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00238-y>

MAURER, A. M.; SILVA, T. N. **Como as inovações sociais criam e sustentam suas práticas? Integrando empreendimentos de Inovação Social e Teoria de Práticas**. XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Belo Horizonte, 2015.

MEDEIROS, C. B. **Expansão de iniciativas de inovação social: uma proposição adaptativa para análise de percursos**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2018.

MEDEIROS, C. B.; GALVÃO, C. E. S.; CORREIA, S. E. N.; GOMEZ, C. R. P.; CASTILLO, L. **Inovação social além da tecnologia social: constructos em discussão**. XVIII Semead (seminários em administração), 2015. ISSN: 2177-3866

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

METSZOSY, G. **Investigating the Process of Social Innovation – A Social Learning Based Approach**. SMSIS 2019 - Proceedings of the 13th International Conference on Strategic Management and Its Support by Information Systems, pp. 51-59, 2019.

MORAES, R. L.; ANDION, C. Civil society and social innovation in public arenas in Brazil: trajectory and experience of the Movement Against Electoral Corruption (MCCE). **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, p. 1–29, 2017.

MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A.; HAMDOUCH, A. **The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research**; Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK, pp. 1-461, 2013.

MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; SWYNGEDOUW, E.; GONZALEZ S. **Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. Urban Studies**. Vol. 42, No. 11, p. 1969–1990, 2005.

MOULAERT, F.; NUSSBAUMER, J. The social region: Beyond the territorial dynamics of the learning economy. **European Urban and Regional Studies**, 12(1), p. 45–64, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/0969776405048500>.

MUCHIELLI, A. **Dictionnaire des méthodes qualitatives em sciences humaines**. Paris: Armand Colin, 1996.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, 1(2), p. 145-162, 2006.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. **Social innovation: What it is, why it matters, how it can be accelerated**. London, 2007.

MULYANINGSIH, H., D.; YUDOKO, G.; RUDITO, B. Knowledge-based social innovation in social enterprise: a conceptual framework. **Advanced science letters**, v. 22, 5-6, p. 1393-1397, 2017. DOI: 10.1166/asl.2016.6621

MUMFORD, M. D. Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. **Creative Research Journal** 14 (2), pp. 253–266, 2002. DOI: [10.1207/S15326934CRJ1402_11](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402_11)

MURRAY, R; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. Social Innovator Series. London: NESTA, 2010.

NEUMEIER, S. Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered more seriously in Rural Development Research? **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48-69, 2012.

NEUMEIER, S. Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. **The Geographical Journal**, 183(1), p. 34–46, 2016. DOI:10.1111/geoj.12180

NICHOLLS, A.; DEES, J. G. Social Innovation. In J. D. Wright (Ed.), **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, 2nd ed., p. 355–361, 2015. Oxford: Elsevier. DOI:10.1016/B978-0-08-097086- 8.73105-9

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. Palgrave Macmillan, 2012.

NICHOLLS, A.; SIMON J.; GABRIEL, M. **New Frontiers in Social Innovation**. Palgrave Macmillan, 2015.

NYSETH, T.; RINGHOLM, T.; AGGER, A. **Innovative forms of citizen participation at the fringe of the formal planning system**. *Urban Planning*, 4(1), p. 7–18, 2019.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas**, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PACHECO, A. S. V.; SANTOS, M. J.; SILVA, K. V. ‘Social innovation: what do we know and do not know about it’, **Int. J. Innovation and Learning**, Vol. 24, No. 3, p.301–326, 2018.

PACHECO, A. S. V.; SANTOS, M. J.; SILVA, K. V.; PACHECO, A. S. V. Dos objetivos ao surgimento de uma inovação social: um estudo de caso em uma organização da economia solidária. **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 4 n. 2, p.119-140, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21721/p2p.2018v4n2.p119-140>

PARRA, C. Social Sustainability, a Competitive Concept for Social Innovation? In: **The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research**, edited by F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, and A. Hamdouch, 142–154, 2013. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

PATIAS, T. Z.; GOMES, C. M.; OLIVEIRA, J. M.; BOBSIN, D.; LISBINSKI, B. B. Modelos de análise de inovação social: o que temos até agora? **Revista brasileira de gestão e inovação - Brazilian journal of management & innovation** v.4, n.2, 2017. ISSN: 2319-0639

PHILLS JR., J. A.; DEIGMEIER, K.; MILLER, D. T. **Rediscovering social innovation**. *Stanford Social Innovation Review*, Fall, p. 34-43, 2008.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Vol. 89, Nos. 1–2, p.62–77, 2011.

