

DESVENDANDO A INOVAÇÃO SOCIAL

CASOS DE ENSINO



CLAUDIA BITENCOURT
ANA CLARISSA SANTOS
MANUELA AGOSTINI
GABRIELA ZANANDREA

DESVENDANDO A
INOVAÇÃO SOCIAL
CASOS DE ENSINO





Editor

Cassiano Calegari

Conselho Editorial

Dra. Janaína Rigo Santin
Dr. Edison Alencar Casagrande
Dr. Sérgio Fernandes Aquino
Dra. Cecília Maria Pinto Pires
Dra. Ironita Policarpo Machado

Dra. Gizele Zanotto
Dr. Victor Machado Reis
Dr. Wilson Engelmann
Dr. Antonio Manuel de Almeida Pereira
Dr. Eduardo Borba Neves

Editora Deviant LTDA

Rua Clementina Rossi, 585.
Erechim-RS / CEP: 99704-094
www.editoradeviant.com.br



O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001



INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Sertão, Sertão, Brasil



Claudia Bitencourt
Ana Clarissa Santos
Manuela Agostini
Gabriela Zanandrea
Orgs.

DESVENDANDO A
INOVAÇÃO SOCIAL
CASOS DE ENSINO



Editora Deviant
2022

Copyright © Editora Deviant LTDA

Categoria: Direito

Produção Editorial
Editora Deviant LTDA

Todos os Direitos Reservados

ISBN
978-65-89033-03-5

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

B624 Bitencourt, Claudia

Desvendando a Inovação Social Casos de Ensino / xxx -
Erechim: Deviant, 2022.

343 p. 23 cm.

ISBN: 978-65-89033-03-5

1. Sociologia e antropologia. I. Título.

CDD 301

Sumário

PREFÁCIO	9
----------	---

EIXO 1 GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO SOCIAL	13
--------------------------------------	----

1	INOVAÇÃO SOCIAL E TURISMO: O CASO DAS FAVELAS PAVÃO, PAVÃOZINHO E CANTAGALO	25
---	---	----

Márcia Macedo
Luciana Maines da Silva

2	DESAFIOS ALÉM-MAR: A HISTÓRIA DE IMIGRANTES SENEGALESES NO BRASIL	41
---	---	----

Caroline Arenci Glória da Silva
Gabriela Zanandrea
Claudia Cristina Bitencourt

3	QUALIFICAÇÃO EMPREENDEDORA DE PROJETOS INOVADORES E DE EMPREENDIMENTOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL EM ESTÁGIO INICIAL	69
---	---	----

Silvio Bitencourt da Silva
Claudia Cristina Bitencourt

4	E, AGORA, PARA ONDE VAMOS? INOVAÇÃO SOCIAL COMO UM CAMINHO PARA A MUDANÇA	95
---	---	----

Gabriela Zanandrea
Roselei Haag
Claudia Cristina Bitencourt

- 1 CONEXUS - CONEXÃO SOCIAL: UM AMBIENTE PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO HUMANO E PROFISSIONAL DE JOVENS EM VULNERABILIDADE SOCIAL 125

Marcelo Ferreira de Souza
Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos
Marilaine Quadros Becker de Souza
Irmã Pierina Lorenzoni

- 2 DO OUTRO LADO DO RIO: O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL NO ARQUIPÉLAGO DO BAILIQUE (AP) E SEUS DESAFIOS 153

Manuela Rösing Agostini
Ana Luiza Rossato Facco
Laura Chiattonne Bollick

- 3 MAIS JUNTXS POR TODXS: O CASO DE UM LIVING LAB QUE TRABALHA PARA O ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA DE GÊNERO 185

Larissa Medianeira Bolzan
Daniela Mattos Fernandes

- 1 UM ESPAÇO RESSIGNIFICADO PARA A CIDADE 227

Marcia Santos da Silva
Karen Frances Medroa
Antonia Wallig
Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

- 2 UMA ANDORINHA SÓ NÃO FAZ VERÃO: O CASO DE CONEXÃO DE ATORES PARA A PROMOÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL 263

Bruno Anicet Bittencourt
Paola Schmitt Figueiró

3	PROJETO PESCAR: EDUCAÇÃO E TRABALHO PARA UM FUTURO MELHOR	279
	Tatiane Martins Cruz Pirotti Claudia Cristina Bitencourt Kadigia Faccin Cristiane Froehlich	
4	FRATERNIDADE PULSANTE: O CAFÉ ORGÂNICO COMO ELO ENTRE O MERCADO OCIDENTAL E COMUNIDADES INDÍGENAS	295
	Manuela Rösing Agostini Luciana Marques Vieira Yeda Swirski de Souza	
	IV. CAPÍTULO FINAL	331
	ORGANIZADORAS	335
	AUTORES	337

8 - DESVENDANDO A INOVAÇÃO SOCIAL: CASOS DE ENSINO

Prefácio

Nas últimas décadas, vimos a persistência de fenômenos como a pobreza, a fome, a dificuldade de acesso à saúde e de qualidade na educação, assim como a emergência de debates globais em torno das mudanças climáticas e dos desafios para uma maior aceitação e promoção de diversidade, equidade e inclusão. Em comum, estes desafios se convertem em problemas sociais presentes em diferentes níveis em todos os países, tendo consequências globais e locais. Diferentes atores têm tentado desenvolver iniciativas que nos ajudem a avançar na resolução desses problemas. Tais iniciativas ou soluções também podem ser entendidas como ‘inovação social’. No entanto, tal tarefa está longe de ser simples.

Nas últimas décadas, mais de uma perspectiva em como solucionar problemas sociais emergiu e foi testada, com diferentes visões sobre quais atores deveriam ser protagonistas nesse processo e qual nível de transformação social podemos atingir. Uma primeira maneira de abordar o tema é comumente associada a atores com grande quantidade de recursos que assumem o papel de ‘responsáveis’ pela realização de projetos. Aqui podemos pensar em ações tradicionalmente conhecidas como ‘Responsabilidade Social’ ou ainda ‘Estratégias na base da pirâmide’. O foco está em utilizar do poder econômico e de influência na cadeia de valor de grandes grupos empresariais para direcionar recursos, capacidades e ações para resolver problemas sociais. Embora a transformação possa ocorrer em alguns casos, aqueles que mais são impactados pelos problemas sociais frequentemente são vistos aqui apenas como beneficiários, com pouca margem para desenvolver soluções por eles mesmos. Uma outra perspectiva tem no empreendedor social o ator-chave para a inovação social. Nesse caso, se confia aos atores, que vivem ou não o problema, a responsabilidade de criar organizações que vão enfrentar os problemas sociais. Aqui, podemos pensar em empreendimentos que terão uma missão social (para justificar sua existência) e que buscarão financiar suas operações através de filantropia ou da comercialização de bens e serviços. Podemos ver que a figura

do empreendedor por trás da iniciativa é normalmente exaltada e encorajada. Mais uma vez, a transformação social pode estar presente em diferentes níveis, dependendo do papel conferido pelo empreendedor para os atores que são mais impactados pelo problema. Por fim, podemos pensar em uma perspectiva de inovação social que tenha como ator central aqueles que ‘vivem os problemas’ e que precisariam ter voz e espaços de ação necessários para encontrar soluções por eles mesmos. Normalmente, nessa perspectiva, soluções locais e gerenciadas de forma democrática são privilegiadas. A transformação social é frequentemente o objetivo principal de tais iniciativas, tendo promotores e beneficiários ocupando o mesmo papel.

Embora o debate em torno dessas diferentes perspectivas seja intenso e os benefícios e limites de cada perspectiva sejam bem documentados, acredito que precisamos dos diferentes tipos de inovação social. Me explico: os problemas sociais são complexos e como tal funcionam como um sistema, ou seja, diferentes problemas são interdependentes e uma solução qualquer pode desencadear novos desafios. Por exemplo, ao querer solucionar o problema de pobreza de uma família, programas de empreendedorismo podem encorajar a criação de microempresas que não se preocupem com os impactos sobre o meio ambiente. Se pensarmos em uma região sem infraestrutura para coleta de resíduos ou reciclagem, a consequência de um aumento na produção de bens e serviços pode ser o acúmulo de lixo nas ruas, mais animais em volta do lixo, mais inundações em períodos de chuva e maior probabilidades de vulnerabilidade para certas doenças. Se adicionarmos ao exemplo um contexto em que o acesso à saúde é restrito, as mesmas famílias mencionadas acima podem ser as que sofrerão mais com os novos problemas criados. Sendo assim, entender a inovação social a partir dos tipos de problemas que ela tenta solucionar parece ser fundamental. Dessa forma, as diferentes perspectivas em inovação social podem ter um papel em um ecossistema de soluções, onde a mobilização de diferentes atores, a capacidade de ter objetivos compartilhados e o foco na transformação social são os fatores que tornam o ecossistema de inovação social mais rico e resiliente. É justamente nessa linha que o livro ‘Desvendando a Inovação Social’ contribui.

Os professores Claudia Bitencourt, Ana Clarissa M. Z. Santos, Manuela Rosing Agostini e Gabriela Zanandrea organizaram uma coletânea de casos que

exploram três eixos centrais na área de inovação social: governança, implementação e difusão, transformação e resultados. Os casos cobrem projetos ligados a grandes empresas que buscam ter um maior impacto na sociedade, empreendedores tentando conectar seus negócios a uma missão de impacto socioambiental e atores locais em favelas que usam do turismo para criar oportunidades de trabalho e renda. Além de servir como uma fonte para a consulta de experiências na área de inovação social no Brasil (o que seria um valor em si mesmo), os casos são escritos na forma de caso de ensino, uma ferramenta pedagógica importante e efetiva, utilizada em Universidades de todo o mundo. Casos de ensino permitem a outros professores se apropriarem do material e utilizá-lo com grupos de alunos de diferentes níveis e áreas. Ou seja, além de ser um material rico para os alunos em aula, casos de ensino são uma forma de apoiar professores a utilizar material pedagógico de qualidade para estruturar suas intervenções e basear sua abordagem pedagógica na resolução de problemas.

Mesmo reconhecendo a complexidade dos problemas sociais com os quais nossa geração e as próximas terão que lidar, bem como a dificuldade em desenvolver soluções ou inovações sociais que terão um impacto relevante, o livro organizado por Claudia Bitencourt, Ana Clarissa M. Z. Santos, Manuela Rosing Agostini e Gabriela Zanandrea nos dá esperança, pois constitui uma peça importante na formação das próximas gerações de gestores pelas universidades no Brasil.

Luciano Barin Cruz
Professor titular
Diretor Pôle Ideos – Social Impact Hub
HEC Montréal

EIXO 1

GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO SOCIAL

A Inovação Social (IS) não é um tema recente, mas nos últimos anos observamos um interesse significativo de públicos distintos. Além disso, tem recebido crescente atenção no âmbito dos definidores de políticas públicas, acadêmicos e praticantes como uma forma de atendimento às necessidades sociais, sejam elas novas ou até então não atendidas pelas soluções providas pelo poder público ou pelo mercado (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Exemplos de iniciativas nesta direção envolvem o “Office of Social Innovation and Civic Participation” e o “Social Innovation Fund”, nos Estados Unidos, bem como o “Social Innovation Europe”, uma iniciativa da União Europeia para aumentar a inovação social em países europeus. Também as universidades têm encampado o tema, destacando-se o “Centre de Recherche sur les Innovations Sociales - CRISES”, uma rede formada por universidades em Québec que se conectam através de projetos comuns; o “Centre for Social Innovation at the Stanford Graduate School of Business”, nos EUA; o “SI-Drive”, em Dortmund, na Alemanha; o “Transformative Social Innovation Theory”- TRANSIT, na Bélgica que conecta pesquisadores de universidades europeias, como centros de investigação de destaque.

As primeiras ideias sobre IS foram publicadas na década de 70. Um dos autores seminais foi Taylor (1970). Para o autor, a inovação social pode resultar da busca de respostas às necessidades sociais, introduzindo “novas formas de fazer as coisas”, tais como novas maneiras de “lidar com a pobreza”.

Depois disso, muitos outros autores relataram resultados de projetos e de pesquisas em diferentes campos como geografia, design, economia, sociologia e administração. Neste livro, enfatizaremos o contexto da gestão e trataremos das questões centrais, representadas pelos principais eixos da IS:

- 1) Governança da Inovação Social.
- 2) Implementação e difusão da Inovação Social.
- 3) Transformação e resultados da Inovação Social.

Entretanto, antes de tratar desses eixos, questionamos: o que é inovação social? Devido ao interesse de diferentes campos na temática, não temos um conceito único ou um consenso do que seja inovação social. O Quadro 1 apresenta os principais conceitos registrados em publicações sobre o tema.

Quadro 1 - Conceitos de Inovação Social

Autor / Ano	Conceito	Especificidades no Conceito
Taylor (1970)	São novas formas de agir para buscar uma resposta às necessidades sociais não satisfeitas e se manifesta por meio de uma nova organização social.	Conceito pioneiro que traz à tona a necessidade de solucionar problemas sociais a partir da ação social.
Mumford (2002)	É a geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar suas atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender um ou mais objetivos comuns, podendo variar quanto à amplitude e impacto.	O conceito ressalta a ideia de que a inovação social é um processo.
Cloutier (2003)	É 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.	O conceito enfatiza o impacto gerado pela inovação social.
Moulaert et al. (2005)	A inovação social é contextual e dependente da trajetória, ou seja, refere-se às mudanças nas agendas, agências e instituições decorrentes da construção social que levam a uma melhor integração dos grupos excluídos. Está relacionada, explicitamente, a uma posição ética de justiça social.	Os autores enfatizam a importância de compreender o contexto e a história da comunidade para entender a inovação social.

