

Márcia Aparecida Prim

**ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS REDES DE  
COLABORAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO  
DE INCUBADORAS SOCIAIS**

Pós-Graduação em Engenharia e Gestão  
do Conhecimento da Universidade Federal  
de Santa Catarina para obtenção do Grau  
de Mestre em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Gertrudes Aparecida  
Dandolini, Dr<sup>a</sup>.

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Édis Mafra Lapolli,  
Dr<sup>a</sup>.

Florianópolis

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária  
da UFSC.

Prim, Márcia Aparecida

**Elementos Constitutivos das Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais** / Márcia Aparecida Prim, orientadora, Gertrudes Aparecida Dandolini; coorientadora, Édis Mafra Lapolli. Florianópolis, SC, 2017. 215p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Palavras Chave: 1. Inovação Social. 2. Redes de Colaboração 3. Incubadoras Sociais.

Márcia Aparecida Prim

**ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS REDES DE  
COLABORAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO  
DE INCUBADORAS SOCIAIS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2017.

---

Prof<sup>ª</sup>. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr<sup>ª</sup>.  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr<sup>ª</sup>.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Édis Mafra Lapolli, Dr<sup>ª</sup>.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Cristiano J. C. de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Patrícia de Sá Freire, Dr<sup>ª</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Leandro Costa Schmitz, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina



Ao grande arquiteto do universo, por me possibilitar oportunidade ímpar de aperfeiçoamento.

A todos que dedicam seu tempo às causas sociais, sendo agentes de transformação, na busca de um mundo melhor.



## AGRADECIMENTOS

À Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Regional de Blumenau - ITCP/FURB por possibilitar o estudo de caso nesta instituição reconhecida nacionalmente como promotora de soluções aos problemas sociais e em especial aos entrevistados, por dedicarem seu tempo, compartilharem suas experiências e conhecimentos comigo.

À minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Gertrudes Aparecida Dandolini, pela imensa dedicação e competência. Por ter aceitado o desafio de estudar este tema e incentivado meu desenvolvimento como pesquisadora e acima de tudo, por ter acreditado que eu seria capaz de acabar. Lembro-me da frase que ela repetia, em todas as dúvidas e angústia, quando as perguntas eram incessantes: **"isso é que define uma pesquisadora!"**. Meu muito, muito, muito obrigado!

À coorientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Édis Mafra Lapolli, por acreditar que seria possível e por me ensinar que é preciso "sair da caixa".

Ao Prof. Dr. João Artur, pelas orientações e dedicação do seu tempo para conclusão desta dissertação.

Aos membros da banca que aceitaram o desafio de contribuir com esse trabalho: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Patrícia de Sá Freire, Prof. Dr. Cristiano J. Castro de Almeida Cunha e Prof. Dr. Leandro Costa Schmitz.

À minha amiga Neiva Gaspereto por sempre acreditar em mim. Ela representa aqui, todos os meus outros amigos, que durante estes dois anos respeitaram minha ausência e souberam compartilhar comigo seus conhecimentos.

A todos os colegas do EGC/UFSC, em especial ao grupo de estudo IGTI/EGC/UFSC e a todos os professores do EGC, com que tive o prazer de conviver.

Um agradecimento especial a todos os meus familiares que me incentivaram, me apoiaram, acreditando que eu iria conseguir. Em especial a minha mãe, que no auge dos seus 78 anos, muitas vezes, se demonstrou mais forte e mais jovem que eu!

Ao CNPq pelo plano de Bolsa de Estudo que possibilitou esta pesquisa.



Tudo leva tempo na vida... leva tempo para aprender... leva tempo para entender... leva tempo para crescer... leva tempo para descobrir um grande amor... leva tempo para se descobrir... mas é assim que deve ser!

Devemos seguir sem culpa e nunca pensar que não valeu a pena. Sempre vale a pena, quando tudo é feito com o significado do verdadeiro AMOR!

Temos que fazer valer a nossa fé e acima de tudo acreditar no amor de DEUS, que é eterno!

O caminho é duro, é longo, é trabalhoso,... o coração é exigente... as esperas são muitas vezes árduas... mas tudo se ajeita!

Tudo volta aos seus devidos lugares... tudo passa... e principalmente tudo se REFAZ.

Somos capazes de **Refazer... Repensar... Reaprender... e Recomeçar!**

Autor desconhecido.



## RESUMO

A inovação social busca soluções para os problemas sociais de forma a promover mudanças benéficas a um coletivo. Ela é expandida por meio de processos colaborativos, envolvendo atores de diversas áreas que se conectam em redes, na busca de melhores soluções para satisfazer as necessidades da sociedade. O objetivo da presente pesquisa é identificar os elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social, no contexto das incubadoras sociais. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, do tipo estudo de caso, em uma incubadora social. Os dados foram coletados através da análise documental e entrevistas semiestruturadas. Como resultado, ao se comparar os elementos que constituem as redes de colaboração encontrada na literatura e no estudo de caso, observou-se que os mesmos apresentam grandes semelhanças. Os elementos constitutivos das redes de colaboração são: os parceiros, a colaboração, a autogestão, os recursos, a aprendizagem e a sustentabilidade. Esta pesquisa evidencia o papel do empoderamento como um resultado da formação da rede de colaboração e apresenta também os facilitadores e as barreiras a essa formação, com destaque a forma de gestão e a liderança compartilhada. Esta dissertação contribui para a academia, a partir do momento que aproxima o saber acadêmico do saber popular, por meio de uma pesquisa empírica. Contribui com a prática da gestão do conhecimento em organizações, visto que apresenta os elementos constitutivos das redes de colaboração, para construção coletiva do conhecimento.

**Palavras-chave:** 1. Inovação Social. 2. Redes de Colaboração. 3. Incubadoras Sociais.



## ABSTRACT

Social innovation seeks solutions to social problems in order to promote beneficial changes to a collective. It is expanded through collaborative processes, involving agents from different areas that connect to each other through a network in search of better solutions to meet the needs of society. The objective of this research is to identify the constituent elements of the collaboration networks for social innovation, in the context of social incubators. For this, a qualitative and descriptive research, of the case study type, was carried out in a social incubator. Data were collected through document analysis and semi-structured interviews. As a result, when comparing the elements that constitute the collaboration networks found in the literature and in the case study, it is observed that they have great similarities. The constituent elements of collaboration networks are partnership, collaboration, self-management, resources, learning and sustainability. This research highlights the role of empowerment as a result of the formation of the collaborative network and presents facilitators and barriers to such formation, with emphasis on management and shared leadership. This dissertation contributes to the academy, from the moment it approximates the academic knowledge to the popular knowledge, through an empirical research. It also contributes to the practice of knowledge management in organizations, since it presents the constituent elements of collaboration networks, for the collective construction of knowledge.

**Keywords:** 1. Social Innovation. 2. Collaboration Networks. 3. Social Incubators.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de Publicações por Ano .....	40
Figura 2 - Evolução do Tema - Inovação Social .....	42
Figura 3 - Atores da Inovação Social .....	57
Figura 4 - Fatores Determinantes para Colaboração .....	67
Figura 5 - Planejamento da Pesquisa.....	78
Figura 6 - Estrutura da ITCP/FURB.....	90
Figura 7 - Relação com Incubadora, Projetos, Parceiros e Público Alvo.....	102
Figura 8 - Rede de Atores.....	136
Figura 9 - Elementos da Rede de Colaboração gerenciadas pela ITCP/FURB.....	152



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Documentos do Banco de Tese e Dissertação - PPGEGC/UFSC .....	34
Quadro 2 - Definições de Inovação Social .....	43
Quadro 3 - Similaridades dos Conceitos .....	49
Quadro 4 - Elementos da Inovação Social .....	52
Quadro 5 - Diferenças entre Inovação Tecnológica para Fins Comerciais e Inovação Social .....	54
Quadro 6 - Diferenciais entre Empresas Comerciais e Empresas com Fins Sociais .....	60
Quadro 7 - Classificação da Pesquisa.....	77
Quadro 8 - Nomes Fictícios dos Entrevistados .....	81
Quadro 9 - Fases da Análise Temática.....	82
Quadro 10 - Projetos Incubados .....	93
Quadro 11 -Características Inovadoras dos Projetos.....	95
Quadro 12 - Temas e Subtemas da Análise Temática.....	103
Quadro 13 - Atores Vinculados aos Projetos .....	108
Quadro 14 - Incubadora/Projetos e Parceiros/Recursos - Projeto Cooperreciblu .....	112
Quadro 15 - Incubadora/Projetos e Parceiros/Recursos - Projeto Enlourecer.....	112
Quadro 16 - Incubadora/Projetos e Parceiros/Recursos - Projeto Enlourecer.....	113
Quadro 17- Incubadora/Projetos e Parceiros/Recursos - Incubadora .....	114
Quadro 18 - Facilitadores e Barreiras para Gestão dos Elementos Constitutivos.....	128
Quadro 19 - Elementos Constitutivos da Rede de Colaboração.....	131



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Produção Científica.....	79
-------------------------------------	----



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ALTERBLU	Associação dos Artesões Alternativos de Blumenau
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
AUFASAM	Associação de Usuários e Familiares da Saúde Mental de Indaial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAMP	Centro de Assessoria Multiprofissional
CAPS	Centro de Atenção Psicossocial
CATAFORTE	Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias
CBO	Centro de Formação de Economia Solidária da Região Sul
CIKI	Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COINC	Coordenadora da ITCP
COOPERGIPS	Cooperativa de Grupos de Inclusão Produtiva
CRAS	Centro de Referência da Assistência Social
CRECIB	Responsável COOPERRECIBLU
CRISES	<i>Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales</i>
CSI	<i>Centre for Social Innovation</i>
CSI-SU	<i>Centre for Social Innovation - Stanford University</i>
EES	Empreendimentos Econômicos Solidários
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
ENLOUC	Responsável ENLOUCRESCER
EMES	<i>International Research Network</i>
FBES	Fórum Brasileiro de Economia Solidária
FCES	Fórum Catarinense de Economia Solidária
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FURB	Universidade Regional de Blumenau
IDEMi	Conferência Internacional de Design Engenharia e Gestão para a Inovação
IGTI	Núcleo de Estudo de Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação
IS	Inovação Social

ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
LEED	<i>Local Economic and Employment Development</i>
ME	Ministério da Educação
MLA	Movimento da Luta Antimanicomial
MNCR	Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
MTE	Ministério Trabalho e Emprego
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONGs	Organizações Não Governamentais
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento
PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares PROPEX Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura
RESVI	Rede de Economia Solidária do Vale do Itajaí
RECINAVE	Associação dos Agentes Catadores de Navegante
SAMAE	Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SENAIs	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
VTC	Responsável VERBO TECER

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>27</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO .....	27
1.2 OBJETIVOS .....	31
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>31</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>31</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	31
1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO/UFSC (PPGEGC/UFSC).....	33
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	35
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	36
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>37</b>
2.1 INOVAÇÃO .....	37
2.3 DIFERENÇAS ENTRE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA PARA FINS COMERCIAIS E INOVAÇÃO SOCIAL.....	54
<b>2.2.1 Atores da Inovação Social</b> .....	<b>56</b>
<b>2.2.1.1 Indivíduos</b> .....	<b>58</b>
2.2.1.2 Organizações .....	58
2.2.1.4 Governo .....	62
2.3 REDES DE COLABORAÇÃO.....	63
<b>2.3.1 Redes</b> .....	<b>63</b>
<b>2.3.2 Colaboração</b> .....	<b>64</b>
<b>2.3.2 Redes de Colaboração e Inovação Social</b> .....	<b>70</b>
2.4 INCUBADORAS E INCUBADORAS SOCIAS.....	73
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>77</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	77
3.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO .....	80
<b>3.2.1 Escolha da instituição e das unidades de análise</b> .....	<b>80</b>
<b>3.2.2 Instrumento da coleta de dados</b> .....	<b>80</b>
<b>3.2.3 Coleta de dados</b> .....	<b>81</b>
<b>3.2.4 Tratamento dos dados</b> .....	<b>81</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>85</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SELECIONADA... 85	
<b>4.1.1 Projeto VERBO TECER</b> .....	<b>96</b>

<b>4.1.2 Projeto ENLOUCRESCER.....</b>	<b>97</b>
<b>4.1.2 Projeto COOPERRECIBLU.....</b>	<b>99</b>
<b>4.1.3 A Rede.....</b>	<b>101</b>
<b>4.2 TEMAS E SUBTEMAS DO <i>DATA CORPUS</i> .....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.1 Parceiros .....</b>	<b>105</b>
<b>4.2.2 Recursos .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2.3 Colaboração.....</b>	<b>115</b>
<b>4.2.4 Autogestão .....</b>	<b>118</b>
<b>4.2.5 Aprendizagem .....</b>	<b>122</b>
<b>4.2.6 Sustentabilidade .....</b>	<b>124</b>
<b>4.2.7 Empoderamento.....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.8 Facilitadores e Barreiras .....</b>	<b>127</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÕES .....</b>	<b>131</b>
<b>5.1 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>131</b>
<b>5.1.1 Elementos de Inovação Social encontrados na literatura e identificados no estudo de caso .....</b>	<b>133</b>
5.1.1.1 Parceiros.....	133
5.1.1.2 Colaboração .....	137
5.1.1.3 Autogestão .....	139
5.1.1.4 Empoderamento .....	142
<b>5.1.2 Elementos da Inovação Social emergente do estudo de caso</b>	<b>144</b>
5.1.2.1 Recursos.....	144
5.1.2.2 Aprendizagem .....	145
5.1.2.3 Sustentabilidade .....	147
5.1.2.4 Facilitadores e Barreira .....	148
<b>5.2 DISCUSSÕES.....</b>	<b>149</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>159</b>
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	160
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE A - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERTURA ..</b>	<b>182</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>209</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>210</b>

<b>APÊNDICE D - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE DADOS DE PESQUISA.....</b>	<b>212</b>
<b>FOTOS:.....</b>	<b>213</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo apresentam-se informações referentes ao tema, à contextualização e a problematização, o objetivo geral e os objetivos específicos. Compreende também a justificativa e a delimitação do estudo para a elaboração desta dissertação, sua aderência ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC) e a estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

A inovação é o motor do crescimento empresarial, social e econômico do mundo (TIDD; BESSANT, 2015). Através do processo de inovação surgem novos produtos, processos e serviços, além de novas experiências e alternativas para resolução dos problemas advindos do mundo contemporâneo e globalizado em que estamos inseridos (TROTT, 2012; TIDD; BESSANT, 2015).

Esta globalização apresenta efeitos positivos e negativos, bem como, novos desafios à sociedade civil. Assim sendo, motiva diversos setores da sociedade a concentrar seus esforços para mitigar os efeitos negativos desse rápido crescimento.

Como potencial positivo tem-se o acesso facilitado às tecnologias, produtos e serviços; as facilidades dos meios de comunicações; a quebra das barreiras físicas e econômicas; as facilidades para o compartilhamento do conhecimento e as formas mais colaborativas de desenvolvimento entre as organizações (DU PREEZ; LOUW; ESSMANN, 2009; SANZO *et al.*, 2015). Como aspectos negativos, tem-se a concorrência exacerbada, onde a luta pela sobrevivência dos negócios, não prioriza, em muitos casos, as questões ambientais e sociais (ROBINSON, 2004; POL; VILLE, 2009; BIGNETTI, 2011).

Para Kolleck (2014) o confronto com esses desafios requer uma mudança de postura urgente. Problemas como a crescente disparidade social (educação, saúde, fome, pobreza) a poluição ambiental, as alterações demográficas, as doenças crônicas e as injustiças sociais, necessitam de uma atenção imediata com o desenvolvimento de novas soluções que contemplem alternativas para essas questões (SCHOEN *et al.*, 2014; PAUNESCU, 2014; HEAN *et al.*, 2015; SALIM-SAJI;

ELLINGSTD, 2016). Assim, em paralelo ao conceito de inovação com fins mercadológicos, surge a necessidade de se criar alternativas com olhar voltado para a sociedade, contemplando a inclusão social, a sustentabilidade ambiental, novas formas de trabalho e renda, a valorização do ser humano e a qualidade de vida das pessoas. Esse novo pensar deve alinhar o desenvolvimento local ao crescimento econômico, a fim de proporcionar uma mudança social e melhores oportunidades aos cidadãos, no sentido de lhes tornarem independentes e autônomos (ANDRÉ; ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Na construção de um cenário mais igualitário, de distribuição de renda mais justa, de melhores condições de vida, valorização do ser humano e de preocupação com a sustentabilidade ambiental e social, abre-se espaço para a criação e desenvolvimento de uma inovação focada no aspecto social. Na literatura esta inovação é intitulada de Inovação Social (IS) (ANDRÉ; ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011). A IS caracteriza-se como novas ideias, produtos, processos ou serviços, com o objetivo de alcançar soluções viáveis aos problemas da sociedade civil (MULGAN, 2006; POL; VILLE, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011).

O estudo do tema inovação social tornou-se foco de discussão pelo mundo: nas universidades, nos centros de inovações sociais, no governo, nas empresas privadas e no terceiro setor<sup>1</sup>, entretanto a literatura ainda não apresenta um conceito aceito universalmente (MULGAN, 2006; POL; VILLE, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011).

Várias são as áreas de atuação da IS (administração, sociologia, psicologia, entre outras) e diversos são os elementos que podem ser verificados como melhorias para a sociedade (empoderamento, sustentabilidades, desenvolvimento social, etc.), em direção do atendimento das necessidades sociais (BIGNETTI, 2011).

Neste sentido, a participação de diversos atores e da própria sociedade como elemento decisivo é fundamental na busca de novas soluções para os problemas e desafios sociais (MULGAN, 2006; ANDRÉ; ABREU, 2006). O envolvimento da comunidade aponta para

---

<sup>1</sup> Entende-se como terceiro setor: ONGs, empreendedores sociais, movimentos sociais, fundações, fundos comunitários, empresa social, entre outros tipos de negócios, sem fins lucrativos (CAJAIBA-SANTANA, 2013; SCHOOR *et al.*, 2016)

novos arranjos sociais, econômicos, financeiros, culturais e políticos, através de um processo construído de forma colaborativa e difundido por meio do compartilhamento do conhecimento (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011).

Estudos recentes apresentam características mais abrangentes que demonstram a evolução do conceito de IS na linha do tempo, como: a solução para o desenvolvimento urbano, o trabalho participativo dos atores, as parcerias estratégicas, a colaboração intersetoriais, o trabalho cooperativo e as redes colaborativas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010; MANNING; ROESSLER, 2014; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; MALEK; COSTA, 2015; TOIVONEN, 2016).

Para Borges *et al.* (2015) a IS é criada a partir da combinação de conhecimentos existentes na própria comunidade, com diferentes atores, por meio de um processo colaborativo na busca de uma mudança social sustentável e benéfica a um coletivo.

O trabalho colaborativo, as parcerias e o envolvimento da comunidade são características que sustentam um compromisso e favorecem a criação de uma estrutura de rede de relacionamento eficaz. Estes elementos são potencialmente transformadores de inovações sociais (MANNING; ROESSLER, 2014; KOLLECK, 2014; NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; SWILLING, 2016). Para Freire e Santos (2016, p. 12) "o trabalho colaborativo é o caminho, pois ninguém mais detém sozinho o "conhecimento completo" suficiente para criar a solução dos complexos problemas da atualidade".

Assim sendo, mais do que iniciativas isoladas, a colaboração é a chave para a disseminação das inovações sociais (KLEIN *et al.*, 2012). Trata-se de uma possibilidade real de criar uma sinergia positiva, promover a difusão de ideias inovadoras, reunir recursos, compartilhar conhecimento, habilidades e técnicas, onde individualmente seria impossível (BITTARELLO, 2014; KOLLECK, 2014).

A configuração de grupo ocorre quando existe a integração dos atores e se fortalece quando são interconectados em rede, por meio da colaboração. Para Bobinha (2004, p. 74) "as redes de colaboração são estruturas envolvendo vários atores que se coordenam para atingir objetivos comuns através da conjugação dos respectivos esforços". Os trabalhos desenvolvidos em redes são estratégias importantes de

desenvolvimento da sociedade, especialmente pelo impacto social<sup>2</sup> e econômico que geram (NEUMEIER, 2012). Neste sentido, as redes ganham força quando os grupos de indivíduos trabalham conectados em prol de objetivos comuns.

Embora o tema inovação social tenha recebido bastante atenção dos pesquisadores nos últimos anos (MULGAN, 2006; BIGNETTI, 2011; TOIVONEM, 2016; SALIM-SAJI; ELLINGSTAD, 2016), não há muitos estudos que evidenciam o contexto das redes de colaboração. A colaboração é mencionada na literatura como fator essencial para que a inovação social se desenvolva de maneira adequada e ocorre através de redes de colaboração (LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO *et al.*, 2015). A revisão da literatura aponta para a necessidade de mais pesquisas empíricas e continuadas sobre a formação de parcerias e das redes de colaboração em inovação social (LE BER; BRANZEI, 2010; KOLLECK, 2014; SCHOEN, *et al.*, 2014; SANZO *et al.*, 2015; MALEK; COSTA, 2015; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; SWILLING, 2016; TOIVONEM, 2016).

Para SANZO *et al.* (2015) compreender os elementos que constituem essa rede de colaboração é relevante, pois para inovação social, a colaboração é a fator determinante da criação de novos conhecimentos e novas possibilidades.

Salim-Saji e Ellingstad (2016) afirmam que nas diversas publicações onde envolvem a inovação social, há poucas que exploram o "como" se faz, de fato, para desenvolver as parcerias em redes de colaboração.

As incubadoras sociais são organizações que possuem suas atividades voltadas para o fim social e segundo Nicolopoulou *et al.* (2015) são vistas como exemplos de instituições que trabalham em processos colaborativos, através das redes de relacionamento e conseguem atender, através desta forma de trabalho, as demandas apresentadas pela sociedade, governo ou academia. Para estes autores as incubadoras são ambientes ideais para promover a inovação social. Ainda segundo Guimarães (2000, p. 115) as incubadoras representam um importante "elemento de desenvolvimento da sociedade, sendo econômico e/ou social".

---

<sup>2</sup> Entende-se como impacto social as "transformações sociais duradouras que podem propiciar mudanças nas relações e nas condições sociais" (BIGNETTI, 2011).

Ampliar o conhecimento sobre os elementos que constituem as redes de colaboração para inovação social, em incubadoras sociais é o eixo deste estudo. Neste sentido, a pergunta de pesquisa desta dissertação é: Que elementos constituem as redes de colaboração para inovação social, no contexto das incubadoras sociais?

Estudar inovação social e as redes de colaboração envolve aprender sobre a natureza do conceito de colaboração através de um esforço coletivo realizado em rede (ESTENSORO, 2015). A compreensão desses elementos possibilita buscar melhores alternativas ao desenvolvimento de soluções para os problemas sociais.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social, no contexto das incubadoras sociais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os atores envolvidos nos projetos sociais assessorados pela incubadora;
- Identificar as funções/relações dos atores envolvidos nos projetos sociais incubados;
- Mapear e descrever os elementos das redes de colaboração que envolve a incubadora.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As políticas públicas governamentais existentes no Brasil não tem conseguido atender as demandas da sociedade (MULGAN, 2006; BIGNETTI, 2011). Destaca-se que em países em desenvolvimento, como o Brasil, de acordo com o relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (2015) na atualidade, 830 (oitocentos e trinta) milhões de pessoas são classificadas como trabalhadores pobres e vivem com menos de dois dólares por dia. Assim, problemas como poluição ambiental, alterações demográficas, doenças crônicas e injustiças sociais, além da crescente disparidade social (educação, saúde, fome, pobreza) necessitam de uma atenção imediata (SCHOEN *et al.*, 2014; PAUNESCU, 2014; HEAN *et al.*,

2015; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016). Estudar como atender as demandas dessa sociedade visivelmente excluída e buscar soluções inovadoras é essencial ao desenvolvimento global e uma forte justificativa para esta pesquisa, visto que abrange o tema rede de colaboração para a inovação social e o foco da inovação social é atender as necessidades da comunidade, como um todo.

Para a academia trata-se de uma forma de avançar o conhecimento sobre o estado da arte do tema, como também uma oportunidade de trazer a comunidade para dentro da universidade, pois trata-se de um estudos empíricos, e estes visam aproximam o conhecimento acadêmico do conhecimento popular.

Neste sentido, o estudo de caso dentro da incubadora, aproxima esta pesquisadora de fatos da vida real. Salim-Saji e Ellingstad (2016) esclarecem que existem poucos estudos na literatura que explicam "como" as parcerias devem ser formadas para terem uma rede de colaboração eficiente.

O tema ganha espaço nas discussões públicas, privadas e políticas, nos movimentos sociais e no âmbito das próprias comunidades. Os centros de inovações sociais ganham espaço no contexto das organizações, fundações, instituições privadas e universidades, a exemplos de *Impact Hub* (primeiro aberto em Londres - 2005), *Social Good* (rede espalhada por diversos países), incubadoras sociais (diversas universidades) e Comunidade de Inovação Social (WEST; HANNAFIN, 2011; TOIVONEN, 2016), *Young Foundation* de Londres, *Centre for Social Innovation* Toronto e *Centre for Social Innovation* Viena, *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales - CRISES* e a *Ashoka* criada em 1980 pelo norte-americano Bill Drayton (RUEDE; LURTZ, 2012, p. 2).

Para Salim-Saji e Ellingstad (2016) a academia necessita replicar o conhecimento sobre colaboração para as dimensões sociais, econômicas e humanas, na busca de soluções eficientes. Mais que iniciativas isoladas, a inovação social requer o envolvimento de diferentes atores e a própria comunidade impactada pelos problemas sociais, na busca de transformações sociais (KLEIN *et al.*, 2012; SANZO *et al.*, 2015).

O estudo da colaboração é mencionado na literatura como fator primário de inovação social (LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO *et al.*, 2015). Entender os elementos constituintes da rede de colaboração para inovação social torna-se relevante, pois, a colaboração

e a rede são chaves para criação de novos conhecimentos e novas possibilidades (SANZO *et al.*, 2015). A inovação social e a colaboração possuem uma relação de reciprocidade, na medida em que os processos e métodos colaborativos impulsionam a inovação social e a inovação social, por sua vez, desenvolve novas formas colaborativas (MALEK; COSTA, 2015; SANZO *et al.*, 2015).

Por último e não menos importante, este tema é de interesse particular desta pesquisadora, devido ao seu envolvimento com causas filantrópicas e projetos sociais.

#### 1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO/UFSC (PPGEGC/UFSC)

A presente dissertação apresenta aderência à linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC) na área Gestão do Conhecimento. A aderência caracteriza-se pelo fato do objeto de estudo ser o conhecimento, sua geração e compartilhamento, bem como a sua utilização de forma inovadora nos processos de incubação na busca do desenvolvimento social e geração de trabalho e renda. O conhecimento é o cerne das pesquisas realizadas no PPGEGC/UFSC, sendo definido como “produto, processo e resultado de interações sociais e tecnológicas entre agentes humanos e tecnológicos” (EGC, 2014), e este também é o foco deste trabalho.

Esta dissertação estuda três conceitos relacionados ao conhecimento: **a inovação**, neste âmbito a inovação social. Este construto por si só fundamenta-se na criação, desenvolvimento e difusão de conhecimento (SCHUMPETER, 1961; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SVEIBY, 2001). As **redes de colaboração** existentes entre os atores da inovação social, consideradas como essenciais para o desenvolvimento dos processos (BORBINHA, 2004) e as **incubadoras sociais** reconhecidas como um ambiente ideal para promover a inovação social (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015).

A **inovação** é foco de teses e dissertações no PPGEGC/UFSC, com trabalhos publicados a partir de 2008, entretanto no contexto de inovação social têm-se duas teses, sendo, Juliani (2015) que desenvolveu um *Framework* da Cultura Organizacional nas

Universidades para a Inovação Social e Santos Delgado (2016) que desenvolveu um *Framework* para Caracterizar a Inovação Social sobre seus Processos. Este fato aponta que o tema é emergente no EGC/FUSC. Esta dissertação avança sobre essas pesquisas, pois aprofunda a relação entre a Inovação Social e as redes de colaboração e por ser um estudo empírico.

O tema rede de colaboração apresenta três trabalhos no banco de dados do EGC/UFSC, sendo: Bordin (2015), Sá (2014) e Bittarello (2014). A colaboração foi estudada em cinco trabalhos, sendo, Kotujansky (2009), Cardoso (2009), Suzuki (2010), Paulino (2011) e Braga (2012).

No tema incubadora, tem-se uma tese, sendo Fiates (2014), entretanto não contempla o viés social. No Quadro 1 apresentam-se os títulos dos trabalhos encontrados no Banco de Tese e Dissertação do PPGEGC/UFSC.

Quadro 1 - Documentos do Banco de Tese e Dissertação - PPGEGC/UFSC  
(continua)

<b>Banco de Tese e Dissertação - PPEGC/UFSC</b>	
SANTOS DELGADO, Ana Alexandra. Tese, 2016	Framework para Caracterizar La Innovación Social Sobre Sus Procesos
JULIANI, Douglas Paulesky. Tese, 2015	Framework da Cultura Organizacional nas Universidades para a Inovação Social
BORDIN, Andréa Sabedra. Tese, 2015	Framework Baseado em Conhecimento para Análise de Rede de Colaboração Científica
SÁ, Marcelo Alexandre. Dissertação, 2014	Redes de Cooperação como Estratégia para Desenvolvimento da Agricultura Familiar: Programa SC Rural
BITTARELLO, Kamila Patrícia. Dissertação, 2014	O Fluxo de Conhecimento no Ambiente das Redes de Empresas de Base Tecnológica
FIATES, José Eduardo Azevedo. Tese, 2014	Influência dos Ecossistemas de Empreendedorismo Inovador na Indústria de Venture Capital: Estratégias de Apoio às Empresas Inovadoras
BRAGA, Marcus de Melo. Tese, 2012	Uma Proposta de Modelo de Plataforma de Colaboração para Comunidades de Prática no Ambiente de TV Digital

(conclusão)

<b>Banco de Tese e Dissertação - PPEGC/UFSC</b>	
PAULINO, Rita de Cássia Romeiro. Tese, 2011	Uma Abordagem para Apoio à Gestão de Comunidades Virtuais de Prática Baseada na Prospecção de Participantes Ativos
SUZUKI, Vanessa. Dissertação, 2010	Características para Colaboração, Elaboração e Edição em Ambientes Virtuais de Aprendizagem em Arquitetura e Design
KOTUJANSKY, Silvio. Dissertação, 2009	Um Modelo para a Elaboração Colaborativa de Conteúdos Didáticos Digitais que utilizem a Metáfora de Histórias em Quadrinhos e Recursos Hipermídia
CARDOSO, Marcelo H. Dissertação, 2009	Produção Colaborativa de Conhecimento: O Uso de WIKI no Ambiente Corporativo

Fonte: Da autora - Banco de Tese e Dissertação - PPEGC /UFSC (2016).

Destaca-se ainda, que no PPEGC/UFSC existe o Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI), com foco em estudar o tema inovação e conta com uma linha de pesquisa em inovação social, inclusive com artigos publicados em revistas e congressos internacionais.

As principais publicações são: Revista Espacio, com o título: **Inovação Social: perspectivas e desafios** (JULIANI *et al.*, 2014), IV Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão para a inovação (IDEMi), com o título **Inovação Social: Uma Gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas** (BORGES *et al.*, 2015) e Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI), com os títulos: **Empreendedorismo Social e Inovação Social, convergências e limites** (AGUIAR *et al.*, 2015) e **Inovação Social e empoderamento comunitário: o caso do Banco de Palmas** (PRIM, AGUIAR; DANDOLINI, 2016).

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação tem o foco de estudar como é formada a rede de colaboração para inovação social, no contexto de uma incubadora social, sendo esta, a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) da Universidade Regional de Blumenau FURB. Centra-se na

compreensão dos elementos que contribuem para a formação da rede de colaboração, em prol de um ganho coletivo.

Quanto à abrangência, serão estudados a ITCP/FURB e três projetos assessorados pela mesma. A amostra foi intencional, em virtude de a incubadora ser reconhecida por trabalhar de forma inovadora na assessoria dos projetos sociais e da proximidade desta pesquisadora com a coordenação da ITCP/FURB.

Não faz parte do escopo desta dissertação aprofundar o conhecimento em economia solidária, área afim dos projetos selecionados. Também não compreende estudar todas as dimensões que compreendem a IS, sendo elas: caráter transformador, caráter inovador, inovação propriamente dita, atores e processos (TARDIF; HARRISSON, 2005). O estudo está delimitado na dimensão atores e seus relacionamentos, com foco nos elementos da rede de colaboração.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está apresentada em seis capítulos, conforme descrição abaixo.

Primeiro capítulo: apresentam-se a introdução do trabalho, contendo a contextualização e a problematização da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Compreende ainda a justificativa e a delimitação do estudo, sua aderência ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEGC/UFSC e finalmente, a estrutura do trabalho.

Segundo capítulo: apresentam-se os principais conteúdos teóricos que norteiam o estudo de caso, com base na revisão sistemática da literatura. Os temas abordados neste capítulo são: Inovação; Inovação Social; Redes, Colaboração, Redes de Colaboração e Incubadoras Sociais.

Terceiro capítulo: apresentam-se a metodologia utilizada e os procedimentos para o estudo de caso.

Quarto capítulo: apresentam-se o estudo de caso, bem como o resultado da pesquisa.

Quinto capítulo: apresentam-se as análises dos dados e as discussões do trabalho.

Sexto capítulo: apresentam-se as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo compreende as definições basilares para o estudo de caso apresentado no capítulo 4. Para fundamentar esta pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, conforme Apêndice A. Através da revisão da literatura consegue-se delimitar o campo de estudo e avaliar os conhecimentos produzidos cientificamente. Apresentam-se os conceitos de inovação, inovação social, redes, colaboração, redes colaboração e incubadoras sociais.

### 2.1 INOVAÇÃO

Para que a inovação ocorra é essencial o reconhecimento da importância desta ação dentro do mundo corporativo e o entendimento do seu conceito. Para Caron (2007) o termo inovação é utilizado como sinônimo de ganho de competitividade e é fundamental para o desenvolvimento econômico. Na literatura, existem diversos conceitos de inovação, por sua natureza multidimensional, que variam de acordo com o objeto do negócio (AHMED, 1998; CHESBROUGH, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; CROSSAN; PAYDIN, 2009).

Inovação não é uma ação única, mas um processo total de subprocessos inter-relacionados. Não é apenas a concepção de uma ideia nova, nem a invenção de um novo dispositivo, nem o desenvolvimento de um novo mercado. O processo consiste em todas essas coisas agindo de forma integrada (TROTT 2012, p. 15).

O Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 17-23) trata a inovação de forma bem abrangente. Considera-a como inovação não somente as tecnológicas de processos e produtos, mas também os "tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial".

Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) constataram esta natureza multidimensional, ao afirmar que o conceito de "inovação" apresenta particularidades das áreas de negócios e gestão, estudos organizacionais, economia, empreendedorismo, tecnologia, ciências e engenharias, gestão do conhecimento e marketing. Mediante esta constatação, os autores realizaram uma pesquisa e uma análise a partir do levantamento

de sessenta definições. Assim, esses autores propuseram uma definição multidisciplinar, a qual é considerada adequada para essa dissertação:

Inovação é um processo de várias etapas, por meio das quais, organizações transformam ideias em novos [ou melhorados] produtos, serviços ou processos, com o objetivo de avançar, competir e se diferenciar no mercado de atuação (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009, p. 1334)

Essa definição apresenta uma visão de que a inovação é algo "gerenciável, intencional e não uma simples ação no tempo", acrescenta ainda, o fato de poder ser uma ideia melhorada, não significando algo necessariamente novo (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009, p. 1334). Para Mork *et al.* (2010, p. 590) a inovação é "tudo o que gera e facilita mudanças na prática".

A inovação pode ser abordada por dois focos: como resultado e como processo. A inovação como resultado é a criação de algo novo, sendo produto, processos, serviços, conhecimentos e/ou nova forma de organizar processos produtivos e responde a pergunta "o que?" e "que tipo?" (BENNER, 2003; CROSSAN; APAYDIN, 2009). A inovação como processo é quando envolve as atividades de exploração, descoberta, compartilhamento, criação de conhecimento para gerar um algo novo e responde a pergunta "como"? (CROSSAN; APAYDIN, 2009, p. 13).

A inovação enquanto processo e enquanto resultado são amplamente aceitas nesta dissertação, visto que enquanto processo, trata-se de algo construído de maneira coletiva através compartilhamento de conhecimento, e enquanto resultado, trata-se do resultado do processo de criação de uma ideia nova, sendo o próprio conhecimento e/ou a maneira de reorganizar algo (NORMAN; VERGANTI, 2014).

O processo de inovação é representado por gerações com características bem específicas. Para Rothwell (1994), esse processo é dividido em seis gerações. Alguns autores específicos citam a existência de uma sétima geração (DU PREEZ; LOUW, 2008; DU PREEZ *et al.*, 2009).

1) **Primeira geração:** período de 1930 até 1960 - processos são tratados de forma linear sem considerar as necessidades dos clientes como *imput* para o processo de inovação.

2) **Segunda geração:** período de 1960 até 1970 - processos também são lineares, porém ao contrário da primeira, o mercado é que puxa a inovação. O mercado é a fonte de novas ideias para pesquisa e desenvolvimento.

3) **Terceira geração:** período de 1970 até meados de 1980 - processos permanecem lineares, entretanto já possuem realimentação, levando em consideração tanto as necessidades do mercado, quanto as tecnológicas.

4) **Quarta geração:** partir de 1980 até 1990 - processos dependem da atividade e ações paralelas entre as diversas funções organizacionais. Também firmam parcerias entre a empresa e agentes externos. Nesta geração temos as fusões dos modelos anteriores: a inovação empurrada por pesquisa e desenvolvimento tecnológico e a inovação puxada pelas necessidades do mercado.

5) **Quinta geração:** período de 1990 até o século XXI - é considerada por Rothwell (1994) como a última geração. O processo de inovação é parecido com o processo da quarta geração (paralelo, integrado) no qual a tecnologia da mudança se torna a própria mudança. Os modelos de processos tornaram-se mais eficientes e enfatizam acúmulo do conhecimento, as alianças externas, os sistemas integrados e as redes extensivas, entretanto o processo de desenvolvimento da ideia ainda acontece dentro da empresa (rede fechada).

6) **Sexta geração:** período do século XXI - chamada de inovação aberta. Este novo modelo foca no processo de geração de ideias e criação do conhecimento não apenas internamente, mas sim, em relações desenvolvidas internas e externas para o mercado.

Du Preez *et al.* (2009) propõem uma **sétima geração**, onde temos a integração dos modelos complexos do processo de inovação com a inovação aberta, chamada de Redes de Conhecimento Integrado. Estas redes de conhecimento integrado são compostas por redes de conhecimento, onde os atores interagem na busca de uma solução ampliada para o mercado. Dentro deste foco de interação e redes, pode-se integrar o conceito de inovação social, pois através de parcerias entre os atores envolvidos nos problemas sociais, busca-se desenvolver novas alternativas para o desenvolvimento local.

Neste sentido, no próximo tópico será apresentado o tema inovação social, suas definições, atores e características.

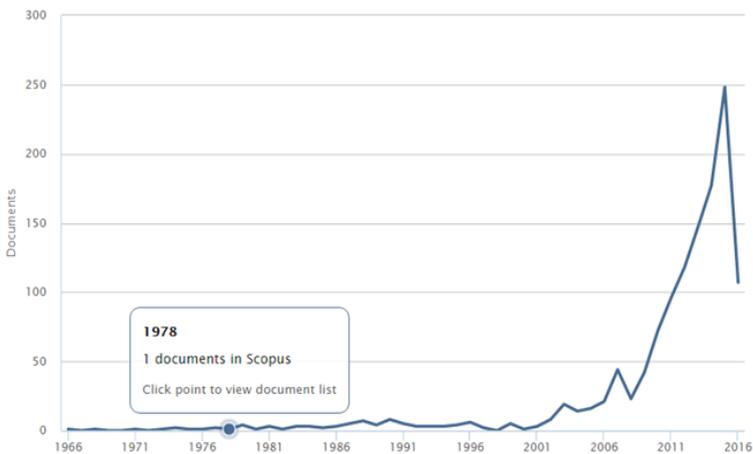
## 2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

O tema inovação social tem se expandido nas últimas décadas, despertando o interesse de diversos setores da sociedade, sendo pesquisadores, professores, organizações ou profissionais responsáveis pelas políticas públicas (MULGAN, 2006; BIGNETTI, 2011; CUNHA; BENNEWORTH, 2013; CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Horta (2013) afirma que em 1967 surge o primeiro trabalho com o tema inovação social, escrito por George W. Fairweather. Trata-se de um *Book Review* intitulado “*Methods for experimental Social Innovation*”.

Em uma pesquisa realizada na base *Scopus* no dia 22.07.2016, observou-se que a partir do ano de 2000 as publicações com o tema IS começaram a aparecer no meio acadêmico. Entretanto ganharam maior evidência em torno de 2006. O tema ganhou espaço nas discussões públicas, no âmbito das próprias comunidades e assim ultrapassou os limites da academia. Foi definida pela Comissão Europeia em 2010, como sendo uma terceira via para resolver deficiências do Estado e/ou mercado, com finalidade de integrar grupos sociais em dinâmicas que promovam o bem-estar social (Comissão Europeia, 2010). A Figura 1 ilustra este crescimento.

Figura 1 - Número de Publicações por Ano



Fonte: Da autora (2016) - Base de dados *Scopus*.

Originalmente, a inovação está vinculada a geração de lucros e ganhos econômicos em escala global de negócios. Entretanto para Bignetti (2011) paralelo a essa economia mundialmente reconhecida como "capitalista", surge uma economia social, que avança de forma veloz, fazendo com que novos programas e conceitos surjam com foco na eliminação dos problemas de desigualdade social, mudanças climáticas, fome, pobreza, doenças crônicas e outras epidemias mundiais. Assim sendo, a inovação criada exclusivamente para fins de competitividade do mercado abre espaço para um olhar com foco na mudança social (ANDRÉ; ABREU, 2006; CAJAIBA-SANTANA, 2014; PAUNESCU, 2014; PHILLIPS *et al.*, 2015; BORGES *et al.*, 2015).

Esse novo modo de olhar para a inovação não exclui a criação e a geração de valor, entretanto, diferente do valor comercial, o valor gerado na inovação social é voltado para a sociedade, criando um "impacto social positivo", recolhido na literatura como "valor social"<sup>3</sup> (MULGAN, 2006; BIGNETTI, 2011; CUNHA; BENNEWORTH, 2013; CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Ao se trabalhar sobre a perspectiva de criação de valor social, preenche-se uma lacuna deixada pelo Governo e pelo meio empresarial, emergindo o conceito de Inovação Social (TAYLOR, 1970; D'AMOURS 2000; CLOUTIER, 2003; LALLEMAND, 2001; LÉVESQUE, 2002; MALO, 2001; MULGAN, 2006).

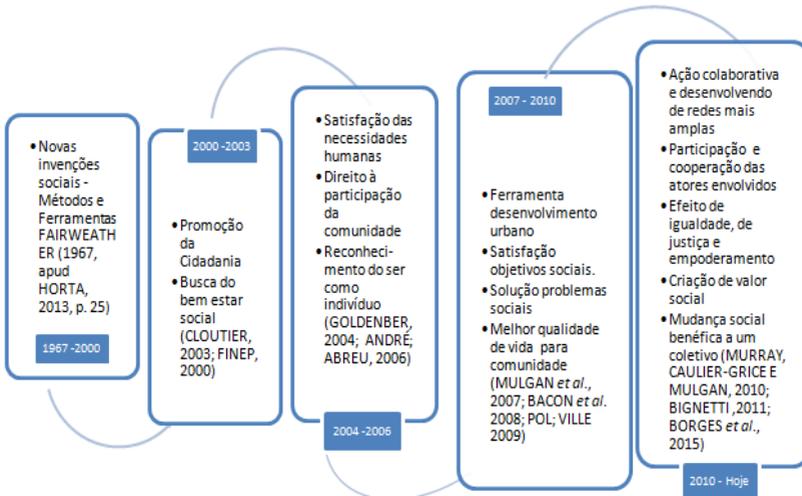
Assim sendo, conforme apontado anteriormente, o conceito de inovação social não é recente. Desde meados de 1960 encontram-se trabalhos direcionados ao assunto, entretanto o tema sofre algumas alterações e evolução com o passar dos anos.

A Figura 2 ilustra a evolução deste tema, com base na revisão da literatura.

---

<sup>3</sup> Valor social é definido como um conjunto de crenças e valores em comum, que dão sentido às regras de convivência de uma sociedade (BIGNETTI, 2011).

Figura 2 - Evolução do Tema - Inovação Social



Fonte - Da autora (2016).