POTTERS, T. **Social innovation: Strategy against exclusion?** Paper for the ISA-Conference, 1998.

ROLLIN, J.; VINCENT, V. **Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec**. Le Réseau Québécois en Innovation Sociale. Une initiative de Université du Québec, 2007.

ROOME, N. **Innovation, global change and new capitalism: A fuzzy context for business and the environment**. Human Ecology Forum, 11(3), 277-280, 2004.

ROSTED, J.; KJELDEN, C.; BISGAARD, T.; NAPIER, G. **New Nature of Innovation**. Report to the OECD. Copenhagen, 2010.

ROTH, S. New for whom? Initial images from the social dimension of innovation. **International journal innovation and sustainable development**, vol.4, No.4, p. 231-252, 2009.

SANTOS, A. C. M. Z. **O desenvolvimento da inovação social - inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários**. 2012. Tese (doutorado em administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SANTOS, A. S. L. **Inovação social no campo da mobilidade urbana: um estudo com as bicicletas compartilhadas**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2018.

SARKKI, S.; FICKO, A.; MILLER, D.; BARLAGNE, C.; MELNYKOVYCH, M.; JOKINEN, M.; SOLOVIY, I.; NIJNIK, M. **Human values as catalysts and consequences of social innovations**. For. Policy Econ., 104, p. 33-44, 2019.

SCHARTINGER, D.; REHFELD, D.; WEBER, M.; RHOMBERG, W. Green social innovation – towards a typology. **European Planning Studies**, 1–20, 2019.
DOI:10.1080/09654313.2019.1677564

SCHORR, J. Social enterprise 2.0: Moving toward a sustainable model. **Stanford Social Innovation Review**. p.12-13, 2006.

SECCO, L.; PISANI, E.; DA RE, R.; VICENTINI, K.; ROGELJA, T.; BURLANDO, C.; LUDVIG, A.; WEISS, G.; ZIVOJINOVIC, I.; GÓRRIZ-MIFSUD, E.; et al. **Manual on Innovative Methods to Assess SI and Its Impacts**, pp. 1-20, 2019.

SERAFIM, M. C.; MARTES, A. C. B.; RODRIGUEZ, C. L. “Segurando na mão de Deus”: organizações religiosas e apoio ao empreendedorismo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, março-abril, p.217-231, 2012.

- SEYFANG, G.; SMITH, A. 'Grassroots innovations for sustainable development: towards a new research and policy agenda', **Environmental Politics**, Vol. 16, No. 4, p.584–603, 2007.
- SGARAGLI, F. **Social innovation, actors, contexts and trends: Opening the black box.** Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development. Fondazione Giacomo Brodolini, Rome, 2014.
- SILVA FILHO, J. L. **Gestão ambiental participativa:** possibilidade de aplicação na área dos caldeirões em Lajedo (PE) sob uma perspectiva sistêmica do ambiente. 2016. Trabalho de conclusão de curso, Universidade de Pernambuco, Garanhuns-PE, 2016.
- SILVA FILHO, J. L.; AMADOR, M. B. M. **Os caldeirões de Lajedo/PE no contexto de sua paisagem geomorfológica através da visão sistêmica.** Fórum ambiental da alta paulista, vol 11, No. 01, p. 16-31, 2015. ISSN: 1980-0827
- SILVA, R. L. M. **Inovação social:** um estudo a partir das parcerias desenvolvidas ao longo de seu processo em empresas sociais brasileiras e britânicas. 2018. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Paraná. Programa de pós-graduação em administração do setor de ciências sociais aplicadas, Curitiba-PR, 2018.
- SILVA, V. M.; BASTOS, S. Valorização da formação geológica caldeirões como patrimônio e atrativo turístico de Lajedo, Pernambuco. **Revista Observatório de inovação do turismo**, Vol. 8, No. 2, p. 64-94, 2013. ISSN: 1980-6965
- SILVA, R. L. M.; SEGATTO, A. P.; CARLI, E. **Do reconhecimento do problema social à escalabilidade:** uma análise do processo de desenvolvimento da inovação social. XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD, São Paulo, 2019.
- SOMA, K.; VEN DEN BURG, S. W. K.; HOEFNAGEL, E. W. J.; STUIVER, M.; VAN DER HEIDE, C. M. Social innovation – A future pathway for Blue growth? **Marine Policy**, 87, p. 363–370, 2018. DOI:10.1016/j.marpol.2017.10.008
- SOUSA, I. G. B. **O processo de desenvolvimento da inovação social com a participação dos fundos de investimento de impacto: um estudo de casos múltiplos.** 2017. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de pós-graduação em administração, do setor de ciências sociais aplicadas, Curitiba – PR, 2017.
- STAKE, R. E. **The art of case study research.** Thousand oaks, CA; Sage, 1995.
- SWYNGEDOUW, E. Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance-beyond-the-state. **Urban Studies**, 42 (11), p. 1991-2006, 2005.
- 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.