Autor / Ano	Conceito	Especificidades no Conceito
Moulaert et al. (2005)	A inovação social, tanto em produto como em processo, é caracterizada por três atributos isolados ou combinados e realizados de forma coletiva: a) contribui para atender às necessidades humanas não satisfeitas b) aumenta os direitos de acesso c) melhora as capacidades humanas	O conceito é focado nos resultados que a inovação social pode gerar.
Heiscalá (2007)	Significa mudança em, pelo menos, três estruturas sociais: cultural - novas interpretações da realidade, transformando modelos mentais e paradigmas; normativa - novos valores para as normas legítimas; e reguladora - transformando regulamentos explícitos de forma que eles sejam aceitos.	Relaciona os resultados da inovação social com melhoria do desempenho social e econômico.
Mulgan et al. (2007)	É o conjunto de atividades e serviços inovadores que tem como objetivo satisfazer uma necessidade social e que são desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.	Aponta para a necessidade de a inovação social ser desenvolvida a partir de uma organização social.
Phills, Deiglmeier e Miller (2008)	É uma nova solução para um problema social, sendo mais efetiva e sustentável, ou apenas melhor que as soluções existentes. O valor social criado impacta a sociedade como um todo e não individualmente.	Enfatiza a busca de soluções efetivas aos problemas sociais.
Oeij et al. (2019)	Invenção, desenvolvimento e implementação de novas ideias para resolver problemas sociais enfrentados por indivíduos, grupos ou comunidades.	Implementação da inovação social representa um indicador de sucesso na solução de problemas sociais.
Avelino et al. (2019)	Mudança nas relações e práticas sociais existentes, envolvendo novas formas de fazer, organizar, conhecer e resolver os problemas.	Pressupõe que a inovação social pode transformar o contexto e capacitar os atores para lidar com os desafios da sociedade.
Galego et al. (2021)	Práticas que visam satisfazer necessidades humanas negligenciadas, baseadas em ações coletivas e relações sociais mais estreitas; gerando, potencialmente, transformações sociopolíticas.	A definição é focada nas ações coletivas e relações sociais entre diferentes atores voltadas para problemas sociais negligenciados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Observamos a diversidade de conceitos e destacamos os principais elementos envolvidos em cada um deles. Para este livro, utilizaremos o conceito proposto por Howaldt, Kaletka e Schroder (2016, p. 98):

[...] uma nova combinação e/ou nova configuração de práticas sociais em contextos sociais, motivada por certos atores ou constelações de atores de uma forma intencionalmente orientada com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas do que é possível com base em práticas estabelecidas.

Gostaríamos de enfatizar a importância de três elementos centrais, que são recorrentes em diferentes estudos e conceitos. Estes elementos representam questões-chave sobre a governança da IS, que é o primeiro eixo de discussão proposto neste livro.

1) Mobilização de diferentes atores – trata da articulação de pessoas que ocupam diferentes papéis, entre eles gestores, beneficiários, representantes do poder público, universidade, ONGs, comunidade em geral. A mobilização desses atores envolve um processo de cocriação, no qual os beneficiários possuem um papel central. Portanto, as iniciativas de IS não tratam de projetos assistencialistas, mas buscam o empoderamento dos beneficiários que participam ativamente da iniciativa (MOULAERT; MEHMOOD, 2020; GALEGO *et al.*, 2021).

2) Objetivo compartilhado – A partir da mobilização e engajamento dos atores, é possível construir um objetivo compartilhado (RICHTER; CHRISTMANN, 2021). Não necessariamente o objetivo precisa ser comum, mas deve trazer a ideia da complementaridade das intenções dos atores envolvidos, para que todos caminhem na mesma direção.

3) Transformação social - O resultado esperado da inovação social é a transformação social. A participação e a atuação conjunta dos atores, principalmente dos beneficiários, fornecem uma forma eficaz de empoderar as pessoas e de impulsionar a mudança social (MEHMOOD, 2020). Transformação refere-se às “[...] mudanças profundas no conhecimento, atitudes, habilidades, aspirações ou comportamento dos atores (incluindo suas crenças, normas, políticas e práticas), e no fluxo, alocação e qualidade de poder e recursos” (CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019, p. 2). Portanto, um ponto central para se atingir maior trans-

formação social é garantir a longevidade das iniciativas. Projetos pontuais tendem a ter um impacto limitado e não chegam a transformar a realidade social. Por isso, a ideia da expansão ou da escalabilidade dos resultados da IS é um tema central quando falamos na governança da IS. Essa transformação ou mudança social pode ser observada em diferentes contextos.

De fato, iniciativas socialmente inovadoras, que produzam mudanças significativas, implicam a mobilização de diferentes atores na busca de objetivos compartilhados, cujas relações requerem novas formas de governança que articulem a ação coletiva e a tomada de decisão conjunta (GALEGO *et al.*, 2021).

Nesse sentido, a inovação social emerge como uma resposta aos crescentes desafios sociais, ambientais e demográficos, muitas vezes considerados insolúveis por conta do fracasso de soluções convencionais e dos paradigmas que permeiam as configurações institucionais em setores convencionais da sociedade (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Esse tipo de inovação pode ser observado a partir de projetos sociais, empresariais ou mesmo no contexto dos emergentes como o de Living Labs, observatórios e outras iniciativas comunitárias.

Em uma leitura mais atenta, pode-se dizer que o tema discute algumas problemáticas centrais que podem ser traduzidas como discussões acerca da territorialidade (MOULAERT; MACCALLUM; HILLIER, 2013; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; MOULAERT *et al.*, 2005; NOVY; LEUBOLT, 2005), da mobilização de diferentes atores e redes colaborativas (AVELINO *et al.*, 2019; MAURER; SILVA, 2014; HOWALDT, SCHWARTZ, 2016; HARRISON; KLEIN; BROWNE, 2010), do papel do empreendedor social (DWIVEDI; WEERAWARDENA, 2018; MAIR; MARTÍ, 2006; ALVORD; BROWN; LETTS, 2004) e das transformações sociais resultantes dessas ações (WITTMAYER *et al.*, 2019; MAURER, MARQUEZAN, SILVA, 2010; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; YUNUS; JOLIE, 1998). Mais especificamente, observamos problemas referentes à pobreza, à exclusão e aos vazios institucionais no contexto dos países da América Latina, entre eles o Brasil (AGOSTINI; VIEIRA; BOSSLE, 2016). Na Europa, as iniciativas de inovação social tratam da mobilidade urbana, do envelhecimento da população (veja, por exemplo SI-DRIVE - www.si-drive.eu). Contudo, também temos problemas que afetam o mundo todo, como o dos refugiados e, mais recentemente, a pandemia.

Além disso, destacamos que o tema se torna cada vez mais influente refletindo a ampla e profunda insatisfação com os resultados da “inovação” em tecnologia, mercados, políticas e sistemas de governo, e particularmente com os benefícios de tais inovações que não foram distribuídos equitativamente como deveriam (SOLIS-NAVARRETE; BUCIO-MENDOZA; PANEQUE-GÁLVEZ, 2021; MOULAERT *et al.*, 2013). Nesse sentido, o tema ganha espaço, principalmente, se for considerado seu papel de catalisador da transformação social (MAIR; MARTÍ, 2006; ALVORD *et al.*, 2004), defendido por um grupo de pesquisadores no campo de estudos em organizações. As oportunidades para desenvolvimento de inovações sociais são crescentes, principalmente, devido ao aumento da expectativa de vida que requer novas formas de organização de programas de pensões, de novos modelos de habitação e urbanismo e novos métodos para combater o isolamento, tendo como recurso fundamental a utilização da tecnologia na promoção da mudança de comportamento. Outras oportunidades que também podem ser aproveitadas como *insight* para o desenvolvimento e implantação de inovações sociais:

a) As desigualdades severas, que se acentuaram em muitas sociedades, tendem a ser associadas a muitos outros males sociais, que vão desde a violência à doença mental.

b) O aumento da incidência de doenças de longa duração, como artrite, depressão, diabetes, câncer e doenças cardíacas, demandando novos modelos de assistência médica.

c) Os problemas comportamentais ligados à riqueza, tais como obesidade, dietas ruins, sedentarismo, bem como vícios do álcool, drogas e jogos de azar.

d) As dificuldades na transição para a idade adulta, exigindo novas formas de ajudar o adolescente a buscar estabilidade emocional e profissional e buscar carreiras mais estáveis, relacionamentos e estilos de vida.

e) Os problemas sociais e de relacionamento aluno/aluno e professor/aluno enfrentados nas escolas, decorrentes tanto das mudanças ocorridas na estrutura e rotina familiar como da transferência da responsabilidade da educação da família para a escola.

Diante dos diferentes tópicos que podem ser abordados quando se discute inovação social, organizamos a coleção de casos deste eixo em quatro capítulos que

discutem alguns pontos centrais sobre a governança da IS, enfatizando a participação de diferentes atores para lidar com desafios sociais que favorecem a inclusão e a coesão social em um futuro mais sustentável. Apresentamos casos de iniciativas de IS em que os leitores poderão identificar as diferentes estruturas de governança adotadas e como as relações sociais entre os atores envolvidos nessas iniciativas vão se alterando ao longo do processo.

O primeiro caso do Eixo, “Inovação social e turismo: o caso das favelas Pavão, Pavãozinho e Cantagalo”, das autoras Márcia Macedo e Luciana Maines da Silva, aborda um caso de empreendedorismo social que, a partir do turismo e de aulas de inglês, gera renda para a comunidade local e mostra para as crianças da localidade que há outras opções além do envolvimento com o tráfico. A iniciativa *Favela Connection* oferece passeios turísticos pelas favelas, expondo os turistas à cultura, lojas e vistas panorâmicas oferecidas. Já *Pavão Acima* é um projeto que oferece aulas de inglês para as crianças do morro do Pavão, como uma forma de as crianças poderem servir de guias de turismo, além de incentivá-las a ficarem afastadas do tráfico de drogas da comunidade em que vivem.

O segundo caso do Eixo, “Desafios Além-Mar: A história de imigrantes senegaleses no Brasil”, dos autores Caroline Arenci Glória da Silva, Gabriela Zanandrea e Claudia Cristina Bitencourt, narra os desafios que Omar, um imigrante senegalês, enfrentou ao buscar melhores oportunidades no Brasil. É um caso fictício inspirado pelas diferentes histórias dos desafios e dificuldades que imigrantes senegaleses enfrentaram e enfrentam durante sua vinda ao Brasil. Os autores apresentam como a comunidade e os próprios senegaleses se mobilizaram para tentar melhorar as condições desses imigrantes e até mesmo desafiar as leis de imigração ultrapassadas dos sistemas governamentais.

O caso seguinte, “Qualificação empreendedora de projetos inovadores e de empreendimentos de impacto socioambiental em estágio inicial”, apresentado pelos autores Silvio Bitencourt da Silva e Claudia Cristina Bitencourt, relata a percepção de um empreendedor a respeito de um programa para qualificação empreendedora de projetos inovadores e de empreendimentos de impacto socioambiental em estágio inicial. O caso apresenta ferramentas e métodos para empreender que facilitam a criação e o desenvolvimento de um negócio de impacto socioambiental.

Por fim, o último caso do Eixo, “E agora para onde vamos? Inovação social como um caminho para a mudança”, proposto pelas autoras Gabriela Zanandrea, Roselei Haag e Claudia Cristina Bitencourt, investiga o papel de uma organização com fins lucrativos na busca por soluções para necessidades sociais. O caso da empresa Mercur apresenta os desafios que o protagonista Jorge Hoelzer Neto enfrentou ao lançar uma provocação questionando qual era o impacto da empresa no mundo. Inspirados por essa provocação, diferentes *stakeholders* da empresa foram mobilizados para repensar toda a estratégia, organização, estrutura, portfólio de produtos e focaram-se em soluções que realmente atendiam às necessidades sociais.

A percepção destas problemáticas e de outras oportunidades pode variar com a participação dos diferentes atores e beneficiários, pois distintos pontos de vista permitem a identificação de novos aspectos ainda não explorados.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M.R.; VIEIRA, L.; BOSSLE, M. B. Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, p. 72-101, 2016.

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. **The journal of applied behavioral science**, v. 40, n. 3, p. 260-282, 2004.

AVELINO, F. *et al.* Transformative social innovation and (dis) empowerment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 145, p. 195-206, 2019.

CASTRO-ARCE, K.; PARRA, C.; VANCLAY, F. Social innovation, sustainability and the governance of protected areas: revealing theory as it plays out in practice in Costa Rica. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 62, n. 13, p. 2255-2272, 2019.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Crises, Cahiers du CRISES, collection Études théoriques. CRISES - Centre de recherche sur les innovations sociales, 2003. Disponível em: <<https://depot.erudit.org/id/001639dd>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

DWIVEDI, A.; WEERAWARDENA, J. Conceptualizing and operationalizing the

social entrepreneurship construct. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 32-40, 2018.

GALEGO, D. *et al.* Social innovation & governance: a scoping review. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, p. 1-26, 2021.

HARRISON, D; KLEIN, J.L.; BROWNE, P. L. Social innovation, social enterprise and services. In: GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010. p.197-218

HEISCALA, R. Social innovations: structural and power perspectives. In: HAMALAINEN, T. J.; HEISCALA, R. **Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance**. Edward Elgar: Cheltenham, p. 52-79, 2007.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social Innovation and its Relationship to Social Change**. Dortmund, SI-DRIVE. Social Innovation: Driving Force of Social Change Report. 2016. Disponível em: <<https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2017/12/SI-DRIVE-D1-3-Social-Change-final-260416-2.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

HOWALDT, J.; KALETKA, C.; SCHRÖDER, A. Social entrepreneurs: important actors within an ecosystem of social innovation. **European Public Social & Social Innovation Review**, v. 1, n. 2, p. 95-110, 2016.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MAURER, A.; MARCHESAN, F. F. S; SILVA, T. N. da. As relações entre as Inovações Sociais e o Desenvolvimento Sustentável: o Caso UNIVENS. In: **XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

MAURER, Â. M.; SILVA, T. N. Dimensões analíticas para identificação de inovações sociais: evidências de empreendimentos coletivos. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 127, 2014.

MEHMOOD, A. *et al.* Transformative roles of people and places: learning, experiencing, and regenerative action through social innovation. **Sustainability Science**, v. 15, n. 2, p. 455-466, 2020.