De 1967 até meados dos anos 2000 os estudos apresentavam seu foco em ferramentas e métodos para solução os problemas sociais. A partir de 2000, começam a evoluir e o foco caminha em direção da busca do bem estar social, melhor qualidade de vida e cidadania.

Entre os anos 2004 e 2006 reconheceu-se a necessidade da participação dos indivíduos e das comunidades no desenvolvimento das ações sociais.

Em meados de 2007 os estudos avançam em direção à atualidade, sendo a inovação social vista como uma ferramenta de transformação e desenvolvimento urbano.

A partir de 2010 amplia-se o conceito, através de movimentos mais globalizados, com parcerias entre os diversos atores envolvidos em redes de colaboração, na busca de igualdade de direitos e uma mudança social benéfica a um coletivo.

O tema inovação social, apesar de ter suas primeiras publicações em meados de 1960, não apresenta ainda um consenso entre os autores pesquisados, sobre um conceito amplamente aceito (CUNHA; BENNEWORTH, 2013; BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014; PAUNESCU, 2014).

Um ponto que favorece essa diversidade é o fato de que a inovação social percorre diversas áreas do conhecimento, como: sociologia, administração, psicologia, economia, serviço social e ciências políticas, etc.. (HENDERSON, 1993; ZIMMERMANN, 1999; DEES, 2002; ANDRÉ; ABREU, 2006; POL; VILLE, 2009; RUEDE; LURTZ, 2012) e trata dos mais diversos assuntos, como: sustentabilidade, economia solidária, desenvolvimento local, ações sociais, tecnologias sociais, empreendedorismo social, educação, saúde, fome, pobreza, doenças crônicas e injustiças sociais (SCHOEN *et al.*, 2014; PAUNESCU, 2014; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; HEAN *et al.*, 2015).

Esse cenário multidisciplinar conta com vários centros de estudos especializados e com diversos projetos espalhados pelo mundo. Assim como, uma variedade de definições sobre o que é inovação social.

O Quadro 2 apresenta algumas definições encontradas na literatura.

Quadro 2 - Definições de Inovação Social

(continua)

<b>Autor/Ano</b>	<b>Definição de Inovação Social</b>
Fairweather (1967, apud HORTA, 2013, p. 25)	“Inovação social significa gerar soluções alternativas para os problemas sociais com um mínimo de perturbação da ordem”.
Chambon, David e Devevey (1982, p. 8)	“Práticas que permitem, de forma direta ou indireta, indivíduos ou grupos assumir uma necessidade social ou um conjunto de necessidades sociais, que não estão satisfeito”.
Crozier e Friedberg (1993, p. 19)	“Um processo de criação coletiva na qual os seus membros aprendem, inventam e colocam em prática as novas regras do jogo de colaboração e de conflitos sociais, em outras palavras, uma nova prática social, em que neste processo, eles aprendem habilidades cognitivas, racionais e organizacionais necessárias”.
Cloutier (2003, p. XIII)	“Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades”.

(continuação)

Autor/Ano	Definição de Inovação Social
Dagnino e Gomes(2000, apud DAGNINO; BRANDAO; NOVAES, 2004, p. 21)	“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”.
Neamtan e Downing (2005, p. 12)	“Refere-se a uma nova forma de relações sociais, incluindo inovações organizacionais e institucionais, novas formas de produção e consumo, e novas relações entre desenvolvimento econômico e social”.
André e Abreu, (2006, p. 124)	“Uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencial ou efetivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder”.
Fares (2007, p. 9)	“É um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilita a melhoria da qualidade de vida do outro e diminua as desigualdades. Ou seja, é a contribuição para a sustentabilidade da comunidade e do país”.
Heiskala (2007, p. 59)	“As inovações sociais são as alterações nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras da sociedade que aumentam seus recursos de poder coletivo e melhoram o seu desempenho econômico e social”.
Moulaert <i>et al.</i> (2007, p. 25)	“Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e <i>empowerment</i> ) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária”.
(Mulgan <i>et al.</i> (2007, p. 8)	“Refere-se a novas ideias que trabalham para alcançar os objetivos sociais [...]. Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos objetivos principais são sociais”.

(continuação)

Autor/Ano	Definição de Inovação Social
Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 39)	“É uma nova solução, para um problema social, que é mais efetivo, eficiente, sustentável ou justo do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como um todo e não indivíduos em particular”.
Bacon <i>et al.</i> (2008, p. 13)	“Nós usamos o termo "inovação social" para se referir a novas ideias (produtos, serviços e modelos) desenvolvidas para atender as necessidades sociais não satisfeitas”.
Kimberlee <i>et al.</i> (2008, p. 1)	“Refere-se ao uso da imaginação ou da criatividade para a mudança social, em vez da mudança tecnológica”.
Pol e Ville (2009, p. 881)	“Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida”.
Andrew e Klein (2010, p. 22-23)	“A inovação social que envolve o desejo de fazer as coisas de forma diferente, a pensar em termos de transformações para as instituições e práticas sociais (p. 22). A inovação social requer aprendizagem e capacidade institucional para aprender. Regiões de aprendizagem e instituições de aprendizagem são, portanto, elementos críticos nos processos de inovação social”.
Cahill (2010, p. 259)	“É uma iniciativa, produto, processo, ou programa que altera profundamente as rotinas básicas, recursos e fluxos de autoridade ou crenças de algum sistema social (exemplo, indivíduos, organizações, vizinhança, comunidades, sociedades inteiras)”.
Dawson e Daniel (2010, p. 10)	“A inovação social pode ser amplamente descrita como o desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas que apoiam grupos na realização do objetivo de melhoria do bem-estar. Inovação social trata-se de como resolver os desafios sociais e cumprimento de metas sociais para melhorar o bem-estar social”.
Murray, Caulier-Grice e Mulgan, (2010, p. 3)	“Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir”.

(continuação)

Autor/Ano	Definição de Inovação Social
Westley e Antadze (2010, p. 2)	“Um complexo processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que profundamente alteram as rotinas básicas, de recursos e de fluxos de autoridade, ou crenças do sistema social em que ocorre a inovação. Tais inovações sociais bem-sucedidas têm durabilidade e impacto amplo”.
EMES - Centro Skoll, Young Foundation e Ashoka (Hulgard:Ferrari ni, 2010, p. 259)	“É a criação de um valor social geralmente produzida em arenas colaborativas e participativas com pessoas e organizações que estão envolvidas em inovações que frequentemente implicam em uma atividade econômica”.
Bignetti (2011, p. 4)	“O resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.
Neumeier (2012, p. 55)	“Como mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções de um grupo de pessoas unidas em uma rede de interesses alinhados em relação ao horizonte do grupo de experiências conduzem a novas e melhores maneiras de ação colaborativa dentro do grupo e além dele”.
Caulier-Grice <i>et al.</i> (2012, p. 18)	“Inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficaz do que soluções existentes) e conduzem as capacidades e relacionamentos novos ou aperfeiçoados e uma melhor utilização dos bens e recursos. Em outras palavras, as inovações sociais são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade para agir”.
Standford Social Innovation Review (2013, appud HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6)	“O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais”.

(continuação)

Autor/Ano	Definição de Inovação Social
Taylor (1970, apud HORTA, 2013, p. 25)	“Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais”.
Mumford (2002, apud HORTA, 2013, p. 25)	“A geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a uma ou mais metas em comum”.
Horta (2013, p. 28)	“Um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral”.
Cunha e Benneworth (2013, p. 9)	“São sistemas de mudança através do desenvolvimento de novas soluções na fronteira abrangendo comunidades de aprendizagem para criar valor social e promover o desenvolvimento da comunidade, desafiando as instituições sociais existentes, através de ação colaborativa desenvolvendo redes mais amplas”.
Cajaiba-Santana (2014, p. 44)	“As inovações sociais estão associadas com a intenção planejada, coordenada, objetivo orientado, e as ações legitimadas empreendidas pelos agentes sociais que visam à mudança social que vão surgir no estabelecimento de novas práticas sociais”.
Anderson, Curtis e Wittig (2014, p. 28)	“Novas soluções para os desafios sociais que têm a intenção e o efeito da igualdade, da justiça e empoderamento”.
(BORGES <i>et al.</i> , 2015, p. 7)	“A criação de novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo”.

(conclusão)

Autor/Ano	Definição de Inovação Social
Programa LEED da OCDE (OCDE, 2015)	“Inovação Social é aquela que diz respeito a: mudança conceitual, de processo ou produto; mudança organizacional; mudanças no financiamento; e pode lidar novas relações com partes interessadas e territórios. Inovação social procura novas respostas para os problemas sociais por: identificar e entregar novos serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos e das comunidades; identificar e implementar novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação como elementos diversos em que cada um contribuem para melhorar a posição dos indivíduos na força de trabalho”.
CRISES (2015)	“Uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para beneficiar-se de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações”.
Centre for Social Innovation (CSI, 2015)	“Inovação social refere-se a criação, o desenvolvimento, a adoção e a integração de novos conceitos e práticas que colocam as pessoas e o planeta em primeiro lugar. Ainda mais simplesmente, uma inovação social é uma ideia que trabalha para o bem público”.
Center for Social Innovation – Stanford University (CSI-SU, 2015)	“A inovação social é uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável, do que as soluções atuais e para os quais o valor criado acumula principalmente para a sociedade como um todo, em vez de indivíduos privados”.
Comissão Europeia (2010), Swyngedouw(2005) apud UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016, p. 25)	“Inovações sociais foram definidas como a terceira via para resolver deficiências de mercado ou de Estado, com fins de integrar grupos sociais em certas dinâmicas consideradas como padrões de bem-estar social”.

Fonte: Da autora (2016).

Através dos conceitos apresentados no Quadro 2, observa-se que cada autor apresenta uma particularidade ao definir IS, conceituando com "termos ou palavras" diferenciados. Entretanto, o cerne dos conceitos permanece igual, que é o atendimento às necessidades sociais.

O Quadro 3 agrupa esses "termos ou palavras" derivados dos conceitos, e formam grupos de acordo com sua similaridade sendo eles: origem, finalidade, atores e processos.

Quadro 3 - Similaridades dos Conceitos

(continua)

Origem	Finalidade	Atores	Processo
<b>Problemas sociais</b> (FAIRWEATHER, 1967, <i>apud</i> HORTA, 2013; STANFORD SOCIAL INNOVATIONS REVIEW, 2013; FINEP, 2000), <b>necessidades sociais ou conjuntos de necessidades sociais</b> (CHAMBON; DAVID; DEVEVEY, 1982; CROZIER; FRIEDBERG, 1993), <b>conflitos sociais</b> (CROZIER; FRIEDBERG, 1993),	<b>Satisfação das necessidades sociais</b> (DAGNINO; GOMES, 2000, <i>apud</i> DAGNINO; BRANDAO; NOVAES, 2004), <b>efeito duradouro</b> (CLOUTIER, 2003), <b>diminuir desigualdades</b> (FARES, 2007), <b>novas relações</b> (NEAMTAN; DOWNING, 2005; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; OCDE, 2015), <b>inclusão social</b> (ANDRÉ; ABREU 2006), <b>mudança social</b> (ANDRÉ; ABREU 2006; BORGES <i>et al.</i> , 2015), <b>novas invenções sociais</b> (TAYLOR (1970,	<b>Indivíduos ou grupos sociais vizinhança, comunidades, organizações e sociedades</b> (CLOUTIER, 2003; GOLDENBERG, 2004, CHAMBON; DAVID; DEVEVEY, 1982); <b>membros que aprendem</b> (CROZIER; FRIEDBERG, 1993), <b>agentes e atores capacitados, constelações de atores</b> (ANDRÉ; ABREU 2006), <b>governança comunitária</b> (MOULAERT <i>et al.</i> , 2007)	<b>Processo de criação coletiva</b> (CROZIER; FRIEDBERG, 1993; HEISKALA, 2007), <b>participação, cooperação, colaboração</b> (BIGNETTI, 2011; OCDE, 2015; CROZIER; FRIEDBERG, 1993; BORGES <i>et al.</i> , 2015), <b>criação novas relações</b> (NEAMTAN; DOWNING, 2005; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; OCDE, 2015)

(conclusão)

Origem	Finalidade	Atores	Processo
<p><b>situação social considerada insatisfatória, desafios das comunidades</b> (CLOUTIER 2003; ANDRÉ; ABREU, 2006), <b>desafios das comunidades</b> (DAWSON; DANIEL 2010; ZENTRUN FUR SOZIALE INNOVATIONEN, 2008; BORGES <i>et al.</i>, 2015).</p>	<p><b>novas invenções sociais</b> (TAYLOR (1970, <i>apud</i> HORTA, 2013), <b>desenvolvimento da comunidade</b> (CUNHA; BENNEWORTH, 2013), <b>aumento recurso de poder coletivo</b> (HEISKALA, 2007), <b>valor social</b> (CUNHA; BENNEWORTH, 2013; EMES - CENTRO SKOLL; YOUNG FOUNDATION E ASHOKA, 2010; BIGNETTI, 2011), <b>qualidade de vida do outro</b> (FARES, 2007; OCDE, 2015) <b>alternativa do desenvolvimento urbano</b> (MOULAERT <i>et al.</i>, 2007), <b>bem estar social</b> (CLOUTIER, 2003).</p>		<p><b>metas em comum</b> (MUNFORD, 2002, <i>apud</i> HORTA, 2013), <b>criar sustentabilidade, criar novas e sustentáveis capacidades</b> (FARES, 2007), <b>atividades interpessoais, novas relações de poder, desenvolvendo redes mais ampla, interpretação social</b> (MUNFORD 2002, <i>apud</i> HORTA, 2013; NEAMTAN; DOWNING, 2005; MURRAY; CAULIERGRICE; MULGAN, 2010; OCDE, 2015; NEUMEIER, 2012), <b>novas invenções sociais</b> (TAYLOR, 1970, <i>apud</i> HORTA, 2013).</p>

Fonte: Da autora (2016).

O grupo de "termos ou palavras" que representa a origem refere-se ao contexto onde a inovação social emerge (locus da inovação). A IS além de surgir dos problemas sociais, passou a ser considerada também como um desafio das sociedades envolvidas (DAWSON; DANIEL 2010; ZENTRUN FÜR SOZIALE INNOVATIONS, 2008; BORGES *et al.*, 2015).

O aspecto finalidade define a que objetivo uma inovação social deve atender. A IS ganha com o passar do tempo um foco mais amplo, não sendo desenvolvida apenas para a satisfação das extremas necessidades sociais, mas sim, como alternativa para o desenvolvimento urbano e geradora de uma mudança social. Possibilita diminuir as desigualdades sociais e aumenta o poder coletivo da comunidade (MOULAERT *et al.*, 2007; CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

O quesito atores refere-se aos agentes da IS (desenvolvedores, apoiadores, parceiros e/ou beneficiários). Constata-se uma evolução do trabalho realizado individualmente, para uma "constelação de atores", onde os membros aprendem e se desenvolvem (CROZIER; FRIEDBERG, 1993; ANDRÉ; ABREU 2006).

No tocante aos processos, a IS pode ser concebida, apoiada ou concretizada por processos norteados pela criação coletiva, na busca da sustentabilidade, metas em comum e novas relações de poder (BIGNETTI, 2011; OCDE, 2015; CROZIER; FRIEDBERG, 1993; BORGES *et al.*, 2015).

Observa-se ainda, que apesar da diversidade dos "termos e palavras" apresentadas no Quadro 3, a IS é apontada sempre como uma nova maneira de alcançar alternativas viáveis para o futuro da humanidade (MURRAY *et al.*, 2010; CAJAIBA-SANTANA, 2014; PAUNESCU, 2014; PHILLIPS *et al.*, 2015; UNCETA *et al.*, 2016).

Phillips *et al.* (2015) afirmam que entender a interligação entre essas características (origem, finalidade, atores e processos) é relevante para desempenhar apoio à IS. Esta interligação dos atores, comunidades e objetivos é facilitada por um processo participativo e uma rede de colaboração, que trabalham de forma conjunta, para identificar oportunidade e soluções dos problemas. Entretanto, o tema colaboração é um assunto pouco explorado no contexto de inovações sociais, sendo necessário compreender que características são relevantes para que a IS ocorra. Dentre essas características, podem-se indentificar elementos necessários para que uma ação ou um projeto seja considerado uma IS.

Santos Delgado (2016) define alguns elementos essenciais para que uma iniciativa seja considerada uma IS, dentre eles: promover a

justiça social, apresentar soluções para os problemas reais das pessoas, ser uma ideia nova para um contexto e promover uma mudança na situação atual para melhor.

Observa-se alguns destes elementos, nos conceitos apresentados no Quadro 2, especialmente no que se refere ao fato de resolver problemas sociais, melhorias na qualidade de vida, distribuição justa e equilibrada dos resultados, sustentabilidade, agregar valor social e produzir mudanças sociais.

O Quadro 4 apresenta de forma sucinta os elementos descritos por Santos Delgado (2016) em sua tese.

Quadro 4 - Elementos da Inovação Social

<b>Elementos / Inovações Sociais</b>	<b>Definições</b>
Justa/Equilibrada	Que promova uma distribuição baseada na justiça social
Eficaz	Que os objetivos sejam alcançados
Resolve problemas sociais	Soluções para os problemas reais das pessoas
Originalidade/Novidade	Nova para um determinado contexto (local, estadual ou nacional)
Intangível	Ideia nova, projeto, o conhecimento, movendo-se de relações sociais
Transferíveis, imitável, reproduzível	Transferível, reproduzível em outra comunidade
Melhoria da qualidade de vida	Vida com melhores instalações e melhores opções
Incerteza	Reações diversas frente às mudanças
Onipresença	Pode acontecer em qualquer lugar
Sustentável	Dura mais tempo e respeita o meio ambiente
Potencial para políticas públicas	Ser incorporada nas políticas públicas
Eficiente	Que seja realizado sem desperdiçar recursos
Agrega valor	Atender os interesses da sociedade como um todo, e não interesses particulares.
Produz mudanças	Mudar a situação atual para melhor. Promove uma mudança social benéfica a um coletivo
Transversalidade	Independente da área de atuação

Fonte: Adaptado de Santos Delgado (2016).

De acordo com Bignetti (2011, p. 4) “a inovação social surge como uma das formas de se buscar alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana”. Isso aponta para aumento das iniciativas de apoio a grupos carentes, de projetos empresariais de base não mercantil, de criação de organizações sem fins lucrativos, de formas de crescimento sustentável e de busca da capacidade competitiva local. Entretanto os resultados esperados, face à grandeza dos problemas, ainda são irrisórios (BIGNETTI, 2011, p. 4).

Dentre todas as definições encontradas, adota-se para essa dissertação, a definição de Inovação Social de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 3), como sendo:

Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 3).

A escolha dessa definição vem ao encontro da questão de pesquisa, com foco em estudar os elementos constitutivos das rede de colaboração no contexto da inovação social, sendo que **criação de novas relações** (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2014) e **a colaboração** (BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014; MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2014) aumentam a capacidade da sociedade agir e **a satisfação das necessidades sociais** (BORGES *et al.*, 2015).

Neste contexto de colaboração entre os atores e satisfação das necessidades sociais, Swilling (2016) afirma que as inovações sociais necessitam ser impulsionadas pela ação dos atores locais. Parcerias colaborativas quando desenvolvidas a nível local, tem maior potencial de impacto, pois envolvem todos os atores em rede de colaboração, e estes estão diretamente ligados aos problemas da sua comunidade (MALEK; COSTA 2015; SANZO *et al.*, 2015; SCHOEN *et al.*, 2014; WEST; HANNAFIN, 2011). Atores e redes de colaboração serão discutidos nos tópicos 2.2.1 e 2.2.2. Essas parcerias envolvem ações para a IS, como também para inovação comercial. Entretanto constata-se grande diferença entre os tipos de inovações.

## 2.3 DIFERENÇAS ENTRE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA PARA FINS COMERCIAIS E INOVAÇÃO SOCIAL

Após análise dos conceitos apresentados sobre inovação social e inovação tecnológica para fins comerciais, verificam-se algumas diferenças. As principais divergências são originadas na questão dos recursos, no quesito da demanda (*locus*), nos processos e na proteção da informação. Entenda-se como conceito de inovação tecnológica para fins comerciais, aquela voltada para o ganho de competitividade e desenvolvimento econômico, conforme apresentada na seção 2.1 (CARON, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

O Quadro 5 apresenta uma síntese das diferenças basilares entre a inovação tecnológica para fins comerciais e inovação social.

Quadro 5 - Diferenças entre Inovação Tecnológica para Fins Comerciais e Inovação Social

(continua)

<b>Inovação Tecnológica para Fins Comerciais x Inovação Social</b>		
	<b>Inovação Comercial</b>	<b>Inovação Social</b>
Fonte dos Recursos	Recurso gerado pela empresa, proprietários ou parcerias (COULON <i>et al.</i> , 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005)	<i>Mix</i> de diferentes recursos: político, trabalho voluntário, filantrópico e rede de relacionamento, parcerias intersetoriais (NEUMEIER, 2012; MALEK; COSTA, 2015; SANZO <i>et al.</i> , 2015, SCHOEN <i>et al.</i> , 2014, WEST; HANNAFIN, 2011)
<i>Locus</i> (Demanda)	P&D empresarial e universidades (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005)	Comunidades locais e na estrutura da rede de relacionamento (JULLIANI, 2014; BIGNETTI, 2011; CUNHA; BENNEWORTH, 2013)
Processos	Processo desenvolvido por controles e ferramentas específica (COULON <i>et al.</i> , 2009; FLYNN <i>et al.</i> , 2003)	Processo colaborativo, se desenvolve pela participação dos beneficiários e dos atores da comunidade durante todo o projeto (HORTA, 2013; CROZIER; FRIEDBER 1993)

(conclusão)

<b>Inovação Tecnológica para Fins Comerciais x Inovação Social</b>		
	<b>Inovação Comercial</b>	<b>Inovação Social</b>
Proteção da Informação	Proteção intelectual (TROTT, 2012)	Ampla disseminação. Quanto mais compartilhar, mais se desenvolve (MULGAN, 2006; MALEK; COSTA 2015; SANZO <i>et al.</i> , 2015; SCHOEN <i>et al.</i> , 2014)

Fonte: Da autora (2016).

Quanto à demanda, o locus da inovação social está nos problemas sociais, nas necessidades e nos desafios apontados pela comunidade, uma demanda local (BIGNETTI, 2011). Já o locus da inovação tecnológica para fins comerciais está na estrutura de rede externa e na capacidade interna da empresa para explorar essas redes (CHIU; LEE, 2012) com fins na maximização dos lucros (MULGAN *et al.*, 2007).

Quanto ao quesito processos, na inovação social é construído de forma colaborativa, e a difusão ocorre através do compartilhamento do conhecimento (MALEK; COSTA, 2015; SANZO *et al.*, 2015; SCHOEN *et al.*, 2014; WEST; HANNAFIN, 2011; BIGNETTI, 2011; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Essa forma de colaboração é destacada por Nicolopoulou *et al.* (2015) através da perspectiva de redes de relacionamento, onde atores ou constelações de atores trocam informações, mensagens, documentos e efetuam negócios, criando laços formais e informais (MALEK; COSTA, 2015; KOLK; LENFANT, 2015). Na inovação tecnológica para fins comerciais, o processo é controlado e desenvolvido por ferramentas específicas da organização (COULON *et al.*, 2009; FLYNN *et al.*, 2003).

Quanto ao quesito proteção da informação, na inovação social, existe uma ampla disseminação do conhecimento e dos processos adotados. Deve ser viável, aceitável e replicável (MULGAN, 2006). Já na inovação tecnológica para fins comerciais, existe uma proteção intelectual (TROTT, 2012) e "formas blindadas de modo a permitir um período de exclusividade e um prazo para obtenção dos lucros" (BIGNETTI, 2011 p. 7).

Embora a literatura apresente diferenças entre esses dois tipos de inovações, ressalta-se que a inovação social e a inovação tecnológica

para fins comerciais não representam conjuntos mutuamente excludentes (BIGNETTI, 2011). Para o autor é indiscutível o fato de algumas inovações tecnológicas terem caráter social e algumas inovações sociais fazerem uso das condições tecnológicas para seu desenvolvimento (DAGNINO *et al.*, 2004).

Observando as últimas duas gerações de inovação comercial descritas da seção 2.1, a tendência é que em um futuro próximo, estas diferenças tendem a diminuir e as inovações tecnológica para fins comerciais tragam consigo o foco social e as inovações sociais, por uma questão de sustentabilidade do negócio, tragam o foco comercial. Mesmo que este foco da IS não seja sob o ponto de vista do capitalismo e do lucro propriamente dito, mas sim, com base na própria sustentabilidade dos negócios sociais.

Ao evidenciar as diferenças fundamentais entre os tipos de inovações, Bignetti (2011, p. 7) afirma que "a gestão da inovação social se distingue da gestão comercial e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais modelos desenvolvidos para a gestão tecnológica". Assim, as políticas criadas para a inovação tradicional, concebidas com fins econômicos, não podem ser simplesmente aplicadas à inovação social, devendo ser adaptadas, levando-se em conta o contexto e a participação da comunidade na busca de soluções coletivas (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA, 2015; SCHOOR *et al.*, 2016).

O processo participativo em diferentes contextos sociais é constituído com diversos atores ou constelações de atores. Neste sentido, no próximo tópico descrevem-se os atores da inovação social.

### **2.2.1 Atores da Inovação Social**

Os problemas sociais têm graus diferentes de contextualização, intensidade, extensão e atores. Para Unceta *et al.* (2016) a interação ocorrem com diferentes agentes envolvidos no problema e está sujeita às regras, contextos, parcerias e trajetórias que combinadas trazem um resultado para a comunidade. Neste sentido, a inovação social impulsionada por grupos de interesse, é vista como um processo interativo entre agentes desenvolvedores e beneficiários (BIGNETTI, 2011; CANJAIBA-SANTANA, 2013; JULIANI, 2015; BORGES, *et al.*, 2015). Esses atores, quando interagem em grupos, são conhecidos como "constelações de atores", alinhados em redes de colaboração e/ou

cooperação (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA 2015; SCHOOR *et al.*, 2016; HEAN *et al.*, 2015; SCHOEN *et al.*, 2014).

Podem-se observar esses arranjos através de três focos distintos ou "lentes" (MULGAN *et al.*, 2007). Os autores consideram: os indivíduos, as organizações e os movimentos sociais. Alguns autores acrescentam a presença do governo como um quarto elemento, por meio da criação de leis e políticas públicas (ANDRÉ; ABREU, 2006; GOLDENBERG *et al.*, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

As parcerias firmadas entre esses atores contribuem para a inovação social através de diversos recursos, desde financeiros, infraestrutura, acesso a rede, network, alianças estratégicas, laços informais (voluntariado), até recursos organizacionais e de assessoria empresarial (CASTRO-SPILA; UNCETA, 2015).

A Figura 3 ilustra esses atores e na sequência descreve-se cada um deles.

Figura 3 - Atores da Inovação Social



Fonte: Da autora (2017). Adaptado de Juliani (2015).

### 2.2.1.1 Indivíduos

As mudanças sociais que partem dos indivíduos são inovações diretas das ações e iniciativas pessoais (MULGAN *et al.*, 2007). Para Ashoka (2010) esses agentes são empreendedores sociais, que motivados por missão e paixão, não esperam apenas ações de governo e dos setores privados.

Dees (2002, p. 4) afirma que esses empreendedores exercem papel fundamental na mudança social, através de ações como: 1) adotar uma missão com foco em criar e manter um valor social; 2) procurar reconhecer e encontrar incessantemente oportunidades para servir a sua missão; 3) buscar um aprendizado contínuo, atuando de forma ousada, sem possibilitar que a falta de recurso paralise sua missão; 4) assumir responsabilidade para com as necessidades e os valores das comunidades onde pretende servir.

Os empreendedores sociais possuem características marcantes, conforme estudo apresentado por Oliveira (2004) dentre elas, conhecimento, habilidades pessoais, competências, postura e iniciativa.

Bornstein e Davis (2010, p. 2) afirmam que "os empreendedores sociais sempre existiram, mas no passado eles eram chamados de visionários, humanitários, filantropos, reformistas, santos, ou simplesmente grandes líderes. Para Volkmann, Tokarski e Ernst (2012, p. 04) os empreendedores sociais atuam como "agentes de mudança e motores" do progresso social e econômico e apontam mudanças positivas na sociedade por serem inovadores e pró-ativos. Exemplos como de Muhammad Yunus, Luter King e Gandí são citados na literatura como empreendedores sociais (JULIANI, 2015).

### 2.2.1.2 Organizações

Para Bignetti (2011) iniciativas individuais são significativas para a inovação social, entretanto estas inovações também surgem através de organizações e instituições existentes ou criadas especificamente para atender demandas sociais. Juliani (2015) cita *Greenpeace*, Anistia Internacional e Médicos sem Fronteiras, como exemplos de organizações com foco em IS.

No meio organizacional, as IS referem-se tanto as mudanças no ambiente interno como as mudanças direcionadas para o ambiente externo. A IS realizada no ambiente interno de uma organização está

vinculada a forma de divisão de trabalho entre os colaboradores, mudança na estrutura de poder, mudança na qualidade de vida do trabalhador, valorização do ser humano e autonomia (CLOUTIER, 2003).

Quando as mudanças são direcionadas ao ambiente externo, ultrapassam as fronteiras da organização e estão vinculadas ao atendimento das necessidades da comunidade (BIGNETTI, 2011). Neste contexto, o termo organização representa o conjunto mais amplo de instituições, sendo privadas e/ou públicas, terceiro setor, firmadas em diversos setores da economia e resultantes de diversos arranjos corporativos formais.

Para Nidumolu *et al.* (2009) empresas privadas, ou seja, com fins lucrativos<sup>4</sup>, podem praticar atitudes socialmente responsáveis, não existindo incompatibilidade entre o lucro e adoção de medidas voltadas para o desenvolvimento sustentável, reconhecida na literatura como responsabilidade social corporativa<sup>5</sup>. Corroborando com a afirmativa, os autores Goldenberg *et al.* (2009) e Phills; Deiglmeier e Miller (2008) citam diversos exemplos de atitudes sociais empresariais, dentre elas destacam o controle das operações focadas na preservação do meio ambiente; o desenvolvimento de projetos junto à comunidade; a criação de fundações que apoiam projetos sociais, as parcerias, o voluntariado, etc..

Goldenberg *et al.* (2009) afirmam que ações de responsabilidade social, visam ter reconhecimento do consumidor e atingir uma gama de clientes socialmente mais focado. Para Paunescu (2014) as empresas estão dispostas a ganhar a confiança dos clientes e melhorar sua relação com o mercado, contribuindo para o processo de inovação (SPENA; CHIARA, 2012).

Para Austin *et al.* (2006) as empresas com fins sociais, são empresas onde a sua missão é voltada para a colaboração e o foco é social. Contrapondo ao cenário com fins econômicos, o setor sem fins lucrativos, representa uma oportunidade na geração de inovação social. Normalmente fazem uma ligação mais direta entre o desenvolvimento social e a comunidade, visto que essas organizações sociais tem

---

<sup>4</sup> Empresas com fins lucrativos: São empresas que visam lucros ou resultado econômico (Nidumolu *et al.*, 2009).

<sup>5</sup> Responsabilidade social corporativa: Prática de atitudes empresariais socialmente responsável, voltada para o desenvolvimento sustentável (Nidumolu *et al.*, 2009).

“profundo conhecimento da comunidade” (GOLDENBERG *et al.*, 2009, p. 7). Austin *et al.* (2006) apresentam quatro pontos que diferenciam as empresas com fins sociais das empresas voltadas exclusivamente para os lucros, sendo analisada do ponto de vista de mercado, missão, mobilização de recursos e medidas de desempenhos. O Quadro 6 apresenta os diferenciais entre empresas comerciais e empresas com fins sociais.

Quadro 6 - Diferenciais entre Empresas Comerciais e Empresas com Fins Sociais

<b>Fatores</b>	<b>Empresas Comerciais</b>	<b>Empresas com Fins Sociais</b>
Falha mercado	Vista como uma ineficiência	Vista como oportunidades para empreendimentos
Missão	Gestão voltada ao lucro	Gestão e motivação voltada para colaboração e o social
Mobilização de recurso	Financeiros	Financeiros e compensações não financeiras
Medida desempenho	Resultados aos acionistas	Resultados a todos os que influenciam ou são influenciados pela empresa

Fonte: Adaptado de Austin *et al.* (2006).

Ao analisar essas divergências, observa-se que a falha de mercado considerada como um resultado ineficiente para os negócios comerciais é vista, em IS, como uma oportunidade para o surgimento de empreendimentos sociais. Esses empreendimentos tem sua missão voltada para a colaboração entre os atores e foco em atender uma demanda social.

Outros tipos de organizações que ganham espaço no contexto das causas sociais são os centros de inovações sociais e as universidades, a exemplos de *Impact Hub* (Primeiro aberto em Londres - 2005), *Social Good* (rede espalhada por diversos países), Incubadoras Sociais (diversas universidades) (TOIVONEN, 2016; WEST; HANNAFIN, 2011), *Young Foundation* de Londres, *Centre for Social Innovation* Toronto e *Centre for Social Innovation* Viena, e o *CRISES* - Portugal (RUEDE; LURTZ, 2012, p. 2).

Estes centros podem originar-se dentro de empresas públicas, privadas, terceiro setor ou universidades. O seu foco de ação é propiciar

um ambiente de pesquisa, que catalise a criação e evolução de inovações sociais.

Intermediário ao setor com e sem fins lucrativos, existem os negócios sociais (também conhecidos como empresa social). Trata-se de uma empresa, onde a finalidade é o propósito social e o lucro é o meio que possibilita o cumprimento deste propósito. Assim, essas empresas buscam seus recursos através da atividade própria econômica, pois necessitam manter-se sustentável no mercado (MULYANINGSIH, H. D.; YUDOKO, G.; RUDITO, 2014).

O conceito de negócio social foi implementado pelo ganhador do prêmio Nobel da paz, em 2006, Muhammad Yunus. Para Yunus e Weber (2011) negócios sociais são empresas que possuem como única missão solucionar um problema social. Tornam-se autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos, entretanto reinvestem os lucros no desenvolvimento do próprio negócio.

### 2.2.1.3 Movimentos Sociais

Movimento social é um termo utilizado para representar uma ação coletiva da sociedade com um determinado objetivo comum (MARTELETO, 2001). Essas ações coletivas, em certos casos, ultrapassam os limites de encontros presenciais, como eram em décadas passadas e se transformam em uma mudança social radical (MULGAN *et al.*, 2007). Para Bignetti (2011) vão além de redes informais e se estendem para relações formais e consolidadas. São exemplos de movimentos sociais o feminismo, o ambientalismo, movimento dos "sem terra", movimento dos "catadores de resíduos sólidos", campanha contra escravidão, movimento indígena, entre outros. Para Della Porta e Diani (1999, p. 17) os movimentos sociais são “redes informais, baseadas em crenças compartilhadas e solidariedade, que se mobilizam acerca de questões conflituosas, por meio do uso frequente de várias formas de protesto”.

Marteletto (2001, p. 73) apresenta o conceito de movimento social extraído do Dicionário de Ciências Sociais (1987).

Os movimentos sociais em geral designam um tipo de ação coletiva orientada para a mudança, em que uma coletividade de pessoas é dirigida, de modo não hierárquico, por um ator social. Os movimentos logram maior duração e integração e

são eles em geral que originam as organizações, os partidos, as associações, a partir de uma consciência de grupo e das afinidades percebidas por indivíduos submetidos às mesmas pressões sociais ou que enfrentam idênticas dificuldades e obstáculos (Marteleto, 2001, p. 73).

Para Mulgan *et al.* (2007, p. 28) os movimentos sociais “tornam-se campanhas bem organizadas e possuem quatro atributos chave: dignidade, unidade, volume e compromisso”. Os indivíduos são motivados por seus ideais, na busca de uma vida mais digna e ganham força política pelo grande número de participantes e pelo compromisso que assumem perante a comunidade. Normalmente são impulsionados pelo descontentamento que surge da retirada ou falta do Estado (BIGNETTI, 2011; MULGAN, 2006).

Caillouette *et al.* (2009) e Vos e Wagenaar (2014) afirmam que as parcerias formadas através dos movimentos sociais constituem não apenas um processo de luta por direitos semelhantes, mas também a confiança, a colaboração e um aprendizado na base da reciprocidade, criando uma identidade territorial. Neste sentido, Bignetti (2011), afirma que a sociedade civil organiza-se de forma autônoma e independente, na busca de seus direitos. Para o autor, os movimentos sociais representam novas práticas grupais, onde cada ator participante expressa sua posição livremente e unem forças em parcerias em vez de buscar soluções em ações isoladas. Assim, as inovações sociais derivadas dos movimentos sociais, são consideradas mudanças profundas que refletem na sociedade (BIGNETTI, 2011; VOS; WAGENAAR, 2014).

#### 2.2.1.4 Governo

Alguns autores apresentam um quarto elemento na inovação social: o Governo. Este é responsável pela criação de leis e políticas públicas que atendam as demandas da sociedade. (ANDRÉ; ABREU, 2006; GOLDENBERG *et al.*, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Goldenberg *et al.* (2009) afirmam que o governo possui um papel importante no desenvolvimento de inovações sociais, pois são responsáveis, além do marco regulatório, também pelo fornecimento de apoio financeiro em diversos projetos (SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016). Entretanto, em alguns momentos, aparece também como inibidor no desenvolvimento das inovações sociais, sendo, por barreiras

orçamentárias ou restringindo o surgimento de novas ideias, com a imposição de soluções padronizadas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

## 2.3 REDES DE COLABORAÇÃO

Nicolopoulou *et al.* (2015) apontam que na inovação social a colaboração é fator primordial e pode ser expandida por redes de relacionamento, criadas para responder aos desafios sociais. Outras características, como a criação e compartilhamento do conhecimento, a aprendizagem, as relações pessoais, e as parcerias junto à comunidade contribuem para formar uma rede de relacionamento eficaz (MALEK; COSTA, 2015; SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; SCHOEM, 2011; LE BER; BRANZEI, 2010). Para Terra e Gordon (2002) através do compartilhamento do conhecimento, da interação e das relações pessoais, emergem novos saberes, sendo uma construção coletiva. Essas novas relações são possíveis devido ao movimento globalizado do mundo atual, onde tudo está interligado, em forma de redes. Neste contexto, os temas redes e colaboração são apresentados nas seções 2.3.1 e 2.3.2.

### 2.3.1 Redes

Na ideia original, rede é a união de um conjunto de elementos, conhecidos tecnicamente como nós, que são encontrados na literatura com o nome de ligações ou *links* (BARABÁSI, 2009; NEWMAN, 2003).

No contexto da informática, uma rede consiste em diversos processadores que estão interligados e compartilham recursos entre si. O objetivo das redes de computadores é possibilitar a troca de dados entre computadores e o compartilhamento de recursos (DIMITRIOS; TILMAN, 2011). Entretanto, este conceito teórico de rede pode ser aplicado em diversos contextos, permitindo que existam vários tipos de redes, dentre elas: rede de computadores industriais (DIMITRIOS; TILMAN, 2011), redes sociais (NEWMAN, 2003), redes de conhecimento (PHELPS; HEIDL; WADHWA, 2012), rede de colaboração solidária (MANCE, 2002) e redes de colaboração (BORBINHA, 2004).

Para Castells (2005, p. 498) as redes são “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede”. Através da comunicação ocorrida dentro da rede, por meio dos diversos atores, emergem os relacionamentos, as possibilidades e as oportunidades de parcerias (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015). As redes formam uma nova arquitetura da sociedade, modificam a forma das operações, o resultado de diversos processos produtivos, de experiência, poder e cultura (CASTELLS, 2005). Esta arquitetura social é formada por diversos atores, dentre eles, o Estado, a sociedade, as empresas e os indivíduos, que trabalham em locais diferentes, entretanto, se conectam através de redes para realizar trocas. Para Ferreira e Filho, (2010, p. 2) a rede é formada “a partir do momento em que haja algum tipo de troca entre eles, sendo tangíveis (bens, materiais) ou intangíveis (ideias, valores)”.

Cada elemento conectado na rede permite - por sua integração aos demais, pelos fluxos que agência e nos quais se realiza - o surgimento de processos complexos com a emergência de novas qualidades anteriormente inexistente [...] (MANCE, 2002, p. 127).

Trata-se de um atributo utilizado de forma estratégica com objetivo de minimizar problemas e amplificar processos (BITTARELLO, 2014). Na perspectiva de inovação social, esses nós podem ser comparados aos diversos atores conectados com suas experiências e saberes. Para Freire e Santos (2016) a participação colaborativa propicia a integração em rede e possibilita a construção de uma maior sinergia envolvendo os colaboradores.

### **2.3.2 Colaboração**

O conhecimento é criado pelos indivíduos através dos papéis desempenhados no meio em que vivem (ESCRIVÃO; NAGANO, 2014). Entretanto, se este conhecimento não for compartilhado, acabará perdido e obsoleto. Terra e Gordon (2002) afirmam que o conhecimento é uma construção social, que possibilita novos círculos de relacionamento, através do compartilhamento, da interação e das relações pessoais.

O trabalho resultado da interação e das relações pessoais apresenta-se na forma colaborativa e é uma importante estratégia de desenvolvimento urbano, especialmente pelo impacto social e econômico gerado. Esta troca de experiência, com momentos de discussão é a possibilidade real de se criar alternativas, onde individualmente não seria possível (SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; HEAN *et al.*, 2015; SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; KOLLECK, 2014; SÁ, 2014; MANNING; ROESSLER, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; BIGNETTI, 2011; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010).

A busca por alternativas, ou soluções viáveis para os problemas sociais fortalecem-se quando são realizadas por esforço coletivo, através da participação de todos, da cooperação e/ou da colaboração.

Os termos colaboração e cooperação são apresentados na literatura empresarial como sinônimo, entretanto, trata-se de conceitos distintos (BOAVIDA, 2002). Contrariando o que se julga “[...] o simples fato de diversas pessoas atuarem em conjunto não significa que se esteja, necessariamente, perante uma situação de colaboração” (BOAVIDA; PONTE, 2002 p. 3). Dillenbourg *et al.* (1996) aponta que não existe um acordo sobre a distinção desses termos, enquanto Underwood e Underwood (1999, p. 12) argumentam que os termos são usados "muito vagamente na literatura".

Para Wagner (1997) e Day (1999) a confusão entre os conceitos de colaboração e cooperação aparece com frequência devido à semântica das palavras: *laborare* que significa trabalhar e *operare* que significa operar. Ambas são formadas pelo prefixo *co*, que significa ação conjunta, e forma colaborar e cooperar. Para compreender melhor, Boavida e Pontes (2002) esclarecem:

**Operar** é realizar uma operação, em muitos casos relativamente simples e bem definida; é produzir determinado efeito; funcionar ou fazer funcionar de acordo com um plano ou sistema.

**Trabalhar** é desenvolver atividade para atingir determinados fins; é pensar, preparar, refletir, formar, empenhar-se. O plano do trabalho pode não estar completamente determinado antes do início do trabalho, da laboração. O que o orienta são os objetivos a alcançar tendo em conta os

contextos naturais e sociais em que o trabalho é desenvolvido [...].

É natural assumir, assim, como o fazemos neste artigo, que a realização de um trabalho em conjunto, a **colaboração**, requer uma maior dose de partilha e interação do que a simples realização conjunta de diversas operações, a **cooperação** (BOAVIDA; PONTES, 2002 p. 4).

Isto posto, pode-se dizer que cooperar não é o mesmo que colaborar, entretanto o trabalho colaborativo pode envolver ações de cooperação.

Para esta dissertação, se aceita o conceito de colaboração como sendo indivíduos que trabalham em conjunto, trocam vivências, expõe seus modelos mentais e tem como resultado um novo conhecimento que possa enriquecer o todo (SANZO *et al.*, 2015). O conceito de cooperação também é considerado, sendo, uma ação conjunta para uma alcançar uma finalidade (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012). Para Harrisson; Chaari; Comeau-Vallée (2012) e Sanzo *et al.* (2015) os problemas podem ser resolvidos de forma mais eficaz se houver colaboração.

A colaboração é um processo em que as partes envolvidas trabalham em conjunto e observam um problema por diferentes ângulos, (GRAY, 1989; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO *et al.*, 2015).

Na visão de Hills (1997, p. 49) a visão coletiva é potencializada pela colaboração. Para a autora:

A colaboração estimula o trabalho em conjunto gerando benefícios no sentido de produzir um produto muito maior que a soma de suas partes. Durante o processo os colaboradores desenvolvem uma compreensão compartilhada muito mais profunda do que seria se tivessem trabalhando sozinhos ou contribuídos com uma pequena parte do produto final (Hills, 1997, p. 49).