TEPSIE. **Social Innovation Theory and Research: A guide for researchers.** 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, 2014.

TERSTRIEP, J.; ALIJANI, S.; AKGUC, M. **Boosting SI’S Social & Economic Impact.** Simpact—Social Innovation Economic Foundation Empowering People; Institute for Work and Technology, Westphalian University: Gelsenkirchen, Germany, 2016.

TURKER, D.; ALTUNTAS VURAL, C. Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. **Technological Forecasting and Social Change**, 119, p. 98–113, 2017. DOI:10.1016/j.techfore.2017.03.019

VAN DE VEN, A. H. **Engaged scholarship: A guide for organizational and social research.** Oxford: Oxford University Press, 2007.

VAN DER HAVE, R.P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? **Res. Policy**, 45, p. 1923–1935, 2016.

VARGA, M.; HIOTT, A.; GRING-PEMBLE, L.; JACKSON, A. **Social Innovation Toolkit.** In Proceedings of the SACSA Annual Conference, Chattanooga, TN, USA, 38–30, 2017.

VÉZINA, M., BEN SELMA, M.; MALO, M. C. Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise. **Management Decision**. 2018. DOI:10.1108/md-01-2017-0090

VOORBERG, W.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. **Embarking on the social innovation journey: a systematic review regarding the potential of co-creation with citizens.** Paper for the IRSPM Conference, Prague, 2013.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 1–19, 2010.

WESTLEY, F.; MCGOWAN, K.; TJORNBO, O. **The Evolution of Social Innovation: Building Resilience through Transitions.** Edward Elgar Publishing: Dortmund, UK, 2017.

WESTLEY, F.; PATTON, M. Q.; ZIMMERMAN, B. **Getting to Maybe: How the World is Changed.** Toronto: Random House Canada, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Qualitative Research from start to finish.** 2 ed. New York: The Guilford Press, 2015.

YOUNG, R. **For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship.** In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship - new models of sustainable social change.* Oxford: Oxford University Press, 2006.

Apêndice A – Termo de Consentimento da Entrevista

Termo de Consentimento da Entrevista

Prezado(a),

Vossa senhoria está sendo convidado(a) a participar como colaborador(a) de uma pesquisa científica. Sua participação é fundamental para o cumprimento dos objetivos estabelecidos neste estudo, todavia, é opcional.

Recomenda-se que leia atentamente as informações a seguir, a fim de que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos. Após a leitura, caso ainda haja alguma dúvida, você encontrará opções de contato através das quais poderá requisitar informações complementares.

O desenvolvimento deste estudo foi conduzido por Filipe Freitas de Lima, aluno do mestrado acadêmico em administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de Gestão Organizacional, sob orientação da Prof^a. Dra. Carla Regina Pasa Gómez, e tem como objetivo geral analisar a atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social do caso selecionado a partir do modelo de Murray et al. (2010).