MOULAERT, F. **Social innovation, governance and community building**. In: SINGOCOM. DG Research European Commission, 2005. Disponível em: <<http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/100123951EN6.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

MOULAERT, F. *et al.* Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. **Urban Studies**, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MOULAERT, F. *et al.* The return of social innovation as a scientific concept and a social practice. General introduction. In: MOULAERT *et al.* **The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research**. Edward Elgar Publishing, p. 528, 2013.

MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; HILLIER, J. Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In: MOULAERT *et al.* (eds.). **The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research**. Edward Elgar Publishing, p. 528, 2013.

MOULAERT, F.; MEHMOOD, A. Towards a social innovation (SI) based epistemology in local development analysis: lessons from twenty years of EU research. **European Planning Studies**, v. 28, n. 3, p. 434-453, 2020.

MULGAN, G. *et al.* Social Innovation - what it is, why it matters and how it can be accelerated. **Skoll Centre for Social Entrepreneurship**. Working paper, 2007. Disponível em: <<https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

MUMFORD, M. D. Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v. 14:2, p. 253-266, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: Young Foundation/NESTA, 2010.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets**. N.Y, Palgrave, 2012.

NOVY, A.; LEUBOLT, B. Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 2023-2036, 2005.

OEIJ, P. R. A. *et al.* Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 243-254, 2019.

PHILLS, J. R.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.

RICHTER, R.; CHRISTMANN, G. B. On the role of key players in rural social innovation processes. **Journal of Rural Studies**, in press, 2021.

SI-Drive. **Mapping Social Innovations**. Disponível em: <<https://www.si-drive.eu/mapping-social-innovations/>>. Acesso em: 25 Jan. 2022.

SOLIS-NAVARRETE, José Alberto; BUCIO-MENDOZA, Saray; PANEQUE-GÁLVEZ, Jaime. What is not social innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 173, p. 121190, 2021.

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6, n.6, p. 69-77, 1970.

WITTMAYER, J. M. *et al.* Narratives of change: How social innovation initiatives construct societal transformation. **Futures**, v. 112, p. 102433, 2019.

YUNUS, M.; JOLIE, A. **Banker to the Poor**. Dhaka, Bangladesh: The University Press Limited, 1998.

Caso 1

INOVAÇÃO SOCIAL E TURISMO: O CASO DAS FAVELAS PAVÃO, PAVÃOZINHO E CANTAGALO

Márcia Macedo
Luciana Maines da Silva

1 O TURISMO COMO ESTÍMULO À INOVAÇÃO SOCIAL

O Brasil, país de grande beleza natural, oferece opções de turismo, geralmente voltada a conhecer alguns dos 19 Patrimônios Mundiais Culturais e Naturais da UNESCO, como Ilhas Atlânticas Brasileiras, Complexo de Conservação da Amazônia Central, Parque Nacional do Iguaçu, Santuário do Bom Jesus de Congonhas, Rio de Janeiro. Essas atrações têm levado o país a atrair, cada vez mais, visitantes internacionais. Segundo *World Economic Forum*, o turismo no Brasil está crescendo, alcançando os maiores índices de turistas em um período superior a dez anos (BLANKE; CHIESA, 2013). Um dos destinos mais visitados é o Rio de Janeiro (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021).

O Rio de Janeiro, além de ser composto pela beleza natural característica, tem marcado em seu cenário a ocupação territorial, no qual estão presentes as favelas. Carentes de infraestrutura, planejamento urbano e oportunidades para os residentes, as favelas do Rio de Janeiro são conhecidas nacional e internacional-

mente como regiões de necessidades de desenvolvimento social e associadas com a criminologia do Brasil.

Pavão, Pavãozinho e Cantagalo são favelas situadas entre Ipanema e Copacabana, na zona sul do Rio de Janeiro. Com uma população de cerca de 10.000 habitantes, estas comunidades estão situadas no morro, a apenas cinco minutos de distância das zonas mais valorizadas do Rio. Apesar da pobreza dessas favelas, elas têm uma cultura vibrante e seus moradores fazem progressos no empreendedorismo, colaboração e organização da comunidade. Durante um período, iniciado em 2008, o governo realizou investimentos por meio da vigilância policial e buscou frequentemente a implementação de iniciativas de impacto social.

Essas iniciativas, observadas tanto nesta comunidade como em outras favelas do Rio de Janeiro, não surtem efeitos a longo prazo. Em sua maioria, são oriundas de investimentos de empresas apoiadoras e instituições que não mantêm esses investimentos na região, transformando cada iniciativa em volátil.

Ao considerar a inovação social como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação dos envolvidos, deve gerar soluções novas e duradouras (BIGNETTI, 2011). Nesse contexto, as iniciativas desenvolvidas dentro das favelas têm como objetivo sua sustentabilidade e os consequentes benefícios à comunidade a que se presta.

2 INOVAÇÃO SOCIAL NO AMBIENTE DA FAVELA

Ao conhecer o contexto das favelas, as perspectivas tanto dos residentes, quanto dos visitantes, são possíveis de serem analisadas sob o contexto de inovação social nestes lugares, usando como uma das iniciativas de negócio social o turismo. Para Fitzgerald, Wankerl e Schramm (2011, p.2), inovação é “o processo de colocar ideias em forma útil e trazê-las para o mercado”. Nesse sentido, a ideia de turismo, em um ambiente de favela, pode ser considerada uma ideia inovadora, visto que o padrão carioca de turismo está voltado à visitação de belezas naturais. Nessa quebra de paradigma, encontra-se a “novidade” descrita como pré-requisito para ser considerada inovação por Phillips Jr., Deiglmeier e Miller (2008).

Outro pré-requisito descrito pelos autores é a melhoria. As favelas, visitadas pelo grupo de pesquisa em maio, oferecem opções de turismo. As iniciativas são dos próprios residentes que buscam incubadoras, cursos e formação para poder realizar os *tours*. As favelas passam a ser mais frequentadas pelo público: há *hostels*, restaurantes, comércio de *souvenirs* e a economia gira nesse ambiente. Também é abordada a sustentabilidade do negócio que se dá tanto pelo viés econômico, quanto em relação à troca com a comunidade – a comunidade recebe o turista que retorna investimento e troca de conhecimentos, o que acaba deixando a experiência de turismo interessante para ambas as partes.

Quando se trata de inovação social, a favela é um ambiente fértil para se pensar nos conceitos de valor social, mudança social e negócio social. Quem visita pela primeira vez uma favela carioca e se depara com realidades diferentes (muitas vezes ocultas) como pobreza e falta de infraestrutura, por exemplo, pode ser levado a pensar em como promover mudança social nesse ambiente.

O ponto fundamental é que mais do que investimentos e assistencialismo de ONGs, grandes empresas, ao tratar com a comunidade, devem sobretudo ouvi-la. Isso é o que diferencia o assistencialismo do processo de inovação social. Começa por respeitar e ouvir o indivíduo a que se pretende oferecer quaisquer valores sociais. Como comenta Mulgan *et al.* (2007), trata-se, especialmente, de envolver a comunidade: parte fundamental para o sucesso do processo de inovação social é ter a participação ativa da comunidade envolvida e comprometida com o ambiente a ser trabalhado.

2.1 TURISMO NO RIO DE JANEIRO

O Brasil, país de imensa beleza natural e clima predominantemente tropical, é composto por 26 estados, e a cidade do Rio de Janeiro foi apontada, em 2021, pelo Ministério de Turismo (2021) como um dos cinco principais destinos turísticos nacional.

A capital do Rio de Janeiro oferece opções de turismo que exploram esta beleza natural, como as praias de Copacabana, Ipanema, Arpoador, além das vistas

do Cristo Redentor, Pão de Açúcar e Floresta da Tijuca. Essas opções de turismo no Rio de Janeiro, apesar de contarem com constantes investimentos em infraestrutura e tecnologia para atender o turista, são as mesmas opções há, aproximadamente, 90 anos (considerando que o trem de tração elétrica que transita pelo Morro do Corcovado foi inaugurado em 1912 e a estátua do Cristo Redentor, em 1931). São destinos que oferecem vistas exuberantes da beleza natural da região e contextualização histórica, além de oportunidades de experimentar a culinária brasileira e comprar *souvenirs*.

2.2 INÍCIO DO FAVELA TOUR

Em uma perspectiva que visa a uma proposta mais autêntica de conhecer o Rio de Janeiro, em meados de 1992, iniciaram as visitas às favelas. Bianca Freire-Medeiros (2007), em sua publicação ao *Jornal Acadêmico*, traz os primeiros movimentos turísticos nas favelas do Rio de Janeiro. Esse tipo de turismo começou na Rocinha antes das chamadas pacificações. A publicação traz que na ECO 92 iniciou o conhecido Jeep Tour. Um grupo de turistas estava fazendo a caminhada pela floresta de Tijuca e, por sua vez, passando por São Conrado, tiveram a curiosidade de ver as favelas.

*Na época estava tendo aquela coisa de segurança, carro blindado para todo lado, e os turistas filmaram, fotografaram. A gente entrou na favela, e surgiu todo o contraste entre o jipe com os turistas e os canhões apontando para as favelas. Aí foi legal, as agências compraram a coisa, e a coisa foi tomando forma. Então, assim foi como surgiu o passeio na favela, da curiosidade de um grupo. Entrevistado do *Jornal Acadêmico* (FREIRE-MEDEIROS, 2007).*

Embora os passeios feitos em jipes tenham se tornado ícone do turismo na Rocinha - que levou à rápida associação do turismo em favelas a um “safári de pobre” -, apenas três agências utilizavam este meio de transporte. Características de pontos turísticos foram surgindo, concretizando este movimento.

Há pelo menos quatro pontos de venda de souvenirs, onde o turista pode encontrar uma variedade de produtos “by Rocinha”; camisetas, pinturas, bolsas, porta-retratos, bordados, esculturas, CDs, incluindo coisas como uma placa com as palavras “ROCINHA: um lugar tranquilo e bonito – Copacabana – Rio de Janeiro”. Rocinha é promovida como um lugar “pacífico” e “bonito”, assim como Copacabana. As cores – verde e amarelo – também sugerem outro plano de identificação que Rocinha é colocado como parte da nação brasileira, apesar das representações hegemônicas que recorrentemente a exclui. A presença marginal, a favela é transformada discursivamente em parte central da sociedade brasileira (FREIRE-MEDEIROS, 2007).

Outrossim, foram incentivadas doações em visitas a creches da região, bem como aluguel das “lajes” (terraços dessas construções). Em 1996, na filmagem de *They don't care about us*, videoclipe de Michael Jackson, dirigido por Spike Lee, o Morro Santa Marta, na zona sul carioca, foi escolhido como cenário, assim como o Pelourinho na Bahia.

Enquanto os moradores do Santa Marta vibravam de alegria — receberam o mega-astro com muito samba e lhe prometeram construir o Museu Michael Jackson para comemorar a visita —, as autoridades governamentais eram pura indignação (FREIRE-MEDEIROS, 2007).

Entre os anos 1990 e 2008 iniciou, no Rio de Janeiro, o movimento de pacificação das favelas. Essa pesquisa não objetiva aprofundar a questão do tráfico e violência nas favelas, nem discorrer sobre problemas políticos e sociais do país, mas apontar o cenário das favelas na época do movimento de pacificação.

Leite (2000), em seu artigo “Entre o individualismo e a solidariedade: dilemas da política e da cidadania no Rio de Janeiro”, descreve o cenário do Rio de Janeiro nos anos 90 relatando a criminalidade dos morros e as chacinas, remontando um ambiente de guerra muito apontado na época (1994-1998), metaforicamente. Esse cenário era caracterizado pelo tráfico de drogas, guerra entre as favelas, arrastões, galeras do funk rivais e, por outro lado, uma polícia despreparada e políticas sociais fracas. Diversas reportagens discutiam a favelização da cidade com textos e imagens que acionavam a ideia de cerco e medo de aniquilamento (LEITE, 2000). A autora separa o processo de pacificação em dois contextos:

O primeiro contexto, que atravessa os anos 1990 e década de 2000, caracteriza-se pela promoção, por parte do Estado, de uma “guerra” aos traficantes de drogas ali sediados. “Guerra” que termina por ser praticada também contra os moradores (vistos como “quase bandidos” e, assim, inimigos a combater), demarcando o limite das políticas públicas nessas localidades. O segundo contexto, que se abre a partir de 2008, caracteriza-se pelo projeto estadual de “pacificação” das favelas, por meio da implantação de Unidades de Polícia Pacificadora (seguido pelo programa municipal UPP Social) em algumas dessas localidades, com o objetivo de retomar o controle armado desses territórios e, assim, “civilizar” seus moradores como condição para a integração desses territórios à cidade (LEITE, 2012, p.375).

Leite (2012) também traz, em seu estudo, que o movimento evoluiu de uma questão primordial de terminologia referente à população das favelas que as caracterizavam, dentro de um contexto de sociedade, como favelados (favela e favelados), facilitando a associação do ambiente e pessoas com a criminalidade.

[...] a favela é representada como território da não cidadania, submetida a uma força concorrente à do Estado. Segundo, a responsabilidade do Estado na proteção dos favelados quando em combate ao crime é diluída tanto pela “situação de guerra”, quanto pelo fato de que, responsabilizados por suas escolhas pretéritas, não haveria inocentes entre eles. Assim, caberia aos mesmos arcarem com os custos de terem “optado” por um dos “lados” da “cidade partida” (LEITE, 2012, p.380).

A partir do fortalecimento dessas ideias, deu-se continuidade ao Programa de Pacificação das Favelas do governo estadual.

Seu objetivo é recuperar, por meio das bases de policiamento militar situadas nas favelas, o controle desses territórios para o Estado, impedindo o domínio armado dos mesmos por bandos de traficantes de drogas, como explica o secretário de Segurança do Rio de Janeiro: “A ideia é simples. Recuperar para o Estado territórios empobrecidos e dominados por grupos criminosos armados. Tais grupos, na disputa de espaço com seus rivais, entraram numa corrida armamentista nas últimas décadas, uma disputa particular na qual o fuzil reina absoluto. [...] Decidimos então pôr em prática uma nova ferramenta para acabar com os confrontos. [...] Fim do fuzil e início das pequenas revoluções que serão contadas nessas páginas”. Deve-se ressaltar, desde logo, que a implementação deste programa está longe de se generalizar para as mais de mil favelas existentes no Rio de Janeiro (LEITE, 2012, p.382).