Sanzo *et al.* (2015) aponta que existem características essenciais para que o processo de colaboração ocorra, dentre eles, a confiança, compromisso, o alinhamento das crenças e dos objetivos entre os parceiros. Para esses autores a confiança é uma característica que se encontra no centro das relações humanas bem sucedidas. Ela é

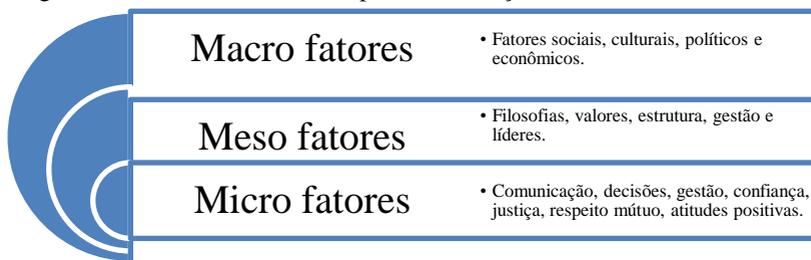
constituída por sentimentos de lealdade, sinceridade e honestidade. O compromisso é definido como o dispêndio do máximo de esforço para que a relação se torne duradoura. Singer (1996) afirma que o compromisso é elemento fundamental para que a inovação ocorra, mas só acontece quando as pessoas envolvidas estão dispostas a aprender, mudar e adquirir novos conhecimentos, através do compromisso assumido entre as partes interessadas. A crença e os objetivos trazem consigo a missão de cada parceiro (SANZO *et al.*, 2015).

Neste sentido, as atividades de colaboração pautadas pelas crenças e objetivos, podem causar um impacto à missão sustentável, para maior eficácia da parceria. As relações construídas com base na confiança e no compromisso terão impacto duradouro. (SANZO *et al.*, 2015; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; LE BER; BRANZEI, 2010).

Além dos elementos apresentados acima, Sanzo *et al.* (2015) afirmam que é necessário a criação de espaços que permitam o diálogo, discussão e a interação entre os indivíduos, para que a colaboração floresça. São várias as formas de promover a colaboração entre os parceiros, desde simples encontro e conversas informais até reuniões e agendas com tecnologias de ponta.

Para Raišiene (2012) existem alguns fatores que são determinantes para a colaboração ocorrer, estes fatores podem ser de três origens: 1) Macro fatores (de fora) como fatores sociais, culturais, políticos e econômicos; 2) Meso fatores (características das organizações que integram o grupo) como filosofias, valores, estrutura de gestão e liderança e 3) Micro fatores (conexões e relações dos membros das equipes), como comunicação, decisões gestão, confiança, justiça, respeito mútuo, atitudes positivas. A Figura 4 apresenta de forma sintética esses fatores.

Figura 4 - Fatores Determinantes para Colaboração



Fonte: Da autora (2016). Adaptado Raišiene (2012).

Para o autor, o processo de colaboração não pode ser isolado e individualista, deve ser promovido dentro de um contínuo processo de interação. Assim, se o contexto sociocultural possuir perfil individualista, a colaboração pode ser fortemente prejudicada. Embora em muitos casos a colaboração e a parceria para inovação social surjam de momentos oportunistas ou inesperados, Schirmer e Cameron (2012) afirmam a necessidade de utilizar um processo sistemático para criar parcerias duradouras.

Neste sentido, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) apresentam alguns métodos e formas de incentivar a colaboração. São possibilidades de encontros presenciais e virtuais, como, reuniões e conferências, café diálogo, oficinas participativas, dinâmica de grupo e participação em redes. Esses autores descrevem algumas alternativas para favorecer a inovação social, no sentido de colaborar e conectar pessoas, sendo: *championing innovation*, *innovation teams* (times de inovação), *innovation hubs* (centros de inovação), *institutions* (instituições), *innovation platforms* (plataformas de inovação) e *innovation networks* (redes de inovação).

- **Championing Innovation:** são indivíduos (empreendedores sociais ou intraempreendedores sociais) com habilidade de detectar boas ideias e poder de persuasão para disseminar inovações (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010);
- **Innovation teams:** São times formados com várias finalidades, entre elas questões específicas de criar ideias, são equipes multidisciplinares (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010);
- **Innovation Lubs:** São centros de inovação com espaços e lugares que unem as pessoas com o objetivo de aprender, compartilhar e colaborar (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010);
- **Institutions:** são instituições parceiras para fomentar e mobilizar inovações e impulsionar mudanças mais sistêmicas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010);
- **Innovation Platforms:** são plataformas que se envolvem em fornecer às pessoas as ferramentas e recursos que elas necessitam para se organizarem. A Wikipédia é uma plataforma colaborativa de

construção de conhecimento (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010);

- **Innovation Networks:** são redes de **inovação e** o maior benefício que a rede pode ofertar à inovação social é aproveitar um ator que já existe em um sistema e ligá-lo a outros, criando conexões e novas formas de relacionamentos. Com a velocidade dos meios digitais, as informações e a comunicação fluem rapidamente (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Para Toivonen (2016) e West e Hannafin (2011) as comunidades de inovação social também contribuem para que os indivíduos se conectem, e favorecem a IS.

- **Comunidade de Inovação Social:** uma organização de colaboração emergente, caracterizada por projetos vagamente compartilhado no meio digital ou físico, auto-organizado, facilita as interações informais e produtivas de diversos atores, que compartilham de interesses comuns (TOIVONEN, 2016) e WEST; HANNAFIN (2011).

Além dos métodos que possibilitam conexão entre os indivíduos, existem diversas razões para que a colaboração ocorra, entre elas, a formação de parcerias importantes para a sociedade. Schirmer e Cameron (2012) apontam que essas parcerias vão além do acesso ao recurso financeiro e afirmam que diversos tipos de recursos adicionais podem ser trocados e/ou concebidos. Dentre eles: conhecimento e informação, rede de relacionamento, tecnologias e novas práticas de trabalhos, treinamento para trabalho em equipe, desenvolvimento de novos talentos entre outros.

Ao pensar como a colaboração pode ser planejada, deve-se ter foco nos possíveis parceiros comerciais (setor privado), nas entidades ou organizações do governo (setores públicos) e as organizações sem fins lucrativos, fundações, instituições de caridade (terceiro setor), com fins de evitar fragilidades, dificuldades e decepções (LE BER; BRANZEI, 2010).

Nesse sentido, para Sanzo *et al.* (2015) quanto mais intensivo for o espírito de colaboração, maior será o compartilhamento de conhecimento e o nível de interações interpessoais. Esse processo colaborativo agrega um valor agregado e um senso coletivo, num movimento circular, que forma uma rede de colaboração e propicia a IS. Assim a colaboração e a inovação social apresentam um movimento de

reciprocidade, visto que os métodos colaborativos impulsionam a inovação social e por sua vez, a inovação social cria novas formas e modelos colaborativos. (SANZO *et al.*, 2015).

### **2.3.2 Redes de Colaboração e Inovação Social**

Conforme definido por Nicolopoulou *et al.* (2015) a colaboração pode ser expandida através da criação de redes com objetivo de responder aos desafios sociais, na forma de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. É por meio da rede de colaboração que as transformações efetivamente ocorrem e devem ser vistas como uma questão estratégica, em conjunto com a tecnologia (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Entretanto, compreender que elementos formam essa rede, não é trivial, a literatura aponta a necessidade de mais pesquisas empíricas no contexto de colaboração (SANZO *et al.*, 2015; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; LE BER; BRANZEI, 2010).

Para Borbinha (2004, p. 74) "as redes de colaboração são estruturas envolvendo vários atores que se coordenam para atingir objetivos comuns através da conjugação dos respectivos esforços". Nesse sentido, os atores compartilham informações, juntamente com suas necessidades, preocupações, problemas e trocam experiências, formando uma base contínua (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Para Schirmer e Cameron (2012) redes, alianças e colaboração oferecem um grande potencial de gerar impacto social muito além do que um indivíduo poderia alcançar de forma independente. Para esses autores, parcerias e colaboração são oportunidades atraentes para as inovações sociais (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA, 2015; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; SANZO *et al.*, 2015 PHILLIPS *et al.*, 2015; PAUNESCU, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SPENA; CHIARRA, 2012; MANCE, 2002; BIGNETTI, 2011).

Bordin (2015) e Fleury, Oliveira e Moacir (2001) afirmam que o compartilhamento e a transferência do conhecimento, são os maiores benefícios para que se forme uma rede de colaboração, o que aumenta as possibilidades de oportunidades e a visibilidade dos negócios. É um processo onde novos arranjos são possíveis por meio da partilha dos recursos e conhecimentos (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012).

Alguns elementos da rede de colaboração são descritos na literatura como essenciais para que a IS ocorra. São eles: rede de atores, colaboração, compromisso, confiança, parcerias, liderança, empoderamento, incubadoras sociais e comunidade de Inovação Social e compartilhamento e transferência de conhecimento.

- **Rede de Atores:** a diversidade de atores conectados em uma rede mais ampla, com metas em comum, criam novas relações e buscam a sustentabilidade (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA, 2015; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; PAUNESCU, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SPENA; CHIARRA, 2012; MANCE, 2002; BIGNETTI, 2011);
- **Colaboração:** processo de trabalho construído de forma colaborativa cria uma nova forma de gestão, com a participação da comunidade nas decisões, membros que aprendem pela cooperação, objetivos comuns, confiança, compromisso e ambiente colaborativo (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; HEAN *et al.*, 2015; SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; KOLLECK, 2014; MANNING; ROESSLER, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; BIGNETTI, 2011; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010);
- **Compromisso:** acreditar na importância da relação ou parceria estabelecida e não mitigar esforços para o cumprimento do acordado. O compromisso pode ser afetivo ou financeiro. Na rede de colaboração formam-se vínculos emocionais e laços duradouros (SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015, BIGNETTI, 2011);
- **Confiança:** acreditar no trabalho do outro e perceber valores e objetivos comuns no grupo. A honestidade e benevolência são características indispensáveis para a rede de colaboração (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015, SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015, BIGNETTI, 2011);
- **Parcerias:** podem ser intersetoriais e interorganizacionais, por meio de alianças estratégicas, criam-se novas relações com metas em comum (SWILLING, 2016; SCHOOR *et*

*al.*, 2016; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; SANZO *et al.*, 2015, KOLLECK, 2014; MANNING; ROESSLER, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010);

- **Liderança:** possuir um líder é indispensável ao processo de criação coletiva, visto que será um norte aos atores e suas ações proporcionam ambiente colaborativo (SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; HEAN *et al.*, 2015; MANNING; ROESSLER, 2014; RAIŠIENĖ, 2012; MCMULLEN; ADOBOR 2011);
- **Empoderamento:** novas relações de poder são construídas contribuindo para o aumento do poder da comunidade, gerando novos saberes e novas formas de trabalho (VOS; WAGENAAR, 2014; KLEIN *et al.*, 2012; SANZO *et al.*, 2015; BIGNETTI, 2011);
- **Incubadoras Sociais e Comunidades de Inovação Social:** utilização desses novos arranjos sociais como meio para buscar novas invenções sociais, governança comunitária e/ou poder coletivo (TOIVONEN, 2016; NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; WEST; HANNAFIN, 2011; GOLDENBERG *et al.*, 2009);
- **Compartilhamento e transferência de conhecimento:** fazem parte do processo de aprendizado e criam novos conhecimentos (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA, 2015; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; SANZO *et al.*, 2015 PHILLIPS *et al.*, 2015; BORDIN, 2015; PAUNESCU, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SPENA; CHIARRA, 2012; MANCE, 2002; BIGNETTI, 2011).

Esses elementos utilizados simultaneamente no cotidiano das inovações sociais formam um círculo virtuoso de colaboração, que através das redes criam um novo valor para a comunidade (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012).

As incubadoras sociais são exemplos de organizações que trabalham através de processo colaborativos, com foco nas demandas apresentadas pela sociedade, governo ou academia. Elas representam importante elemento de desenvolvimento social (GUIMARÃES, 2000, p. 115), com uma nova forma de incubar seus projetos, podendo ser

comparada ao modelo de gestão colaborativa. Para Freire e Santos (2016, p. 07) o objetivo da gestão colaborativa "não é somente participar do processo, mas sim, ajudar os colegas em seu processo de aprendizagem individual, para que cada um faça *o que já sabe* cada vez melhor e esteja aberto a aprender o que *ainda não sabe*". Neste sentido, a próxima seção será sobre as incubadoras sociais.

## 2.4 INCUBADORAS E INCUBADORAS SOCIAIS

De acordo com Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2016), as incubadoras de empresas são mecanismos que ofertam suporte aos empreendedores para desenvolver ideias inovadoras transformando-as em empreendimentos. Para a ANPROTEC (2016) incubar é estar dentro de um ambiente monitorado, controlado e apropriado para o desenvolvimento e a sobrevivência. Em geral, as incubadoras oferecem infraestrutura e suporte gerencial, auxílio à gestão do negócio e às questões essenciais no desenvolvimento e sustentabilidade de uma empresa. Segundo o relatório Panorama de 2014, publicado pela ANPROTEC (2016), 93% das empresas que passaram por uma incubadora sobrevivem no mercado. Nos outros casos, cerca de 60% das pequenas e médias empresas no Brasil não sobrevivem além dos quatro anos de vida (SEBRAE, 2014).

As universidades e algumas organizações sem fins lucrativos ampliam o conceito de incubação e inserem as demandas sociais, através do atendimento dos projetos sociais. A ideia de incubadoras social é aceita no meio acadêmico e várias universidades assumem esta nova proposta, que nasce como uma atividade de extensão, mas vinculada ao ensino e a pesquisa, organizando-se em movimentos de troca de experiências. O conceito de incubadora, que foi historicamente aplicado à indústria e fins econômicos, hoje pode ser visto também com foco em resolver problemas sociais (PÉREZGROVAS; CERVANTES, 2002).

O papel da incubadora social é apoiar nas várias áreas do conhecimento acadêmico, sendo eles na dimensão da capacitação dos beneficiários, assistência técnica quanto à gestão do negócio e à mobilização de recursos (PÉREZGROVAS; CERVANTES, 2002).

Promover a inclusão social, a melhoria na qualidade de vida de comunidades marginalizadas, a produção e a socialização do conhecimento, faz parte da rotina das incubadoras sociais (GUIMARÃES, 2000). Estas desenvolvem e assessoram projetos

ligados a diversas cadeias produtivas, como por exemplo: atuação no campo da agricultura familiar, artesanato, reciclagem de resíduos sólidos, cooperativismo social (saúde mental, egressos do sistema prisional, entre outros) construção civil, etc. (SOUZA; BARBOSA; REIS, 2009; TOIVONEN, 2016; WEST; HANNAFIN, 2011; GOLDENBERG *et al.*, 2009).

As incubadoras sociais trabalham com diversas áreas do conhecimento para atender a diversidade das demandas sociais, assim formam equipes multidisciplinares, e a construção do conhecimento é concebida a partir dos direitos sociais (GUIMARÃES, 2000). Neste sentido, "a articulação entre o conhecimento popular com as interpretações técnico-científico é imprescindível" (SOUZA; BARBOSA; REIS, 2009, p. 262). Esta interação propicia uma colaboração e um processo de aprendizado de mão dupla, que garante a formação contínua de docentes, pesquisadores, alunos, técnicos e dos próprios incubados. A gestão das incubadoras determina uma inovação na sua forma de trabalhar. Trata-se de um processo colaborativo, onde a interação entre os atores é ponto determinante na efetivação e sucesso dos projetos. Neste sentido Freire e Santos (2016, p. 7) definem que "quanto maior a conectividade entre as pessoas maior será o entendimento dos princípios, padrões, relações e rotinas, ou seja, aumentará sua competência [...] para o desenvolvimento sustentável". Assim, a incubadora social propõe uma reflexão sobre as alternativas concretas de inserção social, produtiva e cultural dos trabalhadores, bem como uma nova forma da mesma gerir seus projetos.

Nicolopoulou *et al.* (2015) afirmam que não foi localizado na literatura documentos que tratam especificamente do termo incubadoras sociais, entretanto este entendimento surgiu, quando trabalhos anteriores ao seu, dos autores, Bocayuva (2001); Mosey e Wright (2007), e Lee e Jones (2008) abordaram a incubação como uma forma de criar capital social, através do envolvimento com causas sociais. Richez-Battesti e Vallade (2009) desenvolveram o tema inovação social vinculado às incubadoras sociais ao realizar uma análise abrangente da *Alter Incub*, uma incubadora de inovação social na região francesa de *Languedoc Roussillon* (TOIVONEN, 2016; WEST; HANNAFIN, 2011; GOLDENBERG *et al.*, 2009). As incubadoras, como mostra Nicolopoulou *et al.* (2015), principalmente aquelas que são levadas a realização de projetos sociais, promovem o desenvolvimento da inovação social. Outro ponto de destaque é a perspectiva de redes de

colaboração, que também estão correlacionados com a incubação (SCILLITOE; CHAKRABARTI, 2010; BRUNEEL *et al.*, 2012).

Nos caso de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP), nome inicialmente utilizado no Brasil, constata-se que a maioria é vinculada às universidades. Para essas incubadoras a IS está correlacionada ao fato de trabalharem como a população em situação de vulnerabilidade social, como público alvo. Um dos focos dos estudos das ITCP é a geração de trabalho e renda, com foco no conceito de economia solidária, onde busca a diminuição da desigualdade social e a distribuição justa dos recursos originados dos trabalhos desenvolvidos nos projetos assessorados (NUNES, 2009; MAURER, 2011).

No Brasil, a economia solidária ressurgiu a partir da década de 80 do século passado como forma de gerar trabalho e renda tendo em vista o aumento do desemprego e exclusão social. Segundo os autores Singer e Souza (2000, p. 13) "a economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho". Observa-se que a questão social tem impacto na economia solidária, e que a busca por trabalho e renda é um fator que impulsionou os trabalhadores a desenvolverem alternativas para terem melhores condições de vida, isto é, com maior igualdade e dignidade (NUNES, 2009).

Conforme define Paul Singer (1996) os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) não possuem patrões e o resultado do trabalho é dividido igualmente entre os integrantes dos mesmos. Por isso, a finalidade básica não é o lucro, mas sim a qualidade do trabalho. Para o autor, considerado o pai da economia solidária no Brasil, este tema segue as seguintes diretrizes:

- Não haja qualquer tipo de exploração do trabalho, expropriação no consumo ou dominação nos empreendimentos;
- Busque preservar o equilíbrio dos ecossistemas (respeitando-se, todavia, a transição de empreendimentos que ainda não sejam ecologicamente sustentáveis);
- Compartilhar significativas parcelas dos excedentes apurados para expansão da própria rede;

- Autodeterminação dos fins e autogestão dos meios, em espírito de cooperação e colaboração entre todos (SINGER, 1996, p. 4).

Considerando estas diretrizes, pode-se concluir que a economia solidária representa nova maneira em busca de solução para alguns dos problemas sociais, especialmente no que tange a dimensão do mundo do trabalho e renda. Assim, as incubadoras sociais, desenvolvem ações essenciais para o desenvolvimento local e despertam vínculos fortes com inovações sociais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste terceiro capítulo apresentam-se os parâmetros metodológicos que norteiam o perfil e o desenvolvimento desta dissertação, com foco em alcançar/responder os objetivos propostos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base nos autores Gil (1999), Oliveira (2002) e Creswell (2007) uma pesquisa pode ser classificada quanto à natureza, aos objetivos e os meios de buscar os dados. No Quadro 7 apresentam-se a classificação dessa dissertação em relação a esses três aspectos.

Quadro 7 - Classificação da Pesquisa

<b>Procedimentos Metodológicos</b>	
Natureza	Qualitativa
Objetivos	Exploratória
Meios	Estudo de caso

Fonte: Da autora (2016).

A abordagem da pesquisa nesta dissertação é de natureza qualitativa, uma vez que busca uma melhor compreensão dos fatos investigados a partir de conteúdos de entrevistas, documentos e observação obtidos no estudo de caso (OLIVEIRA, 2002) a partir das experiências dos atores e participantes aplicadas em ambiente natural (CRESWELL, 2007).

Quanto aos objetivos, a mesma é exploratória, pois visa levantar informações e descrever como ocorre o fenômeno investigado. Além disso, busca "proporcionar visão geral, do tipo aproximativo" (GIL 1999, p. 43) de como é formada a rede de colaboração para IS, no contexto de incubadoras sociais.

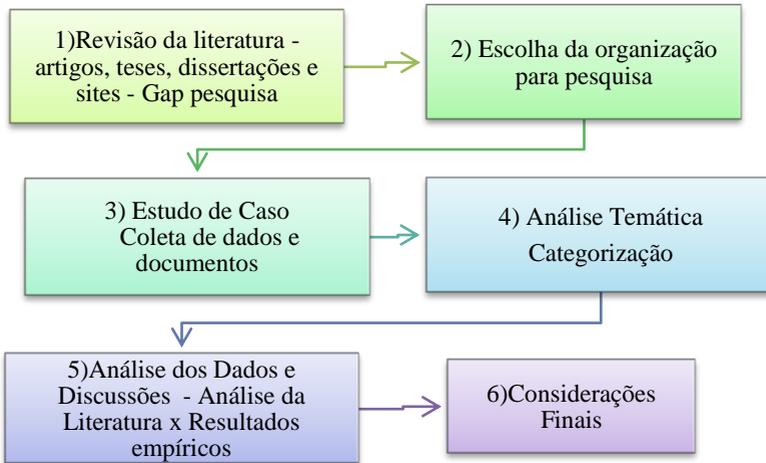
Quanto aos meios, a estratégia de pesquisa é estudo de caso, pois procura o aprofundamento de um contexto específico (GIL, 1999), tendo como características, a observação direta das atividades desenvolvidas no objeto de estudo e entrevistas semiestruturadas com foco em captar explicações da realidade.

Para a coleta dos dados utilizou-se das seguintes técnicas: entrevistas semiestruturadas, levantamento documental e bibliográfico. Para tratamento dos dados utilizou-se a análise temática, baseada nos

construtos teóricos construídos a partir da revisão da literatura em diálogo com os dados obtidos no levantamento empírico.

A Figura 5 ilustra o planejamento da pesquisa, como um todo.

Figura 5 - Planejamento da Pesquisa



Fonte: Da autora (2016).

Na primeira etapa do estudo realizou-se a leitura de artigos, livros, teses e dissertações publicadas em base de dados, para a familiarização e contextualização do tema, na busca de lacunas para área de interesse. Para complementar o conhecimento inicial, realizou-se em 13.04.2016, uma busca sistemática da literatura, cujo protocolo encontra-se no Apêndice A.

Efetuou-se esta busca nas bases da *Scopus* e *Web of Science*, com os temas inovação social, rede de colaboração e incubadoras sociais, devidamente traduzidos para o inglês.

Utilizou-se como filtro a temporalidade de dez anos, devido ao fato de que o volume de produção científica cresceu neste período, conforme ilustrado na Figura 1.

Na Tabela 1 apresentam-se os critérios de busca dos temas, bem como, a quantidade de produção encontrada nas bases de dados analisadas.

Tabela 1 - Produção Científica

<b>Base</b>	<b>Estratégia de busca</b>	<b>Produção Seleccionada</b>
Busca 01 <i>Scopus</i>	<i>TITLE-ABS-KEY "Social Innovation" AND (Collaboration OR Alliance OR Partnership OR Cooperation OR Network*)</i>	116
Busca 01 <i>Web of Science</i>	<i>TOPICOS "Social Innovation" AND (Collaboration OR Alliance OR Partnership OR Cooperation OR Network*)</i>	80
Busca 02 <i>Scopus</i>	<i>TITLE-ABS-KEY "Social Innovation" AND Incubat*"</i>	04
Busca 02 <i>Web of Science</i>	<i>TOPICOS "Social Innovation" AND Incubat*"</i>	03
Total		203 / 26

**Fonte:** Da autora (2016).

No critério de busca 01 foram localizados cento e dezesseis documentos na base *Scopus* e oitenta e três na *Web of Science*, totalizando cento e noventa e seis documentos com os temas: "*Social Innovation*" and "*Collaboration*", "*Alliance*", "*Partnership*", "*Cooperation*" and "*Network*".

No critério de busca 02 foram localizados quatro documentos na base *Scopus* e três na *Web of Science*, totalizando sete documentos com os temas: "*Social Innovation*" and "*Incubat\**". Totalizando duzentos e três documentos para análise.

Realizou-se uma leitura dos resumos e palavras chaves de todos os documentos, sendo considerados vinte e seis documentos relevantes para esta pesquisa. Estes artigos serviram para fundamentar a parte teórica da pesquisa e base para o estudo de caso.

Paralelo a revisão da literatura, entrou-se em contato com a incubadora e verificou-se a possibilidade de realizar o estudo de caso. Tendo sido aprovado a pesquisa, efetuaram-se as visitas e as entrevistas na incubadora e nos três projetos selecionados. Assim as etapas 03 e 04 da Figura 05 estão detalhadas na seção 3.2. Na etapa 05, explicitam-se as comparações com a revisão da literatura, com as discussões e finalmente na etapa 06 apresentam-se as considerações finais.

## 3.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo descreve-se como foi realizada a escolha da instituição e da unidade de pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a coleta de dados e por último o tratamento dos dados.

### 3.2.1 Escolha da instituição e das unidades de análise

A escolha da incubadora da FURB deveu-se ao fato de ser uma organização que trabalha com projetos sociais, atendendo pessoas excluídas e em situação de vulnerabilidade. Esta incubadora é destaque no cenário de economia solidária, atividade esta, considerada um linha de pesquisa da inovação social. Levou-se em consideração também o acesso desta pesquisadora com a mesma. "A ITCP/FURB é um programa de extensão universitária criada para implantar alternativas de trabalho e renda, desde 1999, na perspectiva de Economia Solidária em Blumenau e Região" (MARCHI; PRIM; ANDRADE, 2013, p. 11).

Dentre os dez projetos incubados, selecionou-se três que apresentam características de inovação social, conforme descrito por Santos Delgado (2016) e que possuem relação com o conceito de IS de Murray, Culier-Grice e Mulgan (2010) utilizado nessa dissertação. São eles: **Projeto VERBO TECER**, **Projeto ENLOUCRESCER** e **Projeto COOPERRECIBLU**, devidamente caracterizados na seção 4.2.

### 3.2.2 Instrumento da coleta de dados

Para a coleta de dados adotou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas e a análise documental. Realizou-se uma entrevista com a coordenação da incubadora e uma entrevista com cada responsável pelos projetos sociais incubados. O objetivo foi de buscar informações dos entrevistados sobre os elementos constitutivos das redes de colaboração para IS. Conforme Yin (2005) numa entrevista semiestruturada permite, a partir do roteiro pré-elaborado, uma abertura para pontos não pensados. As questões da entrevista semiestruturada devem estar relacionadas com as informações que precisam ser coletadas (YIN, 2005).

Elaborou-se um roteiro de entrevista, composto de vinte e quatro questões, que serviram para nortear a condução das conversas. Para tanto, levou-se em consideração a revisão de literatura, a pergunta de pesquisa e os objetivos (SALDAÑA, 2009).

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado por todos entrevistado. O modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o Roteiro de Entrevista encontram-se no Apêndice B e C, respectivamente.

### 3.2.3 Coleta de dados

As entrevistas foram realizadas no período de 13/10/2016 à 22/10/2016 na sede da incubadora e dos projetos sociais, com intuito de conhecer o ambiente real dos mesmos. Foram realizadas pessoalmente por esta pesquisadora, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Gravaram-se todas as falas e realizaram-se anotações de campo consideradas importantes para análises futuras.

No total realizaram-se quatro entrevistas, sendo em média quarenta minutos de gravação para cada uma. Resultando em aproximadamente noventa páginas de transcrição.

Cada entrevistado recebeu um nome fictício para manter o sigilo ético do trabalho. O Quadro 8 ilustra os nomes dos projetos com seus representantes e a nomenclatura utilizada nesta pesquisa.

Quadro 8 - Nomes Fictícios dos Entrevistados

Nomes Fictícios dos Entrevistados	
Entrevistados	Sigla
Coordenadora da Incubadora	COINC
Responsável VERBO TECER	VTC
Responsável ENLOUCRESCER	ENLOUC
Responsável COOPERRECIBLU	CRECIB

Fonte: Da autora (2016).

### 3.2.4 Tratamento dos dados

Após o registro, mediante as transcrições na íntegra das entrevistas por essa pesquisadora, realizou-se a etapa de análise dos dados. Segundo Braun e Clarke (2006) o processo de transcrição, mesmo sendo demorado, é uma excelente forma de familiarizar-se com os conteúdos.

Para análise dos dados utilizou-se a análise temática, com base em Braun e Clarke (2006). A análise temática é amplamente utilizada em estudos qualitativos, pois permite organizar e apresentar os dados de

maneira sintética, através da identificação, análise e descrições de temas e subtemas (BRAUN; CLARKE, 2006). Para essas autoras, trata-se de um método interpretativo de análise dos dados, teoricamente flexível e acessível. É um processo recursivo, sendo necessário mover-se para trás e para frente diversas vezes durante o estudo do conjunto de dados. Além disso, a análise temática faz os temas emergirem dos dados e captura-se a essência das experiências para formar um todo significativo (SALDAÑA, 2009). Na análise dos dados optou-se por buscar os temas primeiramente de forma indutiva, a fim fazer emergir os pontos latentes das entrevistas. Em uma análise mais ampla e refinada, levou-se em consideração termos semelhantes e repetidos, que representavam relação à questão de pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006).

Braun e Clarke (2006) apresentam seis fases para o processo de análise temática: 1) familiarização com os dados; 2) geração de códigos iniciais; 3) reanálise ao nível mais amplo, 4) revisão dos temas, 5) definição e refinamento dos temas, e 5) relato dos resultados.

O Quadro 9 apresenta de forma sucinta as fases da análise temática.

Quadro 9 - Fases da Análise Temática

(continua)

<b>Fases da Análise Temática</b>			
<b>Fase inicial:</b> Familiarizar-se com os dados	Transcrições de dados verbais e marcação de ideias iniciais	Leitura e preparação do material	Seleção do <i>corpus</i> e conjunto de dados
<b>Segunda fase:</b> Geração de códigos iniciais	Marcação manual, separando os temas latentes por cores	Releitura para descobrir dados relevantes	Organizar em grupos significativos
<b>Terceira fase:</b> Reanálise ao nível mais amplo	Procura por temas	Temas transitórios	Temas combinados, separados, refinados ou descartados
<b>Quarta fase:</b> Rever temas	Temas apoiados por dados	Temas e subtemas satisfatórios	

(conclusão)

Fases da Análise Temática			
<b>Quinta fase:</b> Definir e refinar os temas	Identificar a essência	Organizar (especificidade)	Identificar e justificar (acompanhado da narrativa)
<b>Sexta fase:</b> Relatar	Escrever o relatório	Relacionar com a pergunta de pesquisa	Relato coerente e conciso dos dados

Fonte: Da autora (2016), com base em Braun e Clarke (2006).

Na fase de **familiarização com os dados**, após todo o material transcrito e organizado, realizou-se a leitura e releitura dos dados. Concluiu-se que todas as entrevistas estavam dentro do escopo da pesquisa, constituindo-se assim, o *corpus* e o conjunto de dados.

Optou-se por trabalhar com uma versão das entrevistas impressas, por unidade de análise para facilitar o trabalho, devido quantidade de informação.

Na fase de **geração de códigos iniciais**, definiu-se uma marcação manual das palavras ou frases (códigos) latentes, com objetivo de descobrir dados relevantes e organizar os temas com significados semelhantes. Este processo foi realizado com cada unidade de análise individualmente para agrupamento e análise do trabalho.

Assim, para ilustrar o procedimento, nesta etapa foi aplicada a seguinte indagação: *O que o entrevistado está querendo dizer com esta frase? Este trecho ou esse termo descreve um elemento da rede de colaboração para a inovação social?*

Cada tema selecionado foi anotado ao lado da entrevista e a frase foi grifada com cores diferenciadas.

Nas fases **reanálise ao nível mais amplo, revisão, definir e refinar os temas** realizou-se um processo de releitura na busca por um refinamento dos temas. Identificou-se subtemas e temas transitórios.

Na fase **relatar os resultados**, apresentou-se os temas e subtemas finais da análise, com os dados essenciais extraídos das entrevistas e

relacionados com a questão da pesquisa e os objetivos traçados inicialmente. O resultado será apresentado no capítulo 4.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se primeiramente a instituição selecionada, juntamente com a descrição dos projetos sociais estudados. As informações institucionais foram obtidas com base em documentos internos e publicações existentes sobre a ITCP/FURB. Na sequência, apresentam-se os temas e subtemas, que emergiram do estudo de caso.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SELECIONADA

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Regional de Blumenau (ITCP/FURB) é um programa de extensão universitária, criado em 1999 com objetivo de implementar ações diferenciadas de geração de trabalho e renda, com base na economia solidária, para público em situação de exclusão social (MARCHI, PRIM; ANDRADE, 2013).

No Brasil, a economia solidária se organiza a partir de três atores fundamentais que são: os participantes dos EES, os representantes das entidades de apoio e fomento e o poder público, nas suas três esferas, municipal, estadual e federal, que se organizam através dos fóruns.

Para Marchi, Prim e Andrade (2013, p. 11) "a economia solidária compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, empresas autogestionárias, rede de cooperação, complexos cooperativos, entre outras".

A ITCP/FURB busca assessorar e ampliar os processos de incubação de empreendimentos econômicos sociais de diversos setores, a fim de atender uma parte da população excluída e marginalizada pelo poder público e pela sociedade.

Marchi, Prim e Andrade (2013) afirmam que é papel da universidade produzir conhecimentos que favoreçam o fortalecimento de novos modelos de economia, voltado à inclusão social, no que tange ao direito do trabalho e renda.

A ITCP/FURB faz parte da Rede Nacional de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (REDE DE ITCPs), criada com o intuito de articular as ações das incubadoras em rede no país. Foi uma das fundadoras do Fórum Catarinense de Economia Solidária (FCES) e participa do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES). É na instância do FBES que são deliberadas as diretrizes de todas as políticas

públicas ou sociais de geração de trabalho e renda com foco na economia solidária.

O RESVI/FESB, criado em 1999, realiza reunião mensal com representação de todos os grupos incubados, entidades de apoio e poder público local e regional. Esta reunião é a instância máxima de deliberação dos mesmos, sendo fundamentados em regimentos internos, aprovados coletivamente por seus integrantes em assembleia geral.

Os regimentos definem seus objetivos, sua forma de funcionamento e as ações desenvolvidas (planejamentos anuais). As principais atividades do RESVI/FESB são: as reuniões mensais, as Feiras de Economia Solidária<sup>6</sup>; o Fundo Rotativo Integridade<sup>7</sup>, a Moeda Social "Pila"<sup>8</sup> e o Centro Público Vitrine da Economia Solidária<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Feira de Economia Solidária, é uma feira de produtos dos grupos apoiados pela ITCP/FURB, realizada mensalmente desde 2010, por dois dias, dentro dos Campus I da FURB. É gerida por um regimento interno, uma comissão, com um representante de cada EES e um representante da incubadora. Desta Feira, retira-se o percentual de 5% sobre o total de vendas de cada mês e com esses recursos se forma a base financeira para o Fundo Rotativo Integridade (FEIRA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2015).

<sup>7</sup> O Fundo Rotativo Integridade foi criado em 2015, pelos grupos que participam do RESVI/FESB, sendo uma reserva de recursos financeiros, ficando reservado para necessidades futuras dos grupos (FUNDO ROTATIVO INTEGRIDADE DA REDE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DO VALE DO ITAJAÍ/SC. 2015).

<sup>8</sup> A moeda social é uma forma inovadora de troca, substituindo o dinheiro real. No caso da Moeda Social "Pila", esta tem forte crítica ao consumismo, pois questiona a exploração do sistema financeiro atual e a forma como são construídas as relações de produção e de consumo na nossa sociedade, subjacente a ela vem o tema do empoderamento e autonomia de comunidade, com inclusão social, respeito ambiental e participação coletiva e democrática. (COINC).

<sup>9</sup> O Centro Público Vitrine da Economia Solidária foi inaugurado em 12 de setembro de 2016, com apoio da ITCP/FURB. É um espaço físico multifuncional com objetivo de apoiar as iniciativas dos grupos de economia solidária do RESVI/FESB designado para capacitação, apoio às atividades culturais, de finanças solidárias, apoio a organização, comercialização e divulgação das ações de economia solidária do RESVI/FESB. O apoio vem através de ações de capacitação educacional (oficinas e cursos) e cultural (saraus apresentação de teatros, entre outros), apoio a finanças solidárias (comércio justo, fundos rotativos solidários e moeda social), divulgação das atividades da economia solidária, desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa

O Fundo Rotativo [Integridade] pode emprestar 400 reais para um grupo ou pra uma pessoa, pra ela comprar matéria prima, ou fazer alguma coisa para dinamizar o empreendimento, não tem nada assinado, tem só a confiança pela história [deles] construído juntos (COINC).

[...] ele se transformou em fundo rotativo e solidário, que ele além de possibilitar, às vezes, a comprar material que precisa, ele serve de empréstimo para os artesãos, empréstimo também para as associações [...] nós temos três modalidades de empréstimo que pode ser feita com o Fundo Rotativo Integridade: para associação em primeiro lugar, para um artesão da associação, que ele só pode ter acesso se na associação todos concordarem e não tiver uma urgência maior e também emergencial e, se acontecer algum caso de doença, alguma coisa também ele pode ser feito [o empréstimo] (VTC).

O Fundo Rotativo Integridade trabalha-se com a Moeda Social "PILA" nas Feiras de Economia Solidária e no Centro Público Vitrine de Economia Solidária. A moeda social é uma forma inovadora de troca entre os artesãos e os consumidores, substituindo o dinheiro real.

A criação da mesma tem abrangência local, é um fator de desenvolvimento comunitário, no caso dos projetos do RESVI/FESB para beneficiar os grupos que participam da Feira e do Centro Público Vitrine de Economia Solidária.

Também fez parte do Conselho Gestor do Centro de Formação de Economia Solidária da Região Sul (CFES-SUL), cujo objetivo é de criar a base pedagógica das ações educativas e de capacitação das políticas de economia solidária, que no caso brasileiro, está baseado nas experiências de educação popular com base em Paulo Freire<sup>10</sup>.

---

e extensão da ITCP/FURB, apoio ao desenvolvimento local e sustentável (COINC).

<sup>10</sup> Educação deve ser conscientizadora da realidade no qual se insere os educandos, visando sua reflexão crítica do contexto social e criando autonomia para sua ação em busca de solução para os problemas vivenciados.

O Programa ITCP/FURB possui uma coordenação que assina o edital interno da universidade e os projetos conveniados com órgãos externos e também monitora e realiza, juntamente com a equipe de docentes e discentes, todas as ações de assessoria. Para tanto a ITCP/FURB realiza uma reunião quinzenal, na qual se decide coletivamente sobre todas as ações a serem realizadas. Trata-se de uma construção coletiva, onde todos têm direito a incluir na pauta pontos a serem deliberados. E a partir deste processo, criam-se as subcomissões de trabalho que são as responsáveis por cuidar de cada projeto incubado em específico.

É papel da coordenação articular a equipe internamente, bem como como atuar de forma colaborativa com todos os parceiros.

[...] é fundamental a noção de colaboração, de parcerias, pois sem as parcerias seria impossível de fazer o nosso trabalho [...]. Não é possível fazer o trabalho que nós fazemos sem ter uma rede de colaboração e sem ter os parceiros (COINC).

O programa ITCP/FURB é aprovado em edital interno pela Política de Extensão da FURB, através da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura (PROPEX) que delimita seus objetivos, metodologia, forma de funcionamento, apoio logístico, infraestrutura e financeiro, (entre estes o pagamento das horas da equipe docente, as bolsas de estágio para discentes, material permanente e de consumo), sendo também campo de estágio e pesquisa dos cursos da FURB e de outras universidades. Assim, a PROPEX é a base da ITCP/FURB.

Em âmbito do poder público federal, o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC) é parceiro desde 2004. Este Programa é coordenado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e fomenta o pagamento de estagiários, idas a congressos, divulgação de artigos e livros, material de consumo, material permanente para a ITCP/FURB, entre outros.

O Programa Nacional de Apoio a Extensão (PROEXT), do Ministério da Educação é parceiro desde 2013 e fomenta a aquisição de material permanente (computadores e máquinas de costura para os EES e para a ITCP/FURB), material de divulgação (camisetas, folders, cartões, banners, entre outros) apoio de assessoria/pessoa física e

jurídica, idas a eventos, e publicação de livros, artigos e material pedagógico (cartilhas), entre outros (MARCHI; PRIM; ANDRADE, 2013; COINC, 2016).

O poder público local (prefeituras), também é parceiro em diversas frentes, sendo que os principais segmentos são: na saúde mental com as políticas de saúde mental os Centro de Atenção Psicossocial (CAPS); nas políticas públicas de assistência social com os Centro de Referência em Assistência Social de Blumenau (CRAS) e na reciclagem, com o Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto de Blumenau (SAMAE).

Quanto ao terceiro setor a ITCP/FURB tem parcerias com cinco grandes entidades: 1) CÁRITAS (entidade da Igreja Católica); 2) Centro de Assessoria Multiprofissional (CAMP) que trabalha com educação popular. Ambos atuam no sul do país, onde executam o Programa do Centro de Formação em Economia Solidária (CFES) e apoiam com capacitação em finanças solidárias (fundos rotativos); 3) Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários do Brasil (UNISOL BRASIL) com apoio na capacitação na área da saúde mental e da reciclagem; 4) Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) que via convênio com a UNISOL apoia a reciclagem, com todo o processo de incubação da COOPERRECIBLU, no caso da ITCP/FURB e 5) REDE DE ITCPs como articulação e produção acadêmica.

Os movimentos sociais também são parceiros da ITCP/FURB, sendo os principais: o Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR), o Movimento da Luta Antimanicomial (MLA) e o Movimento Nacional de Economia Solidária.

As atividades desenvolvidas pela ITCP/FURB são pautadas pela multidisciplinaridade, viabilizada por um grupo formado por oito docentes e doze discentes das áreas de administração, economia, ciências sociais, psicologia, artes (música, teatro e plásticas) direito, ciências contábeis e serviço social, entre outros. Este grupo multidisciplinar possibilita entender as diferentes necessidades dos projetos incubados (MARCHI; PRIM; ANDRADE, 2013).

A ITCP/FURB propõe um modelo de trabalho com interação forte entre os participantes, a fim de unir forças para produzir novos conhecimentos, e atender as demandas da sociedade, sendo tudo registrado com atas, listas de presenças, fotos, reportagens na mídia, relatórios técnico-científicos, artigos e livros. Este trabalho coletivo, de

forma autogerida, é considerado inovador, a partir do momento que envolve diversos atores, na busca de soluções aos problemas sociais.

São inovadoras por fazer a universidade: trabalhar com uma equipe multidisciplinar, formando acadêmicos para trabalhar com o tema da inclusão no direito ao trabalho; por ter juntos o ensino, a pesquisa e a extensão; por fazer a universidade produzir conhecimento para setores excluídos do direito ao acesso ao trabalho; por ter uma nova concepção de trabalho, com autogestão e sem exploração; por levar as comunidades, grupos e indivíduos ao protagonismo e a lutar por políticas públicas de inclusão social, participação coletiva e respeito ao meio ambiente (COINC).

A ITCPFURB possui uma estrutura diferenciada, conforme Figura 6.

Figura 6 - Estrutura da ITCPFURB



Fonte: Da autora (2017).

A sua metodologia de incubação segue os princípios norteadores da educação popular de Paulo Freire, com diálogo entre o saber acadêmico e popular e busca a sustentabilidade e, por consequente, a autonomia dos projetos.

O trabalho da ITCP/FURB pauta-se em uma dimensão educacional (cursos, oficinas, palestras, entre outros); psicossocial (identidade coletiva, organização grupal, motivação, liderança, comunicação e mediação de conflitos); jurídico e contábil (elaboração de leis, estatutos, regimentos, balancetes, entre outros) e tecnológica (assessoria para a elaboração, produção, comercialização e divulgação dos produtos dos grupos apoiados) (MARCHI; PRIM; ANDRADE, 2013).

Segundo a coordenação da ITCP/FURB, a incubadora segue uma linha de gestão colaborativa, onde todas as etapas são feitas com a participação dos grupos. Ao iniciar um trabalho de incubação com os grupos (projetos), seguem-se as etapas de diagnóstico, planejamento, elaboração do plano de negócio, monitoramento e avaliação das ações de cada grupo.

O diagnóstico é o primeiro contato com os futuros incubados, na busca de informações relevantes para iniciar o planejamento das atividades. Realizam-se diversas reuniões para aproximação com o grupo e levantamento das demandas.

Na etapa de planejamento inicia um envolvimento maior de todos do grupo (projeto), para desenho dos passos a serem seguidos. Na etapa da elaboração do plano de negócio, seguem-se as diretrizes do planejamento colaborativo, acompanhado de ações necessárias para a execução dos objetivos do projeto.