Sua participação não acarretará despesas pessoais. Tampouco lhe será concedido qualquer tipo de pagamento. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos, sendo a sua identificação preservada e mantida em sigilo, ou seja, nenhuma das informações coletadas será repassada a terceiros, podendo apenas ser utilizadas para fins deste estudo ou demais eventos e publicações científicas que sejam furto desta pesquisa, sem que seu nome ou qualquer outro dado pessoal possa identificá-lo. Um código de identificação aleatório, como H_01 e M_02 para homem 1 e mulher 2, será gerado para cada participante, e é este código, em vez do nome do participante, que será utilizado com seus dados para manter o anonimato.

Para a composição do corpus e seção analítica deste estudo os dados da sua participação poderão ser combinados ou comparados aos de outros participantes, assim como poderão ser retidos durante um período de 5 anos, apenas a nível de comprovação dos dados coletados.

Considerando-se que sua participação é voluntária, você pode desistir de participar a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem consequências. Em caso de desistência os possíveis dados coletados serão descartados.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos, favor entrar em contato através dos seguintes meios:

E-mail: filipe.filima2@ufpe.br

Fone: (87)9.9608-5717

***Obrigatório**

Consentimento

- Li e compreendi as informações sobre a pesquisa em questão.
- Entendo do que se trata a pesquisa e para que os resultados serão usados.
- Estou plenamente ciente de todos os procedimentos que me envolvem.
- Ficou evidente, também, que minha participação é completamente isenta de despesas e remunerações de qualquer natureza.
- Sei que minha participação é voluntária e que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, sem dano de qualquer razão.
- Estou ciente de que meus dados e qualquer material fornecido por mim serão mantidos em sigilo.

Você concorda em participar da pesquisa? Por favor, digite SIM ou NÃO seguido do seu nome completo no campo abaixo. Ex: SIM - Maria Gabriela de Queiroz *

Sua resposta

Informações de Contato do Participante

E-MAIL: *

Sua resposta

TELEFONE: *

Sua resposta

ENDEREÇO (opcional):

Sua resposta

Apêndice B – Roteiro de entrevista com a Diretora Presidente da AC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD

A atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social: O caso da Associação Caldeirões-PE

Filipe Freitas de Lima

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORA PRESIDENTE
DA ASSOCIAÇÃO CALDEIRÕES (AC)

CATEGORIA 1 ESTÁGIOS DE CRIAÇÃO

Avisos, Inspirações e Diagnóstico

→ Perguntas

- 1 Como você descreveria o processo de identificação do problema social/ambiental? (como e quando surgiu a ideia, conte um pouco da sua história pessoal e como chegou a esse cargo)
- 2 Foram utilizadas pesquisas, mapeamento ou coleta de dados para identificação do problema? Comente.
- 3 De que forma foram identificadas as causas do problema e a não apenas seus sintomas? (detalhamento e contextualização do problema, não apenas seus sintomas)
- 4 Houve participação dos beneficiários nesse estágio? Se sim, de que forma?
- 5 Quais as principais dificuldades observadas nesse estágio? Como lidaram com elas?
- 6 Outras atividades ou características específicas podem ser elencadas nesse estágio de identificação do problema?

Propostas e Ideias

- 1 Como aconteceu o processo de criação da ideia que forneceu uma solução para o problema identificado?
- 2 Alguma técnica ou método específico auxiliou na construção da(s) solução(es) viável(is)? (cocriação, desing thinking)
- 3 Houve participação dos beneficiários nesse estágio? Se sim, de que forma?
- 4 Para a proposição da solução foram considerados as necessidades e os desejos dos beneficiários? comente
- 5 Ideias de outras fontes ou campos serviram como exemplo para proposição da solução? comente.
- 6 Quais as principais dificuldades observadas nesse estágio? Como lidaram com elas?
- 7 Outras atividades ou características específicas podem ser elencadas nesse estágio?

CATEGORIA 2

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO

Prototipagem e Pilotos

- 1 Sabendo-se que poucas soluções emergem totalmente formadas, foi necessário algum ajuste após o período de teste da ideia selecionada? Como foi realizado?
- 2 Houve participação de beneficiários nesse estágio? Se sim, de que forma?
- 3 Quais atividades foram desenvolvidas durante esse período de teste? (métodos utilizados)
- 4 O período de teste contou com a doação ou captação de recursos de alguma espécie? (materiais, financeiros, humanos)
- 5 Os beneficiários participaram desse estágio? Se sim, de que forma?
- 6 Foi utilizada alguma estratégia para o levantamento e controle de recursos?