Em 2008, inaugurou a primeira Unidade de Polícia Pacificadora (UPP) na favela de Santa Marta e, na sequência, o programa se estendeu às demais favelas.

2.3 FAVELA TOUR APÓS PACIFICAÇÃO

Os tours pelas favelas existiam mesmo antes deste movimento de pacificação como uma proposta de conhecer a cidade do Rio de Janeiro como um todo. Como destaca a entrevistada, para o grupo do *Global Business Program*, as favelas são lugares que merecem reconhecimento e têm seu valor. Ao visitar a favela, como parte da cidade, você as valoriza.

Outra entrevistada reforça esta perspectiva quando afirma que “as favelas são como o microcosmo de toda a sociedade” e cita que, “aparentemente, favelas caóticas têm direito de propriedade, fronteiras, segurança e lei – fora da lei, normas para punição, cumprimento da lei, vendas, etc. Quanto mais você puder mostrar ao visitante, mais eles poderão ver que existem proprietários, inquilinos, posseiros, veteranos, ... mais valor você dará a cada um”.

Estes dois relatos, em contraponto com o movimento de pacificação, colocam a favela como parte integrante do Rio de Janeiro. E é sobre este ponto de vista que a visita às favelas é pertinente enquanto opção de turismo.

Sabrina Lemos, guia turística da favela de Santa Marta, contextualiza pontos positivos e negativos do movimento de pacificação. Como residente dessa favela, reconhece os pontos positivos do movimento, uma vez que, diferente de como era antes, agora, não se vê usuários de drogas e prostituição na entrada da favela. Relata também que ela, como mãe de uma criança, na época, não desejava expor seu filho a essa realidade na entrada de Santa Marta, caminho de sua casa. Em contrapartida, expõe aspectos negativos no tratar com os residentes, que remonta ao conceito remanescente de Márcia Leite sobre os favelados. Atualmente, a presença da polícia no território submete os moradores a um tratamento como criminosos, com “paredões” para revista e a necessidade de pedir autorização à polícia para fazer uma festa ou confraternização, por exemplo. A guia questiona o quanto isso é construtivo no desenvolvimento da cidadania.

Mercadologicamente, a ideia de policiamento nas favelas – ambiente caracterizado pela mídia e condução histórica como de criminalidade – remete à segurança, o que é positivo pela ótica do visitante. O professor entrevistado visita o Brasil desde 1976 e relata que o Programa da Polícia Pacificadora foi aprovado para que as favelas fossem vistas como seguras. Esse sentimento de segurança denota outro significado ao realizar a experiência da visita, uma vez que a presença policial causa desconforto àquela vivência. *Community in Action*, em entrevista, relata que a presença das UPPs é um problema que resulta em confronto armado nas ruas.

O ponto forte da visita guiada nas favelas é, indiscutivelmente, a interação com a comunidade. A riqueza da experiência se dá no entender o modo de vida, juntamente com a história da favela e permear com interações com os residentes. Nesse ponto, é unânime que, mesmo sendo um lugar aberto ao público, o guia faz a diferença no que se refere à experiência. Ele é o facilitador desta interação.

2.4 AS INICIATIVAS LOCAIS: FAVELA CONNECTION

Favela Connection é uma empresa de turismo que oferece um passeio nessas favelas, expondo os turistas à cultura, lojas e vistas panorâmicas oferecidas pela região. Seu fundador, Gabriel Abreu, realiza esses passeios desde 2010 e pretende aumentar a quantidade de visitantes para as favelas, além de buscar a transformação das necessidades sociais das comunidades. A proposta de visitar a favela como turismo engloba uma experiência de troca com cunho social e uma alternativa mais verdadeira de imersão sociocultural. Isso reflete benefícios tanto para o visitante quanto para o residente.

Assim, a iniciativa do Favela Connection compreende ambos os lados desta experiência turística: a ótica da comunidade, enquanto inovação social; e a ótica do visitante, enquanto cliente de uma opção turística no Rio de Janeiro. A Inovação Social, por meio de iniciativas empreendedoras, como o turismo na favela do Rio de Janeiro, é um tema que desafia o potencial empreendedor e de gestão, pois o bom profissional, seja de administração, marketing, ou outros perfis do ambiente

de negócios, deve, pela sua essência, ser capaz de conduzir um trabalho com foco no resultado em qualquer circunstância ou mercado, inclusive na favela.

O presente caso abrange o escopo de troca de experiência e crescimento mútuo, quando envolve o contato de duas culturas, além da experiência do turismo na favela. No âmbito social, a relevância do caso se dá para a comunidade e pela troca cultural.

Uma iniciativa empreendedora na comunidade da favela traz, além de oportunidades e novas referências para o ambiente, um crescimento e desenvolvimento para a região. Algumas iniciativas governamentais e mesmo privadas de assistencialismo, por vezes, são realizadas sem a participação e diálogo com os residentes (público-alvo) e acabam por não serem tão efetivas nem para a comunidade e nem para o investimento realizado. O caso estudado, além da perspectiva de negócio, atua como desenvolvimento sociocultural da comunidade, pois retorna parte do seu investimento por meio de aulas de línguas para crianças, através da Pavão Acima, uma iniciativa social do próprio negócio de turismo que será apresentada ao longo deste caso.

Ainda na comunidade, as iniciativas empreendedoras são alternativas de futuro, uma vez que se caracterizam como referência de sucesso profissional, meio de geração de renda, ética e desenvolvimento pessoal. O negócio de turismo, sobretudo, transforma a região em um espaço de circulação e inserção na sociedade sob a ótica de quebra de paradigma, em que o residente da favela passa a ser visto com mais respeito.

No que tange à troca cultural, o que se percebe é que, ao realizar visitas orientadas na favela, o empreendedor revela a riqueza da interação cultural entre visitantes e visitados e o quanto isso amplia a visão de ambos. As aulas de idiomas potencializam essas trocas, gerando uma experiência mais rica para ambas as partes.

Mercadologicamente, percebe-se uma oportunidade de turismo para o Rio de Janeiro que vai além do turismo tradicional, ao oferecer uma experiência mais profunda e introspectiva. O turista vai além do voyeurismo e passa a interagir com a cultura, a sociedade e com a economia da região, desfrutando da realidade, ou seja, da experiência verdadeira na proposta de conhecer outro país ou região.

A maior parte dos passeios é realizada a pé pela proposta em si de imersão no contexto e interação com os locais e pela acessibilidade. Uma característica das fa-

velas é a ausência de planejamento urbano, que resulta na constituição de acessos e becos apertados, além de escadarias. Em Santa Marta, são 788 degraus para chegar ao topo da favela. Pavão-Pavãozinho, 780.

Embora a empresa realize suas operações há cerca de cinco anos, ela não está regularizada com o governo, nem mesmo organizada enquanto empresa. Gabriel espera legalizar a sua empresa. É o único membro da equipe em tempo integral. Ele, às vezes, utiliza os serviços de outros guias de turismo, tais como os de seu amigo André, especialmente quando os grupos são grandes demais.

Atualmente, as empresas realizam tours de pequenos grupos de quatro turistas três a cinco vezes por semana, em média, e abrigam grandes grupos, de cerca de 100 participantes, de 8 a 10 vezes por ano, através de uma parceria com empresas de intercâmbio, por exemplo. Os tours incluem visitas às lojas da região, introdução à história das favelas, e uma caminhada cênica pela encosta da montanha para uma vista da orla. Ocasionalmente, Favela Connection inclui ofertas especiais em passeios, tais como jogos de futebol com os moradores, uma festa tradicional com churrasco na casa de Gabriel e sessões educacionais lideradas por moradores sobre aspectos culturais das favelas, tais como arte e música.

2.5 AS INICIATIVAS LOCAIS: PAVÃO ACIMA

Ao realizar o trabalho com a Favela Connection, Gabriel retorna à comunidade, para, além do movimento no comércio da região, oferecer aulas de inglês às crianças da região sem custo algum. Ele destina parte da renda dos tours para o trabalho intitulado “Pavão Acima”. Esse projeto oferece aulas de inglês para as crianças do morro do Pavão no terraço da casa de Gabriel.

Favela Connection e Pavão Acima são trabalhos idealizados e realizados por Gabriel, que tem provido o sustento de suas necessidades e é aprovado pela comunidade não só pelos benefícios que oferece, mas também porque tem o objetivo de promover uma geração de moradores por meio de reforço na educação. Esse negócio conta apenas com as ideias, orçamento e recursos de Gabriel e tem crescido de forma desestruturada.

Gabriel comenta que está buscando uma maneira de obter mais voluntários envolvidos com o projeto, pois, com o tempo, eles deixam o projeto e, assim, as crianças param de ir às aulas.

Nesse sentido, ele tem procurado maneiras de reinventar o interesse das crianças pelas aulas. O empreendedor possui novas ideias para mantê-las com frequência nas aulas, como por exemplo, oferecer um lanche ou combinar um jogo de futebol na praia com as crianças de um colégio bilíngue para que, brincando, pratiquem o inglês. A própria interação com os turistas que transitam pelo morro já motiva o interesse pela língua e, assim, o negócio e a iniciativa beneficente de Gabriel se realimentam.

3 OS DESAFIOS

Ao analisar os impactos sociais que o turismo gera na comunidade, verifica-se que, apesar de ainda não ser suficiente, são bastante relevantes. A iniciativa de Pavão Acima é pequena. Considerando que é sustentável financeiramente, tem grande potencial de sucesso. Não depende de assistencialismo, o que é positivo. Nasceu da comunidade, pela comunidade e para a comunidade.

O turismo na favela é um negócio que, bem conduzido, revela a ambos os lados – visitantes e visitados – um crescimento. Aos visitados, inclusão social e orgulho de pertencimento a uma cidade tratada como maravilhosa, mas que esconde grande parte de sua população. Aos visitantes, oportuniza um crescimento pessoal e maior compreensão social e econômica de um contexto que se repete não só no Brasil.

Ao visitar as favelas, o que se vê é uma comunidade unida e organizada em busca de seu crescimento, com população trabalhadora e focada em desenvolvimento e soluções. Há empreendedores e, muitos destes, investem o retorno de seus investimentos em melhorias no ambiente em que vivem.

Nota de fim: Os dados para esta pesquisa foram coletados pessoalmente por uma das pesquisadoras no mês de maio de 2015 e revisitados em maio de 2016. Alguns nomes foram alterados com o objetivo de manter a privacidade e o anonimato.

Agradecimentos:

Advisor Global Business Project: Lynne Gerber

Equipe University of North Carolina: Sarah Kovalski; Faye Moussa; Justin Reyes; Charles Collins; Cacilda Teixeira

CEO Favela Connection: Gabriel Abreu

NOTAS DE ENSINO

1. SUMÁRIO DO CASO

Esse caso de empreendedorismo social discute como uma iniciativa gera renda para a comunidade local e mostra às crianças da localidade que há outras opções além do envolvimento com o tráfico a partir do turismo e de aulas de inglês. A iniciativa Favela Connection oferece passeios turísticos pelas favelas, expondo os turistas à cultura, lojas e vistas panorâmicas oferecidas. Já Pavão Acima é um projeto que oferece aulas de inglês para as crianças do morro do Pavão, como uma forma de que as crianças possam servir de guias de turismo, além de incentivá-las a ficarem afastadas do tráfico de drogas da comunidade em que vivem.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Este caso pode ser aplicado em disciplinas de graduação que se proponham a trabalhar com uma abordagem voltada para empresas sociais.

Inovação Social por meio de iniciativas empreendedoras, como o turismo na favela do Rio de Janeiro, é um tema cuja importância acadêmica se dá por meio de desafiar o potencial empreendedor e de gestão, pois o bom profissional, seja de administração, marketing, ou outros perfis do ambiente de negócios, deve, pela sua

essência, ser capaz de conduzir um trabalho com foco no resultado em qualquer circunstância ou mercado, inclusive na favela.

O caso abrange, ainda, o escopo de troca de experiência e crescimento mútuo quando envolve o contato de duas culturas, além da experiência do turismo na favela. Nesse âmbito social, o caso traz diferentes perspectivas de relevâncias como análise:

a) **para a comunidade:** uma iniciativa empreendedora na comunidade da favela traz, além de oportunidades e novas referências para o ambiente, um crescimento e desenvolvimento para a região. Algumas iniciativas governamentais e mesmo privadas de assistencialismo, por vezes, são realizadas sem a participação e diálogo com os residentes (público-alvo) e acabam por não ser tão efetivas nem para a comunidade e nem para o investimento realizado. O caso estudado, além da perspectiva de negócio, atua como desenvolvimento sociocultural da comunidade, pois retorna parte do seu investimento por meio de aulas de línguas para crianças.

Ainda na comunidade estudada, as iniciativas empreendedoras são alternativas de futuro e referência de sucesso profissional, meio de geração de renda, ética e desenvolvimento pessoal. O negócio de turismo, sobretudo, transforma a região em um espaço de circulação e inserção na sociedade sob a ótica de quebra de paradigma, em que o residente da favela passa a ser visto com mais respeito.

b) **para a troca cultural:** ao realizar visitas orientadas na favela, o protagonista do caso estudado revela a riqueza da interação cultural entre visitantes e visitados e o quanto isso amplia a visão dos residentes. As aulas de línguas oportunizam potencializar essas trocas, o que gera uma experiência mais rica para ambas as partes.

3. QUESTÕES

a) De que forma iniciativas de inovação social geram valor para a comunidade?

b) Gabriel criou, a partir do Favela Connection, outro projeto para auxiliar sua comunidade. Através de aulas de inglês para crianças, a Pavão Acima cria uma perspectiva para as famílias, afastando as crianças do tráfico e demonstrando uma

realidade diferente daquela a que estão acostumadas. Que outras iniciativas ainda podem ser desenvolvidas a partir do Favela Connection?

c) Apesar da insegurança das favelas, quais iniciativas de marketing podem ser desenvolvidas com o objetivo de dar maior visibilidade para os projetos?

d) De que forma a própria comunidade pode estimular outros empreendedores?

e) Como o turismo pode ser visto como uma oportunidade para as comunidades de favela?