No monitoramento parte-se para o acompanhamento dos trabalhos, de forma autogerida ou gestão colaborativa, onde os incubados colocam em prática as atividades do plano de negócio, a fim de alcançar os objetivos propostos inicialmente. Trata-se de uma construção coletiva, onde todos ensinam e aprendem.

O processo de avaliação é uma etapa constante, com foco em possibilitar a autonomia e independência dos incubados, conforme palavras da coordenação:

O início do processo de incubação de grupos ocorre com a capacitação dos integrantes dos grupos de economia solidária [projetos]. Trata-se de um processo gradativo com a participação dos projetos assessorados, que tem as etapas de diagnóstico, planejamento, elaboração de plano de negócios, monitoramento e avaliação. Busca-se construir nestes grupos uma identidade autogestionária, para que assumam as tarefas e

realizem, dentro das suas possibilidades individuais e grupais, os objetivos a que se propõem (COINC).

O Programa ITCP/FURB atende a duas linhas de pesquisas, sendo elas: 1) A Incubação de Empreendimentos de Economia Solidária em Blumenau e Região incuba diretamente cinco EES<sup>11</sup>, são eles:

- Grupo Informal VERBO TECER - criado com assessoria da ITCP/FURB em 2004, segmento de artesanato têxtil e alimentação. Possui dezenove associados;
- ENLOUCRESCER - criada em 1996, segmento da saúde mental, início da assessoria ITCP/FURB em 1998. Possui vinte e cinco associados;
- COOPERRECIBLU - criada em 1999, segmento reciclagem de resíduos sólidos, início da assessoria da ITCP/FURB em 2010. Possui sessenta cooperados;
- RECINAVE - criada em 2000, segmento reciclagem de resíduos sólidos-Navegantes, início da assessoria da ITCP/FURB em 2008. Possui dez cooperados;
- AUFASAM/RECOMECAR - criada em 2014, segmento da saúde mental. Possui vinte e cinco associados.

2) O Redes de Economia Solidária do Vale do Itajaí incuba a Rede de Economia Solidária do Vale do Itajaí (RESVI) e o Fórum de Economia Solidária de Blumenau (FESB) criado em 1999, articulando dez EES, sendo eles: os cinco já citados no item 1 e mais cinco, que citamos abaixo. Sendo:

- ARTE GASPARG - criada em 2010, segmento artesanato, início da assessoria da ITCP/FURB em 2010. Possui doze associados;
- PURA ARTE - criada em 2010, segmento artesanato e alimentação, início da assessoria da ITCP/FURB em 2010. Possui doze associados;
- ALTERBLU criada em 2001, segmento bijuteria, início da assessoria da ITCP/FURB em 2001. Possui dez associados;

---

<sup>11</sup> EES: Cada Empreendimento de Economia Solidária é considerado um projeto social, para esta dissertação.

- NATUREZA É VIDA - criada em 2002, segmento alimentação, início da assessoria da ITCP/FURB em 2002. Possui quatro associados;
- COOPERGIPs - criada em 2002, segmento têxtil e artesanato. Possui quinze cooperados.

O Quadro 10 ilustra as duas linhas de pesquisas, bem como os EES vinculados, a atividade e número de membros.

Quadro 10 - Projetos Incubados

<b>Projetos Incubados - ITCP/FURB</b>			
<b>Linha</b>	<b>Empreendimento</b>	<b>Atividade</b>	<b>Associados</b>
<b>Incubação de Empreendimentos de Economia Solidária</b>			
	<b>Verbo Tecer</b>	Artesanato e alimentação	19 grupos
	<b>Enlourescer</b>	Saúde mental	25 associados
	<b>Cooperreciblu</b>	Reciclagem	60 cooperados
	Recinave	Reciclagem	10 associados
	Aufasam	Saúde mental	25 associados
<b>Redes de Economia Solidária</b>	RESVI	Rede de artesãos	19 grupos
	FESB	Fórum economia solidária	19 grupos
	Enlourescer	Saúde mental	25 associados
	Aufasam	Saúde mental	25 associados
	Recinave	Reciclagem	10 associados
	Verbo Tecer	Artesanato e alimentação	19 grupos
	Cooperreciblu	Reciclagem	60 cooperados
	Art Gaspar	Artesanato	12 associados
	Alterblu	Artesanato	10 associados
	Pura Arte	Reciclagem	12 associados
	Natureza é vida	Alimentação Agro ecológica	04 associados
	Coopergips	Bijuterias	15 associados

Fonte: Da autora (2017). Adaptado de ITCP/FURB (2014)

Destaca-se que alguns EES estão nos dois projetos, pelo fato estar inseridos na rede de economia solidária e nos fóruns. Abaixo algumas particularidades de EES, que participam do RESVI/FESB, conforme palavras da entrevistada VTC.

[...] tem a Associação ALTERBLU, que eles fazem bijuterias, tem um estilo alternativo, hippie. Tem a PURA ARTE que produz vários segmentos, no caso tem a dos biscoitos *diet*, sem glúten e sem lactose e tem o artesanato com bordado, e o sem bordado. Outra sucessão aí é GASPAS ARTE, que é bem variada a produção de artesanato lá. (toalhas bordadas, etc.). [...] Tem a VERBO TECER (artesanatos variados), a ENLOUCRESCER e a AUFASAM (saúde mental). Tem a COOPERGGIPs, que é uma cooperativa que é dividida em dois núcleos, um é o núcleo faz aventais e máscaras (hotelaria hospitalar) e o outro núcleo que é de artesanato, então fazem edredons, "*nécessaire*", e desenvolvem também uma linha de artesanato, normalmente são duas [mulheres] lá. E a NATUREZA é VIDA, de produto agro ecológico (VTC).

Os projetos sociais escolhidos para estudo de caso estão destacados no Quadro 10 e caracterizam-se como as unidades de análise. Estes projetos foram indicados pela coordenação da ITCP/FURB, por serem projetos inovadores (salienta-se que na visão da incubadora, todos os projetos incubados são inovadores), por representarem os três segmentos produtivos apoiados com uma história de destaque desde sua fundação, por seguirem os princípios da economia solidária e também por se localizarem em Blumenau, fato este, sendo um facilitador do acesso à pesquisadora. São eles:

Projeto **VERBO TECER** - fundado em 2004.

Projeto **ENLOUCRESCER** - fundado em 1996.

Projeto **COOPERRECIBLU** - fundado em 1984

A **ITCP/FURB** - fundado em 1999.

Os projetos citados apresentam características de inovação social, conforme definido por Santos Delgado (2016) e possuem alinhamento com o conceito de inovação Social.

O quadro 11 apresenta estas características, de acordo com cada projeto.

Quadro 11 -Características Inovadoras dos Projetos

(continua)

<b>Elementos / Inovações Sociais</b>	<b>Definições</b>	<b>Cooperre-ciblu</b>	<b>Enlourecer</b>	<b>Verbo Tecer</b>
Justa/Equilibrada	Que promova uma distribuição baseada na justiça social	X	X	X
Eficaz	Que os objetivos sejam alcançados	X	X	X
Resolve problemas sociais	Soluções para os problemas reais das pessoas	X	X	X
Originalidade / Novidade	Nova para um determinado contexto (local, estadual ou nacional)	X	X	X
Transferíveis, imitável, reproduzível	Transferível, imitável e reproduzível	X	X	X
Melhoria da qualidade de vida	Vida com melhores instalações e melhores opções	X	X	X
Incerteza	Reações diversas frente as mudanças	X	X	X
Onipresença	Pode acontecer em qualquer lugar	X	X	X
Sustentável	Dura mais tempo e respeita o meio ambiente	X	X	X
Potencial para políticas públicas	Ser incorporado nas políticas públicas	X	X	X

<b>Elementos / Inovações Sociais</b>	<b>Definições</b>	<b>Cooperre-ciblu</b>	<b>Enlourecer</b>	<b>Verbo Tecer</b>
Agrega valor	Atender os interesses da sociedade como um todo	X	X	X
Produz mudanças	Mudar a situação atual para melhor	X	X	X
Transversalidade	Independente da área de atuação	X	X	X

Fonte: Da autora (2016) com base em Santos Delgado (2015) e entrevistas.

Abaixo descrevem-se os projetos, conforme o levantamento documentos analisados e estudo empírico.

#### **4.1.1 Projeto VERBO TECER**

O grupo informal VERBO TECER - Associação Blumenauense de Tecelagem foi criado no ano de 2004 e possui dezenove associados. Dentre estes, dezessete são mulheres, sendo que a maioria possui mais de 50 anos de idade. O grupo possui estatuto e regimento interno (embora optasse por não registrá-lo oficialmente, devido ao custo financeiro) e não possui sede própria realizando suas reuniões nos espaços da ITCP/FURB.

Os artesãos produzem artesanatos oriundos, a maioria de material reciclado, sendo: peças de resíduos têxteis (tecido), de madeira, bambu, argila e também do gênero alimentícios (biscoitos artesanais e integrais), o que gera trabalho e renda para os integrantes. O valor obtido com a comercialização destes produtos é para a maioria, uma fonte complementar na composição da renda familiar.

A produção dos artesanatos do projeto VERBO TECER ocorre de maneira individual, sendo que, somente a organização da comercialização e da divulgação dos produtos é coletiva. O grupo possui preocupação com o meio ambiente, pois sua produção, na grande maioria, é feita a partir de produtos reciclados.

A forma de gestão é autogerida através de reuniões mensais para discutir as diretrizes do projeto, com o apoio da ITCP/FURB. O projeto é atuante nos eventos de economia solidária, como a Feira Internacional

de Cooperativismo de Santa Maria/RS, Feira da Amizade/Blumenau/SC, reuniões do FCES, cursos e evento sobre Economia Solidária e Fundos Rotativos Solidários, o que propicia a troca de experiência entre os associados de diversos setores.

O projeto possui grande representatividade na Rede de Economia Solidária do Vale do Itajaí. No Fórum de Economia Solidária de Blumenau (RESVI/FESB) e no Fórum de Economia Solidária (FCES), como também nas ações da Feira de Economia Solidária no Centro Público Vitrine da Economia Solidária. Trabalha com foco na justa distribuição da renda, nos processos coletivos, na melhoria da qualidade de vida dos associados, respeito ao meio ambiente e na sustentabilidade. É um projeto inovador, pela sua dimensão de gestão, produção e comercialização dos produtos em rede, visto que resolve um problema real da sociedade, que é falta de oportunidade de trabalho e incremento da renda familiar.

Todos os artesãos vendem seus produtos na Feira de Economia Solidária realizada na FURB, em outras feiras, no Centro Público Vitrine da Economia Solidária e também para consumidores particulares.

#### **4.1.2 Projeto ENLOUCRESCER**

A Associação dos Familiares, Amigos e Usuários do Serviço de Saúde Mental do Município de Blumenau - ENLOUCRESCER é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos e foi criada em 1996, para assegurar os direitos dos portadores de transtorno mental, que tem como associados familiares, amigos e os usuários dos Centros de Atenção Psicossocial (CAPS). O espaço físico utilizado como sede pelos associados do projeto é cedido pelo Sindicato dos Bancários.

A ENLOUCRESCER possui 25 associados que trabalham com diversas oficinas, sendo elas: de trabalhos manuais, de informática, de pintura em tela, de cerâmica, de mosaico, de apoio mútuo/rede de apoio, de tear e a produção cultural da oficina de teatro "Estações da Vida". Os trabalhos são produzidos em oficinas e/ou cursos, aulas realizados dentro e fora do espaço físico do projeto, em especial, nas aulas de cerâmica e teatro, no qual o utiliza o espaço da FURB.

Os artesanatos confeccionados pelos associados são vendidos na Feira de Economia Solidária e no Centro Público de Economia Solidária, juntamente com os produtos resultados da produção do

projeto VERBO TECER. Também ocorrem vendas sob encomendas para consumidores em particular.

O projeto tem como missão:

Desenvolver atividades de integração comunitária;  
Promover a aproximação e o relacionamento dos associados, com seus familiares, amigos e outros;  
Viabilizar a autonomia dos associados;  
Defender que o sofrimento psíquico deve ser assistido em serviços de saúde que não excluam as pessoas do convívio social;  
Lutar pelos direitos dos associados como, alimentação, passe, reivindicações, entre outros;  
Participar da luta antimanicomial, que almeja o fim dos manicômios e de toda a forma de tratamento desumano e excludente;  
Defender os ideais da economia solidária (ENLOUCRESCER, 2010, p. 2).

Este projeto é considerado uma inovação social, pelo fato de reforçar a reinclusão dos portadores de transtornos mentais na sociedade de maneira positiva e produtiva. O projeto possibilita que os cuidados com os problemas psíquicos sejam realizados no meio social, envolvendo a comunidade.

Esta forma de atuação consolida a aplicação das diretrizes da política pública de saúde mental, no eixo sete, que aponta para a reinserção social mediante a realização de trabalho associativo, garantido na reforma psiquiátrica, feita no Brasil em 2002.

Esta reforma transformou o modelo de tratamento dos transtornos mentais, que antes ocorria via internação, em hospitais psiquiátricos, sendo isolados e excluídos da convivência social.

O tratamento de reabilitação em sociedade possibilita uma (re)inserção nas atividades da sociedade, como prática efetiva de cuidado e de autonomia aos pacientes (COINC).

Em 2014 o grupo ganhou o prêmio de reconhecimento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES de Boas Práticas em Economia Solidária, na Feira Interacional de Cooperativismo Social, Santa Maria/RS. Realizou também a abertura do Congresso Nacional de Saúde, em 2015 na UFSC. Faz várias apresentações de teatro em Blumenau. Recebe visitas de outras

incubadoras universitárias, prefeituras, de pesquisadores, entre outros, interessados em conhecer o projeto.

A ITCP/FURB, como assessoria, tornou-se uma referência na produção de metodologia de incubação de saúde mental e economia solidária, sendo convidada a apresentar em vários eventos (COINC).

#### **4.1.2 Projeto COOPERRECIBLU**

A COOPERRECIBLU é uma cooperativa de catadores de resíduos sólidos, composta por sessenta cooperados. Estas pessoas estavam excluídas da sociedade e viviam fora do mercado formal de trabalho. A baixa escolaridade, pouca profissionalização e problemas de saúde, são algumas das dificuldades encontradas por esses cooperados para se estabelecer no mercado formal de trabalho. A cooperativa também atende a demanda dos haitianos, que buscam uma oportunidade de emprego, e muitas vezes são marginalizados, além da barreira do idioma.

A COOPERRECIBLU tem como objetivo, além da reciclagem dos resíduos sólidos, também organizar e sistematizar as atividades da categoria dos catadores de materiais sólidos, bem como desenvolver ações de solidariedade entre o próprio grupo, estimular e promover o aprimoramento educacional dos cooperados e viabilizar a realização da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).

**I** - contratar trabalhos para seus cooperados em condições e preços convenientes nas atividades de coleta e separação de materiais recicláveis; **II** - incentivar, organizar e sistematizar as atividades dos Catadores de Materiais Recicláveis; **III** - comercializar os materiais recicláveis de seus associados de forma conjunta, visando agregar valor à venda; **IV** - qualificar os catadores de materiais recicláveis para o exercício desta atividade econômica; **V** - desenvolver ações de solidariedade entre os associados, harmonizando sua atividade individual com fortalecimento do sentido cooperativo do grupo; **VI** - adquirir ou construir infraestrutura necessária para a prestação de serviços, oportunizando a geração de trabalho e renda para os cooperados; **VII** - organizar o trabalho de modo a bem aproveitar a capacidade

dos cooperados, distribuindo-os conforme suas aptidões e interesses coletivos; **VIII** - realizar, em benefício dos cooperados interessados, seguro de vida coletivo e de acidente de trabalho; **IX** - realizar cursos de capacitação cooperativista e profissional para o seu quadro social; **X** - estimular e promover o aprimoramento educacional dos cooperados, familiares destes e empregados, buscando facilitação de acesso às instituições de ensino, públicas ou privadas, através inclusive da concessão de bolsas de estudo advindas da própria COOPERRECIBLU e/ou entidade de cunho filantrópico; **XI** - prestar serviços de assessoria jurídica, técnica e administrativa aos cooperados promovendo intercâmbio e firmando convênio com outras entidades; **XII** - promover e difundir estudos, debates e informações pertinentes aos objetivos da COOPERRECIBLU, bem como realizar cursos de capacitação cooperativista e profissional para o seu quadro social; **XIII** - organizar núcleos comunitários de coleta e de reciclagem; **XIV** - organizar e administrar centros de coleta, reciclagem e beneficiamento de resíduos; **XV** - organizar programas de assessoria, assistência e gestão de programas ambientais para o poder público e privado; **XVI** - integrar atividade social com programas de reciclagem; **XVII** - representar e defender os interesses dos cooperados que congrega em âmbito administrativo, judicial ou extrajudicial; **XVIII** - promover o desenvolvimento sustentável da sua atividade, criando oportunidades de trabalho e renda, preservando o meio ambiente e incentivando a população ao hábito de separar materiais recicláveis; **XIX** - participar de projetos e programas de Economia Solidária em âmbito municipal, estadual e nacional. **XX** - Buscar integração com outras cooperativas desta mesma atividade profissional (COOPERRECIBLU, 2015, p. 1).

A ITCP/FURB assessora semanalmente a cooperativa, com a subcomissão deste projeto. Nesses encontros são avaliados todos os

processos decisórios da Cooperativa, bem como o fechamento da prestação das contas mensais. Esta é apresentada, discutida e votada nas reuniões mensais. O trabalho gera mensalmente, em média, um salário mínimo, por oito horas de esforço diário para cada cooperado. A distribuição é feita de maneira igualitária, dentro dos princípios básicos do cooperativismo<sup>12</sup>.

A estrutura da cooperativa é composta por indivíduos, descritos como cooperados, com as funções de coletar, limpar e realizar a triagem de materiais recicláveis, sendo: metálicos, plásticos, vidros, papel, papelão e outros. A mesma é autogerida por um estatuto social, que define o conselho de administração composto por presidente, secretária e tesoureiro e um conselho fiscal formado por dois membros, além dos cooperados que triam e prensam os materiais. As funções de cada cooperado estão definidas neste estatuto, entretanto, todos possuem os mesmos direitos e deveres, independente dos cargos ocupados.

O espaço físico (galpão) e os maquinários são mantidos pelo poder público local. O resultado deste processo de reciclagem é a principal fonte de renda dos cooperados. O material é entregue na cooperativa pela prefeitura<sup>13</sup>, separado e vendido para empresas particulares da região. O que não é aproveitável, após a triagem, é depositado em aterro sanitário.

### 4.1.3 A Rede

Conforme descrito anteriormente, a ITCP é um programa de extensão da universidade FURB. É através dela que a comunidade e o poder público buscam atendimento às demandas sociais. A incubadora busca parceiros para que os projetos se tornem oficiais e estabelece relação de troca entre todos os atores envolvidos. A incubadora oferta assessoria para atender os dois grupos de projetos ("Redes" e "Grupos"). Dos grupos, conforme Figura 6, esta dissertação estuda-se três projetos

---

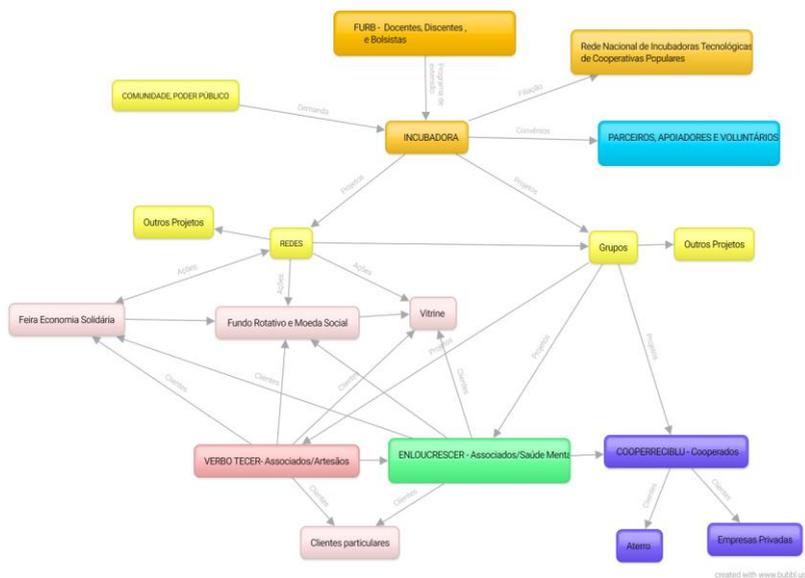
<sup>12</sup> 1) Adesão livre; 2) controle democrático: “um homem, um voto”; 3) devolução do excedente ou retorno sobre as compras; 4) juros limitados ao capital; 5) neutralidade política, religiosa e racial; 6) vendas a dinheiro e à vista; e 7) fomento do ensino em todos os graus (MEINEN E.; PORT, M., 2014).

<sup>13</sup> A prefeitura é a responsável pela coleta do resíduo sólido da cidade, e deve evitar os lixões, no entanto deve cumprir a Lei nº 12.305/10, PNRS - Política Nacional de Resíduos Sólidos

selecionados, que são VERBO TECER, ENLOUCRESCER E COOPERRECIBLU. Do "Redes", esta dissertação não aprofundou estudos, entretanto, a partir do "Redes", surgem os Fóruns, que são os responsáveis pela ações da Feira de Economia Solidária, Fundo Rotativo e Moeda Social e do Centro Público Vitrine de Economia Solidária, onde os dois projetos estudados, estão interligados (VERBO TECER e ENLOUCRESCER). O projeto COOPERRECIBLU faz parte dos Fóruns, entretanto seus produtos, em virtude das particularidades do projeto, são vendidos aos clientes particulares.

A Figura 7 representa esta relação em redes entre a incubadora, os parceiros e o público alvo.

Figura 7 - Relação com Incubadora, Projetos, Parceiros e Público Alvo.



Fonte: Da autora (2016) com base nas entrevistas e documento.

Conforme pode-se observar na Figura 7, a incubadora é a instituição recebedora das demandas da sociedade e do governo. Ela realiza convênios com diversos parceiros, a fim de buscar recursos para a execução dos projetos. Os parceiros são representados por organizações e indivíduos (voluntários), que estão ligados à ITCP/FURB. Os mesmos apoiam os projetos de diversas formas,

podendo, em alguns casos, apoiar de forma diferente a mais de um projeto. A coordenação da incubadora esclarece que o papel dessa relação formada através dessa rede de colaboração é de produzir uma política de apoio, que perpassa por todas as etapas do processo de incubação.

#### 4.2 TEMAS E SUBTEMAS DO *DATA CORPUS*

Nesta seção será apresentado o processo de categorização dos dados, com objetivo de compor os temas que emergiram do *data corpus*. Estes temas, com as devidas justificativas, conduzirão à resposta aos objetivos propostos inicialmente.

Conforme Quadro 9 dos procedimentos metodológicos, proposto por Braun e Clarke (2006) realizou-se o estudo analítico das entrevistas. Na primeira fase realizou-se uma leitura inicial tendo como resultado vinte e oito temas abrangentes. Na segunda e terceira fase realizou-se a releitura com olhar mais clínico e com o foco em agrupar os temas por similaridade ou descobrir outros temas emergentes.

Mediante um refinamento na releitura obteve-se os temas e subtemas finais. Esta etapa foi relevante para análise dos dados, pois, sendo realizada de forma individual em para cada unidade de análise. O Quadro 12 apresenta os temas e subtemas considerados válidos para este estudo.

Quadro 12 - Temas e Subtemas da Análise Temática

(continua)

<b>Temas e Subtemas</b>		
<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Características</b>
Parceiros	1) Redes de atores e 2) tipos de parcerias	1) Indivíduos, governo, organizações, movimentos sociais, universidade, incubadora e comunidade 2) intersetoriais e interorganizacionais, ações envolvendo a comunidade

<b>Temas e Subtemas</b>		
<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Características</b>
Recursos	1) Financeiro, 2) materiais e 3) humanos	1) Financeiros, 2) equipamento, infraestrutura, bens móveis e matéria prima e 3) apoio psicológico, assessoria técnica, capacitação e voluntariado
Colaboração	1) Auto ajuda, 2) confiança e compromisso e 3) relacionamento Interpessoal	1) Ajuda mútua, 2) integridade, honestidade e vínculos e 3) envolvimento com a causa
Autogestão	1) Tipo de liderança, 2) tomada de decisão e 3) processos	1) Liderança compartilhada e 2) decisões em grupo e 3) processos colaborativos
Aprendizagem	1) Capacitação, 2) palestra e 3) compartilhamento de experiências	1) Treinamento, cursos e oficinas, 2) palestras e 3) reuniões, visitas de estudo e encontros de articulações com parceiros
Sustentabilidade	1) Econômica, 2) social e 3) ambiental	1) Forma de conseguir recursos, 2) valorização do indivíduo e 3) respeito ao meio ambiente
Empoderamento	1) Reconhecimento e 2) construção da identidade	1) Percepção da sua importância e 2) realização pessoal
Facilitadores e Barreiras	1) Comunicação, 2) gestão e 3) conflitos e políticas públicas	1) Interações pessoais, 2) rotatividade dos colaboradores, 3) diversidade de pensamentos e 4) ações políticas

Fonte: Da autora (2016) com base nas entrevistas.

### 4.2.1 Parceiros

No contexto do estudo de caso, parceiros são todos os atores que desenvolvem algum tipo de relação, direta ou indiretamente, com a ITCP/FURB e/ou projetos. Este tema está dividido em dois subtemas, sendo eles: redes de atores e tipos de parcerias.

Com base nas entrevistas, os atores ou rede de atores são os diversos agentes que se relacionam com os projetos, com algum tipo de recurso. A ITCP/FURB trabalha com uma ampla rede de atores. Este fato está comprovado com a fala da coordenação da incubadora, que exemplifica alguns dos principais parceiros:

[...] articulou em 2004, daí no **Governo Federal**, depois que se começaram essas experiências [...]. Então eu considero que um dos grandes colaboradores da rede economia solidária é o poder público federal, [...] passou pela atuação então, de inúmeros ministérios, projetos de apoio financeiro, de formação a essas experiências. Outro grande apoiador aqui, no caso da nossa região e, de maneira geral nas incubadoras, é o poder público local, no caso as **Prefeituras**. Porque o papel da **Universidade**, na verdade é o de produzir conhecimento, não é de realizar políticas públicas. Quem deve realizar a política pública é o poder público, então as prefeituras e o governo federal são nossos parceiros. No nosso caso aqui temos parceria com a **Secretaria de Saúde [CAPs]**, [...] **Secretaria de Assistência Social [CRAS]** [...] **Secretaria do Desenvolvimento Social**. Outro grande parceiro [...] que nós tivemos aqui em Santa Catarina é a **CARITAS**, que é uma entidade de nível nacional da igreja católica [...] **Fundo Mini Projetos** que ajudava a criar fundos [financeiros] e é uma referência em fundos rotativos, que é uma maneira de fomentar o apoio financeiro aos grupos. [...]. Eu acho que mais outro setor que é bem importante pra nós, antes de falar um pouquinho das organizações é a **UNISOL**, que é uma entidade que tem organização em nível nacional, [...] então temos quatro grandes ONGs que nos apoia [...] outro do convênio com **ABIPEHC**, que ocorre via a **UNISOL** no caso da reciclagem de resíduos sólidos que é um grupo de empresas de responsabilidade social de São Paulo. [...] o **CAMP**, que é uma escola de formação no setor popular que é de Porto Alegre e apoio com a

capacitação em fundos rotativos e CFES. Além disso tem toda a articulação em REDE dos Fóruns (**FBES e FCES**) e **da REDE de ITCPS**<sup>14</sup>. (COINC).

Para o projeto ENLOUCRESCER os atores são tratados como "apoiadores". Nos demais projetos e na própria incubadora a referência é sempre por "parceiros".

Com base nas análises das entrevistas, os atores classificam-se em indivíduos, governo, organizações, movimentos sociais, incubadora universitária e a comunidade.

**Indivíduos:** contemplam os voluntários, os cooperados e/ou associados<sup>15</sup> dos projetos, os membros da incubadora e os parceiros enquadrados como pessoas físicas. No projeto ENLOUCRESCER a presença dos indivíduos, no papel de voluntariado é de extrema importância, pois conduzem as oficinas de trabalhos manuais, pintura, tear, entre outras. No projeto COOPERRECIBLU algumas pessoas físicas configuram como indivíduos, no papel de clientes, através da compra do material reciclado. Também contempla uma demanda de haitianos que procuram por emprego.

**Governo:** contempla o poder público local e o federal. O poder público local é a prefeitura, através de suas secretarias (secretaria de saúde, com o Centro de Atenção Psicossocial - CAPS; a secretaria de desenvolvimento social, com o Centro de Referência da Assistência Social - CRAS e o Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto - SAMAE). O poder público federal é Governo através dos seus ministérios e instituições governamentais (Ministério do Trabalho e Emprego, através do AÇÕES INTEGRADAS/PRONINC/SENAES e o Ministérios da Educação, através do PROEXT).

---

<sup>14</sup> REDE DE ITCPS: A Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede de ITCPS) é formada, atualmente, por 41 incubadoras cujo objetivo é apoiar a formação e consolidação de empreendimentos de economia solidária, bem como prestar assessoria e formação a grupos já consolidados. A Rede nasceu em 1998, com seis incubadoras (UFRJ, UFC, USP, UFPR, UNEB, UFRPE), inspiradas no trabalho da ITCP original, nascida na Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) da UFRJ e cuja experiência disseminou-se nos anos seguintes por todo Brasil (REDEITCPS, 2017).

<sup>15</sup> A nomenclatura utilizada para os membros dos projetos são distintas: Na COOPERRECIBLU trata-se de cooperados, por ser a constituição legal uma cooperativa. Na ENLOUCRESCER e VERBO TECER trata-se de associados.

**Incubadora Universitária:** contempla a própria universidade FURB, que apesar de ser um ente do poder público local, os projetos a reconhecem como um parceiro diferenciado. O trabalho realizado pela ITCP/FURB foi referenciado e elogiado em todos os projetos estudados. A ITCP/FURB via assessoria, possui uma relação bem próxima e forte com esses projetos. Observa-se um sentimento de respeito e admiração pela forma como a incubadora conduz os trabalhos.

No início a ITCP tava, nos primeiros dias com outra demanda, então alguns de nós nos reunimos [...] aí depois a ITCP entrou de cabeça junto com nós [...] (VTC).

[...] Ficava no CAPs tomando remédio [...]. Nós antes ficava dentro do CAPs lá no pátio, lá eu fiquei cinco anos lá, até que veio a Associação [...] é ótimo! (ENLOUC).

**Organizações:** contemplam as empresas privadas e as organizações do terceiro setor. Algumas empresas privadas exercem um papel de clientes do projeto COOPERRECIBLU, pois são os compradores dos materiais reciclados. As empresas do terceiro setor são parceiras em capacitação, doação de materiais e equipamentos, entre outros recursos. Como por exemplo: A Cáritas (cursos), a UNISOL e a ABIPHEC (equipamentos e cursos), o CAMP (cursos), etc.. No momento a incubadora não está recebendo apoio direto de nenhuma empresa privada.

**Movimentos sociais:** contemplam os movimentos nas quais os projetos participam ativamente. Eles fazem reivindicações, recebem assessoria e criam um vínculo forte de respeito e de cidadania. Este item foi descrito com muita relevância no projeto ENLOUCRESCER. Para eles, esta forma de participação significa um acolhimento e um reconhecimento pela sociedade e governo. Participam do Movimento da Luta Antimanicomial e do Movimento da Economia Solidaria, entre outras ações, como o Grito dos Excluídos, no dia 07 de setembro.

São vários movimentos que envolvidos, entendesse? Até no Grito dos excluídos [...]. Todo ano nós participamos da marcha do Grito [...] Também tem o movimento feminino, "Movimento Lilás" [...] a primeira de tudo é a luta antimanicomial (ENLOUC).

**Comunidade:** está representada em todos os projetos, visto que o propósito final dos mesmos é uma mudança social. No projeto COOPERRECIBLU a matéria prima do trabalho é o resíduo retirado da própria comunidade, mediante ação da prefeitura municipal de Blumenau em cumprimento da PNRs. A comunidade também é representada como ator, no momento que a ENLOUCRESCER e a VERBO TECER fazem a comercialização dos produtos nas Feiras de Economia Solidária e no Centro Público Vitrine de Economia Solidária e também como participantes nos pedágios da saúde mental e as feijoadas. Nas Feiras e na Vitrine também possuem o brechó, fazem rifas, entre outras atividades de captação de recursos. Nos três projetos estudados existem clientes particulares (compradores dos produtos).

Ultimamente nós estávamos falando da feijoada e sobre o pedágio [...] são vários assuntos [...] (ENLOUC).

O Quadro 13 ilustra os atores vinculados aos projetos estudados.

Quadro 13 - Atores Vinculados aos Projetos

(continua)

<b>Atores</b>	<b>Cooper- Reciblu</b>	<b>Enlourecer</b>	<b>Verbo Tece</b>
Poder Público Municipal - Prefeitura - SAMAE/CAPs/CRAS/	x	x	x
Poder Público Federal - BND/PRONINC/SENAE S/MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO E DA EDUCAÇÃO	x	x	x
ONGs - ABIHPEC	x		
UNISOL/CATAFORTE	x		
CÁRITAS		x	x
CAMP		x	x
SINDICATO BANCÁRIOS		x	
RESVI/FESB	x	x	x
FCES		x	x

(conclusão)

Atores	Cooper- Reciblu	Enlourescer	Verbo Tecer
Comunidade	x	x	x
Indivíduo/Voluntários		x	
Movimentos Sociais	x	x	x
Empresas Privadas - 01; 02	x		
Pessoas Físicas -01; 02	x		
Incubadora/Universidade	x	x	x
Projeto COOPERRECIBLU	x		
Projeto ENLOUCRESCER			x
Projeto VERBO TECER		x	

Fonte: Da autora (2016) com base nas entrevistas.

Em virtude de este estudo ser realizado em três projetos diferenciados, mas vinculados a mesma incubadora, os atores se cruzam e aparecem representados em mais de um projeto. Cabe esclarecer que os próprios projetos interagem entre si, por estarem ligados em rede e realizarem atividades conjuntas, como o caso das atividades dos fóruns (RESVI/FESB).

Observa-se que a VERBO TECER e a ENLOUCRESCER trabalham em comum com a Feira de Economia Solidária e o Centro Público Vitrine de Economia Solidária, neste caso, o nível de interação entre associados é maior do que com na COOPERRECIBLU. No contexto capacitação e/ou eventos, os três projetos estão articulados e agem coletivamente.

Para os entrevistados, os atores ofertam uma ajuda, que se tornam **parcerias**. As parcerias são consideradas um auxílio ou um acréscimo de recursos de diversas naturezas (financeiros, materiais ou humanos), importantes para que os objetivos finais dos projetos sejam alcançados. As parcerias são responsáveis por 100% dos recursos necessários para o desenvolvimento das atividades da ITCP/FURB, bem como dos projetos estudados e são de extrema importância. Nestas parcerias também está inserido o apoio recebido da própria Universidade FURB.

No nosso trabalho as parcerias são importantes. Dentre elas, citam-se alguns tipos de auxílio:

equipamentos e maquinários, infraestrutura (galpão/sede, luz, telefone, água), política pública, atenção psicossocial, assessoria técnica e conhecimento, parceiras diversas (doação de materiais e resíduos, cursos, capacitação, conhecimento) e voluntariado (professores de diversas oficinas, como pintura, tear, entre outros.) (COINC).

Nós temos vários parceiros, [...] eles [A ITCP/FURB] fizeram os folders para nós e o espaço da sede também é cedido pelo sindicato dos bancários [...] são vários grupos, várias terapias (ENLOUC).

Observou-se que as parcerias nascem da assessoria da incubadora, através dos convênios com os apoiadores (o cadastro dos projetos sociais nas entidades promotoras ou contato direto com as empresas parceiras ou ONGs). As parcerias são firmadas entre organizações já existentes em projetos incubados, entre setores diversos da economia ou com a comunidade e indivíduos. Elas são firmadas a nível intersetoriais, interorganizacionais e ações envolvendo a própria comunidade.

As **intersetoriais** representam as parcerias formadas entre os diversos setores da economia, sendo os setores públicos e privados. Observou-se nos projetos estudados, que as parcerias perpassam pelos setores da educação e saúde, como no caso da ENLOUCRESCER, bem como no setor econômico, como no caso das vendas dos produtos resultantes das atividades de todos os projetos. No projeto COOPRECI BLU as parcerias vão desde o setor público (prefeitura) até o privado (parceiros compradores).

As parcerias **interorganizacionais** estão representadas pelos convênios firmados entre as organizações. Existe o envolvimento com organizações privadas, públicas e do terceiro setor. O projeto COOPRECI BLU é o que mais tem parcerias com organizações privadas ou terceiro setor, exemplo da UNISOL e ABIHPEC. O projeto VERBO TECER possui formação através da parceria da incubadora com a CARITAS, com o CAMP, responsáveis pelos ensinamentos sobre o Fundo Rotativo e Moeda Social, entre outros. O projeto ENLOUCRESCER possui parceria como sindicato dos bancários que fornece o espaço físico.

As **ações envolvendo a comunidade** emergem do projeto ENLOUCRESCER, visto que os mesmos desenvolvem ações com a participação direta da comunidade (vendas, pedágios, eventos tipo feijoadas). No projeto COOPERRECIBLU a matéria prima do trabalho emerge da comunidade, via atuação da política pública municipal de resíduos sólidos. A feira e a vitrine localizadas no Campus I da FURB também abrangem a comunidade acadêmica e a comunidade em geral.

Conclui-se que as parcerias intersetoriais, interorganizacionais e ações envolvendo a comunidade são formas de conseguir os recursos necessários para o andamento dos projetos, sendo eles, tangíveis ou intangíveis, e são elementos importantes para o desenvolvimento da rede de colaboração no contexto das incubadoras sociais.

#### 4.2.2 Recursos

Para os entrevistados, os recursos são qualquer tipo de auxílio derivado dos parceiros, com o propósito de ajudar os projetos. Eles podem ser de diversas naturezas, sendo: financeiros, materiais e humanos.

**Financeiros:** representa todo o dinheiro necessário para a realização dos projetos e inclui os valores obtidos com a venda dos artesanatos no caso dos projetos VERBO TECER e ENLOUCRESCER, como também com a venda dos resíduos reciclados do projeto COOPERRECIBLU.

**Materiais:** são representados por todos os bens duráveis, como: equipamentos, maquinários e infraestrutura (galpão/sede, luz, telefone, água, veículo, matéria prima, bens móveis, entre outros);

**Humanos:** atenção psicossocial (psicólogos, assessores profissionais), assessoria técnica e conhecimento (cursos, capacitação, palestra, motorista, assessoria), e voluntariado (professores de diversas oficinas, como pintura, tear, mosaico, entre outros).

Eles vão ao CAPs, daí cada um tem sua **terapêutica** [...] faz tratamento [...] dá os **remédios** [...] acompanhamento com **uma terapeuta** de referência (ENLOUC).

Eles usam o **espaço da FURB** para fazer teatro e oficina de cerâmica (ENLOUC).

A prefeitura dá através do SAMAE os **caminhões** com os **motoristas e o local** pra gente trabalhar (CRECIB).

O Quadro 14, 15, 16 e 17 apresentam os atores, os recursos e de que forma são ofertados na incubadora e nos projetos, com base nas entrevistas.

Quadro 14 - Incubadora/Projetos e Parceiros/Recursos - Projeto Cooperreciblu

<b>PROJETO COOPERRECIBLU</b>		
<b>Atores</b>	<b>Recurso</b>	<b>Forma</b>
Poder Público Municipal - Prefeitura - SAMAE	Infraestrutura	Galpão, motoristas equipamentos, caminhões, luz, água, telefone
Poder Público Federal - BNDS	Bens móveis e financeiro	Carro, financeira
ONGs - ABIHPEC	Capacitação, Captação Recursos Financeiro	Conscientização
UNISOL/CATAFORTE	Maquinário/qualificação	Prensa, cursos, esteiras
RESVI/FESB	Articulação	Cursos
Comunidade	Matéria Prima, eventos	Resíduo
Indivíduo	Mão-de-Obra	Cooperados
Empresas Privadas - 01 e 02	Cliente	Compra resíduo reciclado - Garrafa Pet
Pessoas Físicas - 01 e 02	Cliente	Compra resíduo reciclado - Papelão
Incubadora/Universidade	Assessoria/Recursos Humanos	Curso, acompanhamento,

Fonte: Da autora (2016) com base nas entrevistas.

Quadro 15 - Incubadora/Projetos e Parceiros/Recursos - Projeto Enlourescer  
(continua)

<b>PROJETO ENLOUCRESCER</b>		
<b>Atores</b>	<b>Recurso</b>	<b>Forma</b>
Poder Público Municipal - Prefeitura - CAPS	Infraestrutura/Recursos Humanos	Alimentação, saúde e profissionais
Poder Público Federal - PRONINC/SENAES	Assessoria	Recursos Humanos

(conclusão)

<b>PROJETO ENLOUCRESCER</b>		
<b>Atores</b>	<b>Recurso</b>	<b>Forma</b>
Sindicato dos Bancários	Infraestrutura	Local
Incubadora/Universidade	Assessoria/Recursos Humanos, estrutura	Curso, acompanhamento, reuniões, local
Indivíduos	Mão de Obra	Voluntários, apoiadores pessoa física
Comunidade	Clientes	consumidores
ONGs - Cáritas	Capacitação	Cursos
CAMP	Qualificação	Cursos, assessoria
FCES	Articulação/Capacitação	Cursos, eventos
RESVI/FESB	Articulação/apoio financeiro	Cursos, Troca de experiências, apoio comercialização
Outros Projetos - Verbo Tecer	Prede de Apoio	Venda dos produtos - Troca de experiencia

Fonte: Da autora (2016) com base nas entrevistas.

Quadro 16 - Incubadora/Projetos e Parceiros/Recursos - Projeto Enloucrescer

(continua)

<b>PROJETO VERBO TECER</b>		
<b>Atores</b>	<b>Recurso</b>	<b>Forma</b>
Poder Público Municipal - Prefeitura - CRAS	Infraestrutura/Recursos Humanos	Política de assistência; profissionais
Poder Público Federal - BNDS/PRONINC/SENAES/MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA EDUCAÇÃO.	Assessoria, equipamentos, recursos humanos	Equipamentos, profissionais.
Incubadora/Universidade	Assessoria/Recursos Humanos	Curso, acompanhamento, reuniões.
Comunidade	Clientes	Produtos para feira e vitrine solidária
ONGs - Cáritas	Qualificação/Financeiro	Cursos, financeiro

(conclusão)

<b>PROJETO VERBO TECER</b>		
<b>Atores</b>	<b>Recurso</b>	<b>Forma</b>
CAMP	Qualificação	Cursos, assessoria
FCES	Articulação/Capacitação	Cursos, eventos
RESVI/FESB	Articulação/apoio financeiro	Cursos, Troca de experiências, apoio comercialização

Fonte: Da autora (2016) com base nas entrevistas.

Quadro 17- Incubadora/Projetos e Parceiros/Recursos - Incubadora

<b>INCUBADORA</b>		
Poder Público Municipal - Prefeitura	Assessoria	Público Alvo
Poder Público Federal - BNDS/PRONINC/SENAES/MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA EDUCAÇÃO.	Recurso Financeiro	Financeiro - destinando conforme convênios
ONGs - UNISOL	Capacitação	Curso, treinamento
Cáritas	Capacitação	Cursos e articulação
CAMP	Capacitação	Cursos
Comunidade/Indivíduo	Assessoria	Público Alvo
FURB	Estrutura	Professores, local, cursos
Movimentos Sociais	Apoio	Troca de experiência e articulação
Projetos Associados	Assessoria	Público Alvo
FCES	Articulação/Capacitação	Cursos, eventos
Rede de ITCPs	Articulação/Capacitação	Cursos, eventos

Fonte: Da autora (2016) com base nas entrevistas

Observa-se que os mesmos atores apoiam mais de um projeto. E este fato é justificado pelo trabalho em rede, entretanto os recursos nem sempre são os iguais para cada projeto. Por exemplo, o poder público local, vincula sua parceria através da secretaria específica, de acordo com a realidade de cada demanda.

### 4.2.3 Colaboração

Os entrevistados compreendem o conceito de colaboração como sendo as atividades desenvolvidas em conjunto, onde todos trabalham envolvidos para um objetivo comum. Apresentam uma visão construída em prol de ações colaborativas e reconhecem que todos ganham quando as atividades são realizadas de forma conjunta. A palavra colaboração, em muitos momentos, foi substituída por sinônimos do tipo: ajudar, fazer juntos, contribuir, apoiar, assessorar, cooperar, participar, envolver e associação.

[...] ele [Falando do Centro Público Vitrine Solidária] só acabou e se tornou real agora mesmo porque teve essa rede de colaboração de vários, tanto de empreendimentos como da equipe da ITCP, dos voluntários do RESVI/FESB [...] (VTC).