7	Quais os principais desafios observados nesse estágio? Como lidaram com eles?
8	Foi utilizada alguma estratégia para atrair membros, parceiros ou colaboradores? (estratégia de divulgação, por exemplo, rádio, tv, sites, blogs, massa, interpessoal)
9	Foram coletadas informações de feedback dos beneficiários? Se sim, de que forma?
10	Outras atividades ou características específicas podem ser elencadas nesse estágio?
Sustentação	
1	Foi elaborada alguma estratégia que buscou assegurar a sustentabilidade a longo prazo da AC? Se sim, como aconteceu? (criação dos programas e projetos desenvolvidos pela associação caldeirões)
2	Alguma estratégia foi desenvolvida para motivar e manter os colaboradores e beneficiários que já contribuía com a AC?
3	Alguma estratégia foi desenvolvida para atrair novos colaboradores? (certificados de participação do projeto guardiões mirins, criação do estatuto da AC, criação do website)
4	A AC desenvolveu atividades de curto e médio prazo que assegurassem a sua sustentação?
5	Houve participação dos beneficiários nesse estágio? Se sim, de que forma?
6	Quais as principais dificuldades observadas? Como lidaram com elas? (rotatividade de colaboradores e beneficiários, falta de interesse (desmotivação) dos colaboradores e beneficiários, falta de incentivo por parte dos setores público e privado)
7	Outras atividades ou características específicas podem ser elencadas nesse estágio?

**Apêndice C – Roteiro de entrevista para identificação dos indivíduos
protagonistas que compõem o grupo de colaboradores da AC**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD

**A atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de
inovação social: O caso da associação Caldeirões-PE**

Filipe Freitas de Lima

ENTREVISTA (Parte I)

→ Identificação dos indivíduos

Roteiro:

→ Dados da entrevista

Data da entrevista: ___ / ___ / ___

Duração: ___ horas ___ min. ___ seg.

→ Dados do entrevistado

código do entrevistado:

- 1 Nome:
- 2 Idade:
- 3 Gênero: () Masculino () Feminino
- 4 Estado Civil:
- 5 Escolaridade:
- 6 Cidade onde reside:
- 7 Profissão:

8 Ano em que iniciou o seu envolvimento com os projetos da AC:

9 Função que exerce na AC:

Apêndice D – Roteiro de entrevista sobre aspectos da atuação dos indivíduos protagonistas que compõem o grupo de colaboradores da AC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD

A atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social: O caso da associação Caldeirões-PE

Filipe Freitas de Lima

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS DEMAIS
COLABORADORES DA ASSOCIAÇÃO CALDEIRÕES (AC)

ENTREVISTA (Parte II)
→ Atuação dos indivíduos

Roteiro:

- 1 Você acredita que contribuiu para o despertar da identificação do problema social/ambiental? Se sim, como?

- 2 Você está envolvido em mais de um dos programas da AC? Se sim, quais?

- 3 Qual(is) a(s) principal(is) atividade(s) você desempenha na AC?

- 4 Qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) durante o desenvolvimento da(s) atividade(s)? Como você lida com ela(s)? (falta de uma metodologia específica para as atividades desenvolvidas com as crianças, falta de material didático, inconsistência por parte da participação das crianças que participam do programa guardiões mirins)

- 5 Você contribuiu para elaboração, implementação ou aperfeiçoamento de algum dos programas desenvolvidos pela AC?

- 6 Você contribuiu/contribui para fomentar as atividades da AC? Se sim, de que forma?

(massa, interpessoal, sites, blogs, rádio, etc.)

- 7 Você contribui para atração/integração de novos colaboradores? Se sim, de que forma?
- 8 Você contribui para a atração/integração de novos beneficiários? Se sim, de que forma?
- 9 Você contribui para a captação de recursos que garantam a sustentabilidade da AC?