4. ANÁLISE DAS QUESTÕES

a) A geração de valor social diz respeito à “criação de benefícios ou reduções de custos para os esforços da sociedade através do atendimento às necessidades sociais e problemas de forma que vão além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade do mercado” (PHILLIPS JR.; DEIGLMEIER; MILLER, 2008, p. 39).

b) A proposta é que os alunos possam pensar em novos modelos de negócio a partir do turismo. Algumas iniciativas, como a venda de produtos artesanais, produzidos pelos moradores, apresenta-se como uma das diversas alternativas que podem ser sugeridas.

c) Iniciativas como pesquisas de marketing para identificar o que o turista procura (geralmente aventura e uma forma de ajudar aquela comunidade) e apoio aos empreendedores locais a partir do desenvolvimento de materiais de divulgação, campanhas de marketing, inclusão digital para vendas on-line, entre outras, são iniciativas que geram valor social.

d) Alguns exemplos para desenvolver as comunidades se mostram a partir do estímulo ao empreendedorismo local e o emprego de pessoas da própria comunidade, fazendo com que os recursos gerados ali sejam gastos no mesmo local, fortalecendo a economia dos pequenos negócios.

e) O turismo oferece oportunidades de desenvolvimento nos contextos social, político, ambiental e urbano, por exemplo.

5. INDICAÇÃO DE LEITURA

BLAU, C. Por dentro do mundo controverso do turismo em favelas. **National Geographic Brasil**, 30 de abr. de 2018. Disponível em: <<https://www.nationalgeographicbrasil.com/turismo/2018/04/por-dentro-do-mundo-controverso-do-turismo-em-favelas>>. Acesso em: 29 ago. 2021.

FAGERLANDE, S. M. R. Turismo e hospedagem nas favelas do Rio de Janeiro. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 99730-99747, 2020.

MADUREIRA, M. A. *et al.* Favela—lugar para se visitar ou evitar? As contradições na mídia sobre o turismo em favelas no Rio de Janeiro. **Verso e Reverso**, v. 32, n. 81, p. 168-186, 2018.

MANO, A. D.; MAYER, V. F.; FRATUCCI, A. C. Turismo de base comunitária na favela Santa Marta (RJ): oportunidades sociais, econômicas e culturais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 11, p. 413-435, 2017.

REFERÊNCIAS

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.

BLANKE, J.; CHIESA, T. The travel & tourism competitiveness report 2013. In: **The World Economic Forum**, 2013.

FITZGERALD, E.; WANKERL, A.; SCHRAMM, C. **Inside Real Innovation**. Danvers: World Scientific, 2011.

FREIRE-MEDEIROS, B. A favela e seus trânsitos turísticos. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, p. 03 a 04-03 a 04, 2007.

LEITE, M. P. Entre o individualismo e a solidariedade: dilemas da política e da cidadania no Rio de Janeiro. **Revista brasileira de ciências sociais**, v. 15, p. 43-90, 2000.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **News RIMT 6 - Tendências do Turismo 2021**. 2021. Disponível em: <http://bibliotecarimt.turismo.gov.br/_layouts/15/start.aspx#/SitePages/NEWS.aspx>. Acesso em: 13 dez. 2021.

MULGAN, G. *et al.* **Social Innovation.** What it is, why it matters and how it can be Accelerated. Oxford: The Young Foundation, 2007.

PHILLS JR, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. **Rediscovering Social Innovation.** Califórnia: Stanford Social Innovation Review, 2008.

Caso 2

DESAFIOS ALÉM-MAR: A HISTÓRIA DE IMIGRANTES SENEGALESES NO BRASIL

Caroline Arenci Glória da Silva
Gabriela Zanandrea
Claudia Cristina Bitencourt

Este caso trata de uma história fictícia inspirada por diferentes relatos dos desafios e dificuldades que imigrantes senegaleses enfrentaram e enfrentam na sua vinda ao Brasil. Somos guiados pela história de Omar, imigrante senegalês que veio ao Brasil em busca de uma vida melhor para a sua família. Ele, assim como outros milhares de imigrantes, deparou-se com dificuldades econômicas, sociais e políticas que o impediam de inserir-se tanto no mercado de trabalho quanto na sociedade. Observamos, sob a ótica do imigrante, os desafios que ele precisa enfrentar, as iniciativas de inovação social e a mobilização de diferentes atores públicos e privados que buscam soluções para melhorar o processo de integração dos imigrantes no novo país e na nova cultura. Este caso de ensino tem como objetivo facilitar o processo de ensino-aprendizagem de temas relacionados às iniciativas de inovação social voltadas ao processo de imigração e inserção do imigrante no cenário nacional.

1 FAMÍLIA DEIXADA PARA TRÁS

Omar nasceu em 21 de agosto de 1983 em Dakar, capital do Senegal. Omar é *wolof*, maior grupo étnico do país, mas também há vários outros grupos étnicos como fulas, sereres, tuculores, diolas, malinquês e soninquês. Seu pai, comerciante, sempre trabalhou duro para sustentar Omar e seus outros cinco irmãos mais novos, começando como vendedor de rua e depois abriu uma barraca de tecidos em um grande mercado nos arredores de Dakar. Entretanto, a vida não estava fácil no Senegal. Localizado na África Ocidental, o país possui uma área um pouco menor que o Estado do Paraná, fazendo fronteira com a Mauritânia, o Mali, a Guiné-Bissau e a Gâmbia, e a oeste o limite natural é o oceano Atlântico.

O país tem como principal atividade econômica os serviços, que representam 61,9% do seu produto interno bruto, seguido pela indústria (22,7%) e agricultura (15%) (WENCZENOVICZ, 2016). É considerado relativamente industrializado, tem importantes práticas de processamento de minerais e na produção de fertilizantes. No setor agropecuário, tanto pesca quanto produção agrícola ganham destaque. Mesmo assim, Omar não conseguia emprego, já que o país não conseguia absorver grande parte de sua mão de obra, e a solução imediata para esses indivíduos era a migração. A migração estava mudando significativamente a sociedade senegalesa, pois cerca de 70% das famílias possuíam pelo menos um membro da família que migrou em busca de trabalho (VAN DER LAND; FOURIER, 2012). Omar tinha escutado várias histórias de outros senegaleses que partiram para outros países e tinham conseguido melhorar a qualidade de vida de suas famílias.

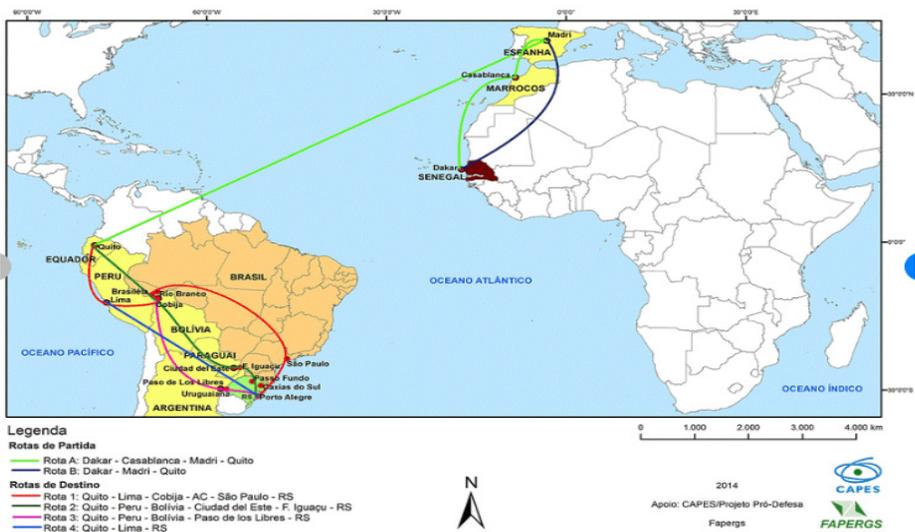
Para os senegaleses, a migração vai além de um ato econômico; existe uma influência religiosa e cultural nesse movimento. Desde muito cedo, é ensinado aos senegaleses a importância do trabalho e em como sua trajetória na terra se relaciona com sua vida espiritual (DE CÉSARO; ZANINI, 2017). Assim, Omar acreditava que o trabalho duro aumentava suas perspectivas de ir para o Paraíso.

Então, ele sabia que precisava deixar sua família e buscar oportunidades em outro país. Decidiu mudar-se para o Brasil. Ele leu algumas notícias que relatavam que esse país estava apresentando um crescimento econômico e social que ganhava

destaque no cenário mundial. Viajar para o Brasil representava uma rota mais segura e um destino menos hostil do que ir para a Europa.

Então, em outubro de 2014, com uma mala pequena, algumas poucas coisas, com pouco dinheiro e muita esperança, Omar iniciou sua grande aventura. O caminho para chegar ao Brasil não foi fácil. A rota que Omar decidiu seguir é complexa e demorada. Na busca por passagens para chegar ao Brasil, ele encontrou algumas opções com pontos de conexão em Casablanca e Madri que seguiam direto para o Brasil. Contudo, esses voos eram muito caros. Por isso, Omar decidiu por uma viagem mais longa, mas que cabia em seu orçamento. Ele percorreu mais de dez mil quilômetros para chegar ao seu destino; partiu de Dakar com chegada em Quito no Equador, de onde seguiu para o Acre pelo Peru e, de lá, pegou um voo direto a São Paulo.

Figura 1 - Rota de Imigração dos Senegaleses



Fonte: Uebel (2016, p. 59)

2 UM RECOMEÇO

Chegar ao Brasil não foi fácil. Apesar disso, os desafios estavam apenas começando. Ele não sabia quase nada sobre o país. Além da língua regional oficial do Senegal, o *wolof*, Omar falava fluentemente francês e espanhol e tinha uma compreensão razoável do inglês. No entanto, infelizmente, não falava absolutamente nada em português. Ele imaginou que, chegando ao Brasil, encontraria alguém que falasse um dos idiomas que ele sabia e, assim, o auxiliaria a se orientar para qual direção seguir; porém, isso não aconteceu. Ele tentou falar em todas as línguas que conhecia. Contudo, as pessoas sabiam apenas o português. Ninguém o entendia e ele não conseguia compreender a difícil língua portuguesa.

Para sua sorte, caminhando pelas ruas de São Paulo, encontrou outro imigrante senegalês. Omar, então, ficou mais tranquilo ao encontrar seu conterrâneo. Culturalmente, os senegaleses possuem laços sociais fortes e defendem que, mesmo que as pessoas não se conheçam, elas devem se ajudar. Então, bastava um único contato para que ocorresse a ajuda mútua. Essas redes baseadas na nacionalidade em comum foram muito importantes para que Omar pudesse se organizar em um novo lar.

Senegaleses que residiam em São Paulo informaram a Omar que, no Rio Grande do Sul, havia muitas oportunidades de emprego e lhe indicaram alguns contatos com os quais ele poderia buscar ajuda. Estabelecer grupos representava uma forma de viver e vencer juntos os desafios (DIALLO, 2021).

Com doações desses novos amigos, Omar conseguiu comprar a passagem para Porto Alegre. Entretanto, em Porto Alegre, o sonho de Omar de construir um novo lar parecia cada vez mais distante. O acesso à moradia regular era praticamente impossível aos imigrantes, porque a maioria não possuía autorização de residência no Brasil e o processo de visto era demorado e pouco eficiente; além disso, os critérios de refúgio não atendiam à atual imigração. Por isso, Omar foi morar em um apartamento alugado em conjunto com outros seis senegaleses que estavam há mais tempo no país.

Já estabelecido em Porto Alegre, Omar saiu em busca de trabalho. No entanto, deparou-se com um dos principais entraves que também era vivido por muitos

outros senegaleses: dificuldade na comunicação. Sem domínio do idioma, a busca por colocação no mercado de trabalho é prejudicada. Os empresários afirmam que há uma barreira muito grande na contratação de alguém que não consegue compreender o idioma. Um empregador uma vez disse:

Às vezes tu pede que ele precisa pegar um papel higiênico e reabastecer um banheiro e ele vai lá e coloca papel toalha no lugar, porque não sabe, ele sabe que precisa papel higiênico e papel toalha exatamente, mas a palavra em si não conhece. Tem todo um procedimento, é produtos específicos que eles têm que usar, formas específicas de fazer essa limpeza, porque se tu fizer errado vai gerar um uma infecção naquele local, e sem compreender o idioma ele não consegue compreender como a tarefa deve ser realizada.

Omar precisava aprender o idioma. Ele foi em busca de cursos de português que fossem gratuitos, já que não tinha dinheiro para arcar com mais esse gasto. Para sua sorte, encontrou uma iniciativa de professores voluntários que ofereciam cursos de português para imigrantes ou refugiados. Ele se matriculou e começou a participar das aulas. Omar começou a aprender o idioma e passou a ter um pouco mais de autonomia para lidar com as situações do cotidiano.

Na África, mais de 800 línguas autóctones e várias línguas crioulas eram empregadas, além dos diferentes idiomas oriundos dos países colonizadores. Assim, era comum para os senegaleses falarem vários idiomas, o que permitia a eles adaptarem-se aos diferentes contextos culturais e linguísticos (SANTOS; BRUM-DE-PAULA, 2020).

Todavia, o idioma não foi o único problema encontrado pelo imigrante para se inserir no mercado de trabalho. Muitos imigrantes chegavam no Brasil, com faculdade, cursos em ensino superior, mas havia muita dificuldade para validar o diploma ou a certificação. A regularização dos documentos era vista como um problema a ser enfrentado. O processo era muito ineficiente, principalmente, na questão de tempo. Com a regularização dos documentos e fixação de moradia no Brasil, o imigrante poderia ter uma perspectiva de trabalho formal e moradia melhores.

Quando conseguem, os imigrantes acabam sendo colocados em trabalhos que muitas vezes não condizem com sua qualificação. A maioria se inseriu no mercado de trabalho em setores em que existe dificuldade de mão de obra local devido

ao tipo e às condições de trabalho (insalubridade, precariedade, trabalho informal, trabalho noturno e jornadas de trabalho duplas).