No projeto COOPERRECIBLU, o conceito de colaboração está atrelado ao conceito de cooperação, por ter sua constituição legal como sendo uma cooperativa. Para o entrevistado deste projeto (CRECIB), os conceitos são sinônimos e ambos são observados nos parceiros.

Ao tema colaboração foram encontrados os subtemas ajuda mútua, confiança e compromisso e relacionamento interpessoal.

A **ajuda mútua** compreende o fato de uma pessoa se preocupar com a situação da outra e ofertar ajuda. Contempla ações que ofertam atendimento às necessidades individuais dos associados/cooperados e membros da ITCP/FURB. Na ENLOUCRESCER existe uma relação de autoajuda e/ou ajuda mútua muito determinante para o empoderamento dos integrantes do projeto e para o andamento das atividades. A coordenadora da ITCP/FURB explica que o tema é trabalhando com os mesmos, para que possam apoiar psicologicamente uns aos outros<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Nessa área existe uma proposta de empoderamento baseado no autor Eduardo Mourão Vasconcelos, um teórico do Movimento da Luta Antimanicomial, que

A ajuda mútua é a ideia de que eles tem que ter solidariedade entre eles, os usuários do CAPs [e integrantes da ENLOUCRESCER], tem que aprender a se auto atender e se auto apoiar [...] então, eles já aprenderam algumas técnicas [de atendimento psicológico para as horas das crises], os que são mais avançados, já sabem como socorrer o outro, a ideia e reforçar a rede de ajuda mútua entre eles próprios (COINC).

Ao falar da oficina de apoio mútuo o entrevistado ENLOUC sente-se bem acolhido e reconhecido pelo resultado. A entrevistada VTC afirma que os associados do projeto VERBO TECER também se ajudam e que reconhecem necessidade.

Tu consegues ajudar.... daí ele vem te agradecer no outro dia [...] (ENLOUC).

Nós compramos muito uns dos outros, para se ajudar (VTC).

A **Confiança** e o **compromisso** são compreendidos como o fato de uma pessoa acreditar na outra e saber que os combinados serão respeitados. Emergiu das entrevistas como forma de demonstrar uma relação construída na base da integridade, da honestidade e de vínculos emocionais e financeiros.

A integridade e a honestidade foram observadas, de fato, no momento em que os entrevistados falam da eleição para os cargos de confiança. Eles são escolhidos para ocupar lugar de coordenação e são alocados nestes postos por um processo de votação entre os membros dos grupos. Esta eleição caracteriza uma confiança depositada no eleito e espera-se que o mesmo tenha consciência de cumprir com todos os acordos firmados, sendo estes informais ou formais. Este cumprimento representa o compromisso com o projeto. A coordenadora do VERBO TECER, além das responsabilidades do projeto, é também a presidente do comitê gestor e exerce a função de gestora do Centro Público Vitrine

---

propõe um tipo de atendimento em rede de apoio para a saúde mental (COINC).

de Economia Solidária<sup>17</sup>. Segundo ela, a confiança é algo muito importante.

Foi votado no comitê gestor, eu não queria mais participar, mas votaram em mim e quiseram que eu fosse de novo, então foi uma coisa de confiança. (VTC).

Se precisar de um adiantamento de dinheiro, qualquer coisa [...] pegam a mercadoria e pagam depois (CRECIB).

Tem bastante confiança um no outro [...] (ENLOUC).

Eu penso que se não criar uma relação de confiança, se não tem vínculo, sem isso não tem nem como começar e continuar nada. A confiança é a base de qualquer relação, seja ela no nível interpessoal [...] e a mesma coisa é na incubadora e nos projetos (Coordenadora Incubadora).

**O Relacionamento Interpessoal** surgiu nas entrevistas para representar o envolvimento entre duas ou mais pessoas e o nível desse envolvimento é influenciado pelo contexto em que estão inseridos. Assim possibilita a criação de vínculos entre os mesmos.

Na ENLOUCRESCER, (saúde mental), existe um relacionamento e um vínculo forte entre os associados e os voluntários ou profissionais que prestam atendimento a eles, bem como com a incubadora. Este projeto trabalha em sistema de rodízio para as atividades do Centro Público Vitrine de Economia Solidária.

Existe um rodízio entre nós [...] nós fizemos um rodízio na Vitrine. [...] Eles vão para associação, daí um pinta ou vai fazer teatro [...]. É bom interagir com as pessoas, entendeu? Daí eles vão no CAPs e cada um tem sua terapêutica, tem uns que tem que ir três vezes [...] a pessoa que tá muito mal, vai todo dia. (ENLOUC).

No VERBO TECER observa-se um contato direto com os artesãos (associados) e a gestão da vitrine. Entretanto, por não possuírem um local único de produção, o processo de comunicação as

---

<sup>17</sup> O pagamento por esta função é realizado pela ITCP/FURB via convênio do projeto "Ações Integradas" com a SENAES/Ministério do Trabalho (COINC).

vezes é dificultado. Os meios mais utilizados são internet (*email* e *whatsapp*) e telefone.

Então foi feito em muitas mãos na verdade.[...] eles vem aqui e dão sugestões [...] isso ficaria melhor ali ou aqui [...]. Nós entramos em contato, via telefone ou watz, para pedir algo (VTC).

[...] certamente se fossem duas ou três pessoas não teria ido a diante [...] nenhuma pessoa detém todo o conhecimento [...] era participativo, por que um colocava de uma maneira, e outro dizia ah mais assim não tá bom, ai ia mudando [...] (VTC).

Na COOPERRECIBLU os relacionamentos entre os parceiros/apoiadores, no caso dos compradores privados, não demonstraram vínculos muito afetivos, sendo apenas comerciais. Entretanto, no contexto interno, existe um relacionamento pessoal intenso, visto que trabalham juntos oito horas diárias. No momento da nossa entrevista, houve um problema com um cooperado e percebeu-se que vários colegas se aproximaram preocupados. Entre eles é forte a rede de relações de afeto e apoio, sendo que fazem roda de conversa para se auto-apoiar, um cooperado doa passe ou alimentos para o outro, e também fazem encontros fora da cooperativa, para se integrar no grupo (COINC).

Fiz nesse sábado um churrasco [...] De vez em quando eu faço!(CRECIB).

Ficou evidenciado nas entrevistas que a ajuda mútua, a confiança e o compromisso, bem como o relacionamento interpessoal são características relevantes para que a colaboração ocorra dentro da rede de colaboração, fazendo com que os projetos se fortaleçam.

#### **4.2.4 Autogestão**

No contexto do estudo de caso, a autogestão indica que a organização e a administração dos projetos são realizadas pelos próprios cooperados e/ou associados, com apoio da ITCP/FURB. Em autogestão não existe o papel de um chefe ou de um patrão, visto que todos os integrantes participam das decisões em igual condição. Assim sendo, os

próprios membros são os sócios (donos) da organização. Neste cenário, destacam-se o tipo de liderança, a forma da tomada de decisão e os processos colaborativos.

A **liderança** dentro do contexto estudado é compreendida como sendo uma pessoa que tem bastante experiência e conhecimento sobre um determinado assunto. Entretanto ela não é reconhecida como autoridade máxima nas tomadas de decisões. Nas unidades de análises, a liderança não se baseia no modelo de líder individual e centralizador, mas sim, de maneira coletiva e compartilhada, respaldados pelo que determina os estatutos sociais. Assim, pode-se dizer que existe a figura de um líder, visto que os representantes são eleitos pelo grupo. Entretanto, representam um compromisso de liderar as ações decididas nas instâncias coletivas.

A **tomada de decisão** é sempre realizada via assembleia e reuniões, sendo respeitadas as opiniões e deliberações realizadas em grupo. Os estatutos dos três projetos estudados definem que o fórum máximo de deliberação são essas assembleias e reuniões. Os conselhos administrativos (compostos por presidentes, tesoureiros, secretários e conselhos fiscais) exercem a função de executar o que é decidido coletivamente. Cabe ressaltar, que os projetos recebem assessoria direta da ITCP/FURB para que consigam trabalhar nesta condição participação coletiva.

Na COOPERRECIBLU ocorrem reuniões mensais para deliberações relevantes. Para o fechamento (financeiro) de cada mês a ITCP/FURB apoia à cooperativa e existe um acompanhamento semanal por parte da subcomissão desse projeto.

No VERBO TECER e no ENLOUCRESCER a gestão é complexa, pois envolvem as decisões da feira, da vitrine, do RESVI/FESB, do Fundo Rotativo Integridade e da Moeda Social "Pila". As reuniões ocorrem semanalmente e a ITCP/FURB participa, para definir conjuntamente as estratégias a serem seguidas. Neste sentido, existe uma rotina semanal de reuniões com comissões distintas, por assuntos.

Ao responder a questão de como são escolhidos os gestores, os entrevistados esclarecem:

Entre a comissão gestora, tem o presidente, o vice, o tesoureiro, secretário, conselheiros fiscais, causa disso que nós sempre temos nossa reunião administrativa, nas quarta feiras, são deliberado vários assuntos [...] Somos eleitos de dois em dois nos (ENLOUC).

Eu sou artesã também, mas atualmente eu estou como gestora. [...] então nessa parte de comercialização, a gente tem a feira, a gente tem o fundo rotativo e a moeda social e agora nós inauguramos o Centro Público Vitrine da Economia Solidária [...], que é onde, fazem reuniões [...] ainda tem mais um comissão nesta rede que é a comissão de políticas públicas e capacitação [...] tem o comitê gestor, que monitora o Projeto [Ações Integradas] (VTC).

Os **processos** são todas as atividades realizadas pelos projetos e pela ITCP/FURB. São construídos a partir dos princípios da economia solidária, com foco no trabalho em equipe. Observa-se que a colaboração permeia todas as ações.

A ITCP/FURB executa ações de assessoria aos projetos, via comissões e subcomissão de trabalho, onde as responsabilidades são divididas entre os docentes, discentes e técnicos. As principais atividades são: assessorar, organizar, qualificar, articular, compartilhar experiências, a incubação do RESVI/FESB e administra os conflitos.

Nós visitamos experiências também, grupos deles lá, e eles também vieram aqui nos dar formação [falando do CAMP, CARITAS e da UNISOL] todo mês o RESVI/FESB faz uma reunião mensal, que é sempre na última segunda-feira do mês, e ali se delibera tudo que vai acontecer.[...] se faz o planejamento no começo do ano e só final do ano se faz uma avaliação [...] o grupo [FESB/RESVI] vai se construindo junto [...] tem as comissões de apoio do FESB/RESVI [...] tudo é registrado em atas, com listas de assinaturas[...] quando existe conflitos, se administram esses conflitos, o que faz parte da vida em organizações coletivas e participativas (COINC).

Dentro deste tema, o que chamou atenção foi o fato dos processos serem trabalhados de forma colaborativa e autogeridos. Os processos da ITCP/FURB possuem uma metodologia, apresentadas nas reuniões quinzenais da equipe: conversa-se sobre temas das incubações, elaboração de projeto, convênios, artigos, congressos, entre outros assuntos. Todos os projetos são registrados em relatórios e atas, sendo que os resultados são publicados em artigos e livros (COINC).

Observa-se também que os projetos procuram incorporar as orientações da incubadora e precisam das assessorias para se formar, desenvolver e fortalecer.

A COOPERRECIBLU tem seus processos manuais de reciclagem dos resíduos, através de esteiras e prensa, onde os cooperados trabalham em sistema de cooperativismo. Este projeto possui uma certa rotatividade de cooperados, fazendo com que as rotinas operacionais, em alguns momentos, fiquem prejudicadas. A rotatividade interfere na formação dos vínculos afetivos e profissionais, nos processos de aprendizagem e no acúmulo das experiências e provoca a queda no rendimento. Além desses processos operacionais, existe ainda a parte administrativa, realizada com assessoria da ITCP/FURB.

A ENLOUCESCER tem suas rotinas diárias programadas, conforme as necessidades dos associados, as possibilidades do projeto e o tempo dos voluntários. Para este grupo de associados as atividades programadas são extremamente importantes, devido a necessidade de se manterem numa rotina. Assim, a maioria participa das mesmas oficinas e todos participam das reuniões administrativas.

Nós fizemos várias coisas, a semana é puxada [...] são vários grupos, várias terapia [...] temos a reunião que acontece toda quarta. Tem que tá tudo organizado (ENLOUC).

O VERBO TECER possui uma estrutura de trabalho diferenciado, por que os artesãos não trabalham dentro de um mesmo espaço físico. Eles fazem seus produtos individualmente, em suas casas ou ateliês. Entretanto, as atividades da Feira de Economia Solidária e do Centro Público Vitrine de Economia Solidária são realizadas em conjunto. A gestão da Vitrine tem a função de organizar os produtos e verificar as demandas dos clientes e associados.

Como nós não temos sede própria nem nada, cada um acaba produzindo em sua casa, menos na ENLOUCRESCER, que eles têm um espaço cedido que eles se reúnem [...] trazem o produto e gente vende aqui (VTC).

Assim sendo, conclui-se que o tipo de liderança, a tomada de decisão compartilhada e os processos colaborativos são formas de

desempenhar as ações da ITCP/FURB e dos projetos incubados de maneira a fomentar a rede de colaboração e a inovação social.

#### 4.2.5 Aprendizagem

A aprendizagem na visão dos entrevistados é uma forma de aperfeiçoar algo que já se sabe fazer ou conhecer algo totalmente novo. É uma maneira que possibilita a melhoria das atividades diárias, por meios de compartilhamento de conhecimento e experiências. Para os entrevistados esta condição é uma alternativa para o crescimento individual, grupal e comunitário.

Nos projetos VERBO TECER e ENLOUCRESCER e o aprendizado vai além do fato de estar buscando um novo conhecimento. Trata-se de um processo de reinserção social. No caso da ENLOUCRESCER os associados aprendem a fazer diversos trabalhos manuais e atividades culturais, das quais, lhes possibilitam estar novamente inseridos na sociedade, com reconhecimento e dignidade. Este fato é totalmente diferente do que ocorria antes do projeto existir, pois a política de saúde mental era fragilizada. No caso do projeto VERBO TECER os artesãos, em sua maioria mulheres com mais de 50 anos, aprendem novas formas de trabalho, compartilhando uma com a outra, que fazem com que elas se sintam produtivas e reinseridas no mercado formal.

Com o tempo os melhorinhos [de saúde] o tempo de convivência lá, **vais mais para frente**, entendesse? Ai, eles vão pra Associação aprende a pintar, ou vai fazer tear, ou vão costurar [...] eu gosto de costurar (ENLOUC).

Porque nenhuma pessoa detém todos os conhecimentos, então ela sempre precisa de um outro que sabe outra parte e assim foi feito. Por que realmente, foi um trabalho de muitas pessoas (VTC).

Como forma de aprendizagem, destacam-se as ações de capacitação, palestras de conscientização e compartilhamento de experiências.

A **Capacitação** envolve as diversas oficinas, treinamentos e cursos que são ofertadas pelos atores parceiros aos grupos. Curso de

artesanato, reciclagem, sistematização de documentos, capacitação sobre gestão e economia solidária.

Na quinta feira nos estamos na FURB, na aula de cerâmica [...] cada um com sua habilidade (ENLOUC).

Capacitação da equipe técnica tem também formação, cursos de formação e economia solidária para o poder público e para os artesãos [...] Uma época não tinha ninguém que tinha boneca, então uma delas foi fazer o curso para aprender a fazer boneca (VTC).

As **palestras de conscientização** envolvem diversas ações para que os incubados tomem conhecimento dos seus direitos e deveres em diversas áreas do saber e/ou a apresentação de um tema para que os cooperados reconheçam a importância de um determinado assunto. No projeto COOPERRECIBLU foi realizada palestra do câncer de mama, redução do tabagismo, relacionamento interpessoal, motivação, entre outros. A parceria entre a ABIHPEC via UNISOL e a ITCP/FURB, vai fazer uma conscientização da comunidade em educação ambiental para a separação de resíduos sólidos na cidade.

Que a ABIHPEC vai fazer junto a conscientização ambiental, faz parte do projeto deles (CRECIB).

Os momentos de **compartilhamento de experiências** envolvem reuniões internas e as reuniões mensais do RESVI/FESB, onde os membros se encontram para discutir diversos assuntos de interesse de cada projeto e compartilham experiências. Ocorrem também visitas institucionais para o compartilhamento do conhecimento, bem como momentos de integração dos grupos, como cafés, churrascos, viagens, etc..

Nós temos nossa reunião administrativa, nas quartas feiras, são debatidos vários assuntos [...] Nós também viajamos, fomos a feira de Santa Maria (ENLOUC).

Então se discute aquilo que é, tá com "semente acessa" nos associados. No como é feito [...] é pensado na embalagem, sobre produtos (CRECIB).

Conclui-se que a capacitação, as palestras de conscientização e o compartilhamento de experiências são fatores essenciais para que a aprendizagem ocorra dentro dos grupos e o conhecimento seja reaproveitado e disseminado, não só na ITCP/FURB, mas com todos os parceiros.

#### 4.2.6 Sustentabilidade

A sustentabilidade foi observada como sendo uma forma de atuar sem comprometer o futuro das próximas gerações, bem como não agredir o meio ambiente. Foi um tema que emergiu ao observar que os projetos buscam diversas alternativas para tornarem-se permanentes. Desde questões econômicas, sociais até questões ambientais. Todos trabalham com a reutilização/reciclagem de resíduos na sua produção e se preocupam com o empoderamento individual e coletivo, através de processos participativos e democráticos.

Nos projetos estudados, a sustentabilidade apresenta três focos distintos, sendo: econômico, social e ambiental.

A sustentabilidade **econômica** representa ter os recursos financeiros para que os projetos permaneçam ativos. O projeto COOPERRECIBLU a sustentabilidade econômica vem com a venda dos resíduos separados e enfardados. No projeto VERBO TECER e ENLOUCRESCER vem com venda dos seus produtos, nas Feiras, Vitrine e de forma direta aos consumidores. A sustentabilidade econômica também é garantida pelas parcerias formadas com a ITCP/FURB, que apoia os projetos e capta recursos com o poder público e com terceiro setor, conforme já foi citado.

Neste quesito, entra também a sustentabilidade dos próprios cooperados, sendo para a COOPERRECIBLU a única fonte de renda dos mesmos. Nos demais projetos é a renda com a venda dos produtos é fonte complementar.

A sustentabilidade **social** representa a valorização do ser humano e indica o respeito pelos mesmos. O projeto ENLOUCRESCER manifesta essa valorização do indivíduo, quando reinsere, de maneira respeitosa e produtiva, os indivíduos com algum grau de problema de saúde mental na sociedade. O Projeto VERBO TECER ao inserir mulheres e a "terceira idade" novamente no mercado de trabalho, através de em uma cadeia produtiva. O Projeto COOPERRECIBLU valoriza a condição de vida dos seres humanos, ao concede-lhes uma

oportunidade de emprego. Comprova-se, assim, a preocupação de cuidar do ser humano e fazer interagir com o mundo sua volta.

Acaba mudando a vida deles né, por que ficam saudáveis, fazem atividades, estão com a mente ocupada (ENLOUC).

A sustentabilidade **ambiental** é o respeito pelo meio ambiente e a preocupação com as gerações futuras. Observou-se este foco em todos os projetos, visto que existe uma preocupação forte com as questões ambientais. No projeto COOPERRECIBLU está evidente esta relação, visto que a matéria prima deles é o próprio resíduo (lixo) retirado da sociedade. A partir do momento que se recicla, retira-se do meio ambiente milhões de toneladas de lixo.

Nos projetos VERBO TECER e ENLOUCRESCER os produtos produzidos através do artesanato ou resultantes das oficinas, tem a preocupação com o meio ambiente, visto que não é permitida a utilização de qualquer tipo de matéria prima que não seja reciclada/reaproveitada ou biodegradável.

A sustentabilidade faz parte da economia solidária e a autogestão também [...] evitar produtos que são derivados de petróleo, então tem alguns que são um pouco aceitável, tipo sacolinhas plásticas, tem produto que tem que ter o plástico, tipo alimentício e tal, [falando das embalagens dos produtos comercializados] mas os outros a gente pede que faça de reutilização de material ou de tecido, ou de papel, que se dilui em menos tempo no meio ambiente, ou mesmo de reutilização de material (VTC).

Assim sendo, a sustentabilidade econômico, social e ambiental são elementos indispensáveis pra que os projetos consigam atingir os objetivos, sendo importante fator de mudança social.

#### **4.2.7 Empoderamento**

O empoderamento é o fato de tornar o indivíduo habilitado a fazer suas atividades com autonomia. Fazer com que se sintam capaz de ter em suas próprias mãos, o controle de sua vida. Este sentimento foi observado durante a realização das entrevistas, não como um elemento formador do trabalho em rede de colaboração, mais sim, como um

resultado de todo o processo de construção. Como resultado, verificou-se a satisfação pessoal de fazer parte novamente de um grupo e de se sentir um membro da sociedade ativa. Este é um empoderamento individual que o coletivo garante, pois quando os projetos juntam-se em grupos, associações ou cooperativas, ganham força e poder para comercializar seus produtos e conquistar outros direitos e atividades benéficas aos mesmos. Existe uma consciência coletiva nos projetos, no tocante os princípios da economia solidária.

O empoderamento vem acompanhado pelo reconhecimento e o sentimento de ter uma identidade.

O **reconhecimento** é o fato de perceber que suas ações ou atividades são valorizadas. Emergiu quando os entrevistados relataram que foram ganhadores de prêmios em concursos e foram dar palestras nas aulas dos cursos da FURB, apresentar a experiência deles para outros fóruns e redes, ir para congressos, aparecer na televisão. Também sentem-se reconhecidos pela FURB, por aceitá-los e acolhe-los, quando fazem as feiras e a vitrine e as apresentações teatrais.

O nosso projeto, em área, no caso do nacional, ele ficou em 17 lugar (VTC).

E todo trabalho que vocês têm com o teatro, que vocês vão apresentar no NEI. Vão ficando conhecidos e eles já fizeram a abertura do congresso nacional de saúde (COINC).

E todo trabalho que vocês têm com o teatro, que vocês estão apresentando em vários lugares, já estão, acho que na sétima peça. Estão ficando conhecidos e eles já fizeram a abertura de congresso nacional de saúde na UFSC (COINC).

É de ver que ali tem um pedacinho de nós [...] a maioria dos que fazem mesmo, são porque são apaixonados pelo artesanato, é por que realmente gostam (VTC).

O ano passado nós ganhamos um prêmio em Santa Maria de melhores práticas de economia solidária [...] 20 mil reais, nós ganhamos do BNDES. A gente tem um longo trajeto nisso (ENLOUC).

A **construção da identidade** representa o fato de ser reconhecido como membro de um grupo, uma forma de pertencimento, um aspecto afetivo muito elevado do nível individual e psicológico, onde os cooperados e/ou associados começam ter novamente uma identidade positiva consigo mesmo. No projeto ENLOUCRESCER houve um concurso da escolha do próprio nome e logotipo, isso fez com eles se auto-avaliassem.

Enlourescer, eles que escolheram esse nome, quer dizer (**até o louco quer crescer? ou o louco quer crescer?**) e eles que fizeram o desenho num concurso no começo da incubação, eles tinham que desenhar [...] a logo deles era a borboleta e eles que desenharam e a gente fez um concurso de logo daí depois a FURB botou mais assim, as cores e tal, e o melhor ganhou um prêmio. [...]. E a professora tava lá no dia, né? (ENLOUC).

**Lutar, vencer e aparecer**, foi a logo que o Paulo criou, pra nós (ENLOUC).

No projeto ENLOUCRESCER, existe uma satisfação quando os associados se dão conta que são novamente reconhecidos pela sociedade como alguém capaz de ser produtivo. A realização pessoal aparece no comportamento de satisfação com o seus avanços e conquistas.

Observou-se a importância de ter trabalho realizado em conjunto e verifica-se que o resultado agrada a todos, tornando-os autônomos e responsáveis por suas atitudes. Neste sentido o reconhecimento da sociedade e a reconstrução da identidade individual contribuem para o empoderamento individual e social.

#### **4.2.8 Facilitadores e Barreiras**

No entendimento do contexto estudado os facilitadores são ações, atitudes ou até mesmo pessoas que contribuem para que o grupo e/ou projeto dê um passo a frente no seu desenvolvimento. Ao contrário desse movimento positivo, as barreiras são fatores que dificultam esse crescimento. O foco desse estudo não foi identificar esses componentes, entretanto, não se pode deixar passar a identificação desses fatores e esta pesquisadora julgou ser relevante para complementar o estudo. O quadro 15 ilustra os facilitadores e as barreiras encontradas nos projetos.

Quadro 18 - Facilitadores e Barreiras para Gestão dos Elementos Constitutivos

Facilitadores e Barreiras	
Facilitadores	Barreiras
Interação/Comunicação	Espaço físico (VERBO TECER)
Gestão colaborativa	Rotatividade
Liderança compartilhada	Políticas públicas/legal
Visão coletiva	Conflitos internos
Formalização dos projetos/políticas públicas	Limitações técnicas
Ambiente aprendizagem	Barreiras orçamentárias
Diversidade das oficinas	
Valorização dos indivíduos	
Rede de colaboração	

Fonte: Da autora (2016) com base nas entrevistas.

Como **facilitadores**, observou-se a interação entre as pessoas, o respeito, a valorização dos indivíduos, a forma de gestão, a diversidade das oficinas, a qualidade dos cursos e um ambiente de aprendizagem.

A interação entre as pessoas contempla as relações existentes entre a incubadora, os parceiros e os projetos. A interação do grupo é vista como um ponto muito favorável ao desenvolvimento das atividades. Esta interação entre os atores é reconhecida pela rede de colaboração, onde os membros interagem de forma diferenciada, entretanto, cada qual com suas potencialidades, em prol de um bem maior. Ao questionar o entrevistado ENLOUC, por que ele gosta de estar no projeto, a resposta foi imediata: "*Interagir com as pessoas!*" Apontou que o apoio dos profissionais do CAPs e da ITCP/FURB é muito relevante.

O respeito e a valorização dos indivíduos também foram observados em virtude da forma de gestão e liderança. Assim, o fato de todos "vestirem a camisa" dos projetos tornam-se um ponto muito positivo. A autogestão e liderança compartilhada são fundamentais nos andamento dos projetos, proporcionando a uma visão coletiva.

Outro ponto observado foi a qualidade e a diversidade das oficinas/cursos. A entrevistada VTC apontou que o fato de terem cursos de diversos tipos de artesanato é bastante favorável à produção. Através

dessas atividades, o trabalho da ITCP/FURB é uma possibilidade de desenvolvimento e aprendizagem, sendo um espaço educativo, desde as oficinas manuais até o senso de responsabilidade.

A capacitação que a ITCP/FURB fornece aos associados sobre economia solidária, cria uma consciência coletiva que facilita as relações pessoais, grupais e comunitárias (COINC).

O fato dos os projetos serem oficialmente aprovados, nas instituições de fomento e parcerias, como também, no próprio programa da FURB, garante a existência financeira dos mesmos, trazendo uma certa tranquilidade ao desenvolvimento dos trabalhos.

Como **barreiras**, observou-se uma limitação técnica, como falta de capacitação específica (em alguns tipos de artesanato), o espaço físico da vitrine, a rotatividade, bem como a barreira orçamentária e legal, representada pelo conflito de interesses políticos.

Sobre o ponto de limitação técnica, tem-se o desejo de cursos ou capacitação mais específicos em artesanatos, com foco inovador para os artesãos, para possibilitar a criação de algo novo e diferente do mercado. A entrevistada VTC, salientou o desejo de ter um conhecimento técnico maior e específico, como por exemplo: um curso de *design*. Para o projeto VERBO TECER, seria ideal ter um ambiente físico maior para a "vitrine", onde os artesãos pudessem trabalhar juntos além de ter mais maquinários e condições de compartilhamento de conhecimento.

Se fosse um espaço maior, daria de colocar mais material, mais máquina, mais infraestrutura e um apoio técnico para desenvolver os nossos produtos [...] um formação permanente em novas ideias, de novidades [...] não são produtos descartados logo, precisa ter inovação sempre (VTC).

Outro aspecto observado na incubadora e no projeto COOPERRECIBLU é a alta rotatividade dos membros. Este fato compromete a continuidade das atividades, bem como o fortalecimento de laços e repercute, de certa forma, na qualidade do trabalho. Quanto a barreira orçamentária, existe a falta de alguns equipamentos no projeto de reciclagem, como por exemplo, a necessidade de mais prensas, para que a produção não fique parcialmente prejudicada. Quanto a barreira legal, no projeto RECIBLU existe um conflito de interesse político local

com o projeto, entretanto não inviabiliza o mesmo. Esta divergência ocorre devido ao atraso no desenvolvimento das ações de educação ambiental, fazendo com que o material utilizado como matéria prima chegue ao galpão de forma inadequada.

Os **conflitos** representam as diferenças forma de pensamentos e ações existentes nos projetos. Entretanto este ponto não pode ser visto apenas como uma barreira, pois também é fator motivacional, visto que momentos de discussões promovem a criatividade do grupo. No contexto estudado, os conflitos ou divergências de ideias são tratados de forma colaborativa, onde todos têm direito a se expressar e se fazer ouvir. Neste sentido, busca-se sempre um acordo mediado pelo melhor para o grupo em questão.

O próximo capítulo apresenta a análise e discussão das descobertas encontradas no estudo de caso, com a literatura discutida no capítulo 2, sobre que características de redes de colaboração são relevantes para a inovação social, no contexto de incubadoras sociais. A análise e discussão visa responder o objetivo geral desta dissertação.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta a análise dos dados à luz da literatura. Possibilita o resgate do conteúdo apresentado no capítulo 2, com o encontro dos resultados do estudo de caso. Em seguida apresentam-se as discussões para novos aprendizados.

### 5.1 ANÁLISE DOS DADOS

Esta dissertação, de cunho qualitativo, explora o contexto dos elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social no ambiente de uma incubadora social e seus projetos. Para tanto, resgatam-se os elementos apresentados na revisão da literatura e comparam-se com os temas das análises dos dados. Observa-se no decorrer das análises, que todos os elementos da rede de colaboração descritos na literatura como relevantes para a inovação social, foram encontrados no estudo de caso. Porém na condução das análises dos dados, observou-se a necessidade de agrupar alguns elementos que apresentavam relações e ligações diretas, como também, o surgimento de novos elementos não aprofundados na literatura tais como: recursos, aprendizagem, sustentabilidade, facilitadores e barreiras. Apesar da literatura tratar desses elementos, nos documentos estudados, não foi observado uma exploração dos conteúdos.

O Quadro 16 apresenta estes elementos.

Quadro 19 - Elementos Constitutivos da Rede de Colaboração

(continua)

<b>Elementos propostos pela Literatura</b>	<b>Elementos surgidos do Estudo de Caso</b>	<b>Elementos propostos por esta pesquisa</b>
Redes de Atores	<b>Parceiros:</b> Rede de tores e Tipos de parcerias	<b>Recursos:</b> Financeiros, materiais e humanos
Colaboração	<b>Colaboração:</b> Compromisso e confiança	<b>Aprendizagem:</b> Capacitação, palestra e compartilhamento de experiências
Compromisso*		<b>Sustentabilidade:</b> econômica, social e ambiental

(conclusão)

<b>Elementos propostos pela Literatura</b>	<b>Elementos surgidos do Estudo de Caso</b>	<b>Elementos propostos por esta pesquisa</b>
Confiança*		<b>Facilitadores e Barreiras:</b> relações interpessoais; gestão e conflitos
Parcerias*		x
Liderança	<b>Autogestão:</b> Tipos de liderança, tomada de decisão e processos	x
Empoderamento	<b>Empoderamento:</b> Reconhecimento e construção da identidade	x
Incubadoras Sociais/ Comunidade de Inovação	x	x
Compartilhamento e transferência de conhecimento*	x	x

Fonte: Da autora (2016).

\*Temas relevantes na literatura, entretanto na categorização das entrevistas foram inclusos como subtemas.

\*\* Incubadoras Sociais consideradas neste estudo como um meio de implementar inovações sociais, além de se a instituição pesquisada.

Dente os nove elementos levantados na revisão da literatura, observa-se que sete foram identificados no estudo de caso. Entretanto, confiança, compromisso e compartilhamento de conhecimento, entraram no estudo de caso como um subtema de colaboração e aprendizagem, respectivamente. O tema rede de atores foi vinculado ao item parceiros, devido as suas características semelhantes. O tema liderança foi encontrado na literatura com a exposição da forma de gestão. Neste sentido, tomou-se como tema central a autogestão e liderança virou um subtema. A seguir descrevem-se esses temas.

### 5.1.1 Elementos de Inovação Social encontrados na literatura e identificados no estudo de caso.

Apresentam-se os quatro grandes temas encontrados na literatura e no estudo de caso, sendo eles: parceiros, colaboração, autogestão e empoderamento.

#### 5.1.1.1 Parceiros

Schirmer e Cameron (2012) afirmam que os parceiros são todos aqueles que desenvolvem algum tipo de relacionamento com os projetos. Esses autores apontam para a necessidade de se construir parcerias fortes e duradouras. Neste sentido, definem que são os parceiros que possibilitam a criação de uma rede de relacionamento eficaz. Para Mulgan *et al.* (2007) os parceiros podem ser representados por uma **constelação de atores**, que interagem em diferentes **tipos de parcerias**.

Essas **constelações de atores** interagem e formam o que chamamos de rede de atores, representadas pelas lentes de Mulgan *et al.* (2007) pelos indivíduos, organizações, movimentos sociais acrescentando o governo (ANDRÉ; ABREU, 2006). Para os entrevistados os atores são denominados como parceiros, voluntários, apoiadores e colaboradores e constatou-se que estão devidamente representados pela classificação acima, sendo de suma importância para o desenvolvimento das atividades. Conforme fala da coordenadora da ITCP/FURB "sem parcerias seria impossível de ter o trabalho [...]".

Os indivíduos estão representados em todos os contextos dos projetos, pois são os detentores dos conhecimentos e os realizadores das tarefas necessárias para que os projetos se viabilizem. Exercem o papel de beneficiários, representante da comunidade, ou apoiadores, voluntários ou ainda como membros individuais das instituições beneficiadoras. Na ENOUCRESCER existe uma relação mais direta com o voluntariado, pois parte das oficinas são realizadas pelos voluntários. No VERBO TECER os indivíduos são os próprios artesãos, bem como os clientes consumidores da Feira e Centro Público Vitrine de Economia Solidária e observa-se neste caso, a figura do empreendedor social, em especial na entrevistada VTC, com características marcantes de criatividade, iniciativa e visionária. Na COOPERRECIBLU os indivíduos são os próprios cooperados e os clientes compradores do material reciclado.

As organizações estão representadas nos três projetos, através das organizações do terceiro setor e das parcerias com empresas privadas de compra dos materiais recicláveis da COOPERRECIBLU. Dentro deste tema "organizações" está também representada a ITCP/FURB, que mesmo fazendo parte do governo municipal, os entrevistados a consideram como uma organização diferenciada e de extrema relevância para o desenvolvimento dos projetos. Este reconhecimento está na fala da entrevistada VTC quando afirma que a ITCP/FURB "entrou de cabeça junto com eles no projeto".

Para Cloutier (2003) as organizações inovam tanto nas mudanças ocorridas no ambiente interno como as mudanças direcionadas para o ambiente externo. Nos projetos estudados, as próprias organizações (representadas pelos projetos) são inovadoras tanto internamente, sendo pelo seu relacionamento com os colaboradores, sendo na forma justa de trabalho, no respeito e no direito a igualdade, como no ambiente externo, pela relação estabelecida de confiança e colaboração com os parceiros.

Os movimentos sociais estão claramente envolvidos com os três projetos, na busca dos seus direitos, respeito e cidadania. Para Mulgan *et al.* (2007) e Vos e Wagenaar (2014), os movimentos sociais são representação da sociedade, através de ações coletivas, com objetivos em comum e fator determinante para a IS. Este fato fica evidente com a participação do projeto ENLOUCRESCER no Movimento da Luta Antimanicomial (MLA) e do Grito dos Excluídos. Todos os projetos participam do Movimento da Economia Solidária e do RESVI/FESB, sendo a atuação uma forma de reconhecimento e de formação de identidade para os mesmos.

Para Bignetti (2011) os movimentos sociais vão além de redes informais e se estendem para relações formais e consolidadas, podendo provocar mudanças mais profundas na sociedade. O projeto COOPERRECIBLU evidencia esse fato, visto que participa do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR), este movimento fez com que a categoria profissional de "catador/reciclador" fosse reconhecida pelo Código Brasileiro de Ocupações (CBO), criando a profissão de catadores de materiais recicláveis e assim um nova oportunidade para esses indivíduos, antes considerados invisíveis para as políticas públicas e para a sociedade.

O ator comunidade foi observado, devido ao fato de que os projetos realizam ações que envolvem diretamente a sociedade. Além deste fato, o objetivo final de cada projeto é resolver um problema social. Sendo em especial a reinserção social e a realocação com uma

realidade de trabalho, possibilitando emprego e renda aos membros. Estes fatos interferem diretamente na comunidade atendida.

O projeto ENLOUCRESCER e VERBO TECER realizam as vendas dos seus produtos para a comunidade, através da feira e da vitrine e a ENLOUCRESCER realiza pedágios e feijoadas, na comunidade, para arrecadação de recursos financeiros.

Neste sentido, os atores estão conectados entre os projetos e a ITCP/FURB, que formam um elo que possibilita novas relações em nível individual, organizacional ou institucional. Estas relações derivam do tipo de parceria criada, com envolvimento de vários atores, para atingir os objetivos propostos através de esforços conjuntos.

Conforme descrito por Schirmer e Cameron (2012) as parcerias oferecem um grande potencial para gerar impacto social que vai muito além do que um indivíduo poderia alcançar de forma independente. Esta afirmação foi devidamente confirmada através do estudo de caso, visto que 100% das atividades dos projetos sociais e da ITCP/FURB são mantidos e realizados através dos parceiros. Nos casos da ITCP/FURB elas surgem do compartilhamento do conhecimento entre as instituições, do reconhecimento perante entidades correlatas, da demanda do poder público federal/local e da sociedade.

Os entrevistados definem esses agentes parceiros, apoiadores, colaboradores, voluntários ou qualquer pessoa que desenvolve atividades junto aos projetos e à ITCP/FURB. Essas parcerias podem ser intersetoriais ou interorganizacionais e ainda diretamente com a comunidade.

As parcerias intersetoriais são representadas pelos diversos setores que abrangem os apoiadores. Parcerias com o setor saúde mental, de assistência social e de reciclagem, no caso dos três projetos estudados. As parcerias interorganizacionais estão relacionadas às diversas organizações possuem algum tipo de relacionamento, direto ou indiretamente aos projetos. Como exemplo as ONGs, entre elas a UNISOL/ABIHPEC e a Cáritas, CAMP, UNISOL e com o RESVI/FESB e o FCES.

As parcerias com a comunidade estão relacionadas com os três projetos, visto a participação dos mesmos em cursos, eventos, feiras, pedágios, feijoadas, fornecedores de matéria prima e consumidores. Esta parceria vai além do papel de colaborador externo, pois a própria comunidade é o agente interno. Os associados nos projetos VERBO TECER e ENLOUCRESCER fazem rodízio para exercer algumas atividades da Feira e da Vitrine, tornando-se beneficiadores e

beneficiários das mudanças sociais alcançadas nos projeto, que envolvem a comunidade.

Existe um rodízio entre nós [...] (ENLOUC).

Nós temos vários parceiros, [...] o espaço também é do sindicato dos bancários [...] são vários grupos, várias terapias [falando do CAPs] (ENLOUC).

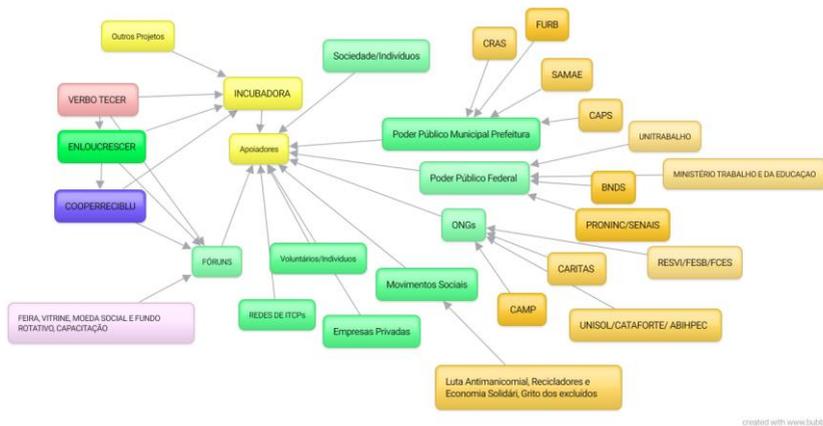
É que nós somos várias associações [...] (VTC).

[...] as prefeituras elas são nossas parceiras no caso (CRECIB).

Isto posto, os parceiros, representados pelos diversos tipos de atores, bem como o tipo de parceria são o elo da rede de colaboração. Eles se fortalecem quando interconectados nessa rede.

A Figura 7 exemplifica a relação estabelecida entre a incubadora, projetos, e os atores.

Figura 8 - Rede de Atores.



Fonte: Da autora (2016).

Observa-se que parceiros formam uma rede a partir do momento que os atores através de seus órgãos representativos são apoiadores dos

projetos, via incubadora. Além deste fato, os três projetos participam de ações de articulações (fóruns) e capacitações (cursos, oficinas, entre outros) conjuntas.

Neste sentido, o estudo empírico indica também que o envolvimento entre os atores aponta para novos arranjos sociais, econômicos, financeiros, culturais e políticos, através de um processo construído de forma colaborativa e difundido por meio do compartilhamento do conhecimento (SCHOOR *et al.*, 2016; BIGNETTI, 2011; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). O compartilhamento do conhecimento neste caso é uma via de mão dupla, onde o conhecimento científico alimenta o conhecimento popular e vice-versa.

Para Sanzo *et al.* (2015) as relações criadas através de parcerias, na maioria das vezes, apresentam laços benéficos e duradouros. Para esses autores, essa nova forma de colaboração entre a rede de atores (públicos, privados, associações sem fins lucrativos, cidadãos, voluntários) torna-se uma característica das práticas de inovação social.

#### 5.1.1.2 Colaboração

A colaboração é apontada na literatura como um das características essenciais para o desenvolvimento da IS (SCHOOR *et al.*, 2016; BIGNETTI, 2011; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). É reconhecida como um processo em que as partes trabalham em conjunto, por diferentes ângulos, exploram suas diferenças de maneira construtiva e procuram soluções que vão além da própria visão individual e limitada do que é possível, para uma solução integrada e coletiva (GRAY, 1989; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO *et al.*, 2015). Verificou-se nos projetos estudados, que a colaboração é reconhecida como um trabalho em conjunto, realizado por "*várias mãos*" (VTC) e que esse fato torna-se essencial para o desenvolvimento das atividades. Entretanto, observa-se que nem sempre o processo ocorre de forma tão colaborativa quanto o esperado, pois algumas circunstâncias dificultam o trabalho colaborativo.

Para Boavida e Pontes (2002) os termos colaboração e cooperação são considerados como sinônimo, entretanto, trata-se de conceitos distintos. O fato de diversas pessoas atuarem em conjunto não significa que estejam, necessariamente, trabalhando de forma colaborativa. Este ponto ficou evidente no projeto COOPERRECIBLU,

onde a colaboração ocorre com mais frequência no nível interno do grupo. Observou-se uma preocupação com a ajuda mútua e a confiança entre os mesmos. Já no caso parceiros externos, compradores/clientes o trabalho colaborativo é pouco observado, a relação é de cooperação a nível comercial. Assim, identificou-se que existe mais colaboração entre os cooperados internamente do que com os parceiros externos.

Nos projetos VERBO TECER e ENLOUCRESCER a colaboração é observada pelo modelo de produção, comercialização e gestão. Apresenta um forte relacionamento desenvolvido entre os associados, apoiadores e ITCP/FURB.

Observou-se nos projetos analisados que a **ajuda mútua** é um sinônimo de colaboração, no sentido de que um associado interno faz o acolhimento do outro nos momentos de dificuldades. Na ENLOUCRESCER os associados são conscientizados a ter uma postura de ajuda mútua, pois em meio a uma "crise psicológica", um colega apoia o outro para controlar a situação. A ENLOUCRESCER tem uma oficina própria com este objetivo. Observou-se a importância deste tema, quando o entrevistado ENLOU falou que um dia você ajuda o outro e "*depois ele vem te agradecer*", gerando um clima de companheirismo.

Os **relacionamentos interpessoais** também são importantes para que a colaboração ocorra. Para os entrevistados, quanto maior forem os relacionamentos, mais geram **compromisso e confiança**. Mediante o processo de confiança estabelecido, a colaboração brota espontaneamente, sendo vista como elemento central das relações humanas bem sucedidas (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO *et al.*, 2015).