Omar buscava emprego, mas por não ter a documentação regularizada encontrava muita dificuldade. Por intermédio da Associação dos Senegaleses, Omar conheceu um grupo na cidade que o ajudou e o orientou sobre a documentação e o direcionou para solicitar sua carteira de trabalho. Enfim, Omar conseguiu emprego em uma empresa da construção civil na cidade de Porto Alegre! Isso o deixou muito feliz, já que conseguiria enviar dinheiro para o sustento da sua família no Senegal. Ele sabia que o trabalho ficava aquém das suas qualificações, já que ele tinha curso superior na área de contabilidade. Entretanto, o custo para validar seu diploma era alto e ele não tinha condições financeiras para fazer isso. Essa era uma dificuldade constante na vida dos imigrantes. A maioria acabava aceitando todo o tipo de colocação no mercado de trabalho, mesmo sendo empregos de baixa qualificação, porque precisavam manter o seu próprio sustento e enviar dinheiro a suas famílias.

A inserção no mercado de trabalho pelos imigrantes era complicada, não apenas pela falta de compreensão do idioma, mas também por dificuldades culturais, de adaptação do imigrante à cultura brasileira. Preconceito e discriminação eram constantemente relatados pelos imigrantes. Havia certa resistência da população quanto à aceitação do imigrante. Muitas vezes, a população via no imigrante um intruso que podia tirar vagas de emprego dos nativos que já eram reduzidas.

A situação, que já não era fácil, foi agravada a partir de 2015. Uma crise econômica no Brasil acarretou uma redução ainda maior dos empregos formais. Apesar disso, a empresa de Omar estava bem e manteve seus funcionários. Contudo, essa não era a realidade de outros senegaleses. Muitos trabalhadores foram demitidos, e os imigrantes foram os primeiros da lista. Muitos perderam seus empregos. Conseguir um trabalho formal se tornou ainda mais difícil. Como saída, muitos optaram pelo comércio informal. A escolha pelo mercado informal estava também muito ligada à cultura do seu país de origem - os senegaleses tinham por cultura o comércio. Como no Senegal não havia muitos empregos, a maioria das pessoas virava comerciante.

Independentemente do seu grau de formação e profissão, os imigrantes se fortaleceram no mercado informal. Eles comercializam produtos como óculos de

sol, relógios, roupas, acessórios como colares e anéis entre outros itens. No entanto, isso despertou a atenção dos órgãos públicos e sociedade civil. A comercialização na rua era proibida, por isso muitas vezes eles tinham sua mercadoria apreendida. Omar ficava triste com essa situação. O Brasil era um país legal, mas era preciso buscar novas soluções para viabilizar a atuação desses imigrantes.

A crise econômico-financeira, a intolerância e o preconceito potencializam as necessidades dos imigrantes e aumentam as desigualdades sociais. A distância da família e a condição de vida precárias eram exemplos da negação de direitos humanos aos estrangeiros. Com vistas a diminuir estas necessidades, diferentes atores se conectaram em rede para promover iniciativas que reduzissem tais problemas.

3 A UNIÃO FAZ A FORÇA

Omar sempre teve em sua cultura a importância da ajuda mútua entre os imigrantes senegaleses. Todavia, muitas vezes, esse esforço não era suficiente. E, por isso, novos atores precisavam envolver-se para buscar soluções às tantas questões que esses imigrantes sofriam. Apesar de ainda passarem por muitas dificuldades, Omar ficou feliz por perceber que diferentes atores se mobilizaram com o intuito de apoiar os imigrantes senegaleses. Dentre os atores, Instituições de Ensino Superior, Igrejas, Associações, Agentes Governamentais, Órgãos sem Fins Lucrativos, Empresas, Sociedade civil, entre outros.

Contudo, Omar verificou que esses atores muitas vezes se organizavam separadamente, não atuavam em conjunto. Ele viu boas iniciativas que buscavam apoiar o imigrante, mas que eram esforços de um pequeno grupo de atores, que não atuavam em conjunto com outras iniciativas. Omar via, porém, um esforço de um importante ator que tentava organizar melhor essa rede: a Associação de Senegaleses. A Associação buscava, a partir de necessidades identificadas e relatadas pelos imigrantes, assumir um papel mediador entre os atores voluntários, agentes públicos e sociedade civil, buscando alternativas que sanassem o problema verificado.

A Associação foi muito importante para Omar. Quando ele chegou em Porto Alegre, foi por meio da Associação que ele conseguiu encontrar um local para

morar. E, quando ele estava já empregado, Omar passou a ajudar a Associação para que outros senegaleses pudessem também ser ajudados. Por meio da Associação, Omar também conseguiu regularizar sua documentação.

A Associação teve papel essencial como mediadora para as necessidades dos imigrantes. A Associação foi algo criado a partir da cultura senegalesa. Omar lembra que no Senegal cada bairro tem sua associação com atividades na parte social, sem foco financeiro. Então, quando eles saem em qualquer lugar do mundo que tenha uma comunidade senegalesa, mais de 10, 20, 30 pessoas, automaticamente, eles formam a associação; e aqui no Brasil não foi diferente.

A Associação assumia um papel fundamental para os imigrantes na sua inserção laboral e social. Não representava apenas um ponto de encontro de todos (culturalmente falando), mas também era um ponto de referência para os imigrantes. Eles sabiam que podiam recorrer à Associação quando um imigrante precisasse de apoio. Esse papel era também reconhecido pelos outros atores envolvidos: instituições de ensino, atores governamentais e ONGs.

Diante dos desafios dos imigrantes, que eram cada vez maiores, além da Associação, outros atores também precisavam estar capacitados para auxiliar esses indivíduos. Um grupo de trabalho foi criado pelo Comitê Estadual de Atenção aos Imigrantes, Refugiados, Apátridas e Vítimas do Tráfico de Pessoas (Comirat-RS) para capacitar os agentes envolvidos na integração de imigrantes, abordando temas como encaminhamentos sobre documentação, condição jurídica e demais cadastros nos serviços públicos.

Além deste, outros grupos foram criados, por exemplo, o Grupo de Assessoria a Imigrantes e a Refugiados (GAIRE), um grupo de extensão universitária que prestava gratuitamente assessoria jurídica, psicológica e social aos imigrantes. Esse grupo possuía um forte trabalho em rede, destacando-se a parceria com o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR), com a Associação Antônio Vieira (ASAV) e com o CIBAI Migrações.

Ao perceber o crescimento no número de migrantes e de suas necessidades, a Prefeitura de Porto Alegre abriu um Centro de Referência aos Imigrantes, com o intuito de atender de forma planejada e focada às necessidades dessa população. O centro também tinha como objetivo estabelecer novos projetos para promover a

inclusão social dos imigrantes e refugiados em Porto Alegre, além de integrar melhor os serviços municipais e federais neste setor (PORTELLA; BORBA, 2021).

Percebeu-se que, apesar de ainda não serem suficientes, novas formas de relacionamento e parcerias estavam sendo estabelecidas com foco nos imigrantes que estão no Brasil. Nesses contextos, a ausência de uma arquitetura unificada de governança faz emergir atores privados e voluntários, como ONGs, governos e organizações locais (SAHIN MENCUTEK, 2021).

Quando essas e outras instituições identificavam algum problema relacionado aos imigrantes, eles comunicavam à Associação, uma vez que lá se entendia o senegalês, sua cultura e seus valores. Então, a partir da identificação de algum problema ou carência enfrentada pelos imigrantes, os atores se mobilizam para buscar soluções e, desse modo, a necessidade social torna-se um ponto de partida para inovações.

Contudo, Omar percebia que as iniciativas ainda estavam desconectadas entre si. O que se percebia era que havia diferentes iniciativas espelhadas, que lutavam individualmente para buscar melhores condições para os imigrantes. Entretanto, havia muita dificuldade em promover uma maior integração desses diferentes atores. Muitas vezes, uns não sabiam dos outros. Tornavam-se projetos pontuais e que não conseguiam ter longevidade. Além disso, o alcance dessas iniciativas acabava por ser restrito e muitos imigrantes nem ficavam sabendo da sua existência. Apesar das iniciativas terem o mesmo objetivo, que é inserir o imigrante tanto no contexto laboral quanto social, os esforços ainda não eram conjuntamente coordenados. Algumas iniciativas promissoras alcançavam alguma mobilização maior, mas a maior parte não conseguia promover o engajamento necessário para reforçar esse ecossistema social.

4 UM PONTO DE PARTIDA

É claro que os senegaleses ainda enfrentavam muitos desafios. As iniciativas, ainda que representassem algumas práticas promissoras, não se traduziam em um impacto que levasse a grandes transformações. Omar conheceu diversas iniciativas que apoiam os imigrantes senegaleses, mas muitos de seus conterrâneos nem

sequer ouviram falar delas. Por isso, Omar iniciou um esforço para tentar mapear essas ações e assim ampliar o alcance delas para o maior número de imigrantes possível.

Em sua busca, Omar percebeu que essas iniciativas buscavam integrar os migrantes na sociedade envolvendo várias áreas, incluindo emprego, educação, habitação, saúde, inclusão sociocultural e participação política. Alguns atores, por sua vez, contribuíam para o acolhimento e recebimento dos imigrantes. Havia iniciativas para minimizar a burocracia para a regulamentação das documentações. A atuação e mobilização para a regularização documental era uma importante iniciativa, já que requeria o envolvimento e contribuição de vários atores para se chegar a uma solução.

Para facilitar a comunicação, diferentes atores se mobilizaram para propiciar o aprendizado da língua portuguesa. Instituições de Ensino Superior ofertavam cursos de português, bem como professores voluntários também se engajavam para ensinar o idioma aos imigrantes. Além da iniciativa de ensinar a língua materna brasileira, era importante propiciar ao imigrante a criação de novas raízes à terra que os acolhe, assim como inseri-los no novo contexto social por meio de passeios, atividades culturais, oficinas de dança e de teatro (Missão Pompeia). Alguns programas eram igualmente desenvolvidos para treinar e capacitar os imigrantes, incluindo o desenvolvimento de competências para o empreendedorismo.

Assim, Omar se deparou com várias ações direcionadas para o imigrante, como orientação sobre serviços, programas e benefícios sociais; incentivo à capacitação e ao ensino dos migrantes; orientação e ajuda financeira com a expedição de documentos; encaminhamento a Consulados, Órgãos Governamentais, Fundações, Associações, Abrigos, Hospitais e Redes de Ensino; visitas domiciliares e hospitalares; doação de roupas e alimentos; atendimento à criança migrante; acompanhamento psicológico (MISSÃO POMPEIA, 2019). Ele também observou iniciativas que buscavam pressionar demandas públicas por maior da reorganização das autoridades em busca de apoio ao imigrante.

Essas iniciativas buscavam promover o empoderamento e a participação do imigrante no contexto social em que ele estava inserido. Era importante que o imigrante não fosse apenas um observador da nova realidade, mas que ele pudesse aprimorar a sua participação na sociedade. E a partir disso, resgatar a sua cidadania.

Contudo, para isso, ele precisava ter uma qualidade de vida adequada a partir da inclusão e de condições justas no mercado de trabalho, e isso não era um processo fácil. Além da barreira com o idioma, o imigrante muitas vezes não possuía o visto necessário para ingressar no mercado de trabalho, sem contar que alguns empregadores preferem não empregar trabalhadores de outras etnias. Tudo isso dificultava a inserção em atividades formais. Por isso, as ações buscavam não só a inclusão deles no mercado de trabalho, mas também buscavam fiscalizar o trabalho para coibir práticas ilegais e desumanas. É importante destacar que, para contornar esses obstáculos, os imigrantes passaram a empreender na cidade, sendo então empresários, atuando também como empregadores de outros imigrantes.

Vale lembrar que o Brasil possui um passado colonial e foi destino de imigrantes em diferentes momentos de sua história. No entanto, desde 1980, vigorava no país o Estatuto do Estrangeiro, que havia sido elaborado no período do regime militar e adotava uma perspectiva de segurança nacional, segundo o qual o imigrante era visto como uma ameaça. Com o aumento do número de imigrantes, o tema foi recebendo cada vez mais atenção por parte dos formuladores de políticas, prova disso é refletida na introdução de medidas políticas específicas para esse grupo. Por isso, a partir de 21 de novembro de 2017, entrou em vigor a nova Lei de Migração que representou avanços na política migratória brasileira, com a mudança de enfoque para a garantia dos direitos das pessoas imigrantes.

Percebeu-se um aumento dos debates acadêmicos, políticos e da sociedade, de que algo precisava ser feito. Omar precisava fazer a sua parte, então, aproximou-se ainda mais da Associação dos Senegaleses. Começou a se envolver em ações para integrar e aproximar os imigrantes e os brasileiros através da cultura senegalesa. Além disso, tornou-se mais ativo nas discussões sobre a situação dos imigrantes, passou a ir em eventos, palestras, encontros, workshops, enfim, ele queria cada vez mais dar seu testemunho e contar a sua visão de tudo o que acontecia.

Apesar de, no Brasil, Omar perceber que o governo, principalmente na instância federal, ignorava indivíduos em situação como a dele (diferentemente da migração europeia quando se discutia mais sobre o tema), e de observar a falta de representatividade dos imigrantes nos órgãos públicos, cada vez mais havia uma mobilização de diversos atores que tentavam encontrar soluções para suprir as necessidades sociais enfrentadas pelos senegaleses e que aos poucos conseguiam

estabelecer alguns resultados, embora ainda não houvesse uma avaliação sistematizada do real impacto gerado. Nesse contexto, as iniciativas de inovação social emergiram como importantes alternativas para promover mudanças sociais mais profundas e duradouras.

5 DESAFIOS

Infelizmente, nem todos os imigrantes tinham conhecimento de seus direitos ou de iniciativas que podiam ajudá-los a integrarem-se na sociedade. Esse era mais um dos desafios que atormentava Omar. Ele trabalhava continuamente para aproximar as diferentes iniciativas ao mesmo tempo em que busca enfatizar o envolvimento dos imigrantes como ator central dessas discussões. Omar participou ativamente de debates acadêmicos em instituições de ensino, de discussões de entidades filantrópicas e órgãos governamentais para compartilhar as experiências culturais de seu país, mostrar seus hábitos e sua cultura.

Ao mesmo tempo, buscou trabalhar com a comunidade de senegaleses para criar uma rede que aumentasse as chances de inserção do imigrante. Seguidamente, Omar organizava, juntamente com seus conterrâneos, eventos tradicionais da cultura senegalesa para apresentar a esse público as potenciais iniciativas e como estas poderiam auxiliá-los.

No entanto, seus esforços pareciam não promover a transformação necessária. Omar se sentia um grão de areia em uma praia imensa. Faltava uma sistematização dos esforços, algo que permitisse traçar um panorama de quem eram os imigrantes, quais eram suas dificuldades e estabelecer ações mais organizadas no atendimento às necessidades deles por meio da articulação da rede dos diferentes atores.

NOTAS DE ENSINO

1. RESUMO DO CASO

O caso conta a história de Omar que saiu do Senegal em busca de uma vida melhor para si e para sua família e rumou para o Brasil, vindo residir em Porto Alegre. Em seu caminho, enfrentou vários desafios que teve que superar para poder se inserir no contexto local, acessar o mercado de trabalho e se tornar autossuficiente. Foi necessário, portanto, aprender o idioma de maneira suficiente e possuir a documentação regulamentada que lhe permitiu ingressar em um trabalho formal. Depois disso, ainda teve que encontrar empresas que oferecessem oportunidades de emprego para imigrantes, e especialmente encontrar um empregador que estivesse convencido de que ele era adequado para o trabalho específico. Omar conseguiu e passou a trabalhar em uma empresa da construção civil.

Para tanto, ele contou com o apoio principalmente de outros imigrantes senegaleses, que o ajudaram nessa jornada, mas também contou com o apoio de um conjunto de organizações e instituições que forneciam suporte aos migrantes em seus diferentes estágios de progresso e em um amplo espectro de necessidades. Foi possível perceber que há uma mobilização de diversos atores, incluindo sociedade civil, institutos de ensino superior, igrejas, associações, agentes governamentais e empresas. No entanto, cada ator é mobilizado separadamente e não há uma conexão entre todos eles, sendo que o ponto de interação comum é a Associação de Senegaleses, que desempenha o papel de olhar para além das necessidades dos imigrantes pela facilidade de comunicação com os associados e pelo parentesco cultural.

No entanto, ainda era preciso elaborar estratégias que permitissem mobilizar e conectar todos esses atores que se envolviam no apoio aos imigrantes, identificar os seus papéis, seus esforços e como seria possível contribuir na busca por soluções para esse problema social.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM E PÚBLICO-ALVO

Este caso de ensino foi desenvolvido para ampliar a compreensão das questões relacionadas aos desafios enfrentados pelos imigrantes senegaleses ao buscarem inserção laboral e social no contexto brasileiro. O material apresentado permitirá que os alunos tenham uma visão sobre os problemas mais urgentes relacionados à imigração.

O presente caso de ensino não requer conhecimentos de disciplinas específicas, então ele pode ser utilizado em qualquer curso como uma ferramenta para treinar as habilidades sociais dos alunos, bem como para aumentar sua consciência sobre as necessidades enfrentadas pelos imigrantes senegaleses, buscando inspirá-los sobre os modos a partir dos quais esses problemas podem ser resolvidos.

3. QUESTÕES

a) Como melhorar o acolhimento e a integração dos imigrantes senegaleses ao chegarem no país?

b) Como construir parcerias eficazes entre atores com diferentes culturas institucionais e dinâmicas de poder?

c) Como promover uma melhor integração entre os diferentes atores que se mobilizam em prol dos imigrantes senegaleses?

d) Como garantir que as iniciativas para apoio aos imigrantes não sejam apenas pontuais, mas que tenham longevidade?

e) Como melhorar a avaliação do impacto das iniciativas, analisando os fatores que contribuíram para o seu sucesso ou fracasso?

4. O CASO: OS DESAFIOS E ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS

4.1 UM POUCO MAIS SOBRE OS IMIGRANTES

O termo migração é entendido, de acordo com o que é pressuposto por Becker (1997), como mobilidade da população no que se refere à sua posição espacial, cujo deslocamento leva a mudanças nas relações interpessoais e na relação dos sujeitos com o ambiente físico. Nesse ponto, Herédia e Gonçalves (2017, p. 211) determinam que esta questão migratória está “invariavelmente associada às conjunturas políticas, sociais e econômicas, regidas a partir das inter-relações entre os Estados-nação”, sendo que muitas vezes representa um meio de os indivíduos escaparem da situação de pobreza.

Nesse contexto, insere-se o imigrante senegalês. O Senegal, localizado na África Ocidental, é um país com uma área um pouco menor que o Estado do Paraná, que alcançou a independência em 1960. A disputa europeia por colônias africanas dissolveu tribos, levou o conflito ao continente e, mesmo que hoje o Senegal esteja em “paz”, as marcas das interferências bélicas ou políticas são visíveis em muitos aspectos (WENCZENOVICZ, 2016).

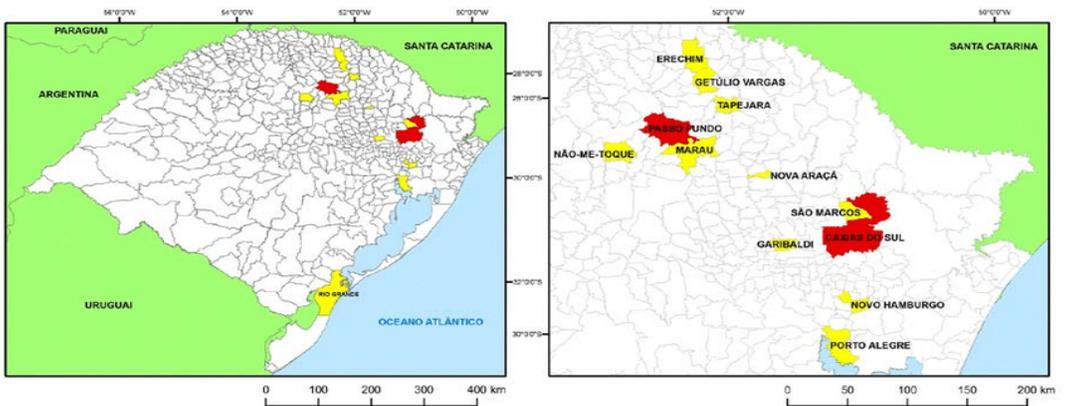
O Produto Interno Bruto do Senegal é representado 15% pela agricultura, 22,7% pela indústria e 61,9% pelos serviços. O país é considerado relativamente industrializado, destacando-se nas práticas de processamento de minerais e na produção de fertilizantes. Há ainda que se destacar o papel agropecuário, já que tanto pesca quanto produção agrícola ganham destaque no país. Entretanto, o país não consegue absorver grande parte de sua mão de obra (WENCZENOVICZ, 2016).

O país apresenta elevados índices de desemprego, pois a população é composta por 90% de jovens que, ao enfrentar a situação crítica que o país atravessa, migram para outros lugares em busca de um futuro melhor para si e para suas famílias. “É uma migração laboral. Isso acontece por meio da busca de empregos.

A Europa, que antes era um destino, está em crise. A Argentina teve imigrantes senegaleses há 10 anos. Agora, eles vieram para o Brasil [...]” (ESPEIORIN, 2014, não paginado).

A opção dos imigrantes pelo Brasil se dá pelas fronteiras abertas do país, sem as restrições impostas nos Estados Unidos e na Europa, bem como pelo crescimento econômico que o país apresentou em anos anteriores (SIMON; LAUXEN, 2018). Em 2011, foram cerca de 1.450 autorizações. Em 2017, esse número era de 4.801. No entanto, atingiu o pico em 2014, quando foram emitidas 36.292 autorizações (CAVALCANTI; OLIVEIRA; MACEDO, 2018). No Estado do Rio Grande do Sul, a maior concentração desses indivíduos está nas cidades de Passo Fundo e Caxias do Sul, conforme ilustra-se na Figura 2.

Figura 2 - Mapa de Concentração de Imigrantes Senegaleses no RS



Legenda

Concentração dos imigrantes senegaleses no Rio Grande do Sul

Números por município - Ano 2014 (até outubro)

- 0 - 4 (grupos inexpressivos ou inexistentes)
- 5 - 20 (grupos pequenos)
- 21 - 176 (grupos médios ou semi-quistos de mass migration)



2014

Apoio: CAPES/Projeto Pró-Defesa

Fapergs



Fonte: Uebel (2016, p. 65)

Segundo Uebel (2016), o perfil demográfico-social da imigração senegalesa demonstra que a maioria é do gênero masculino (98,40%). Uebel (2016) complementa indicando que a participação das mulheres na população economicamente

ativa do Senegal ainda é restrita e restringida àquelas que não professam a religião islâmica. Entretanto, aproximadamente 94% da população senegalesa é muçulmana, o que justifica uma participação reduzida de mulheres imigrantes senegaleses tanto no Brasil como no Rio Grande do Sul, correspondendo apenas a 1,6% do estoque imigratório neste estado.

O perfil do imigrante senegalês no estado do Rio Grande do Sul foi compreendido como: homem, adulto (entre 19 e 50 anos), solteiro, alfabetizado, nível secundário e profissionalizante de ensino, sem dependentes diretos de primeiro ou segundo grau e uma formação profissional) (UEBEL, 2016).

No Brasil, a busca por mão de obra esteve relacionada principalmente à indústria frigorífica, metalúrgica e de construção civil (HERÉDIA et al., 2015), bem como ao comércio de rua (GONZZATO, 2017). Contudo, aqui no país, depararam-se com a crise econômica e com a precariedade de políticas públicas, insuficientes para dar conta de suas necessidades básicas (SIMON; LAUXEN, 2018). Além disso, na chegada, a maioria dos migrantes não têm renda proveniente de trabalho regular. Verifica-se, ainda, que a maioria não declara a profissão e se coloca à disposição de qualquer setor com necessidade de mão de obra. Nesse ponto, verifica-se que o fato de aceitarem determinados trabalhos informais os coloca em uma situação de vulnerabilidade (HERÉDIA; TEDESCO, 2015).

Nesse sentido, cabe mencionar que as dificuldades estão relacionadas também ao acesso à moradia, visto que, muitas vezes, alugam imóveis em conjunto e solucionam essa questão de forma coletiva (HERÉDIA; GONÇALVES, 2017). Além disso, constatou-se que a maioria dos senegaleses não tem domínio do português (TEDESCO; GRZYBOVSKI, 2013). Apesar disso, observa-se aqueles que são fluentes em línguas modernas como francês, inglês e espanhol, além das línguas regionais oficiais (wolof, soninquê, serer, fulani, maninka e diola) utilizadas principalmente quando estão reunidos (UEBEL, 2016).

O aumento no número de imigrantes para o Brasil apresenta um desafio, não apenas em termos do amparo imediato a esse indivíduo que chega ao país com poucas informações, mas também no que diz respeito a sua integração a longo prazo na sociedade. Por isso, a mobilização de atores em prol de abordagens socialmente inovadoras é necessária para promover a integração eficaz dos imigrantes.

4.2 INOVAÇÃO SOCIAL NA CAUSA DOS IMIGRANTES SENEGALESES

Inovação social tornou-se um tópico amplamente discutido nas últimas décadas em muitos países e áreas de estudo. Inovação social compreende formas de mitigar os problemas sociais, resultando em solução nova ou melhorada para uma comunidade específica (AGOSTINI *et al.*, 2017). Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) complementam que a inovação social abrange um conjunto de novas ideias (que poderão ser produtos, serviços ou modelos de ação) que visam satisfazer necessidades humanas e que levam ao estabelecimento de novas relações sociais, não apenas propiciam benefícios para a sociedade, mas também potencializam a sua capacidade para agir. Assim, os principais aspectos da inovação social são:

- Processo de aprendizagem e troca de conhecimento.
- Colaboração.
- Principais atores e organizações envolvidas no processo.
- Mudança na interação e nas relações sociais, engloba novas formas de conhecer e fazer.
- Empoderamento coletivo e mudança social.
- Desenvolvimento de novas ideias e ações para atender às demandas.
- Solução eficaz para resolver problemas sociais.
- Sustentabilidade ao resultado.

A inovação social trata de algo que é colaborativo, que requer a contribuição de vários atores, tanto em termos de setores (público, privado, sociedade civil etc.) quanto em se tratando de domínios ou até mesmo de áreas do conhecimento (HORGAN; DIMITRIJEVIĆ, 2019; HOWALDT *et al.*, 2016). Howaldt *et al.* (2016) sistematizam diversos atores individuais e coletivos que se envolvem com as inovações sociais sendo oriundos das mais diferentes funções, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos e Funções do Ator

Empresas sociais, outros atores da economia social: Desenvolvedores e implementadores de inovações sociais.

Sociedade civil: Traz iniciativas para desenvolver inovações sociais.
Movimentos sociais: Geram mudanças, podem estimular a inovação social.
Redes: Comunidades de inovadores sociais.
Ciência, Universidades e Institutos de Pesquisa: O papel marginal, mais relacionado aos estudos de inovação “clássicos”, quando envolvidos, fornece conhecimentos especiais.
Empresas: a) estão envolvidas em processos de inovação social (mas não são vistas como principais iniciadoras); b) fornecer o quadro para inovações no local de trabalho.
Clientes / usuários / cidadãos / beneficiários: Esses atores devem ter um papel central (como iniciadores e contribuintes), mas isso não é especificado.
Designers: Projetar o processo de inovação social.
Grupos pobres e marginalizados: Beneficiários, por vezes, atores ativos nos processos de inovação social.
Atores governamentais: São considerados como fornecendo o frame para estimular a inovação social, são atores centrais quando se trata de inovação do setor público.

Fonte: Howaldt et al. (2016, p. 97, tradução nossa)

Ao analisarmos o caso de Omar, torna-se possível perceber que as iniciativas buscam promover mudanças sociais na vida dos imigrantes. Todavia, percebe-se que a maioria trata de ações isoladas de organizações ou indivíduos, as quais são muitas vezes insuficientes para abordar as desigualdades estruturais e os problemas sociais existentes (IBRAHIM, 2017).