Nos projetos e na ITCP/FIRB o relacionamento interpessoal é construído fortemente na base da honestidade e a integridade, fatores essenciais para o desenvolvimento da confiança e dos processos colaborativos. Observou-se estes dados nos momentos que os representantes são eleitos via votação do grupo, e assim, exercem uma "*função de maior responsabilidade*" (VTC).

Os entrevistados entendem que não possuem todos os conhecimentos necessários para uma construção coletiva e o "*fato de trabalharem em colaboração faz com que todo o grupo cresça*" (VTC). Esta afirmação vem ao encontro da literatura onde Freire e Santos (2016, p. 12) afirmam que "o trabalho colaborativo é o caminho, pois mais ninguém detém sozinho o conhecimento completo suficiente para criar a solução dos complexos problemas da atualidade". Entretanto esse

conhecimento é mais facilmente compartilhado, mediante uma relação de confiança com as pessoas (SANZO *et al.*, 2015).

[...] ela [falando da Vitrine] só acabou e se tornou real agora mesmo porque teve essa rede de colaboração (VTC).

A ajuda mútua que é a ideia que eles têm que ter solidariedade entre eles (COINC).

Eu não queria mais participar, mas votaram em mim (VTC).

Tem bastante confiança um no outro [...] (ENLOUC).

Observou-se também que os projetos estudados desenvolvem ações de integração social para que as relações se fortaleçam. Estensoro (2015) explora como a inovação social pode ser facilitada e afirma que deve-se criar condições favoráveis para que a colaboração brote. Constatou-se nos projetos, diversas ações facilitadoras, dentre elas: momentos de compartilhamento de conhecimento, reuniões, fóruns, cafés, churrascos, entre outros. Para o entrevistado ENLOUC, "*interagir com as pessoas é bom*". Importante destacar que como forma de compartilhamento de conhecimento, em alguns desses encontros, a ITCP/FURB promove cursos, com foco em economia solidária e cooperativismo. Observou-se nos projetos estudados um forte compromisso com os objetivos e visões em comum. Fatos estes, que segundo Nicolopoulou *et al.* (2015), Sanzo *et al.* (2015), Phillips *et al.* (2015) e Bignetti (2011) fortalecem a formação do trabalho colaborativo e corrobora com Singer (1996), onde afirma que o compromisso é elemento fundamental para que a inovação ocorra, entretanto as pessoas devem estar envolvidas e dispostas a aprender, mudar e adquirir novos conhecimentos.

### 5.1.1.3 Autogestão

A autogestão foi observada no estudo de caso, como um sinônimo da liderança apontada na literatura. Nos artigos estudados, o líder foi apontado como um elemento indispensável ao andamento de projetos sociais. Entretanto para os entrevistados a autogestão é a forma

máxima de liderar. Esta forma de gestão está presente em todos os projetos e indica o fato da administração dos projetos ser realizada pelos próprios cooperados/associados. Dentro deste contexto, destaca-se o tipo de liderança, forma da tomada de decisão e os processos colaborativos.

O conceito de líder, via de regra, é aquela pessoa com diversas habilidades específicas (intelectual, conhecimentos, competências pessoais, ordenado, controlado, etc.), perfeito para estar à frente de uma instituição. (MCMULLEN; ADOBOR 2011; MAUREIRA; MOFORTE; GONZÁLEZ, 2014). A literatura também preconiza que um líder forte pode substituir outras estratégias de influência e que é indispensável à presença do mesmo, no processo criação coletiva, visto que será reconhecido como um norte aos liderados (SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; HEAN *et al.*, 2015; MANNING; ROESSLER, 2014; RAIŠIENĖ, 2012; MCMULLEN; ADOBOR 2011). Entretanto, neste estudo de caso, a liderança não é exercida de forma individual e centralizada, mas sim, de maneira coletiva e compartilhada, respaldada pelo que determina os estatutos sociais.

Assim, pode-se dizer que existe a figura de um líder, pois os representantes dos conselhos são eleitos por terem mais experiência e confiabilidade, porém representam uma condição executora das decisões grupais. Todos os projetos sociais têm seus responsáveis (supostamente líderes) eleitos através de votação, por um período de dois anos, existindo assim, uma oportunidade de diversos associados exercerem a função. Sendo as assembleias e as reuniões momentos decisivos. Observa-se que os entrevistados não tem a visão de uma liderança individual e permanente, em uma fala a entrevistada VTC expressa bem claro, que ela "*está gestora*", não sendo uma situação definitiva.

Esta forma de liderança vem ao encontro do conceito de Carson; Tesluk e Marrone (2007), pois afirmam que a liderança compartilhada é uma propriedade emergente das equipes, onde a influência e o compartilhamento de responsabilidades são exercidas por ambas as partes, levando uns aos outros a atingir objetivos. Este conceito enfatiza as interações sociais entre os membros da equipe.

Cada associação [...] cada uma tem sua autonomia entre seus artesões [...] não dá pra ficar sempre repetido! (VTC).

Quem mais teve envolvida foi a incubadora e o comitê gestor, para os ajustes [...] foi um dia inteiro de serviço e no outro dia já teve mudança,

e já foi feito de novo para ver qual sugestão ficava melhor (VTC).

Raišiene (2012) discute o papel e fatores chaves que contribuem para a colaboração, e dentre os fatores apontados pelo autor está o senso **de tomada de decisão** conjunta. O autor defende a ideia de que uma decisão coletiva é mais salutar, para que os objetivos se concretizem. Nos projetos estudados, bem como na ITCP/FURB, a tomada de decisão é sempre realizada coletivamente. Os estatutos preconizam que o fórum máximo de deliberações são as assembleias e as reuniões. Assim, conforme exposto anteriormente, cada projeto possui sua agenda de reuniões e participações nos fóruns, para que as decisões sejam assertivas em prol do coletivo. As atividades, bem como os processos a serem executados, também são assuntos coletivos tratados nas assembleias e fóruns.

O **processo** não foi um tema muito explorado na literatura, entretanto apontava para uma discussão de ações colaborativas (SCHOOR *et al.*, 2016; BIGNETTI, 2011; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Para Trott (2012) os processos consistem em todas as atividades realizadas dentro de uma organização, sendo executados de forma integrada.

Os processos realizados nos projetos estudados são construídos com base na autogestão e participação de todos os cooperados/associados, onde todas as atividades realizadas devem ser documentadas através de atas, balancetes e listas de presença. Esta necessidade resguarda os direitos de todos e são garantidas pelos estatutos sociais e regimentos internos que dão suporte aos processos. Conforme o depoimento da coordenadora da incubadora, "*o grupo vai construindo junto*" e "*tudo é registrado em ata*".

Observou-se no projeto COOPERRECIBLU, processos manuais, desde as atividades de gestão, até as atividades técnicas, como serviço de secretariado, financeiros, separação dos resíduos, empacotamento em fardos, entre outros. O processo de coleta do material é realizado através de caminhões baús. O processo de compra das mercadorias recicladas é realizado por compradores locais e regionais. Para escolha desses compradores foram realizadas pesquisas de mercado, em busca de melhores condições comerciais.

O projeto VERBO TECER possui uma estrutura de trabalho diferenciado, pois o espaço físico de produção não é compartilhado, sendo que cada associado/artesão produz em sua estrutura. O processo

de comercialização e divulgação é compartilhado com as Feiras e o Centro Público Vitrine de Economia Solidária. Durante a entrevista, ficou evidente esta parceria entre os associados, conforme a fala da VTC onde afirma que "*cada um acaba produzindo sozinho em sua casa*" e depois afirmou ainda "*trazem o produto e a gente vende aqui*", falando da vitrine.

Como nós não temos sede própria, cada um acaba produzindo em sua casa, menos na ENLOUCRESCER, que eles têm um espaço cedido que eles se reunirem [...] trazem o produto e gente vende aqui [...] certamente se fossem duas ou três pessoas não teria ido a diante [...] nenhuma pessoa detém todo o conhecimento [...] é participativo, porque um colocava de uma maneira, e outro dizia, ah, mais assim não tá bom, ai ia mudando [...] (VTC).

[...] por causa disso que nós sempre temos nossa reunião administrativa, nas quartas feiras, são deliberado vários assuntos [...] (ENLOUC).

No projeto ENLOUCRESCER, a exemplo dos demais processos, ocorrem reuniões semanais com todo o grupo, para definir as estratégias e reuniões mensais com o grande grupo. Os processos de produção são realizados nas oficinas na própria associação e também na FURB. A capacitação, comercialização e divulgação ocorrem na feira e na vitrine, juntamente com o projeto VERBO TECER.

A ITCP/FURB possui processos internos na FURB, perante os parceiros e perante os projetos incubados. Para tanto, realiza uma reunião quinzenal da equipe interna na qual se decide coletivamente sobre todas as ações a serem realizadas. Essas atividades são desempenhadas por subcomissões formadas por docentes e discentes. Todas as atividades são registradas com atas, listas de presenças, fotos, reportagens na mídia, relatórios técnico-científicos, artigos e livros. A criação desses novos processos, através da colaboração e participação dos atores em rede é considerada também uma forma de IS (MULGAN, 2006; POL; VILLE, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011).

#### 5.1.1.4 Empoderamento

O empoderamento é visto na literatura como o fato de tornar o indivíduo autônomo, tornando-se protagonista de sua própria história (PRIM; AGUIAR; DANDOLINI, 2016). É percebido como um resultado do processo construído em forma de rede de colaboração, (VOS; WAGENAAR, 2014; KLEIN *et al.*, 2012; SANZO *et al.*, 2015; BIGNETTI, 2011). As novas relações construídas através do trabalho realizado de forma coletiva ganham forças de representatividade perante o poder público e a comunidade. Para Prim, Lapolli e Cornélio (2015) o empoderamento possibilita uma nova forma de poder, através da construção de novas relações e novas responsabilidades coletivas, garantindo novas relações democráticas para a sociedade. Essas novas relações de poder contribuem para o aumento do poder do indivíduo, do grupo e da comunidade, e geram novos conhecimentos e novas formas de trabalho (VOS; WAGENAAR, 2014; KLEIN *et al.*, 2012; SANZO *et al.*, 2015; BIGNETTI, 2011).

Observa-se nos entrevistados que a construção da identidade e o reconhecimento individual são aspectos relevantes para o empoderamento dos indivíduos e conseqüentemente da comunidade em que está inserido. A realização pessoal está vinculada ao gostar do que se está fazendo e construída individualmente ou em grupo, como é o caso do Projeto VERBO TECER, onde a entrevistada VTC afirma que "*os artesãos estão no projeto porque são apaixonados pelo artesanato*".

A **construção da identidade** em todos os projetos foi relevante, em especial para o projeto ENLOUQUECER, onde a construção da logomarca foi um momento totalmente participativo e importante e gerou uma forte sensação de pertencimento dos associados ao coletivo. Segundo o entrevistado ENLOUC01, "*eles (os associados) que escolheram o nome! Este nome quer dizer que o louco quer crescer*". Para a coordenação da ITCP/FURB, "*eles podem, mesmo sendo denominado de louco e tendo um transtorno mental (chamado de sofrimento psíquico), crescer como ser humano e ser respeitado como pessoa, por isso eles escolheram o nome ENLOUCRESCER!*". A realização pessoal, também contribui para a construção de uma identidade positiva, pois está vinculada ao gostar do que está sendo feito e construído individualmente ou em grupo, como é o caso do Projeto VERBO TECER, onde a entrevistada VTC afirma que "*os artesãos estão no projeto porque são apaixonados pelo artesanato*".

O **reconhecimento individual** parte do princípio de percepção do fato de que as suas ações são reconhecida e valorizadas. Esta satisfação fica evidente, quando os entrevistados falam das premiações que

ganharam, bem como na classificação do projeto pelo órgão fomentador. Além desses momentos, os associados, ainda participam de palestras e programas de TV, gerando uma visibilidade na comunidade.

Assim sendo, observa-se que o empoderamento é um resultado do processo coletivo, construído em rede de colaboração, fazendo com que os indivíduos se fortaleçam perante si e a sociedade. Deixam de ser agentes passivos de uma comunidade, para se tornar um sujeito de mudança no cenário em que se está inserido (PRIM; AGUIAR; DNDOLINI, 2016). Mudando a visão de pessoas excluídas da sociedade, no que tange o direito ao trabalho. Neste sentido os projetos estudados contribuem para o empoderamento individual, grupal e comunitário.

### **5.1.2 Elementos da Inovação Social emergente do estudo de caso**

Alguns elementos da rede de inovação social emergiram das entrevistas constatadas por esta pesquisadora. Contudo, dada a influência que exercem nos projetos sociais estudados e por terem sido relatadas por mais de um entrevistado, optou-se por considerá-los neste estudo, sendo eles: recursos, aprendizagem, processos, sustentabilidade e facilitadores e barreiras.

#### **5.1.2.1 Recursos**

As parcerias firmadas com os atores desenvolvedores e/ou beneficiários contribuem para a rede de colaboração de diversas formas. De acordo com Schirmer e Cameron (2012) além do acesso aos recursos financeiros, diversos outros tipos de recursos podem ser concedidos pelas parcerias, sendo eles: conhecimento e informação, rede de relacionamento, tecnologias e novas práticas de trabalhos, capacitação para trabalho em equipe, desenvolvimento de novos talentos. Castro-Spila e Unceta (2015) citam ainda, infraestrutura, alianças estratégicas, laços informais (voluntariado), recursos organizacionais e assessorias. A exemplo desses tipos de recursos, temos as terapias, os tratamentos, as oficinas, os remédios ofertados aos associados do Projeto ENLOUCRESCER, além do espaço físico utilizado pelas oficinas de cerâmica e teatro, cedido pela ITCP/FURB, entre outros.

Conforme apresentado no Quadro 14, os atores dos projetos sociais estudados atuam de forma diferenciada, sendo fomentadores de recursos materiais, máquinas, equipamentos, prédio, infraestrutura, até

recursos humanos, como voluntários, professores e profissionais de diversas áreas. Os recursos intangíveis também estão presentes como trocas de conhecimentos e experiências entre os projetos e os parceiros externos. Os recursos podem vir de fonte externa ou interna com a venda dos produtos.

Neste sentido, a obtenção dos recursos é ampliada, pelo fato de que os parceiros atuam em forma de rede, sendo que se pode verificar, um mesmo parceiro fornecendo recurso para mais de um projeto.

### 5.1.2.2 Aprendizagem

Para Andrew e Klein (2010) a inovação social envolve o desejo de fazer algo diferente. Neste sentido, pensar em algo transformador requer capacidade de aprender. O aprendizado é algo que possibilita o aperfeiçoamento das atividades diárias, por meios de novos conhecimentos. Assim, os entrevistados consideram esta condição uma alternativa para o crescimento individual, grupal e comunitário.

Capacitação de equipe técnica tem também formação, cursos de formação e economia solidária para o poder público e para os artesãos (VTC).

O aprendizado ocorre por meio da troca de experiência entre os atores envolvidos, das capacitações, das palestras de conscientização e reuniões diversas para compartilhamento de conhecimento. No contexto de capacitação, diversas oficinas são ofertadas aos projetos estudados, sendo, pintura, artesanato, teatro, mosaico e alimentos (biscoitos artesanais). A conscientização tem um sentido de possibilitar novas visões e acrescenta um conhecimento novo aos participantes. No projeto COOPERRECIBLU a conscientização envolve toda a comunidade, nos temas de educação ambiental. Internamente foram ofertadas palestras de conscientização sobre a necessidade da redução do tabagismo, do câncer de mama, relacionamento interpessoal, entre outros.

Outras formas de aprendizagem utilizadas nos projetos estudados são as reuniões e os fóruns de discussão. As reuniões ocorrem semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, dependendo dos assuntos a serem tratados e do projeto em questão. Os fóruns ocorrem mensalmente. Trata-se de um momento de compartilhamento e transferência de experiências e faz parte do processo de criação de novos conhecimentos (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA, 2015;

SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; SANZO *et al.*, 2015 PHILLIPS *et al.*, 2015; BORDIN, 2015; PAUNESCU, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SPENA; CHIARRA, 2012; MANCE, 2002; BIGNETTI, 2011).

No projeto ENLOUCRESCER o aprendizado resulta em uma condição de reinserção social, devido ao fato de que aprendem a fazer trabalhos manuais e são reconhecidos pelo resultado dos seus trabalhos.

Nós temos nossa reunião administrativa, nas quartas-feiras, são debatidos vários assuntos [...] nós apresentamos nosso teatro no congresso! (ENLOUC).

Então se discute aquilo que é, tá com semente acessa os associados, né? No como é feito, é pensado na embalagem, sobre produtos (CRECIB).

Porque nenhuma pessoa detém todos os conhecimentos, então ela sempre precisa de um outro que sabe outra parte e assim foi feito. Por que realmente, foi um trabalho de muitas pessoas (VTC).

A universidade leva o saber para aqueles que estão lá na periferia [...] eles tem um saber, e eles também possibilitam a universidade a aprender, quando eles trocam experiências, quando dialogam, quando questionam, quando colocam desafios [...] então existe na verdade, uma troca de conhecimento entre o saber comunitário e o saber da universidade (COINC).

Hean *et al.* (2015) afirmam que a mudança de comportamento deriva do aprendizado e que as pessoas precisam estar dispostas a aprender. Para a ITCP/FURB, trata-se de um aprendizado de mão dupla, visto que a universidade aprende com os projetos e os projetos aprendem com a universidade. Neste sentido, os indivíduos aprendem uns com os outros, com a incubadora e com outros atores. Este conceito vem ao encontro da definição de IS escolhida para esta dissertação, onde Borges *et al.* (2015) afirmam que a IS é a criação de novos

conhecimentos ou a combinação dos conhecimentos existentes. Observa-se que o aprendizado é construído de forma colaborativa, sempre com o intuito de compartilhar o conhecimento existente entre os atores.

### 5.1.2.3 Sustentabilidade

As relações criadas entre os diversos atores da IS, buscam dar um suporte à sustentabilidade (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA, 2015; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; BIGNETTI, 2011). Neste sentido Malek e Costa (2015) entendem por sustentabilidade a maneira como a organização busca sobreviver, com foco nos três pilares: econômico, ambiental e social. O setor econômico representa o fato de manter-se financeiramente ativo no mercado. No ambiental, trata-se da responsabilidade de não comprometer o uso dos recursos naturais das futuras gerações e no contexto social, o respeito e a qualidade de vida dos seres humanos e consequentemente da comunidade (CHAMBERS; CONWAY, 1992).

Verificou-se nos projetos analisados que o tema sustentabilidade é crescente nas discussões de grupo. No quesito financeiro, além das parcerias firmadas de forma oficial com o poder público e organizações do terceiro setor, observa-se a procura constante por outras parcerias, na busca de recursos diversos. A sustentabilidade ambiental está representada na essência dos projetos. O projeto COOPERRECIBLU é um projeto de reciclagem que viabiliza o reaproveitamento de diversos materiais que seriam jogados na natureza, causando impactos negativos. O projeto VERBO TECER e ENLOUCRESCER preocupam-se com a reutilização de materiais para produção dos seus artesanatos e também não é aconselhável à utilização de materiais que degradam a natureza para as embalagens. Para a entrevistada VTC a *"sustentabilidade faz parte da economia solidária"* e ainda esclarece que este tema é uma preocupação dos artesãos, quando fala *"a gente pede que faça de reutilização de material, ou de tecido, ou de papel que se dilui em menos tempo no meio ambiente"*.

A sustentabilidade social está representada nos três projetos analisados, como também no trabalho efetuado pela ITCP/FURB, pois representa a preocupação com a reinserção dos indivíduos, fazendo-os interagir com o mundo sua volta novamente, conforme já descrito anteriormente e comprovado pela fala do representante da ENLOUCRESCER, quando afirma que o projeto mudou a vida deles:

*"acaba mudando a vida, por que ficam saudáveis, fazem atividades, estão com a mente ocupada".*

Neste sentido Malo (2001) e Mulgan (2006) afirmam que além de criar sustentabilidade econômica e ambiental, busca-se também um novo valor social. A sustentabilidade é uma forma de garantir que a inovação social ocorra, visto que os projetos buscam a ser sustentáveis.

#### 5.1.2.4 Facilitadores e Barreira

Estensoro (2015) afirma que são necessárias ações facilitadoras para que a colaboração ocorra e as redes se fortaleçam, entretanto, as barreiras também fazem parte desse contexto. Os temas facilitadores e barreiras foram descritos pelos entrevistados como uma forma de identificar pontos positivos e pontos que apresentam desafios a serem superados no desenvolvimento/andamento dos projetos. Os pontos positivos foram: a interação entre as pessoas e a autogestão (através do modelo colaborativo de trabalho, da liderança compartilhada, da visão coletiva e valorização do indivíduo), a diversidade das capacitações (cursos, oficinas, palestras, reuniões, o apoio da ITCP/FURB e os integrantes dos projetos, as parcerias formais). Estes pontos fazem com que o ambiente de trabalho fique produtivo. Também o fato dos projetos serem oficialmente registrados como projeto de extensão da FURB, diminui a incerteza da falta de recursos externos e que esta falta não inviabilize os planos. Outro ponto positivo constatado no estudo de campo é forma como a ITCP/FURB articula sua atuação junto aos parceiros e os projetos. Trata-se de uma troca de saberes, de um compartilhamento de conhecimento que ocorre através de uma rede de colaboração, que fortalece todo o grupo.

As dificuldades ou barreiras foram apontadas como um desafio a ser superado. A rotatividade de integrantes dos projetos é um grande desafio e nem sempre depende de ações intenas, entretanto dificulta a construção de acúmulos de aprendizagens e lastros de pertencimento ao grupo.

O conflito com o poder público municipal, por não fazer a educação ambiental, é um fato que compromete a qualidade dos resíduos recebidos pelo projeto para triar. No projeto COOPERRECIBLU existe o desafio das características do público beneficiário, visto serem pessoas em situação de vulnerabilidade social, com baixa escolaridade e muitas vezes com situação de saúde prejudicada.

Já no projeto VERBO TECER existe vontade de ter um espaço físico maior, bem como uma maior capacitação em áreas específicas do artesanato, para criar produtos mais inovadores. A entrevistada VTC aponta para a necessidade "*uma formação permanente, para ter novas ideias*" e completa afirmando que "*precisa ter inovação sempre*". Salienta-se que este projeto é bem estruturado e que este desafio de espaço físico e uma maior capacitação partem de uma visão empreendedora dos gestores.

As barreiras orçamentárias também são consideradas um desafio, pois impedem de comprar mais máquinas e equipamentos importantes para aumentar a produtividade.

Outro desafio são as mudanças de governos, que podem mudar as políticas públicas e afetar os projetos financeiramente, já que todos têm algum tipo de vínculo com os mesmos (COINC).

Quanto ao que foi percebido como facilitadores e barreiras, constatou-se que são elementos motivadores e desafiadores para que os projetos, membros e a incubadora permaneçam unidos no objetivo de conseguir uma melhoria na qualidade de vida.

## 5.2 DISCUSSÕES

Na seção anterior foram apresentados os elementos relevantes à formação da rede de colaboração para IS, no contexto de uma incubadora social, a partir de uma análise com base na revisão sistemática da literatura e das informações extraídas das entrevistas realizadas na organização selecionada e nas unidades de análises.

Através do estudo de caso constata-se que a rede de colaboração é importante para o desenvolvimento das atividades dos projetos, bem como da incubadora. Estensoro (2015) também afirma que IS pode ser facilitada e uma forma é a criação de uma rede para promover o desenvolvimento local e econômico. Esta rede viabiliza-se através de diversas oportunidades de câmbio, sendo um elo entre os atores que envolvem uma IS e configura-se num processo contínuo de colaboração. Complementando este conceito Nicolopoulou *et al.* (2015) afirma uma IS pode ser desenvolvida e expandida por redes criadas para buscar soluções aos desafios sociais, entretanto a colaboração é um fator primordial para esse desenvolvimento.

Sanzo *et al.* (2015) aponta que embora pareça muito evidente o valor positivo da colaboração entre os parceiros em IS, compreender esse processo não é trivial. Faltam pesquisas empíricas sobre o potencial

da colaboração, que produza maiores evidências. Para estes autores, essas novas formas de colaboração entre setores (públicos, privados, associações sem fins lucrativos, cidadãos) tornam-se uma característica das práticas de inovação social.

Os projetos estudados, juntamente com a ITCP/FURB possuem uma rede norteada pelo princípio da colaboração entre os diversos parceiros/atores. Esses parceiros se complementam em ações ou ajuda de diversas naturezas, gerando um esforço positivo no sentido de concretizar os objetivos dos projetos. Borbinha (2004, p. 74) define que as "redes de colaboração são estruturas envolvendo vários atores que se coordenam para atingir objetivos comuns através da conjugação dos respectivos esforços". É por meio dessa rede que as transformações efetivamente ocorrem. Essas transformações, no sentido social, são consideradas uma IS e esses esforços são representados por diversos processos ou atividade, sendo desempenhados de maneira coordenada por uma finalidade (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Neste sentido, após a definição da rede de colaboração, faz-se necessário definir o conceito de IS. Nesta dissertação adota-se a definição de Borges *et al.* (2015) em que a IS é a criação de novos conhecimentos, ou da combinação dos mesmos, mediante processo devidamente organizado, que deriva da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos atores, e busca uma mudança social sustentável e benéfica a um todo.

Assim, julga-se necessário apresentar primeiramente a que problema social os projetos atendem, e de que maneira a forma de assessoria prestada pela ITCP/FURB, pode ser considerada uma IS. A incubadora, bem como os três projetos estudados, tem um dos seus focos de trabalho voltado para a inclusão social, através da geração de trabalho e renda. Neste sentido, os projetos atendem um problema social, que é a demanda de pessoas socialmente excluídas, por diversos motivos, entre eles, problemas de saúde, situação social ou mercado de trabalho.

Com base na definição apresentada, constata-se que a atuação da incubadora resulta em uma nova arquitetura social, sendo considerada uma inovação na forma de assessorar e tratar os processo/parceiros/beneficiários. As premissas dessa definição encontram-se no estudo realizado, visto que a rede de colaboração propicia uma condição de criação de novos conhecimentos, bem como a aprendizagem através da combinação dos conhecimentos já existentes nos membros dos projetos. Os processos são planejados nas reuniões e

coordenados por subcomissões de forma colaborativa. Os diversos agentes estão representados nos atores envolvidos em diversas formas de parcerias, e a sustentabilidade e a mudanças sociais ocorrem no momento em que as atividades realizadas, propiciam uma nova mudança na vida dos associados e/ou cooperados.

Alem dessas semelhanças, o trabalho da incubadora, bem como dos projetos é norteado por uma nova forma de trabalho, sendo, uma construção coletiva de todos os processos, atividades autogerenciadas, liderança compartilhada, visão coletiva e em rede, na busca de gerar autonomia e independência aos incubados. Trata-se de unir forças para produzir novos saberes, através da forte interação entre todos os atores e do respeito às diferenças. Para a coordenação da incubadora é indispensável o diálogo entre o saber econômico e o saber popular. Esta visão possibilita que a universidade aproxime a comunidade da academia, gerando uma nova forma de solucionar problemas sociais.

Nos projetos estudados as inovações sociais surgem também do envolvimento dos diversos atores, propiciando uma inovação na forma de gestão, comercialização e divulgação dos produtos produzidos. Formam uma rede de relações, com foco em atingir os objetivos propostos através de esforços conjuntos.

A incubadora é vista pelos entrevistados como elemento essencial para o desenvolvimento dos projetos. Segundo Guimarães (2000, p. 115) "elas representam um importante elemento de desenvolvimento da sociedade", sendo atribuída a elas a formação de novos arranjos sociais, como meio de promover invenções sociais, governança comunitária e o aumento do poder coletivo (TOIVONEN, 2016; NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; WEST; HANNAFIN, 2011; GOLDENBERG *et al.*, 2009).

Neste estudo de caso, conclui-se que a gestão da incubadora determina uma IS, desde a sua forma de trabalhar internamente, como também na maneira de assessorar os projetos incubados. Trata-se de um processo altamente colaborativo, onde a interação entre os membros é um ponto determinante na efetivação e sucesso dos trabalhos. Neste sentido, a rede de colaboração formada através dos projetos, da incubadora e dos parceiros, criam vínculos fortes e laços duradouros (SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015, BIGNETTI, 2011), promovendo uma mudança benéfica a todos. Para Ferreira e Filho (2010) a rede é formada a partir do momento que existe algum tipo de troca entre os atores, podendo ser bens tangíveis e/ou intangíveis, representados por conhecimento, experiências, ideias, valores (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Esta condição de troca é uma via de

mão dupla, sendo que todos os envolvidos acabam de alguma forma beneficiados.

Após as reflexões desses pontos primordiais a respeito do estudo de caso, a luz da literatura apresentada, apresenta-se, a resposta à questão de pesquisa: Como é formada a rede de colaboração para inovação social, no contexto de incubadoras sociais? Assim sendo, o estudo da colaboração empregada por meio de rede, requer compreender diversos elementos necessários para que uma "rede de colaboração" se consolide.

Com base na análise dos dados e amparados pela revisão da literatura tem-se que a rede de colaboração é formada por alguns elementos, que se coordenam e se conectam para atingir objetivos comuns, através de esforço colaborativo. Esses elementos são: **Parceiros, colaboração, autogestão, empoderamento, recursos, aprendizagem, sustentabilidade.** Os **facilitadores e barreira** são apresentados, mas não considerados elementos essenciais para a formação da rede e sim, pontos positivos e a melhorar. Todas devidamente justificadas na seção 5.1.

A Figura 8 ilustra esses elementos, inclusive com a participação da ITCP/FURB, que no ponto de vista desta pesquisadora é um ator chave da rede.

Figura 9 - Elementos da Rede de Colaboração gerenciadas pela ITCP/FURB



created with www.bubbl.us

Fonte: Da autora (2016) com base na literatura e entrevista.

Os elementos considerados essenciais para o desenvolvimento de uma rede de colaboração em IS e no contexto das incubadoras sociais possuem características próprias. Esses elementos fazem com que essa rede se fortaleça, em prol dos objetivos comuns. O fortalecimento da rede e consequentemente da ITCP/FURB e dos projetos, é reconhecido pelo resultado do processo como um todo.

A finalidade deste trabalho de forma integrada é buscar meios de manter os projetos sustentáveis. A sustentabilidade é alcançada quando se consegue suprir as necessidades das três esferas, sendo elas, financeira, social e ambiental. Nos projetos estudados, todas as esferas da sustentabilidade estão representadas, visto que trabalham com afinco na busca de recursos financeiros, no atendimento aos cidadãos e focados no meio ambiente. O resultado desse trabalho é o empoderamento dos indivíduos, do grupo e da comunidade.

Os parceiros estão representados pela rede de atores e o tipo de parceria que ofertam. Semelhantes a MULGAN *et al.* (2007), estes atores estão representados pelos indivíduos, organizações, movimentos sociais, além do governo (ANDRÉ; ABREU, 2006; GOLDENBERG *et al.*, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Constatase que os atores estão conectados entre os projetos e a ITCP/FURB, constituindo um elo que possibilita criação de novas relações a nível individual, organizacional ou institucional.

Os recursos originam-se de diversas naturezas, sendo financeiros, materiais e humanos. Constatase que a maioria dos recursos utilizados nos projetos e na própria ITCP/FURB, tem origem nas parcerias formadas, sendo consideradas parcerias estratégicas, (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010; MANNING; ROESSLER, 2014; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; MALEK; COSTA, 2015; TOIVONEN, 2016). Entretanto os projetos também são fontes de recursos, a partir do momento que vendem seus produtos, ou o resultado dos seus trabalhos. Esses parceiros que fornecem os recursos necessários para o desenvolvimento dos projetos trabalham de forma colaborativa.

A colaboração e o trabalho colaborativo são elementos essenciais para a formação da rede de colaboração. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010; MANNING; ROESSLER, 2014; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; MALEK; COSTA, 2015; TOIVONEN, 2016) e estão representados no estudo de caso pela ajuda que um

colaborador/associado oferta ao outro. A colaboração é percebida no momento em que os atores trabalham em conjunto e por diferentes ângulos, exploram suas diferenças de maneira construtiva, procuram soluções que vão além da própria visão individual e limitada, para uma visão integrada e coletiva (GRAY, 1989; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO *et al.*, 2015). Verificou-se nos projetos estudados, que a colaboração é reconhecida como um trabalho em conjunto, realizado por "várias mãos" (VTC), que envolve ações de ajuda mútua, confiança e compromisso, bem como relacionamento interpessoal. Entretanto, algumas vezes, nem sempre o processo ocorre de forma tão colaborativa quanto o esperado, podendo apresentar alguns fatores que dificultam esta colaboração. Esta situação está apoiada na literatura quando Boavida e Ponte (2002) constataam que o fato de várias pessoas atuarem em conjunto, não significa que se estejam, necessariamente, em situação de colaboração.

A autogestão ou gestão compartilhada e os processos colaborativos fundamentais para o desenvolvimento das IS (SANZO *et al.*, 2015; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010; MANNING; ROESSLER, 2014; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; MALEK; COSTA, 2015; TOIVONEN, 2016), pois o compartilhamento dos conhecimentos possibilita a criação de solução para os desafios do contexto atual, visto que ninguém detém o conhecimento sozinho. A "conectividade entre os atores garante entendimento dos princípios, padrões, relações e rotinas, ou seja, aumenta o comprometimento com os objetivos dos projetos e promove o desenvolvimento sustentável da organização" (FREIRE; SANTOS, 2016, p. 7).

Este envolvimento, com uma autogestão (liderança compartilhada, decisão participativa e processos colaborativos) possibilita a troca de experiência. Esses momentos de discussão são uma possibilidade real de criar alternativas, onde individualmente não seria possível (SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; HEAN *et al.*, 2015; SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; KOLLECK, 2014; SÁ, 2014; MANNING; ROESSLER, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; BIGNETTI, 2011; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010).

Um dos pontos fortes deste estudo de caso é a diferença na forma das lideranças serem constituídas. A literatura aponta que possuir um líder é indispensável ao processo de criação coletiva, sendo ele uma

pessoa com características específicas, que o definem como um norteador das ações (SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; HEAN *et al.*, 2015; MANNING; ROESSLER, 2014; RAIŠIENĖ, 2012; MCMULLEN; ADOBOR 2011) nos estudo de caso, a liderança oficial é exercida de forma compartilhada, através de eleição para os representantes legais, plenárias e reuniões para as tomadas de decisões. Os representantes dos projetos (supostos líderes) são eleitos por um período de dois anos. Esta forma de liderança é um dos elementos que favorecem a IS, visto que contribui com a criação de processos colaborativos e o compartilhamento do conhecimento, experiências, divergências, conflitos e propicia o aprendizado contínuo e mútuo do grupo.

No processo de aprendizagem compreende a noção de que os problemas podem ser resolvidos de forma mais eficaz se houver alianças (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO *et al.*, 2015). Assim, a ITCP/FURB trabalha temas relevantes aos projetos, de maneira que o aprendizado seja focado no compartilhamento e nunca na individualidade. Observa-se que sempre se trabalha em prol de um coletivo. O compartilhamento do conhecimento e das experiências é possibilitado pelas capacitações, pelas palestras, reuniões, ações de integração do grupo, feiras, viagens, e pelos fóruns.

Há duas outras questões que emergem neste momento de discussão e reflexão: 1) Se a IS é formada por rede de colaboração, através da conectividade de diversos elementos da sociedade, o que ganha a comunidade com este novo olhar? 2) Dentro deste cenário, com olhar mais justo e igualitário, quais os principais desafios ou barreiras para que esta prática seja consolidada?

Para responder a primeira questão, destaca-se que nos projetos estudados, todos os entrevistados têm muito orgulho, satisfação e confiança no que fazem. Este sentimento de pertencimento, de respeito e de valorização do ser humano possibilita um ganho de poder que resulta em um empoderamento pessoal, grupal e comunitário. Discute-se que o empoderamento é o resultado positivo de uma IS e que ele propicia que novas relações sejam construídas, de forma a aumentar o poder da comunidade como um todo e o seu desenvolvimento (ESTENSORO, 2015; DUFOUR, LESSARD; CHAMBERLAND, 2014; VOS; WAGENAAR, 2014; KLEIN *et al.*, 2012; RAIŠIENĖ, 2012). Este processo de empoderamento cria novos saberes, novos olhares e novas formas de trabalho. Estas alternativas de trabalho favorecem um ganho geral e real para a comunidade. Assim em resposta à questão levantada,

conclui-se que a sociedade ganha forças para lutar por uma situação de vida melhor, além de um reconhecimento, uma realização pessoal e uma identidade reconstruída. Tudo isso está representado, nos projetos estudados, sob a forma de reinserção social. Assim sendo, o empoderamento é visto na literatura como ganho resultante dos processos construídos em forma de rede de colaboração (SANZO *et al.*, 2015; BIGNETTI, 2011).

A fim de responder a questão dois é necessário lembrar que a IS é uma construção coletiva (SANZO *et al.*, 2015; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) e seu desenvolvimento depende de características específicas, dentre elas, o aprendizado, através compartilhamento do conhecimento (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SANZO *et al.*, 2015). Neste sentido, um desafio apontado pelo estudo de caso foi a rotatividade de associados/cooperados dos projetos sociais e dos discentes da ITCP/FURB. Na academia deve-se ao fato de que alguns colaboradores são alunos bolsistas, assim sendo, ao concluir seu curso, perderão o vínculo com a universidade, sendo necessário o seu desligamento dos projetos. Nos projetos, a rotatividade é observada, com mais ênfase na COOPERRECIBLU, pelas características pessoais dos cooperados, entretanto nos outros dois projetos este fato também ocorrem. Este fenômeno é considerado um desafio para a ITCP/FURB, bem como para os projetos, pois dificulta o acúmulo de conhecimento e quebra os lastros de pertencimento ao grupo.

Não obstante essa rotatividade, outro ponto observado como dificuldade é a questão legal e política. No quesito legalidade, observou-se que na cidade de Blumenau não existe a separação prévia dos materiais (lixo) recolhidos pelo projeto COOPERRECIBLU, pela sociedade. Este ponto é considerado um grande desafio para o poder público, visto que ser necessário implementar ações de educação ambiental. No quesito político, embora os projetos e a incubadora sejam sustentáveis economicamente por meio dos parceiros, as mudanças de governos podem afetar as políticas públicas e assim aos projetos, influenciando nas questões orçamentárias.

Também foram observadas algumas limitações técnicas, sendo da ordem de estrutura física, material ou humana. Dentre elas um espaço maior para o projeto do artesanato trabalhar em conjunto, mais variedade de oficinas, em especial que apresentassem algumas inovações em técnicas artesanais, como também maquinários para o desenvolvimento dos projetos (prensa, máquinas de costuras,

computadores, etc.), entretanto, não impossibilita o trabalho colaborativo, pois a comunicação flui bem entre os grupos.

Após essas reflexões, ainda emerge um ponto a ser discutido: que facilitadores ou pontos positivos podem ser retirados deste estudo de caso?

Ao se lançar um olhar para essa nova forma de alinhar o desenvolvimento local ao desenvolvimento econômico, um dos pontos positivos observados é a mudança social gerada através dos projetos estudados, possibilitando melhores oportunidades de vida aos cidadãos, no sentido de buscar sua independência, seja ela econômica ou social. Este é um foco da IS e é defendido por diversos autores (BIGNETTI, 2011; ANDRÉ; ABREU, 2006; CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Outro ponto positivo observado foi as interações pessoais através do modelo colaborativo de trabalho. Este trabalho desenvolvido em rede de colaboração possibilita o compartilhamento de informações, juntamente com necessidades, preocupações, problemas e experiências, formando uma base contínua de novos saberes, vindo ao encontro do conceito de Terra e Gordon (2002), onde afirmam que através do compartilhamento do conhecimento, da interação e das relações pessoais emergem novos saberes. Nesse contexto é o saber popular alimentando a academia e vice-versa.

Neste sentido, na construção de novos conhecimentos, também a assessoria prestada pela ITCP/FURB é um facilitador ao desenvolvimento dos projetos, pois o processo de capacitação (cursos, oficinas, reuniões, entre outros), possibilita a aprendizagem. A ITCP/FURB trabalha com uma equipe multidisciplinar, onde tem-se a visão de diversas áreas do saber. Esta visão coletiva, juntamente com uma gestão colaborativa e uma liderança compartilhada possibilita a criação de soluções inovadoras aos problemas sociais.

Por último, e não menos importante, observou-se as características do público beneficiário, que por serem pessoas que estão em situação de vulnerabilidade econômica e/ou social, causam desafios aos projetos, entretanto, também apresentam possibilidade de crescimento mútuo e uma nova alternativa de aprendizado. Assim sendo, a diversidade de oficinas, o modo de interação pelo trabalho e pelo apoio psicossocial que a ITCP /FURB oferece, possibilita o desenvolvimento do público alvo.

Finaliza-se esta pesquisa com a constatação de que os problemas podem ser resolvidos de forma mais eficaz se houver colaboração e parceria (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012;

SANZO *et al.*, 2015) facilitadas por uma rede de colaboração, que através do trabalho conjunto, identifica novas oportunidades para a solução dos problemas sociais. Entender como essa rede se forma é relevante para desempenhar apoio às IS. Assim sendo, considera-se que o trabalho da ITCP/FURB, nos seus aspectos educacional (curso, capacitação, palestras, estagiários discentes, pesquisa), psicossocial (trabalho em grupo, motivacional, liderança, mediação de conflitos, entre outros) e tecnológico (assessoria administrativa, comercial, produção e divulgação e trabalho em rede de colaboração), cumpre sua função como uma incubadora social.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS

Apresentam-se neste capítulo as considerações finais do presente estudo, bem como as recomendações para trabalhos futuros.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação visou alcançar o objetivo geral de analisar os elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social, no contexto das incubadoras sociais. Para tanto se realizou uma revisão sistemática da literatura e um estudo de caso, com foco em elucidar a temática acima. Ao apresentar os elementos da rede de colaboração, considerados relevantes para a IS, no contexto de incubadora social, alcançou-se o objetivo geral. Ao se trabalhar sobre a perspectiva de contextos sociais, considera-se que as incubadoras sociais são importantes elementos de desenvolvimento, na formação de inovação social, visto que executam seus projetos através de uma rede de colaboração e que possuem características específicas.

Quanto aos objetivos específicos, entende-se que foram igualmente alcançados: os atores envolvidos nos projetos sociais incubados foram descritos, bem como a identificação de suas funções e relações com as unidades de análises, através de parcerias, formando novos arranjos sociais. Quanto a mapear e descrever os elementos da rede de colaboração que envolve a incubadora e seus projetos analisou-se os temas apresentados nas entrevistas e posteriormente comparou-se com a literatura, compondo o resultado da questão de pesquisa.

Tendo sido identificados os elementos da rede de colaboração no contexto da incubadora social, buscou-se compreender, a partir dos relatos das pessoas que vivenciam o dia a dia dos projetos, a interligação com a IS e a forma de colaboração. Obteve-se assim, o entendimento de cada elemento, a fim de compor o resultado final desta dissertação.

Os principais resultados dessa pesquisa mostraram que os diversos elementos da rede de colaboração (**parceiros, colaboração, autogestão, empoderamento, recursos, aprendizagem, sustentabilidade**) favorecem ao desenvolvimento de inovações sociais no contexto das incubadoras sociais. Nas incubadoras sociais o desenvolvimento dos processos, além de serem em redes de atores, são sempre realizados normalmente de forma colaborativa. Neste sentido, a rede de colaboração e a inovação social apresentam um movimento de reciprocidade, visto que a rede de colaboração impulsiona a inovação

social e a inovação social cria novas formas e modelos de trabalhos colaborativos.

Conforme apresentado na literatura é por meio da rede de colaboração que as transformações efetivamente ocorrem. Entretanto, observou-se no estudo de caso, que devido a uma série de desafios e/ou barreiras, a colaboração nem sempre ocorre em sua plenitude. Alguns parceiros tem um nível de envolvimento menor com os projetos, ficando em alguns momentos só no nível de financiador.

Dentre os elementos apresentados, destaca-se o empoderamento, sendo este, considerado como um resultado do trabalho da rede de colaboração. O empoderamento é o fator que possibilita o reconhecimento individual, a identidade e a realização pessoal, fazendo com que o poder mude de mãos, gerando um desenvolvimento local e individual.

A contribuição científica desta dissertação é a identificação dos elementos necessários para a formação das redes de colaboração relevantes para a inovação social, de forma empírica, a partir de um estudo de caso, visto ser este, um *gap* identificado na literatura. Outra contribuição relevante é o estudo da rede de colaboração, normalmente aplicada no meio econômico, para o meio social, através da IS, visto que foram encontrados poucos trabalhos com foco neste eixo. Além deste contexto, o estudo da IS ainda necessita de aprofundamento, visto que as publicações neste tema ganharam volume a partir de 2006, sendo um campo vasto de oportunidades para pesquisas futuras.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, dentre elas, o fato de ser estudado em uma única incubadora social, sendo necessário uma maior disponibilidade de tempo, para ampliar os estudos em outras unidades de análise.

Isto posto, apresentam-se algumas recomendações para pesquisas futuras.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No desenvolvimento desta pesquisa, observou-se que o tema IS ainda é um assunto relativamente novo para a academia, em especial, as pesquisas respaldadas por dados empíricos. Como o seu conceito é multidisciplinar, várias são as áreas do conhecimento que podem estar envolvidas com seu desenvolvimento. Com relação ao tema rede de colaboração e IS poucos trabalhos foram encontrados.

Assim, apresentam-se algumas sugestões de pesquisas futuras dentro da temática de inovação social e rede de colaboração.

a) desenvolvimento de mais pesquisas empíricas sobre as características da rede de colaboração para inovação social, em contextos diferentes das incubadoras sociais e/ou universitárias;

b) realizar estudos quantitativos sobre como é formada a rede de colaboração, a fim de compreender o processo de forma sistêmica;

c) aprofundar os estudos sobre as incubadoras sociais e sua relação com o desenvolvimento de inovações sociais;

d) pesquisar sobre indicadores qualitativos dos resultados da IS;

e) desenvolver estudos para demonstrar como a IS pode colaborar para o empoderamento de indivíduos e comunidades, no sentido de torná-lhes autônomos.

**REFERÊNCIAS**

AGUIAR, *et al.*, Empreendedorismo Social e Inovação Social, convergências e limites. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 2015, Joinville/SC. **Anais...** Florianópolis: EGC, 2015.

AHMED, P. K. Culture and Climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 1, No. 1, pp. 30-43. 1998.

ANDERSON, T.; CURTIS, A.; WITTIG C. Definition and Theory in Social Innovation. The theory of social innovation and international approaches. In: **ZSI Discussion Paper**. 2015. Nr. 33. Vienna.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. **Dimensões e Espaços da Inovação Social**. Finisterra, v. XLI, n. 81, p. 121–141, 2006.

ANDREW, C.; KLEIN, J.-L. Social innovation what is it and why is it important to understand it better. **Collection Études théoriques**. v. ET1003. April 2010

ANPROTEC: <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/> - acesso em 11.04.2016.

ASHOKA. Innovators for the Public. 2010. Disponível em: <[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)>. Acesso em: 03.02.2016.

AUSTIN, J.; LEONARD, H. B.; REFICCO, E; WEI-SKILLERN, J. Social Entrepreneurship: It Is For Corporations, Too, in Nicholls, A (ed.), Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change, **Oxford University Press**, Oxford, pp. 169-204. 2006

BACON, N. *et al.* **Transformers: how local areas innovate to address changing social needs**. London: Nesta, 2008.

BARABÁSI, A. L. **Linked. A nova ciência dos networks**. [s.l.] Editora Leopardo, 2009

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BENNER, C. Learning communities in a learning region: the soft infrastructure of cross-firm learning networks in Silicon Valley. **Environment and Planning**, v. 35, n. 10, p. 1809-1830, 2003.

BIGNETTI, L. P.; **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. Ciências Sociais Unisinos, v.47, n.1, p. 3-14, 2011.

BITTARELLO, K. P. **O Fluxo De Conhecimento No Ambiente Das Redes. De Empresas De Base Tecnológica**. Florianópolis. Dissertação. 2014

BOAVIDA, A M.; PONTE, J. P. **Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas**. In GTI (Org), Reflectir e investigar sobre a prática profissional. Lisboa: APM (pp. 43-55). 2002.

BOCAYUVA, P. (2001) **Incubadora tecnologica de cooperativas populares**. In: Camarotti, I. and Spink, P. (eds), Redução da Pobreza e Dinâmicas Locais. Rio de Janeiro: FGV. pp. 235–261. 2001.

BORBINHA, J. Redes de colaboração: alguns elementos para análise e reflexão. **Caderno de Biblioteconomia arquivística documentação**. Lisboa n.1 p.73-88, 2004.

BORDIN A. S. **Framework Baseado em Conhecimento para Análise de Rede De Colaboração Científica**. Tese. 2015.

BORGES, M. A. *et al.* Inovação social: uma gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas. Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation - IDEMI 2015. **Anais...** Florianópolis: 2015.

BORNSTEIN, D.; DAVIS, S. Social entrepreneurship: what everyone needs to know. New York: **Oxford University Press**, 2010.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRAGA, M. M. **Uma Proposta de Modelo de Plataforma de Colaboração para Comunidades de Prática no Ambiente de TV Digital**. Tese. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 2006. 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887.

BRUNEEL, J.; RATINHO, T.; GROEN, A. The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v 32, 110– 121. 2012.

CAHILL, G. Primer on Social Innovation a Compendium of Definitions Developed by Organizations Around the World. **The Philanthropist**, v. 23, p. 259–272, 2010.

CAILLOUETTE, J.; GARON.; S. DALLAIRE, N.; BOYER, G. ELLYSON, A. **Étude de pratiques innovantes de développement des communautés dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie**. Analyse transversale de sept études de cas. Crises, 2009.

CAIS. **Centro de Apoio a Inovação Social - CAIS**. Disponível em: <<http://www.icomfloripa.org.br/icom/inovacao-social/>>. Acesso em: 2 set. 2015.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, 2014. v. 82, p. 42–51, 2014.

CARDOSO, M. H. **Produção Colaborativa de Conhecimento: O Uso de WIKI no Ambiente Corporativo**. Dissertação. Mestrado em

Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CARON, A. **Inovação Social e o Papel da Indústria**. In: Farfus, D.; Rocha, M. C. de S. *Inovações Sociais*. (Coleção Inova; V. II). Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS. 2007.

CARSON, J. B.; TESLUK, P. E.; MARRONE, J. A. Shared Leadership in Teams: an Investigation of Antecedent Conditions and Performance. **Academy of Management Journal**, 2007. v. 50, n. 5, p. 1217–1234.

CASTELLS M. C. **A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política**, 2005.

CASTRO-SPILA, J.; A. UNCETA. **Modes d'innovation sociale et gouvernance**. In *La Transformation Sociale par L'innovation Social*, edited by J. L. Klein, 91–102. Quebec: CRISES, 2015.

CAULIER-GRICE, J. *et al.* Defining Social Innovation. In: **A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme**. Bruxelas: European Commission, DG Research, 2012. p. 1–43.

CHAMBERS, R.; CONWAY, G. R. Sustainable Rural Livelihoods: practical concepts for the 21st century. **Institute of development studies**: Discussion Paper n° 296, 1992.

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

CHESBROUGH, H. W. Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. **Harvard Business School Press**, 2003.

CHIU, Y. T. H.; LEE, T. L. Structural embeddedness and innovation performance: Capitalizing on social brokerage in high-tech clusters, **Innovation Management Policy & Practice**, V.14, N. 3, pp. 337-348. 2012.

CLOUTIER, J. *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Document de travail de l'interaxe, Montreal, 2003.

COOPERRECIBLU - **Estatuto da Cooperativa dos Trabalhadores Coletores de Resíduos Recicláveis de Blumenau**. 2015. 20 p.

COULON, M.; ERNST, H.; LICHTENTHALER, U.; VOLLMOELLER, J. An overview of tools for managing the corporate innovation portfolio. **Internacional Journal Technology Intelligence and Planning**, v. 5, n. 2, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRISES. **Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)**. Disponível em: <<http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154 – 1191, 2009

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht und Organisation**. Frankfurt am Main [etc.]: Hain [etc.], 1993.

CSI. **Centre for Social Innovation - CSI**. Disponível em: <<http://socialinnovation.ca/>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

CSI-SU. **Center for Social Innovation - Stanford University**. Disponível em: <<http://csi.gsb.stanford.edu/>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. **University of Twente, School of Management and Governance - IGS**, p. 1–31, 2013.

D'AMOURS, M. **Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec**. Québec (Canada, Province): Copublication CRISES/LAREPPS, 2000.

DAGNINO, R.; BRANDAO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: LASSANCE JR, A. E. *et al.* (Eds.). **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 15–64.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9, 2010.

DAY, C. **Developing teachers: The challenges of lifelong learning**. London: Falmer. 1999.

DEES, G. **For profit social ventures**. *Int. J. Entrep. Educ.*, n. 2, p. 12–38, 2002.

SANTOS DELGADO, A. A. **Framework para Caracterizar La Innovación Social sobre Sus Procesos**. Tese. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DELLA PORTA, D.; DIANI, M. **Social Movements – An introduction**. **Blackwell Publishers**, Massachusetts, 1999.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational research methods**. Los Angeles; London: SAGE, 2009.

DILLENBOURG, P.; BAKER, M.; BLAYE, A.; OMALLEY, C. **The evolution of research on collaborative learning**. In P. Reimann & H. Spada (Eds.), **Learning in humans and machines: Towards an interdisciplinary learning science**. Oxford: Pergamon. 1996.

DIMITRIOS S.; TILMAN W. **Architecture of Network Systems**, Elsevier, 2011.

DU PREEZ, N. D.; LOUW, L. **A framework for managing the innovation process**. In: Management of Engineering & Technology, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference on. IEEE, 2008. p. 546-558.

DU PREEZ, N. D.; LOUW, L.; ESSMANN, H. An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability. **Journal of High Technology Management Research**, p. 1–24, 2009.

ENLOUCRESCER. **Ata da Assembléia Extraordinária da ENLOUCRESCER**. 2010, 12.p.

ESCRIVÃO, G.; NAGANO, M. (2014). Knowledge management in environmental education: Case studies in environmental education programs in brazilian universities. **Perspect. ciênc. inf. [online]**. 19(4), 136-159.

ESTENSORO, M. How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network. **Systemic Practice and Action Research**. 2015, Volume 28. pp 527–545.

FARES, J. A. Apresentando o volume II: inovações sociais. In: FARFUS, D. *et al.* (Eds.). . **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. p. 9–11.

FEIRA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Regimento Interno da Feira de Economia Solidária do Resvi**. 2015. 5p.

FERREIRA, T.; FILHO, V.A.V. Teoria de redes: uma abordagem social, In: **Revista Conteúdo**, v1, nº 3, São Paulo, 2010.

FIATES, J. E. A. **Influência dos Ecossistemas de Empreendedorismo Inovador na Indústria de Venture Capital: Estratégias de Apoio às**

**Empresas Inovadoras.** Tese. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. 2014.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR.; MOACIR M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas. 2001.

FLYNN, M.; DOOLEY, L.; O'SULLIVAN, D.; CORMICAN, K. Idea management for organisational innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 417-442, 2003.

FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, n. 1, p. 5-24, 1995.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro, Paz e Terra. 17ª ed. 1987.

FREIRE, P. S.; SANTOS, S. M. **Modelos de Gestão Organizacional para a Sustentabilidade, da participação à colaboração.** In: PHILIPPI JR, A.; SAMPAIO, C.A.C.; FERNANDES, V. **GESTÃO EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE.** São Paulo, Editora Manole. 2016. Capítulo 23. p. 620 – 637.

FUNDO ROTATIVO INTEGRIDADE DA REDE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DO VALE DO ITAJAÍ/SC. **Regimento Interno.** 2015. 9p.

GALVÃO, M. C. *et. al.* Revisão sistemática: recurso que proporciona a Incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem.** 2004, maio junho; 12(3):549-56.

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

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

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

GRAY, B. **Collaborating: Finding common ground for multiparty problems**. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

GUIMARÃES, G. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. de. (Org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 111- 122.

HARRISSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU-VALLÉE, M. Intersectoral Alliance and Social Innovation: When Corporations Meet Civil Society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 1, p. 1–24, 2012.

HEAN, S. *et al.*, Usando Inovação Social como um arcabouço teórico para guiar Pensamento futuro para a Facilitação: A colaboração entre Saúde Mental e Serviços de Justiça Criminal, **International Journal of Saúde Mental Forense**, 14: 4, 280-289, 2015.

HEISKALA, R. Social innovations: structural and power perspectives. In: HEISKALA, R. (Ed.). . **Social innovations, institutional change and economic performance: Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions and societies**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. p. 52–79.

HENDERSON, H. Social innovation and citizen movements. **Futures**, v. 25, n. 3, p. 322-338, 1993.

HIGGINS, S. **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. 2008. Disponível em: <<http://www.mrc-bsu.cam.ac.uk/cochrane/handbook500/>>. Acesso em 15 nov. 2015.

HILLS, M. **Intranet como groupware**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1997.

HORTA, D. M. O. **As Especificidades do Processo de Difusão de uma Inovação: da propagação inicial à ressignificação.** [s.l.] Tese de Doutorado (Doutorado em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo - RS, 2013.

HULGARD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010.

INNOBASQUE-DELOITTE. **Definición de la estrategia de investigación en innovación social del País Vasco - Análisis Benchmarking de Centros de Innovación Social.** Disponível em: <<http://www.innobasque.com/ModulosDocumentosVisor.aspx?docId=390>>. Acesso em: 2 jun. 2015.

ITCP/FURB. **Projetos 712/2014; 729/2014 e 748/2014 - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/FURB).** 2015.

JULIANI D. P. *et al.* Inovação Social: perspectivas e desafios. **Espacios**. Vol. 35 (Nº 5) Ano 2014. Pág. 23. 2014.

JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social.** [s.l.] Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KIMBERLEE, R. *et al.* **Shared Spaces: Social Innovation in Urban Health and Environment.** Bristol: Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 2008.

KLEIN, J. L.; FONTAN J. M.; HARRISSON, D.; LÉVESQUE, B. The Quebec System Of Social Innovation. A Focused Analysis On The Local Development Field. **Finisterra**, XLVII, 94, 2012, pp. 9-28.

KOLK, A.; LENFANT, F. Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: The role of social innovation partnerships in a conflict-affected region. **Journal of Public Policy & Marketing** VOL. 34(2). PP 287-303. 2015.

KOLLECK, N. Innovations through networks: understanding the role of social relations for educational innovations. **Zeitschrift für Erziehungswissenschaft**, v. 17, n. S5, p. 47–64, set. 2014.

KOLLECK, N.; BORMANN, I. Analyzing trust in innovation networks: combining quantitative and qualitative techniques of Social Network Analysis. **Zeitschrift für Erziehungswissenschaft**, v. 17, n. S5, p. 9–27, set. 2014.

KOTUJANSKY, S. **Um Modelo para a Elaboração Colaborativa de Conteúdos Didáticos Digitais que utilizem a Metáfora de Histórias em Quadrinhos e Recursos Hiperídia**. Dissertação. Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

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

LE BER, M. J.; BRANZEI, O. (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social. **InnovationBusiness & Society**, 2010.

LEE, R.; JONES, O. Networks, communication and learning during business start-up: the creation of cognitive social capital. **International Small Business Journal**, 26, 5, 559–594.2008.

LÉVESQUE, B. **Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?** In: COLLOQUE DU CQRS AU CONGRES DE L'ACFAS, 2001, Montreal, Cahiers du CRISES, v. 0205, 2002.

MALEK, A.; COSTA, C. Integrating Communities into Tourism Planning Through Social Innovation. **Tourism Planning & Development**, vol. 12:3, pp 281-299. 2015.

MALO, M. C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. lière partie: l'entrepreneur et son environnement' . RECMA, **Revue Internationale de L'Économie Sociale**, 80 e année, no 281, p.84-95, 2001.

MANCE, E. A. **Redes de Colaboração solidária: aspectos econômicos-filosóficos: complexidade e libertação.** Petropolis. RJ: Vozes 2002.

MANNING, S.; ROESSLER, D. The Formation of Cross-Sector Development Partnerships: How Bridging Agents Shape Project Agendas and Longer-Term Alliance. **Journal of Business Ethics.** 2014, VoL. 123,pp 527–547. 2014.

MARCHI, R. C; PRIM, L. F; ANDRADE, E.T. **Economia Solidária na ITCP/FURB: Reflexões e experiências em busca da inclusão social.** Blumenau. SC, Meta. 2013

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação,** Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MAUREIRA, O.; MOFORTE, C.; GONZÁLEZ, G. Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. **Perfiles Educativos,** v. 36, n. 146, p. 134–153, 2014.

MAURER, A. M. **As Dimensões de Inovação Social em Empreendimentos Econômicos Solidários do Setor de Artesanto Gaúcho.** Dissertação. Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.2011.

MCMULLEN, R. S.; ADOBOR, H. Bridge leadership: a case study of leadership in a bridging organization. **Leadership & Organization Development Journal,** v. 32, n. 7, p. 715–735, 28 set. 2011.

MORK, B. E. *et al.* Challenging expertise: on power relations within and across communities of practice in medical innovation. **Management Learning,** v. 41, n. 5, p. 575-592, Aug. 2010.

MOSEY, S.; WRIGHT, M. From human capital to social capital: a longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice,** 312, 6, 909–935. 2007.

MOULAERT, F. *et al.* Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities: Urban Development Between Path Dependency and Radical Innovation. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195–209, 2007.

MULGAN, G. *et al.* **Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007.

MULGAN, G.; The Process of Social Innovation. **Innovations – technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, spring 2006.

MULYANINGSIH, H. D.; YUDOKO, G.; RUDITO, B. Initial conceptual model of knowledge-based social innovation. **World Applied Sciences Journal**, v. 30, n. 30 A, p. 256–262, 2014.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE; J., MULGAN, G.; **The open book of social innovation**. London: The Young Foundation, 2010.

NEAMTAN, N.; DOWNING, R. **Social Economy and Community Economic development in Canada: next steps for public policy**. Montreal: Issues paper by the Chantier de l'Économie Sociale in collaboration with the Canadian Community Economic Development Network (CCEDNet) and Alliance Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale (ARUC-ÉS), 2005.

NEUMEIER, S. Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48–69, 17 jan. 2012.

NEWMAN, M. E. J. Structure and function of complex brain networks. **SIAM Review - Society for Industrial and Applied Mathematics**, 2003.

NICOLOPOULOU K, *et al.* An incubation perspective on social innovation: the London Hub – a social incubator. **R&D Management**, 2015.

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C.K. & RANGASWAMI, M.R., Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation. **Harvard business review**, 87(9), p.56. 2009.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, pág. 33, 1997. 13ª Reimpressão.

NORMAN, D. A.; VERGANTI, R. Incremental and Radical Innovation: Design Research versus Technology and Meaning Change. **Design issues**, v. 30, n. 1, p. 78-96, 2014.

NUNES D. **Incubação de Empreendimentos de Economia Solidária: uma aplicação da pedagogia da participação**. São Paulo: Annablume, 2009.

OCDE. **LEED Forum on Social Innovations**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/leed/Forum-Social-Innovations.htm>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

OECD. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3 ed. FINEP, 2000.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. 2004. Tese (Doutorado em Serviço Social)- Universidade Estadual Paulista - Unesp, Franca, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 1–26.

PAULINO, R. C. R. **Uma Abordagem para Apoio à Gestão de Comunidades Virtuais de Prática Baseada na Prospecção de Participantes Ativos**. Tese. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

PĂUNESCU, C. Current trends in social innovation research: Social capital, corporate social responsibility, impact measurement. **Management & Marketing** .Vol. 9 No. 2 pp. 105-118, 2014.

PÉREZGROVAS, V.; CERVANTES, E. Evaluación de los beneficios actuales y el potencial para el combate a la pobreza de la participación en redes de comercio justo de café en la Unión Majomut. Colorado State University. **Fair Trade Research Group - FTRG**. San Cristóbal de las Casas, Chiapas, julio 2002. 26p. mimeo

PHELPS, C., HEIDL, R., WADHWA, A. Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**: 1115–1166. 2012.

PHILLIPS, W.; LEE H; GHOBADIAN A.; JAMES P.; Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management** v. 40(30). 2015.

PHILLS, J. A., DEIGLMEIER, K. & MILLER, D.T. Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, **Fall**, 34-43. 2008.

POL, P.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, p.878–885. 2009.

PRIM, M. A; AGUIAR, R. R. S; DANDOLINI, G. A. Inovação Social e Empoderamento Comunitário: O Caso do Banco De Palmas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 2016, Bogotá/Colombia. **Anais...** Florianópolis: EGC, 2016 **Anais...** do CIKI, 2016.

PRIM, M. A; LAPOLLI, E. M; GASPERETO, N. A. G. El Emprendimiento Femenino: Oportunidades Y Desafíos Para La Construcción Del Empoderamiento De La Mujer. In: VIII Reunión Nacional de Gestión de Investigación Y Desarrollo 2015, Isla de Margarita/Venezuela. **Anais....** AVEGID- AIGID, 2015.

RAIŠIENE, A. G. Sustainable development of inter-organizational relations and social innovations. **J. Secur. Sustain.** issue 2. pp. 65-76. 2012.

RAO, S.; AHMAD, A.; HORSMAN, W.; KAPTEIN-RUSSELL, P. The Importance of Innovation for Productivity, **International Product. Monit.** v. 2, p. 11–18, 2001.

REDEITCPS. **Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.** 2009. Disponível em:<http://redeitcps.blogspot.com.br/>, acesso em 23/01/2017.

RICHEZ-BATTESTI, N.; VALLADE D. Économie sociale et solidaire et innovation sociale: Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc **Roussillon Innovations.** Vol. 30 - pg 41-69, 2009.

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, p.369-384, 2004.

ROTHWELL, R. Towards the fifth generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, 1994.

RUEDE, D.; LURTZ, K. in. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. **EBS Business School Research Paper**, n. 12-03. 2012.

SÁ, M. A.. **Redes De Cooperação Como Estratégia Para Desenvolvimento Da Agricultura Familiar:** Programa SC Rural. Dissertação, 2014.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers.** London: Sage, 2009.

SALIM-SAJI, B.; ELLINGSTAD, P.), "Social innovation model for business performance and innovation", *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol. 65 Iss 2. 2016.

SANZO, M. J. *et al.* Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, p. 1–26, 2015.

SAUR-AMARAL, I. **Revisão sistemática da literatura**. Bubok. Lisboa, 2010.

SCHIRMER H. ;CAMERON F. Partnership Steering Wheels: How The Formations Process of a Cross-sector Partnership can influence its Governance Mechanisms . **The Journal of corporate Citizenship**, Inssue 50, pp 23-45. 2012.

SCHOEN, M. W. *et al.* Social network analysis of public health programs to measure partnership. **Social Science & Medicine**, v. 123, p. 90–95, dez. 2014.

SCHOOOR T. V. D., T.; VAN LENTE, H.; SCHOLTENS, B.; PEINE, A. Challenging obduracy: How local communities transform the energy system. **Energy Reserch and Socil Science** 13. p. 94:105, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCILLITOE, J.; CHAKRABARTI, A. The role of incubator interactions in assisting new ventures. **Technovation**, 30, 155–16. 2010.

SELSKY, JW, PARKER, B. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics**. Volume 94,pp 21–37. 2010.

SINGER P.; SOUZA. A, R. **A economia Solidária no Braisl: A auto gestão como resposta ao desemprego**. SINGER P.; SOUZA. A, R. (organizadores) - Sao Paulo: contexto. 2000.

SINGER, P. Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado: o destemido, o poderoso e o invisível. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.) **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p.121-5.

SOUZA, A. L. de; BARBOSA, M. J. de S.; REIS, A. A. dos. **Incubadoras universitárias: inovação social e desenvolvimento**. In: BOCAUYUVA, P. C. C.; VARANDA, A. P. de M. (Org.). *Tecnologia social, economia solidária e políticas públicas*. 1. ed. Rio de Janeiro: FASE; IPPUR-UFRJ, 2009, p. 260-287.

SPENA, T. R.; CHIARA, A. *CSR, estratégia de inovação e gestão da cadeia de suprimentos: em direção a uma perspectiva integrada*", **Int. Gestão de Tecnologia J.**, Vol. 58, Nos. 02/01, pp.83-108. 2012.

SUZUKI, V. **Características para Colaboração, Elaboração e Edição em Ambientes Virtuais de Aprendizagem em Arquitetura e Design**. Dissertação. Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy Formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v.2, n.4, p. 344-358, 2001.

SWILLING, M. Africa's game changers and the catalysts of social and system innovation. **Ecology and Society** 21(1):37, 2016.

SWYNGEDOUW, E. **Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-state**. *Urban Studies* 42 (11):1-16. 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.

TAYLOR, J. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S.I.], v. 6, n.1, p. 69-77, 1970.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**, 4 edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TOIVONEN, T. What is the Social Innovation Community? Conceptualizing an Emergent Collaborative Organization. **Journal of Social Entrepreneurship**. Pages 49-73. 2016.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

UNCETA, A. CASTRO-SPILA, J, FRONTI, J. G.. Social innovation indicators, Innovation: **The European Journal of Social Science Research**, 2016.

UNDERWOOD, J., UNDERWOOD, G. Task effects on co-operation and collaborative learning with computers. In K. Littleton & P. Light (Eds.), **Learning with computers**. London: Routledge. 1999.

UNIÃO EUROPEIA. **Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions**. Bruxelas Europe 2020. Flagship Initiative - Innovation Union, 2010.

VOLKMANN C, TOKARSKI, KO, ERNST K (ed) **Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies**, Wiesbaden etc.: Springer Gabler. 2012.

VOS, J.; WAGENAAR, H. The Munchhausen Movement: Improving the Coordination of Social Services Through the Creation of a Social Movement. **The American Review of Public Administration**, v. 44, n. 4, p. 409–439, 23 dez. 2014.

WAGNER, J. The unavoidable intervention of educational research: A framework for reconsidering researcher-practitioner cooperation. **Educational Researcher**, 26(7), 13-22.1997.

WEST, R. E.; HANNAFIN, M. J. Learning to design collaboratively: Participation of student designers in a Community of Innovation. **Instructional Science**. 2011 Volume 39, pp 821–841.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. [trad.] Daniel Grassi. 3a. Porto Alegre : Bookman, 2005.

**YUNUS, M.; WEBER K.** Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs, **New York: PublicAffairs**, 2011.

ZIMMERMANN, H. **Innovation in nonprofit organizations**. Ann. Public Coop. Econ., 70, p. 589–619, 1999.

## APÊNDICE A - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A revisão da literatura é um passo importante para a elaboração e construção do conhecimento, através dela tem-se uma visão pautada em diversos autores, capazes de ampliar o entendimento sobre um tema. Higino (2008), Dener e Tranfield (2009) e Saur-Amaral (2010) apontam que através da revisão de literatura, ao descrever o método da investigação, os critérios de escolha e a seleção das fontes, assegura-se resultados confiáveis e cientificamente consistentes.

Para Botelho, Cunha e Macedo (2011) a revisão sistemática, é composta de mecanismos e metodologias planejadas para descrever o estado da arte de um assunto. Permite ao pesquisador aproximar-se do tema em estudo, sistematizando um cenário científico sobre a produção acadêmica e sua evolução.

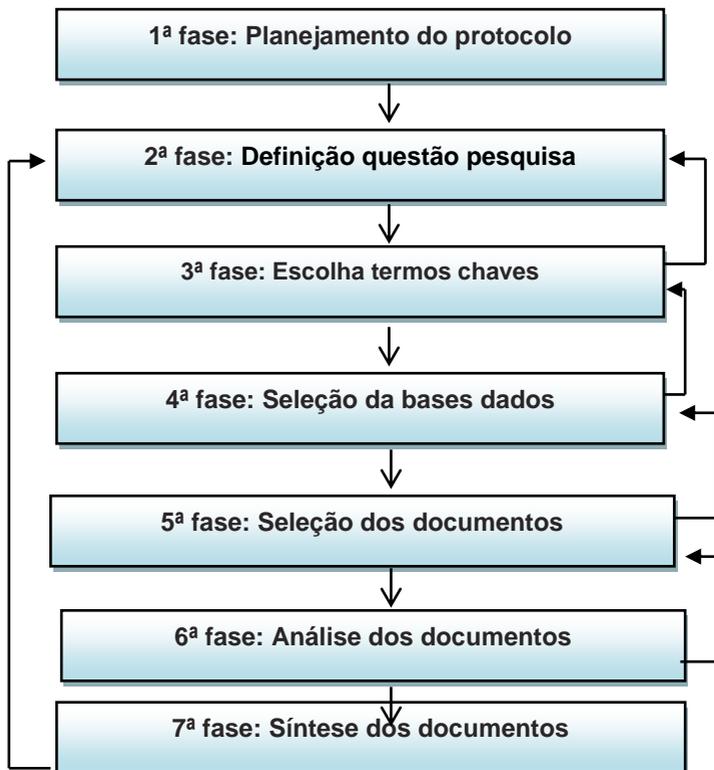
Nesse sentido, a revisão sistemática desta dissertação tem como objetivo pesquisar que características das redes de colaboração são relevantes para inovação social, no contexto das incubadoras sociais?

### 1.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

O planejamento e operacionalização desta pesquisa seguirá um protocolo com base nos critérios apresentados por Galvão (2004). O autor sugere a construção de um protocolo, considerando sete passos, conforme Figura 01.

- 1) Planejamento do protocolo da pesquisa;
- 2) Definição da questão de pesquisa;
- 3) Escolha dos termos chaves;
- 4) Seleção das bases de dados;
- 5) Seleção dos documentos localizados;
- 6) Análise crítica dos documentos considerados relevantes para a pesquisa;
- 7) síntese dos estudos.

\

**Figura 1:** Protocolo de Revisão Sistemática

**Fonte:** Elaborado pela autora adaptado de Galvão (2004).

### 1.2.1 Planejamento do protocolo

Para Galvão (2004) o planejamento servirá de norte para a construção da pesquisa. É um processo fundamental para ter as etapas seguintes bem definidas. No planejamento apresentam-se os critérios utilizados para execução da pesquisa, como base de dados pesquisadas, critérios de seleção, temporalidade, tipo de documentos pesquisados, quantidade de trabalhos selecionados, e utilizados. Quadro 1 ilustra o planejamento deste protocolo de pesquisa.

**Quadro 01:** Planejamento do Protocolo

<b>Planejamento do Protocolo</b>	
<b>Tópicos</b>	<b>Tratamento</b>
Eixo da Pesquisa	Inovação Social x Rede de colaboração x Incubadoras Sociais
Questão de Pesquisa	Que elementos constituem as redes de colaboração para inovação social, no contexto das incubadoras sociais?
Data da pesquisa	13.04.2016
Coleta de dados	<i>Scopus - Web of Science</i>
Temporalidade	2006 a 2016
Critério de busca	Títulos resumos e palavras-chave, ( <i>article title, abstract, keywords</i> ). Foi utilizado o boleano <i>or</i> para termos semelhantes e o boleano <i>and</i> para buscar os termos combinados e exatos
Tipo de documentos	Artigos
Critério de Busca 01	" <i>Social Innovation</i> " AND ( <i>Collaboration OR Alliance OR Partnership OR Cooperation OR Network*</i> )
Critério de Busca 02	" <i>Social Innovation</i> " AND <i>Incubat*</i> "
Identificação dos documentos	Leitura de todos os resumos e palavras chaves
Resultados busca 01	196 documentos - selecionados 24
Resultados busca 02	07 documentos -selecionados 02
Total documentos	203 encontrados - selecionados 26

**Fonte:** Da autora (2016).

### 1.2.2 A definição da questão de pesquisa

A busca pela questão de pesquisa inicia-se com um estudo e leituras prévias realizadas pelo pesquisador sobre os temas de interesse. Estas leituras devem subsidiar um raciocínio teórico, com foco em identificar um problema de pesquisa ou uma lacuna na literatura. Galvão

(2004) aponta que neste momento delimita-se o contexto, os participantes; as intervenções a serem avaliadas e os resultados a serem mensurados. A questão de pesquisa desta pesquisa é: Como são formadas as redes de colaboração para a inovação social no contexto de incubadoras sociais?

### 1.2.3 Escolha dos termos chaves

Com base no planejamento do protocolo, foram definidos os termos chaves para a busca nas bases de dados. Os principais termos são: inovação social, rede de colaboração e incubadoras sociais, devidamente traduzidos para o inglês. O termo incubadora foi abreviado, devido a grafia ser diferenciada, em alguns textos apresentava como incubação e outros como incubadoras.

**Quadro 02-** Termos de busca

Termos de busca	Tradução idiomática
Inovação Social	"Social Innovation"
Incubadora Social	incubat*
Rede Colaboração	(Collaboration OR Alliance OR Partnership OR Cooperation OR Network*)

**Fonte:** Da autora (2016).

### 1.2.4 Seleção da base de dados

Após realizar a definição dos termos chaves, iniciou-se a pesquisa através das bases de dados da plataforma *Scopus* e *Web of Science*. Essas bases foram escolhidas devido à sua ampla abrangência e relevância dos dados indexados. Outros documentos descritos na bibliografia, como sites, teses e dissertações foram utilizados como complemento à pesquisa.

Os campos de busca foram *Article Title*, *Abstract*, *Keywords* e o recorte temporal contemplaram os últimos dez anos, desde o ano de 2006 até 2016, pois os temas estudados permanecem em plena ascensão neste período.

No critério de busca 01, na base *Scopus* foram localizados 116 documentos e na *Web of Science* foram encontrados 83 documento, somando assim 196 documentos. No critério de busca 02, na base *Scopus* foram localizados 04 documentos e na *Web of Science* foram

encontrados 03 documento, somando assim 07 documentos. Sendo um total de 203 documentos para análise.

**Tabela 01-** Produção científica - busca sistemática

<b>Base</b>	<b>Estratégia de busca</b>	<b>Produção</b>
<i>Scopus</i>	TITLE-ABS-KEY "Social Innovation" AND (Collaboration OR Alliance OR Partnership OR Cooperation OR Network*)	116
<i>Web of Science</i>	TOPICOS "Social Innovation" AND (Collaboration OR Alliance OR Partnership OR Cooperation OR Network*)	80
<i>Scopus</i>	TITLE-ABS-KEY "Social Innovation" AND Incubat*"	04
<i>Web of Science</i>	TOPICOS "Social Innovation" AND Incubat*"	03
<b>Total</b>		<b>203</b>

**Fonte:** Da autora (2016).

### 1.2.5 Seleção dos documentos

Devido ao fato do tema em questão estar em pleno crescimento nos estudos acadêmicos, todos os duzentos e três documentos resultantes das buscas foram aceitos para o início da pesquisa. Foi realizada a exclusão dos documentos duplicados, com auxílio do *software EndNote®*, restando cento e cinquenta documentos para pesquisa. Foi realizada a leitura de todos os documentos, nos títulos, palavras-chaves e resumos (*abstract*), com foco em identificar trabalhos com aderência ao tema apresentado. Após a leitura foram selecionados vinte e seis documentos para a leitura integral e todos foram considerados na pesquisa, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Artigos selecionados para leitura

Ano	Autor	Titulo	Referência
2016	Swilling, M.	Africa's game changers and the catalysts of social and system innovation.	Swilling (2016)
2016	Van Der Schoor, T. Karataş-Özkan, H. Scholtens, B. Peine, A.	Challenging obduracy: How local communities transform the energy system.	<b>187</b> Schoor <i>et al.</i> (2016)
2016	Toivonen, T.	What is the Social Innovation Community? Conceptualizing an Emergent Collaborative Organization.	Toivonen (2016)
2016	Salim Saji, B. Ellingstad, P.	Social innovation model for business performance and innovation.	Salim e Ellingstad (2016)
2015	Sanzo, M. J. Álvarez, L. I. Rey, M. García, N.	Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context.	Sanzo <i>et al.</i> (2015)
2016	Nicolopoulou, K. Karataş-Özkan, M.	An incubation perspective on social innovation: The London Hub - a social incubator.	Nicolopoulou <i>et al.</i> (2016)
2015	Richez-Battesti, N. ; Vallade D.	Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon.	Richez-Battesti e Vallade (2015)
2015	Phillips, W. Lee, H. Ghobadian, A. O'Regan, N. James, P.	Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review.	Phillips <i>et al.</i> (2015)
2015	Malek, A.; Costa, C.	Integrating Communities into Tourism Planning Through Social Innovation.	Malek e Costa (2015)
2015	Kolk, A.; Lenfant, F.	Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: The role of social innovation partnerships in a conflict-affected region.	Kolk e Lenfant (2015)
2015	Hean, S. Willumsen, E. Ødegård, A. Bjørkly, S.	Using Social Innovation as a Theoretical Framework to Guide Future Thinking on Facilitating Collaboration Between Mental Health and Criminal Justice Services.	Hean <i>et al.</i> (2015)
2015	Estensoro, M.	How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network.	Estensoro (2015)
2014	Vos, ; H. Wagenaar, H.	The Münchhausen Movement: Improving the Coordination of Social Services Through the Creation of a Social Movement.	Vos e Wagenaar ( 2014)
2014	Schoen, M. W. Moreland-Russell, S. Prewitt, K. Carothers, B. J.	Social network analysis of public health programs to measure partnership.	Schoen <i>et al.</i> (2014)
2014	Păunescu, C.	Current trends in social innovation research: Social capital, corporate social responsibility, impact measurement.	Păunescu (2014)
2014	Manning, S.; Roessler,	The Formation of Cross-Sector Development Partnerships: How Bridging Agents Shape Project Agendas and Longer-Term Alliances.	Manning e Roessler(2014)
2014	Kolleck, N.; Bormann, I.	Analyzing trust in innovation networks: combining quantitative and qualitative techniques of Social Network Analysis.	Kolleck e Bormann (2014)
2014	Kolleck, N.	Innovations through networks: understanding the role of social relations for educational innovations.	Kolleck (2014)
2014	Dufour, S.; Lessard, D.; Chamberland, C.	Facilitators and barriers to implementation of the AIDES initiative, a social innovation for participative assessment of children in need and for coordination	Dufour;Lessard e Chamberland (2014)
2012	Spena, T. R.; de Chiara, A.	CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective.	Spena e Chiara (2012)
2012	Raišiene, A. G.	Sustainable development of inter-organizational relationships and social innovations.	Raišiene (2012)
2012	Harrison, D.;Chaari, N.;Comeau-Vallée, M.	Intersectoral Alliance and Social Innovation: When Corporations Meet Civil Society.	Harrison; Chaari e Comeau-Vallée (2012)
2011	West, R. E.; Hannafin,	Learning to design collaboratively: Participation of student designers in a Community of Innovation.	West e Hannafin (2011)
2011	McMullen, R. S.; Adobor, H.	Bridge leadership: A case study of leadership in a bridging organization.	McMullen e Adobor (2011)
2010	Selsky, J. W.; Parker, B.	Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit.	Selsky e Parker (2010)
2010	Le Ber, M. J.; Branzei	(Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation.	Le Ber e Branzei (2010)

### 1.2.6 Análise dos documentos

Segundo Galvão (2004), a utilidade de qualquer revisão sistemática depende largamente da qualidade dos estudos incluídos nela. Nesse sentido, a avaliação criteriosa e a leitura integral foi realizada individualmente nos vinte e seis estudos selecionados na etapa anterior, para identificar aderência ao tema em questão. Abaixo se descreve sobre cada documento analisado.

Swilling (2016) apresenta através de um estudo empírico 05 (cinco) iniciativas da África, considerados inovações sociais, por que atendem uma demanda da sociedade, em questões menos favorecidas e descobertas das políticas públicas, sendo elas: infraestrutura de energia, segurança alimentar, acesso a água, solos aráveis e urbanismos. Conclui que as inovações sociais necessitam ser impulsionadas pela transformação do conhecimento coproduzido por atores sociais e locais e por pesquisadores. O autor afirma que as inovações sociais de nível local, tem maior potencial de impacto, pois envolvem a comunidade como um todo, através de trabalho em rede de colaboração, formando parceria com diversos atores e envolvendo lideranças locais. Apresenta a rede de principais atores: Centro de pesquisa das universidades, organizações de base comunitárias de diversos países; redes internacionais de organizações não governamentais (ONG); movimentos sociais, comunidade, grupos de poupança e empréstimos autogeridos, doadores, líderes locais e governo. Essas parcerias ajudam a sustentar o compromisso em longo prazo e formam uma estrutura de rede, que são fatores potencialmente transformadores de inovações sociais. Descreve as cinco iniciativas empiricamente e apresenta diversas ações implementadas para que o processo de colaboração ocorresse de forma a envolver a comunidade local.

Schoor *et al.* (2016) apresenta como o sistema energético da Holanda tem se transformado, mediante formação de pequenas redes de colaboração para a produção local de energia. Mobilização da comunidade e produção local de energia renovável requer novos arranjos sociais, econômicos, financeiros, culturais e políticos. Neste contexto, com foco na cooperação os cidadãos passam a ter controle democrático sobre as decisões de investimento e as iniciativas locais, formando cooperativas, que estão se tornando novos *clusters* regionais. Assim, passam de meros consumidores, a produtores e controladores do próprio negócio. Para apoiar um ao outro, unem-se em redes de cooperação. Criam uma ampla rede de relações formal ou informal, para conectar-se com o sistema tradicional. Trabalham com os seguintes

princípios: metas locais e sustentáveis, recurso financeiro devem permanecer dentro da região (reinvestido de forma sustentável), governança democrática (estimular o desenvolvimento local), conselhos práticos e compartilhamento de conhecimento, organização em ação coletiva, interligação com redes pré-existentes. Para os autores, a rede regional de energia é uma inovação social, uma vez que desafia e visa substituir uma estrutura sócio-técnico existente. A nova rede de energia é democrática, descentralizada, baseada em ações da comunidade e sem a influência dos agentes multinacionais. Através de cooperativas locais, a pesquisa conclui que mesmo uma pequena rede de cidadãos altamente motivados é capaz de desafiar a presente lógica da governança dos recursos energéticos, proporcionando uma inovação de base do sistema de energia.

Malek e Costa (2015) apontam para uma nova estratégia eficaz de implementação e participação da comunidade no planejamento do turismo local, da cidade de Guimarães, norte de Portugal, como fenômeno de inovação social. O conceito é a criação de estratégias inovadoras, para o desenvolvimento e envolvimento da comunidade local, como ator-chave nas tomadas decisões e planejamento do turismo, a fim de garantir resultados positivos locais, construção de laços fortes e mutuamente benéfica para a melhoria na qualidade de vida. Neste sentido a participação comunitária é um elemento vital para a implementação dos planos e criação de estratégias. Um método participativo pode eliminar restrições e barreiras para o crescimento e fornecer um melhor processo de resolução de problemas, diminuindo conflitos locais. Assim foram criadas ações no contexto de governança, trabalho em redes colaborativas (Network) e atividades com a participação direta da comunidade, com fins de: 1) abrir oportunidade para os cidadãos locais de maneira a reforçar a responsabilidade e envolvimento; 2) reuniões locais para permitir o direito de envolvimento real, como criadores e formadores e não apenas com o usuários/selecionadores de ações; 3) integrar a comunidade no planejamento para conhecer as necessidades, desejos e exigências do grupo local, pois os residentes locais são vistos como recursos fundamentais para sustentar o processo; 4) capacitar moradores locais para interagir com os grupos estrangeiros, como exemplo na formação de voluntariado; 5) criar uma rede de relacionamento pessoal (criadores, organizadores, comunidade e financiadores), por que permite que grupos de pessoas e organizações trabalhem em conjunto; 6) criação de um consórcio local com diversas associações culturais locais, para

apresentar seus programas; 7) estratégias de marketing de comunicação (jornais, mídias sociais, marketing eletrônico a nível local, patrocinadores ou parceiros, públicos em eventos diversos e na Europa).

Embora a literatura aponte para a inovação social, como um processo participativo e colaborativo, o estudo de caso deste artigo, afirma que este fato não ocorreu por completo. Durante o processo de planejamento o envolvimento da comunidade foi parcial, entretanto durante a fase de desenvolvimento, não foi destinado tempo e recurso adequado para os voluntários e grupos moradores locais, fato este que gerou falta de confiança e pressão, problemas de infraestrutura, transporte e alojamento. A falta de distribuição clara das responsabilidades e dos papéis entre os envolvidos foi citada como fator negativo. A crítica consiste que a participação dos cidadãos foi projetada apenas para os programas culturais, e como optante de ideias já planejadas, e não como criadores. Assim, a comunidade teve a percepção de que a participação não foi efetiva, mostrando a direção errada da estratégia top-down, por profissionais que priorizaram um evento mais estratégico e visível. Os autores indicaram falhas operacionais em arranjos de governança e participação em estratégias comunitárias, e sugerem iniciativas de colaboração e necessidade de aplicação de uma perspectiva de sistema que inclui todos os elementos para o envolvimento comunitário sustentável.

Toivonen, T. (2016) apresenta o conceito de Comunidade de Inovação Social. (SIC). A SIC é uma organização de colaboração emergente caracterizada por projetos empresariais, vagamente compartilhada, auto-organizada, pode ser em meio digital ou físico. Tem por objetivo facilitar continuamente as interações informais e produtivas entre diversos atores, onde a maioria compartilha um interesse em inovação social e em colaboração aberta além dos limites de uma única organização ou questão específica. O autor aponta uma diferença entre rede e comunidade. Afirma que redes são apenas pessoas conectadas e em uma comunidade, além de compartilhar ideia, crenças, valores e prazos, não sendo meramente intermediários e sim uma potente forma organizacional, que trabalha de maneira colaborativa, com o desejo de fazer diferente. Impacto Hub Kyoto, é a mais visível das SIC. O Autor cita que o processo de inovação social recebeu alguma atenção (Mulgan 2006), mas não explicitamente no contexto da colaboração, assim as SIC, são fenômenos importantes, por que as perspectivas e objetivos colidem em um ambiente colaborativo (espaço para proporcionar o trabalho independente, reuniões, oficinas colaborativas e socialização

espontânea, auto-organizado, a governança compartilhada e permanece em estado de experimentação). O autor aponta que SIC, não é tema de muitos estudos dentro do empreendedorismo e da inovação. Esta falta de atenção pode ser devido a relativa novidade do fenômeno. SIC não são realmente tão facilmente explicável através de conceitos familiares como "clusters", "redes", "ecossistemas", "comunidades de prática", "sistema de inovação aberta", "movimentos" ou mesmo "incubadoras", mas apresentam bastante similaridades.

Sanzo *et al.* (2015) descreve sobre a formação de parcerias e da colaboração construída com base de valores sólidos e laços fortes, em uma pesquisa realizada com 325 organizações espanholas. Aponta que embora muito evidente o valor positivo da colaboração em inovação social, compreender esse processo não é trivial. Faltam ainda pesquisas empíricas sobre o potencial da colaboração, que produza maiores evidências. A colaboração deve ser construída na base da confiança, do compromisso entre os parceiros e do alinhamento de seus objetivos e crenças, favorecendo o compartilhamento e a criação do conhecimento. A confiança apresenta 03 (três) elementos: capacidade, honestidade e benevolência. A capacidade é a experiência necessária para realizar o trabalho de forma eficaz. A honestidade é o cumprimento das promessas e os princípios das partes na parceria. A benevolência é buscar o bem estar entre as partes. O autor também aponta que a confiança é acompanhada do compromisso assumido entre as partes. O compromisso é acreditar que a relação criada é importante a ponto de despende o máximo de esforço para manter a parceria. Divide-se em dois tipos: calculista e afetivo. O calculista é uma relação baseada nos benefícios e custos derivados da relação particular (financeiros). O afetivo revela um vínculo emocional, em muitos casos, resultado do compartilhamento de valores. Para o autor, as relações criadas através de compromisso afetivo, na maioria das vezes apresentam laços benéficos e duradouros.

A inovação é uma atividade multidisciplinar. (conhecimento é a matéria prima da inovação). Diferentes pesquisadores, em diversas áreas do conhecimento, têm mostrado consistentemente os efeitos positivos decorrentes da existência de boas relações, de parcerias colaborativas entre diferentes agentes e setores, sobre o compartilhamento e fluxo de conhecimento, e sobre o desempenho da inovação. Entretanto, na prática isso requer uma cultura voltada para a colaboração, e demanda esforços e ações visando estabelecer uma cooperação entre as pessoas, onde envolve confiança e compromisso no cotidiano. Assim, quanto maior o

grau de envolvimento, maior será o compartilhamento de conhecimento entre os atores. A inovação social e colaboração possuem uma relação de reciprocidade, na medida em que os processos e métodos colaborativos impulsionam a inovação social e a inovação social, por sua vez, desenvolve novas formas colaborativas. Para estes autores, essas novas formas de colaboração entre setores (públicos, privados, associações sem fins lucrativos, cidadãos) tornam-se uma característica das práticas de inovação social.

Le Ber e Branzei (2010) apresentam um estudo de caso que explora os processos relacionais que sustentam a inovação social em parcerias estratégicas, com (04) quatro empresas mantidas no anonimato. As parcerias intersetoriais, emergem da interseção dos setores de negócios ao longo de um contexto e são peças importantes para criar e capturar valor social. As organizações parceiras ajustam seus papéis, desenvolvem novas competências, para sustentar o impulso para o sucesso ou recuperar de falha temporária de mercado, em busca da criação de valor social. O sucesso das parcerias é maior quando os parceiros dividem responsabilidades e quando a colaboração cresce progressivamente. Um ponto importante depende da capacidade para selecionar "o parceiro certo". Ou seja, a sua vontade de desenvolver procedimentos aceitáveis para cooperar e sua confiança. Capacidades relacionais, fomentadas por laços fortes, confiança, objetivos comuns e mecanismos de controle podem ajudar os parceiros a se mover ao longo do continuum da colaboração. Níveis mais altos de "promessa de noivado" significa ganho de colaboração. O autor aponta para necessidade de mais pesquisas neste assunto e afirma que as relações intersetoriais, parcerias e colaboração são fatores fundamentais para inovação social, Podem ser propensas a tensões e conflitos, o que dificulta muitas vezes em um bom desenvolvimento da aliança. O sucesso ou o fracasso da parceria depende da motivação dos parceiros para (re)alinhar seus papéis, uma vez que a heterogeneidade é inerente a esse tipo de parceria. Trabalhar em conjunto não é uma tarefa trivial. Apenas alguns parceiros conseguem criar uma mudança social de forma constante e cumulativa. Muitas parcerias desmoronam por conta de mal entendidos, atribuição incorreta dos custos e benefícios, e desconfiança. Assim critérios como confiança e colaboração são essenciais para aumentar a criação de valor social.

Kolk e Lenfant (2015) apresentam a importância da colaboração intersetorial e o papel que essas parcerias desenvolvem para inovação social, em uma região afetada pelo conflito (em parcerias de café no

Leste do Congo). Explora como contexto social, as alianças de inovação constituídas por diferentes atores para resolver tensões de conflito e problemas sociais da região. Enfatiza que as parcerias apresentam resultados a nível organizacional, em nível do agricultor e da comunidade. Quanto a organização, relaciona em especial na experiência e capacidades de gestão, na transferência de competências administrativo-financeira que resultam em um melhor funcionamento das cooperativas. Quanto aos agricultores, trata-se de preço melhor, condições de vida, acesso a mercados, aumento das receitas. Quanto a comunidade, reduz as tensões e aumenta a colaboração entre grupos anteriormente hostis e a criação de uma nova forma de governança. O estudo sugere que as parcerias colaborativas de inovação social, podem oferecer uma abordagem mais sistêmica e resolver as lacunas institucionais, o que parece ser necessária em contextos de extremas fragilidades. Também ajudam a resolver questões específicas ou conglomerados de questões de desenvolvimento sustentável. A colaboração entre as empresas (governamentais ou não) tem sido apresentada como uma rota potencialmente eficaz para resolver questões específicas de forma sustentável. As parcerias podem oferecer estruturas compensatórias, ajudando a formar diferentes redes e/ou entidades intermediárias. A colaboração intersetorial, no contexto da inovação social, parece ser uma condição prévia para ajudar a resolver esta confluência de questões e fomentar a boa governança, mas a pesquisa empírica nestes contextos tem sido limitada. As parcerias além de partilhar os riscos, facilitaram o processo de inovação e teve um efeito "bola de neve" em outros atores. A importância da confiança e o regime de colaboração intersetoriais deste estudo configura a relevância das interações sociais, reparação de cadeias de valores e reconstrução das comunidades.

Phillips *et al.* (2015) apresentam uma revisão da literatura sobre o tema inovação social e empreendedorismo social. Destaca de relevante que os temas relacionados a tipo redes, colaboração e parcerias intersetoriais tem recebido mais atenção pelos pesquisadores nos últimos 05 (cinco) anos. Entender o papel das redes e das parcerias, dos atores envolvidos, é relevante para desempenhar apoio à inovação social, entretanto, parece ser pouco pesquisado e requer atenção imediata. Inovação social e empreendedorismo tem papel semelhante, pois trabalham de forma significativa no processo de identificação de oportunidades e de resolução de problemas para fins sociais não satisfeitas.

Salim-Saji e Ellingstad (2016) com o propósito de apresentar um modelo de inovação social, trazem vários conceitos dos temas relevantes na literatura, como: inovação social, empreendedorismo social, negócio social e responsabilidade social. Aponta que a inovação baseada na sustentabilidade está em ascensão e que o empreendedorismo social se diferencia do negócio social em questão de divisão de resultados. No negócio social, o investidor vai apenas retirar seu investimento inicial, sendo o restante empregado no desenvolvimento do próprio negócio. Quanto a responsabilidade social, aponta para um novo caminho às empresas, onde apenas caridade e filantropia não são suficientes. Será necessária a criação de parcerias duradouras, com orientação estratégica, para que as organizações apresentem de fato uma vantagem competitiva. De acordo com Muhammad Yunus, ganhador do prêmio Nobel, fundador do Banco Grameen e criador do conceito de negócio social, os educadores devem ensinar aos estudantes o valor de enriquecer as vidas dos seres humanos e não ter visão de lucrar sozinho. O artigo apresenta os resultados de um projeto da Hewlett Packard (HP), com o setor de saúde, para atender crianças do Quênia, onde classifica como inovação social, o fato de terem acesso aos exames de HIV, em tempo reduzido. O autor acrescenta ao compromisso, confiança e objetivos em comum, mais dois elementos necessários para a inovação social, a compaixão e a paixão. A compaixão e a paixão são elementos motivacionais, fundamentais para o entendimento de questões sociais e aliviar o sofrimento alheio. Neste caso, as redes sociais, as mídias sociais, os esforços colaborativos e as parcerias colaborativas, foram fundamentais no desenvolvimento do projeto. Apresentou o modelo baseado em três determinantes: 1) Questão social gritante; 2) Envolvimento de atores sociais e 3) Clareza nos objetivos. Deve seguir uma linha de orientação estratégica, com foco estrutural (parceiros, diversidade, interações e conhecimento), cognitivo (comunicação, clareza, objetivos e conectividade forte) e relacional (confiança, credibilidade, saber fazer, incentivo a compartilhar, competência e testemunho). Colaboração, entusiasmo, adequação estratégica, ajustados aos pontos fortes existentes na organização, em conjunto com a missão do projeto que formam a parcerias, são fatores importantes em termos de resultados de inovação social.

McMullen e Adobor (2011) e Raišienė (2012) estudaram o papel do líder nas parcerias colaborativas, envolvidas em iniciativas de inovação social. Eles enfatizaram que a presença de um líder forte, faz com que as parcerias se desenvolvam de forma mais eficiente. Um líder

ponte (*Bridge leadership*) é um indivíduo que busca conexão, por meio de caminhos alternativos, de organizações diferentes, no contexto de riqueza, poder, cultura, língua, valores, interesses e características estruturais. Ele tem grande capacidade de desenvolver a confiança das pessoas e das organizações na qual faz a ponte. Características marcantes como competência, integridade, constância e empatia, bem como a sua capacidade de envolver diferentes tipos de pessoas, estar aberto a um compromisso, ter credibilidade com seu eleitorado e uma aptidão para aprender a compreender a língua são fatores positivos. Uma liderança forte pode substituir outras estratégias de influência. Estudar seu papel é de extrema importância, por que representa uma nova forma de colmatar empresas para a inovação social.

Selsky e Parker (2010) apresentam o conceito de plataformas para parcerias intersetorial. Parcerias sociais intersetoriais (CSSPs) podem produzir benefícios em nível individual, organizacional, setorial e social. Apresentam o conceito de três tipos de plataformas, sendo: plataforma de dependência de recursos; plataforma social-issue e plataforma do setor social. Para os autores a inovação social é um processo de criação valor e não pode ser fechado, ele deve prover a interação e colaboração dos atores para que ocorram transformações sociais mais efetivas e sustentáveis. Assim, para a inovação social, a colaboração é indispensável e isso se reflete em todo o seu processo, da criação à disseminação. Evita o reinventar a roda e traz a tona vários olhares sobre o mesmo problema, que individualmente seria menos rico. Enquanto cada parceiro tem alcançado os seus próprios objetivos através da parceria, ambos criam processo de aprendizado coletivo. O artigo apresenta um exemplo de um sistema educacional deficiente e apresenta como os diversos setores podem enxergar e abordar os problemas sociais de formas diferentes. Para uma **empresa**, pode representar um problema estratégico, visto que a falta de educação pode resultar em escassez de mão de obra qualificada ou custos de treinamento. Para o **governo**, pode representar uma baixa arrecadação de impostos ou falta de liderança política ou administrativa. Para **organizações sem fins lucrativos**, pode indicar a necessidade de projetos de desenvolvimento ou campanhas públicas para manter os empregos locais. Entretanto se juntarem esforços sobre está questão, um projeto para abordar o sistema educacional deficiente, na forma de parceria pode se desenvolver. Como consequência, novos aprendizados podem emergir e soluções mais efetivas podem ser obtidas como resultado da parceria e colaboração entre esses atores.

Schoen *et al.* (2014) apresenta um estudo de caso, onde o objetivo é utilizar a análise de redes sociais para medir e comparar o desenvolvimento de parcerias no financiamento da saúde pública de diferentes programas da comunidade de Missouri. Fundação Missouri para a Saúde (MFH). Os esforços de colaboração entre as organizações com múltiplos programas e habilidade conjuntas podem resultar em níveis mais elevados de impacto na comunidade. O estudo aponta que enquanto iniciativas de saúde de base comunitária, ou ações coletivas, são bastantes populares, há poucos estudos que evidenciam seus impactos e eficácia, pois a avaliação da estrutura e da colaboração é um grande desafio. Destaca a necessidade de pesquisa continuada sobre a formação de parceria colaborativa. Aponta que a compreensão da rede de relacionamento ou social pode ser usado para propiciar a colaboração e a eficácia das organizações, medir o nível da parceria, além de descrever a relação entre as pessoas e a organização. O estudo destaca que o programa teve aumento no número de parceiros e maior o grau de colaboração quanto mas ampla a rede sendo mais densas e menos centralizadas.

Estensoro (2015) explora como a inovação social pode ser facilitada e o contexto é uma rede criada para desenvolvimento local e econômico da região Goierri (País Basco, Espanha). Aponta que o tema "facilitadores de inovação social" não é muito tratado dentro da literatura. Processos de rede podem gerar novos modos de relação entre os atores e inovação social, pois modifica as relações sociais e transforma a relação de poder (Moulaert *et al.* 2007). A inovação social envolve aprender sobre a natureza de conceitos de colaboração em um esforço coletivo. Mas não é um processo espontâneo e requer facilitadores. Os fatores facilitadores apontados são: espaços de reflexão, ação comum e contínua, mecanismos de tomada de decisões coletivas, modo de liderança compartilhada, processo de colaboração, visão coletiva, transformação coletiva, motivação, identidade comum, confiança entre os intervenientes territoriais, compromisso político e a formalização de projeto com recursos para esse fim. Assim, novas habilidades serão desenvolvidas, gerando um novo modelo de governança e desenvolvimento territorial. Em todas as publicações que envolvem IS e desenvolvimento territorial, há pouca exploração do "como" se faz para desenvolver estes processos de parcerias e transformar as relações sociais em redes de colaboração para facilitar o desenvolvimento. Para o autor é na aceleração e organização do

processo de aprendizagem, através da colaboração e no compartilhamento que o desenvolvimento ocorre com mais facilidades.

Hean *et al.* (2015) apresenta o contexto de inovação social como um referencial teórico para mudança de comportamentos entre o departamento de saúde mental e o serviço de justiça criminal, onde a colaboração entre os agentes é fator fundamental para que as duas frentes trabalhem juntas, gerando uma vantagem colaborativa (redução de tempo em prisão, melhores alternativas de tratamento, uso de medicação, etc.). Problemas de saúde mental tem sido um grande desafio para a sociedade. O artigo recomenda o desenvolvimento de um quadro de competências para os líderes e pessoal de linha de frente do sistema de saúde mental e sistemas de justiça penal para potencializar as competências no processo de inovação, especialmente através de cocriação e colaboração. Aponta que são dois sistemas altamente complexos e que o compartilhamento de conhecimento torna-se difícil, entretanto esta diversidade em perspectivas também promete desenvolvimento de soluções socialmente inovadoras para tratar do infrator com problemas de saúde mental. Para os autores, nem sempre o desenvolvimento de formas inovadoras de trabalho colaborativo conduz a melhores resultados, será necessária uma avaliação se realmente a atividade proposta é essencial e eficiente.

Paunescu (2014) destaca os tópicos mais populares em pesquisa de inovação social, e suas ligações com conceitos adjacentes. Trata-se de uma revisão da literatura, onde aponta que a inovação social como campo de pesquisa é bastante recente, tratando de diversos assuntos, como, educação, pobreza, fome, doenças ou injustiças sociais. A inovação vem como resposta às crises de fracasso de governo ou falha de mercado. Ainda não tem conceito definido, sendo assim apresenta diversos conceitos. Faz relação com Capital Social e liga diretamente com o desenvolvimento da inovação social. Capital social é definido como uma soma de ativos associados com a própria rede, desde que esses ativos estejam conectados através de um conjunto de valores comuns e normas para com os indivíduos, organizações, e partes interessadas. Apresenta 03 componentes chaves para a inovação social, sendo, empreendedor (indivíduo), conhecimento e rede.

Vos e Wagenaar (2014), tratam da inovação social através dos movimentos sociais. O objetivo deste artigo é discutir de que forma o Movimento *Münchhausen* pode ser visto como um movimento social e apresentar quais os elementos deste movimento devem se manter e de que forma a colaboração efetiva entre os prestadores de serviços sociais

pode ser melhorada. Aponta a confiança como fator determinante, partindo para uma percepção compartilhada de política resistente e falha do serviço público, onde a colaboração é percebida. Classifica o Movimento *Münchhausen* como movimento social, pois trata-se de um grupo de indivíduos que compartilham um senso moral de urgência e a convicção de que a ineficácia das agências de serviço social é inaceitável dentro uma sociedade. Conclui que um movimento social pode contribuir para uma mudança cultural nos domínios organizacionais e para a eficácia das redes de profissionais de representantes das organizações envolvidas.

Para Manning e Roessler (2014) a colaboração entre governo, empresas e organizações da sociedade civil têm sido identificada como meio importante para resolver questões complexas, em temas como desenvolvimento econômico, educação, saúde, alívio da pobreza e sustentabilidade ambiental. Essa colaboração pode ser reconhecida como, alianças sociais, ou parcerias intersetoriais. Este artigo apresenta o papel dos agentes pontes e os classifica como indivíduos que promovem as parcerias por meio da interação entre organizações, independente das questões geográfica e de fronteiras setoriais. Aponta a capacidade de traduzir condições complexas, ambíguas e restritas em oportunidades de colaboração. Afirma também que o desenvolvimento das parcerias aumenta nas organizações que possuem um líder ponte. Constelações de líderes pontes trazem novas chances de promover a inovação social, em termos de fornecimento de soluções inovadoras para aos problemas sociais e sobre a capacidade de estabelecer e manter alianças de longo prazo para além dos projetos individuais. Trata-se de estudo de multicaso, para poder ter mais evidências sobre o assunto pesquisado. Aponta para agentes pontes internos e externos e a importância do reconhecimento dos "interesses" e "complementaridade" dos trabalhos desenvolvido em colaboração. As alianças ou parcerias formadas em longo prazo podem promover a confiança entre os projetos. Os autores reconhecem que a eficácia do agente ponte pode ser influenciada por diversos fatores, sendo: cultura, história de colaborações, a nacionalidade dos indivíduos e organizações, distância da instituição entre os países participantes e as condições de financiamento.

Kolleck e Bormann (2014) analisam o papel da confiança em redes de inovação social. Para os autores o sucesso das inovações depende essencialmente de dois tipos de confiança. Em primeiro lugar, as inovações são implementadas quando os membros da rede

encarregados da sua execução confiam na sua eficácia. Em segundo lugar, as inovações são difundidas através de redes sociais cujas relações são construídas na base da confiança. Para os autores a confiança, desenvolve importante papel para que as inovações sejam aceitas. Inovações são aceitas e estabelecidas através de redes e são realizadas e difundidas pela confiança essas mesmas redes que inspiram. Mesmo assim, tem poucos estudos empíricos que estudam o papel da confiança em redes de inovação social. Sendo que as redes são caracterizadas, muitas vezes, pelo fato de que são compostas dos mais diferentes atores que trabalham juntos sem regras contratualmente fixado, a confiança é considerado como um dos fatores de conectá-lo, além de, por exemplo, dinheiro, interesses comuns de hierarquia ou potência. Confiar absorve incertezas, reduz a necessidade de controle e permite autonomia, promovendo a motivação e aprendizagem, apoiando a inovação.

Kolleck (2014) faz uma relação com a utilização das redes sociais para inovação na educação dos municípios alemães. Para o autor, o mundo está confrontado com desafios urgentes que requerem uma transição global maciça. Sistemas educacionais estão sendo confrontados com problemas consideráveis graves, tais como a crescente disparidade social, a poluição ambiental, as alterações demográficas, e desenvolvimentos ecológicos. A ideia dominante de crescimento econômico está perdendo apoio com os decisores públicos e gerando graves problemas originários da lógica dos próprios sistemas descontrolados. Ao mesmo tempo, novas visões sociais estão sendo desenvolvidos por estudiosos e praticantes. Aponta que poucos estudos estão sendo realizados no tema redes sociais e inovação educacional. "inovação" implica um tipo da renovação, "social" e conota interação dos atores. Assim os atores ou constelações de atores devem estar conectados em redes para poder ter um melhor resultado dos seus trabalhos. As redes podem propiciar processos de aprendizagem e criar sinergia, além de reunir recursos e tecnologia, pode promover a difusão de ideias inovadoras. Também podem facilitar o processo de difusão, eficiência, diversidade, baixos custos de coordenação, apresentar buracos estruturais, falta de estabilidade, resiliência, confiança e normas comuns. Enquanto, relações de confiança fomentam a adoção de novos conceitos sociais, laços fortes apoiam a difusão dessas inovações.

Dufour; Lessard e Chamberland. (2014) trabalharam para identificar as condições de prática que facilitaram ou dificultaram a implementação da iniciativa AIDES. Uma inovação social para apoiar a colaboração entre os parceiros envolvidos com crianças vulneráveis.

Foram realizadas entrevistas telefônicas com 36 envolvidos em projetos de Quebec, no Canadá. As condições específicas de facilitadores ou barreiras foram categorizadas em: (1) a qualidade de execução; formação/treinamento dos grupos iniciais, apoio e suporte dos pesquisadores, assinatura formal de um termo de acordo, adaptação e flexibilidade, nível de interação, foram consideradas positivas, entretanto a comunicação foi dificultada, sendo uma barreira; (2) elementos organizacionais: funcionamento organizacional positivo, cooperação entre as organizações, funcionários e voluntários, apoio e liderança ofertado pela organização também foi apontado como elemento chave para o projeto, rotatividade de funcionários e falta de tempo para reuniões foi percebido como uma barreira; (3) questões sociopolíticas (fusão de várias instituições públicas gerou estrutura pesada, mudanças na política de governo foram consideradas barreiras); e (4) as características pessoais e profissionais (falta de motivação, falta de competências necessárias, visão reducionista quanto ao método, compatibilidade com os objetivos propostos, foram pontos negativos apontados). Dentro do eixo elementos organizacionais, apontaram para a cooperação e a colaboração como fatores determinantes para que o processo de inovação ocorresse, entretanto, na prática nem sempre ocorreu de forma regular. Para o autor, a inovação social é um por cento de *inspiração* e noventa e nove por cento *transpiração*. Uma boa ideia não é suficiente para mudar a prática. Necessita-se de muito esforço e dedicação face aos cenários desafiadores. O artigo contribui para a compreensão profunda dos desafios de forma empírica, e traz a inovação social para contextos do mundo real. Este estudo confirma que uma perspectiva multinível é necessária para a compreensão de sucesso implementação de uma inovação social. Faz uma comparação com a natureza, e afirma que como uma pequena semente, a inovação social, para ser implantada, exige condições específicas para germinar e criar raízes.

Harrison; Chaari e Comeau-Vallée (2012,) tratam de alianças e parcerias intersetoriais, onde a colaboração interorganizacional é uma forma de aumentar as capacidades e alavancar recursos necessários, de maneira a resolver os problemas sociais. Analisa o processo de inovação relacionada com a colaboração intersetorial, centrando-se em três componentes empíricos: (a) os valores, (b) atores e suas organizações, e (c) de processo de governança. Esses elementos permitem a compreensão de um trabalho em rede, que é propício para a troca de conhecimentos e habilidades, como também acesso a recursos. A

parceria é uma prática que envolve a colaboração interorganizacional, baseada na noção de que os problemas podem ser resolvidos de forma mais eficiente através de trabalho conjunto, no lugar de ação separada. Aumenta a capacidade de recurso, habilidades e conhecimento, possibilitando a inovação, que é construída através de uma série de atores envolvidos, em processo colaborativo. A confiança é elemento chave para a parceria e redes de inovação social são desenvolvidas. O compartilhamento de valores, neste caso, democracia, solidariedade e educação também são necessários para o desenvolvimento de parcerias duradouras.

Cena e Chiara (2012) tratam do tema de Responsabilidade Social Corporativa, como uma perspectiva integrada em rede de inovação social. O objetivo deste artigo é olhar para CSR e IS como um processo de criação de valor que ocorre em um contexto de redes relacional e obter insights do papel das redes, de maneira que envolvam as partes corporativas, clientes, fornecedores e comunidades (cadeia de valor). Há descrito na literatura o forte papel da CSR nos processos de inovação e criação de valor (Harrison e Freeman, 1995; Porter e Kramer, 2006). As evidências apontam que ações de CSR podem motivar o desenvolvimento de IS, criando novas formas de trabalho, novos produtos, serviços, processos e novos espaços de mercado, o que pode levar muitas empresas a redefinir os seus modelos de negócios. Em suma, responsabilidade social corporativa inclui o tema da ética empresarial, que engloba a filantropia, a comunidade, a diversidade de local de trabalho, segurança, direitos humanos e meio ambiente. Para os autores a transparência é considerada um aspecto central, para o envolvimento entre as partes. A comunicação e a confiança são essenciais para o êxito da cooperação. Estudo de múltiplos casos, onde todas as empresas estudadas possuíam características marcantes de CSR na sua estrutura de negócio (núcleo) e com metas, com foco à inovação social. Em resultado o estudo ilustra que inovação social e CSR podem ser mais facilmente desenvolvidas se trabalhadas em redes, como uma nova forma de engajamento dos fornecedores, em uma abordagem colaborativa.

West e Hannafin (2011) apresenta o conceito de Comunidade de Inovação (COI) e examina sua aplicação em culturas destinada a promover a criatividade colaborativa. Trata-se de uma comunidade para compartilhar inovações, possui uma estrutura e características para apoiar e gerar a atividade inovadora. Identificou 11 características: sendo: dinâmica, improvisada, em rápida mudança (mesmo quando a

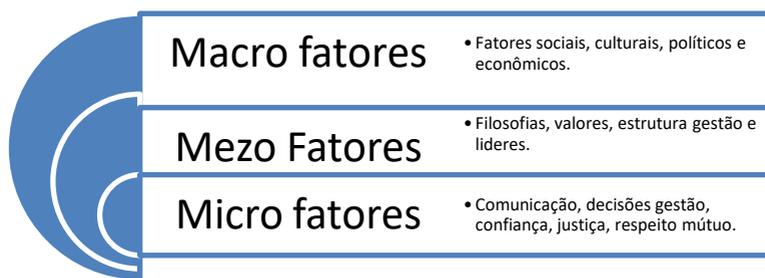
auto-organizado) focada em produzir inovação, trabalha com protótipos, papéis interpessoais e valoriza as experiências, tem estrutura simétrica, senso comunitário, tem autonomia, características empreendedora, igualdade de participação. Trabalha e exige que os líderes e especialistas tenha diversas perspectivas, para estimular ideias, fluxo, motivação, autonomia, a colaboração foi fundamental para o projeto. Compara com o trabalho desenvolvido em incubadoras, e apresenta alguns desafios par implementar uma COI, tais como: Falta de tempo forçando um foco em tarefas, em vez de inovação, falta de habilidades de tecnologia (pré-requisito) e colaboração apenas dentro grupos de pares pequenos. Conclui que a compreensão de como a criatividade colaborativa pode ser promovida com sucesso em comunidades de ensino superior tornou fundamental na educação dos futuros cidadãos.

Raišiene (2012) discute o papel e fatores chaves que contribuem para a colaboração nas relações interorganizacionais, que evoluem para a atividade de parceria em inovações sociais. Não há dúvidas de que a colaboração interorganização é fator determinante não só para o desenvolvimento da inovação, mas o bom desempenho do negócio. Apresenta também o papel e a importância do líder dentro da organização, como facilitador das parcerias. Os fatores determinantes para a colaboração podem ser de três origens: Macro fatores (de fora), meso fatores (organizações que integram o grupo) e micro fatores (conexões e relações dos membros das equipes), conforme figura. Para o autor, um dos fatores mais importante para os fatores é a cultura da sociedade ou da organização. O processo de colaboração não pode ser isolado e individualista, deve ser promovido dentro de um contínuo processo de interação. Assim, se o contexto sociocultural tiver perfil individualista, a colaboração pode ser fortemente prejudicada. Gestão da organização e a liderança desempenham um papel particularmente importante a promoção de esforços de colaboração. A colaboração não pode ser desenvolvida aplicando princípios de comando e controle, deve ser fomentada pela manutenção das relações de confiança. Fatores importantes para a colaboração: trabalho unido, documentação padronizada, reuniões com os interessados e canais de comunicação abertos, atitude positiva e vontade de colaborar; confiança; respeito e assistência mútua; responsabilidade; comunicação aberta e de consenso na tomada de decisões. Para o autor os fatores relevantes para a colaboração dependem um dos outros de maneira estreita e dinâmica.

Interação organizacional intera requer condições favoráveis: estrutura e filosofia de organizações colaboradoras, apoio administrativo

para colaboração, recursos suficientes e coordenação eficiente e mecanismos de comunicação, além de confiança. Atitudes positivas, vontade de colaborar, responsabilidade, respeito mútuo e senso de tomada de decisão conjunta. Outro ponto considerado pelo autor importante para que o processo de colaboração ocorra é a forma como esses fatores e elementos se ligam. Para o mesmo, as redes são uma forma eficiente de interação, cooperação e parceria. O principal objetivo da rede é trocar informações e apoiar os envolvidos, criando assim um ciclo de troca. As redes são estruturas de ligação dinâmicas envolvendo os participantes em volume e intensidade diferente. O principal objetivo da rede interorganizacional é compartilhar informações mutuamente benéfica e relevante.

Figura 1 - Fatores



Fonte: Da autora (2016).

### 1.2.7 Síntese dos documentos

Nessa fase é apresentada uma síntese dos resultados obtidos na revisão sistemática, a Tabela xx mostra os artigos selecionados para a pesquisa.

Após a retirada dos documentos duplicados, considerando a leitura dos resumos e palavras-chaves que contribuíssem para a formulação da pesquisa, foram selecionados para leitura na íntegra 26 documentos. O critério de seleção foi determinado por ser estudo empírico, pois a busca era por evidências reais de como é formada a rede de colaboração, em inovação social é um gap apontado na literatura (SANZO *et al.*, 2015). Além disto, foi considerado o período de 2010 a

2016, motivado pelo fato de que as leituras anteriores apontavam para um aumento no volume de estudos para esse período.

Como critério de seleção foi observado nesses artigos, o objetivo proposto, as palavras chaves, o referencial teórico, a metodologia e o resultado. Quanto a metodologia, todos os artigos empíricos utilizaram como método estudo de caso, de forma qualitativa, com uma descrição das ações dentro do contexto de inovação social. As ações foram sintetizadas no Quadro 4, sendo que as mesmas foram repetidas em diversos documentos.

Quadro 4 - Ações dentro contexto social

Rede bem sucedida de atores sociais/iniciativas conjuntas de diversos órgãos/inclusiva
Mantem organizações de base comunitária - envolvimento comunitário
Apoio de uma rede internacional de org, nao governamental
Mantem aderência a movimentos pre-existentes, ou associações locais, interação com a comunidade
Estrutura a nível local, regional e nacional e internacional
Aplicar metodologia, com abordagem específica para o desenvolvimento urbano voltado para a comunidade
Grupos de pessoas auto-organizado e auto-gerido, desenvolvimento baseado na comunidade
Um agrupamento liderança local identificável emerge em todos os níveis/ voluntariado
ONGs estruturadas são constituídas para apoiar as federações de poupadores nos países, geridas por pessoas capacitadas, podendo ser as lideranças locais
Fornecem suporte técnico para projetos e negociações com outros partes interessadas
Tem membros para gerenciar processos, e desenvolver a comunidade para se envolver com pessoas de fora/capacitacao
Programas de intercâmbio são para permitir que os líderes locais visitem outras cidades
Permitir a aprendizagem peer-to-peer e aprofundar auto-compreensão através de novas experiências/reuniões
Negociação e tomada de negócio é o mais participativa
Envolvimento da comunidade - através da confiança e do compromisso
Grupos baseados na adesão percebem que as recompensas foi positiva
Alinhamento das atividades e objetivos
Muitos governos locais e nacionais na África colaborar de alguma forma
Grupo pesquisa envolvido - academia
Gerar relatórios sobre o avanço dos trabalhos
Workshops - reuniões
Criar metas sustentáveis
Grupos envolvidos pelas emoções
Criação de valor local
Colocar em prática, quadro de consenso
Palestras com especialistas e pessoas importantes/ aprendizagem social
Uso de internet
Feedback e ter informação disponível

Fonte: Da autora retirada da revisão da literatura (2016).

Os artigos analisadas apresentam que a inovação social é multidisciplinar (SANZO *et al.*, 2015), e pode estar contida em diversas áreas do conhecimento, como exemplo: infraestrutura e urbanismo (SWILLING, 2016), sistema energético (SCHOOR *et al.*, 2016), turismo (MALEK; COSTA, 2015), produção agrícola (KOLK; LENFANT, 2015), setor de saúde (SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; HEAN *et al.*, 2015 DUFOUR; LESSARD; CHAMBERLAND, 2014; SCHOEN *et al.*, 2014), movimentos sociais (VOS; WAGENAAR, 2014).

Os artigos analisados se concentram na análise da colaboração e das redes formadas em torno dos atores envolvidos. Apresentou alguns focos distintos: (i) na importância dos líderes pontes; (ii) parcerias intersetorial e interorganizacionais; (iii) colaboração; (iv) parcerias; (v) redes de atores. Também acrescentou temas importantes, como (i) facilitadores ou barreiras; (ii) empoderamento; (iii) Incubadoras Sociais e Comunidades de Inovação Social - como meios de desenvolver inovações sociais.

#### 1.2.7.1 Importância do Líder

Um líder é um indivíduo que se destaca na busca de caminhos alternativos, para a melhor solução integrada dos problemas, Alguns líderes, além de cuidar da sua organização da qual lidera, ainda tem a função de se conectar com organizações que podem ser amplamente díspares em riqueza, poder, cultura, língua, valores, interesses e características estruturais. Esse líder tem capacidade de criar um relacionamento de confiança entre os atores desenvolvedores e beneficiadores. Tem características especiais, tipo: competência, integridade, constância e empatia, capacidade de envolver diferentes tipos de pessoas, estar aberto a um compromisso, ter credibilidade com seus pares (MCMULLEN; ADOBOR, 2011).

Alguns autores apontaram que as parcerias colaborativas que tinham um líder se desenvolviam melhor do que aquelas que não possuíam um líder ponte. (MANNING; ROESSLER, 2014; MCMULLEN; ADOBOR, 2011; e RAIŠIENĖ, 2012).

#### 1.2.7.2 Colaboração

A colaboração é uma forma de interagir e desenvolver a inovação social. Ela ocorre por processos coletivos, através da participação da

comunidade, envolvendo atores com objetivos em comum. Para que a colaboração ocorra é necessário além de um ambiente favorável, também confiança, compromisso e objetivos comuns. Alguns autores apontaram a paixão e a compaixão como elementos fundamentais para a colaboração. (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; HEAN *et al.*, 2015; SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; KOLLECK, 2014; MANNING; ROESSLER, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; BIGNETTI, 2011; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010).

A colaboração entre os atores sejam eles empresas, governos, outras associações, influenciam positivamente nos esforços de mudança social. Bem como, “as colaborações são favoráveis porque elas ajudam a criar capacidade, alinhar os objetivos e concentrar os esforços de agenda de mudança social de uma organização sem fins lucrativos” (SHIER; HANDY, 2015).

### 1.2.7.3 Parcerias

É uma forma de aumentar as capacidades das organizações e alavancar os recursos existentes, de modo a resolver os problemas sociais de forma mais eficaz por meio da reunião de recursos, habilidades e conhecimentos. Essas parcerias facilitam, assim, a inovação, no sentido de resolver um problema por chegar a um resultado que é produzido ou construído por uma série de atores em conjunto (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012). A capacidade de produzir resultados por parcerias colaborativas traz um resultado social, desde que se criem novas relações e existam metas em comum e alianças estratégicas. (NICOLOPOULOU, 2016; SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; SANZO *et al.*, 2015; KOLLECK, 2014; MANNING; ROESSLER, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; LE BER; BRANZEI, 2010; SELSKY; PARKER, 2010).

Apesar das diferenças em valores e lógicas defendidos pelos atores, Harrisson, Chaari e Comeau-Vallée (2012) demonstram que é possível inovar por meio de atividades de cooperação e colaboração, sem trair o valor central e a identidade das organizações.

#### 1.2.7.4 Redes de atores

Os atores da inovação social podem ser de diversos segmentos, igualmente a multidisciplinaridade do conceito. Podem ser empresas, governos, outras associações, indivíduos. Um fato relevante é que estão conectados em redes de colaboração com o propósito de que juntos conseguem mais do que individualmente. As redes de colaboração estavam presentes em diversos artigos, na busca de uma maior amplitude de parcerias, novas relações com metas em comum e sustentabilidade dos projetos (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA, 2015; SALIM-SAJI; ELLINGSTAD, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; SANZO *et al.*, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015; PAUNESCU, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; SPENA; CHIARRA, 2012; MANCE, 2002; BIGNETTI, 2011). As redes de colaboração servem como empoderamento para a comunidade, mas apresentam barreira e facilitadores. As ações descritas no quadro 4 são facilitadoras de inovação social (ESTENSORO, 2015; DUFOUR, LESSARD; CHAMBERLAND, 2014; VOS; WAGENAAR, 2014; KLEIN *et al.*, 2012; RAIŠIENĖ, 2012).

#### 1.2.7.5 Incubadoras Sociais e Comunidade de Inovação Social

Alguns autores apresentaram este novo contexto de incubadoras sociais e comunidade de inovação social, como sendo um meio de gerar inovação social. São novos arranjos sociais que possibilitam novas formas de invenções e transformações. Como característica marcante apresentam governança comunitária e a força do poder coletivo (TOIVONEN, 2016; NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; WEST; HANNAFIN, 2011; GOLDENBERG *et al.*, 2009).

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Entrevista- Rede de Colaboração para Inovação Social



Prezado(a) Gestor(a) do Projeto Social,

Estamos desenvolvendo uma pesquisa que tem como objetivo: analisar como é formada a rede de colaboração entre os atores dos projetos sociais, atendidos pela ITCP/FURB. A sua participação é muito importante para nós. Assim, convido-lhe a participar desta entrevista. Trata-se do projeto de mestrado da aluna Márcia Aparecida Prim, sob a orientação da Prof. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina. O e-mail para contato com a pesquisadora é [marciaaprim@gmail.com](mailto:marciaaprim@gmail.com). e da orientadora é [gguede@gmail.com](mailto:gguede@gmail.com). Em qualquer momento da realização deste estudo o participante poderá receber esclarecimentos adicionais que julgar necessários. Ressalta-se que todo o trabalho será norteado pela ética profissional. Desde já, há o comprometimento com a disponibilização dos resultados obtidos, tornando-os acessíveis a todos os participantes neste estudo.

### **Dados da Pesquisadora:**

Márcia Aparecida Prim (Trabalho de Mestrado)

Vínculo Institucional: Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para prosseguir com a pesquisa, assinale abaixo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

( ) Aceito participar

( ) Não aceito participar

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **Questões abrangentes sobre os Projetos Sociais**

Nome do Projeto Social e data da iniciativa?

Nome do Respondente.

Quanto tempo trabalha no projeto?

Qual a função que exerce no projeto/

Como surgiu a ideia do Projeto?

A iniciativa de oficializar o projeto foi por parte de quem?

Teve alguma organização diretamente envolvida com a ideia do projeto?

### ***Questões sobre a rede de colaboração envolvida no projeto***

O que você entende por rede de colaboração dentro do seu projeto?

(Definição da dissertação: **Borbinha (2004, p. 74) "as redes de colaboração são estruturas envolvendo vários atores que se coordenam para atingir objetivos comuns através da conjugação dos respectivos esforços".**

Como é formada a rede de colaboração para que o projeto ocorra?

Existe um processo sistemático para escolher os colaboradores que vão atuar no projeto?

Como os colaboradores se aproximam do projeto ou como o projeto se aproximou dos colaboradores?

Qual o papel ou função das redes de colaboração ao projeto?

(Fonte de Recursos Materiais, Fonte de Recursos Humanos, Fonte de Recursos Financeiros, Fonte de Conhecimento, Fonte de Relacionamento).

Você entende que existe um trabalho desenvolvido de forma colaborativa no projeto? (Ajudando a criar novos processos, tarefas, melhorando a marca/produto/serviço) Poderia descrever?

Como é a relação de confiança, compromisso e alinhamento de valores e crenças dos parceiros envolvidos?

Existe uma convergência de ideais entre os parceiros? Como é identificado?

Questões sobre os principais colaboradores

Quem são os principais colaboradores do projeto que você representa? Citar pelo menos cinco!

Os colaboradores compartilham informações e conhecimentos? Podes citar alguns? (citar para cada colaborador citado em 1.16)

De que modo é feita a interação entre esses colaboradores? (encontros presenciais, *Skype*, e-mail, telefone, etc.). (aqui se pode analisar colaboração ou cooperação) citar para cada colaborador citado em 1.16.

Com que frequência ocorre estas interações? (diário, semanal, mensal). Citar para cada colaborador citado em 1.17.

Numa escala 0 a 10 como você percebe o espírito de colaboração entre os colaboradores (parceiros) no projeto? Citar para cada colaborador citado em 1.17.

São promovidos eventos que estimule a ação de forma colaborativa? (café do conhecimento, reuniões semanais, encontros de confraternização, cursos, palestras).

O que move os colaboradores (facilitadores)?

Existe alguma barreira que impeça o projeto de trabalhar de forma colaborativa com as organizações parceiras?

Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a rede de colaboração entre seus parceiros.

## **APÊNDICE D - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE DADOS DE PESQUISA**

### **TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE DADOS DE PESQUISA**

Eu, Lorena de Fátima Prim, coordenadora da ITCP/FURB, autorizo a divulgação dos dados da pesquisa coletados na Incubadora e nos projetos incubados, pela pesquisadora Márcia Aparecia Prim. Para elaboração da dissertação "**REDES DE COLABORAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO DE INCUBADORAS SOCIAIS: Um estudo de caso da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da FURB**", para fins acadêmicos, após ter tido conhecimento do conteúdo dessa dissertação

Todos os entrevistados assinaram o termo participação.

A pesquisadora assegurou o anonimato dos entrevistados e garantiu que a divulgação dos dados não terá prejuízo à imagem da incubadora.



Blumenau, 30 de novembro de 2016.

FOTOS:



Logomarca Enlourescer - <https://www.facebook.com/Enlourescer-310953518955389/?ref=ts&fref=ts> - acesso em 31/01.2017.

Tipo de artesanato





1)



2)

1) Logomarca - <https://www.facebook.com/cooperreciblu/?fref=ts> -  
acesso em 31/01/2017

2) Logomarca Verbo Tecer -  
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010855267696&fref=ts>





Logmarca

ITCP

-

FURB

-

<https://www.facebook.com/ITCPFurb/?fref=ts> - acesso em 31/01/2017.

**FUNDO ROTATIVO INTEGRIDADE**

- É como uma poupança comunitária formada pela contribuição de recursos de cada integrante dos Empreendimentos de Economia Solidária e gerida coletivamente.
- É um FUNDO porque reúne recursos financeiros de vários participantes.
- É ROTATIVO porque os recursos giram, circulam entre todos os participantes.
- É SOLIDÁRIO porque quem recebe o benefício hoje contribuirá para ajudar o próximo no futuro.

**Objetivos:**

- Facilitar acesso a crédito simplificado;
- Fomentar a aquisição de equipamentos e insumos;
- Apoiar a participação em feiras e oficinas.

- Fortalecer os Empreendimentos de Economia Solidária da RESVI e FESB.

**Fundo Rotativo INTEGRIDADE**

ITCP FURB RESVI FESB



**FEIRA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA** *Especial de Natal*

**Brechó** **29 e 30**  
**Artesanato** **Novembro**  
**Alimentação** **08h30 às 20h30**

Praça em Frente à Biblioteca  
Campus 1 - FURB

Vem comprar os presentes de Natal aqui também!!  
HoHoHo!!

Não perca a apresentação  
Teatral da Associação  
ENLOUCRESER  
no Sorau Especial!  
Dia 30/11,  
20h às 20h30