Esse fato denota a necessidade de ações coletivas, já que a inovação social é baseada na interação direta entre diversos atores. Apesar de se ter observado durante muito tempo uma governança de migração fragmentada, cada vez mais os atores estão percebendo que não podem solucionar os problemas de migração por conta própria, exigindo a cooperação com outros atores, até mesmo atores internacionais, para se encontrar soluções comuns (VAN RIEMSDIJK; MARCHAND; HEINS, 2021).

Dentre a constelação de atores, é importante destacar que, quando se fala em iniciativas no contexto social, é essencial a participação e inserção do usuário final/beneficiário, neste caso, o imigrante. A inserção desses atores que serão diretamente impactados deve ocorrer desde a concepção da ideia até sua implementação, atuando como provedores de conhecimento e soluções. Esse processo contribui para a legitimação da iniciativa ao passo que permite desenvolver respostas que realmente estejam alinhadas ao contexto para onde é proposto (KUMARI et al., 2020).

Sahin Mencutek (2021, p. 185) defende que as “[...] experiências e vozes dos migrantes são cruciais não apenas para verificar as implicações, mas também para moldar a governança de baixo para cima”. Isso porque somente com a participação dos imigrantes as iniciativas poderão abarcar todas as características dos comunicados para superar as barreiras do idioma, diferenças culturais e fontes dispersas de informação. Por isso, o autor evidencia a importância da inserção dos imigrantes nas iniciativas, principalmente que esses indivíduos participem de órgãos consultivos em áreas como educação, emprego, saúde, habitação ou outros que forem necessários (SAHIN MENCUTEK, 2021).

Frente ao que foi exposto até aqui, cabe reiterar que as iniciativas de inovação social precisam construir pontes e criar vínculos entre esses atores. Promover a colaboração entre eles é fundamental para criar consciência e empatia em torno de uma visão compartilhada. Cada envolvido tem suas próprias visões, missões e objetivos, por isso é importante reconhecer essas diferenças para promover um alinhamento entre os diferentes interesses e expectativas (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021). Ao colaborarem e compartilharem recursos e conhecimentos, eles desenvolvem uma visão conjunta das necessidades sociais e cocriam as possíveis soluções (CASTRO-ARCE; VANCLAY, 2020).

Diante disso, observando o contexto dos imigrantes senegaleses, percebemos alguns elementos que podem orientar os atores em busca de uma melhor organização e por soluções para as necessidades dos desafios enfrentados pelos imigrantes. O primeiro elemento refere-se à identificação das necessidades e problemas enfrentados pelos imigrantes, no sentido de mapear as carências observadas, bem como os indivíduos impactados. O engajamento dos atores irá ocorrer quando uma questão social emergente atrair a atenção deles. Por isso, o processo de inovação social inicia com a identificação do interesse comum em um problema social específico, em relação ao qual a comunidade de atores irá se mobilizar e estabelecer novas formas de interação em prol desse objetivo.

Contudo, o que se verifica, no contexto de imigração, são várias ações isoladas, que não estão conectadas e que muitas vezes possuem objetivos compartilhados cujos esforços poderiam ser somados em direção a mudanças mais significativas. Por isso, um segundo elemento relevante no caso dos imigrantes é mapear e analisar quem são os diferentes atores e quais são as iniciativas desenvolvidas para

tratar da questão dos imigrantes senegaleses. É importante estabelecer um ambiente dinâmico e estimulante que permita às inovações sociais se desenvolverem e promoverem mudanças significativas no contexto social e econômico (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020).

É preciso inserir a causa dos imigrantes na agenda de governos em nível nacional (VAN RIEMSDIJK; MARCHAND; HEINS, 2021). No Brasil, esse tema ainda é tratado com certo descaso geral, pois faltam atualizações mais robustas e significativas nas leis de proteção ao imigrante, principalmente no que se refere ao fato do país manter as fronteiras abertas, sem, contudo, possuir o preparo necessário para amparar os imigrantes que ingressam no país.

Assim, um terceiro elemento é evidenciado: a presença atuante de um ator principal. A partir do relato de Omar, percebe-se que o amparo e orientação para os imigrantes senegaleses era muitas vezes dado pela Associação. A Associação assume um papel central na condução das iniciativas e no estabelecimento das redes ao tentar aproximar e inserir os imigrantes no processo de inovação social. Por isso, o desenvolvimento desse ator central e a sua inserção na busca de respostas é essencial.

Nesse sentido, ao tratarmos de inovação social, é importante adotar mecanismos de coordenação, gestão ou orquestração de atores priorizando uma governança mais horizontal, participativa e inclusiva (CASTRO-ARCE; PARRA; VAN-CLAY, 2019; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020), para garantir o envolvimento efetivo de todos esses atores. Esses mecanismos não podem ser impostos, mas precisam ser decididos e aceitos pelas partes envolvidas (KELLEY; FELDMAN; GRAVELY, 2016). É preciso garantir, então, que a tomada de decisão seja compartilhada.

No caso dos imigrantes senegaleses, observa-se a necessidade de se estabelecer políticas de integração mais eficazes com mecanismos de coordenação dos atores nas diferentes áreas, incluindo, por exemplo, habitação, educação, emprego e saúde. É preciso que haja o compartilhamento das suas experiências, que se identifiquem as melhores práticas e os principais desafios enfrentados. Essa integração torna-se especialmente importante já que a falta de colaboração entre eles pode levar a um acesso limitado dos imigrantes às iniciativas e, conseqüentemente, impedir que se estabeleçam nesse novo país e nessa nova cultura.

4.3 INSPIRAÇÃO EM BOAS PRÁTICAS

A seguir, apresentamos alguns exemplos de iniciativas desenvolvidas para integrar imigrantes em nível local. As sugestões visualizadas no Quadro 2 são baseadas e adaptadas para o contexto brasileiro a partir de iniciativas apresentadas em um relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) e pela Comissão Europeia em 2018 (OECD, 2018). O relatório, com o checklist de práticas, foi desenvolvido para ser considerado pelos formuladores de políticas e profissionais locais, regionais e nacionais ao desenvolverem e implementarem programas de integração local para migrantes. Apesar dos exemplos serem oriundos de cidades de diferentes tamanhos e localizadas em diversos países, essas lições podem ser relevantes também para o nosso contexto. Os diferentes atores envolvidos nessa temática podem se inspirar nessas ações para buscarem promover uma integração mais eficaz de imigrantes senegaleses à sociedade.

Quadro 2: Iniciativas para Integração de Imigrantes

Objetivo	O que pode ser feito	Ação
Melhorar a coordenação de políticas de integração em todos os níveis de governo	Identificar claramente as funções e responsabilidades por meio do mapeamento institucional; e promover o diálogo a todos os níveis com vistas a aumentar o conhecimento mútuo das práticas de integração.	Implementar grupos de trabalho de vários níveis institucionais e governamentais sobre migração visando melhorar o acesso à informação para os migrantes.
Melhorar a coerência das políticas de integração para enfrentar as necessidades dos migrantes	Fornecer treinamento a todos os departamentos municipais (incluindo professores, assistentes sociais, polícia e serviços de emprego) sobre seus papéis na promoção da integração de migrantes; e garantir a igualdade de tratamento no recrutamento para a função pública, ter também funcionários públicos de origem migrante.	Desenvolver as competências dos funcionários da cidade e dos serviços públicos para planejar e implementar ações de integração na comunidade local.

Objetivo	O que pode ser feito	Ação
Acesso e uso eficaz de recursos financeiros em nível local para apoiar a integração migrante	Estabelecer mecanismos de coordenação com ONGs, organizações de migrantes e empresas que operam na área; avaliar os serviços prestados aos migrantes e estabelecer padrões alinhados com os regulamentos nacionais e regionais para a prestação de serviços.	Estabelecer uma rede de acolhimento e apoio aos imigrantes. Reunir o município, associações de bairro e de migrantes e organizações sociais sem fins lucrativos.
Levar em conta melhor as alterações ao longo do tempo nas políticas de integração	Incluir mecanismos de monitoramento nos planos de ação de integração das cidades, acompanhando os resultados das ações de integração; melhorar a coleta de dados qualitativos, com o ponto de vista dos migrantes e das comunidades de acolhimento.	Desenvolver um sistema único de interação entre as cidades, onde serão inseridos todos os dados coletados e os pontos de coleta poderão interagir através desse sistema único.
Diminuir o gap entre migrantes e nativos	Garantir a igualdade de acesso a serviços públicos de qualidade em todos os bairros e investir na criação de espaços públicos compartilhados (bibliotecas, centros culturais, praças); e promover ações da sociedade civil para a integração.	Inserir nas instituições de ensino mais conteúdos étnicos além dos ensinados hoje, rodas de conversas e adaptação cultural. Organizar momentos específicos para imigrantes e nativos se encontrarem e se relacionarem.
Melhorar a capacidade dos serviços civis para responder às necessidades dos migrantes	Fornecer treinamentos voltados ao atendimento de imigrante, sobre aspectos culturais, de ética e raça, e sobre seus papéis na promoção da integração dos migrantes.	Convidar imigrantes de acordo com sua capacitação para montar esses modelos de treinamentos e aplicá-los com a ajuda de pessoas atuantes com conhecimento na área, a fim de montar um modelo de treinamento abrangente e eficiente.
Melhorar a correspondência das habilidades dos migrantes com oportunidades de trabalho locais	Oportunizar ao imigrante ser atuante em sua área de conhecimento e sanar algumas necessidades de mão de obra local.	Através da coleta de informação do imigrante, já realizar um pré currículo com a área de atuação, criar uma rede oficial para que todos possam colocar seus currículos e para que sejam oferecidas algumas oportunidades de freelancer, inclusive empresas e comércios, da região.

Objetivo	O que pode ser feito	Ação
Garantir o acesso à habitação adequada	Criar centros habitacionais e de acolhimento.	Estabelecer parcerias com prefeituras para a utilização de prédios não usados nas regiões centrais, sem necessidade de invasão. Centros regulares com atendimentos internos aos imigrantes. Pontos de referências para esses sujeitos.
Alinhar os serviços de bem-estar social com as necessidades dos migrantes	Realizar pesquisas prévias para entender quais são essas necessidades além das que seguem: habitação, emprego e saúde.	Adaptar os serviços sociais para lidar com as barreiras que os migrantes enfrentam; estabelecer mecanismos de encaminhamento adequados aos serviços públicos; garantir o acesso aos serviços básicos, inclusive para aqueles que não preenchem os critérios de residência.

Fonte: Adaptado de OECD (2018)

Assim, a partir da história evidenciada neste caso, foi possível perceber que os vários desafios enfrentados pelos imigrantes senegaleses são ocasionados principalmente pela falta de uma governança para imigração estruturada tanto em nível local quanto nacional. Há necessidade de se estabelecer políticas de imigração mais eficientes que sustentem novas arquiteturas de governança e garantam o apoio e a inclusão desses cidadãos. Além disso, o fato de a questão de migração extrapolar os limites de atuação dos governos e requerer o envolvimento de diferentes atores, a adoção de mecanismos de governança que orientem a cooperação e organização desses atores minimiza os possíveis objetivos opostos que podem frustrar esses esforços (VAN RIEMSDIJK; MARCHAND; HEINS, 2021).

5 MATERIAIS DE APOIO À DISCUSSÃO

Seguem, abaixo, algumas recomendações que apresentam mais informações sobre a imigração no Brasil:

<https://brazil.iom.int/>

<https://news.un.org/pt/focus/migrantes-e-refugiados>

<https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1765>

<https://www.ucs.br/site/revista-ucs/revista-ucs-11a-edicao/senegal-a-nova-cara-do-imigrante/>

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R. et al. Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: Guia para estudos futuros. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 4, p. 385-402, 2017.

BECKER, O. M. S. Mobilidade espacial da população: conceitos, tipologia, contextos. In: CASTRO, I. E.; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, R. L. (Org.). **Explorações geográficas: percursos no fim do século**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

BELLANDI, M.; DONATI, L.; CATANEO, A. Social innovation governance and the role of universities: Cases of quadruple helix partnerships in Italy. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 164, p. 120518, 2021.

CASTRO-ARCE, K.; PARRA, C.; VANCLAY, F. Social innovation, sustainability and the governance of protected areas: revealing theory as it plays out in practice in Costa Rica. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 62, n. 13, p. 2255-2272, 2019.

CASTRO-ARCE, K.; VANCLAY, F. Transformative social innovation for sustainable rural development: An analytical framework to assist community-based initiatives. **Journal of Rural Studies**, v. 74, p. 45-54, 2020.

CAVALCANTI, L.; OLIVEIRA, T.; MACEDO, M. **Migrações e Mercado de Trabalho no Brasil**. Relatório Anual 2018. Série Migrações. Observatório das Migrações Internacionais; Ministério do Trabalho/Conselho Nacional de Imigração e Coordenação Geral de Imigração. Brasília, DF: OBMigra, 2018.

DE CÉSARO, F.; ZANINI, M. C. Migração senegalesa e mouridismo: um breve exercício interpretativo. **A imigração senegalesa no Brasil e na Argentina: múltiplos olhares**. Porto Alegre: EST Edições, p. 255-274, 2017.

DIALLO, A. O. A migração senegalesa para o Brasil. **ENTRE-LUGAR**, v. 12, n. 23, p. 185-213, 2021.

ESPEIORIN, V. A nova cara do imigrante. **Revista UCS** Caxias do Sul. 2014. Disponível em: <<https://www.ucs.br/site/revista-ucs/revista-ucs-11a-edicao/senegal-a-nova-cara-do-imigrante/>>. Acesso em: 10 out. 2021.

GONZZATO, M. Senegaleses impulsionam o comércio informal. **GAÚCHAZH**, Porto Alegre, 03 de abril 2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2017/04/senegaleses-impulsionam-comercio-informal-no-centro-de-porto-alegre-9763511.html>>. Acesso em: 10 out. 2021.

HERÉDIA, V.; GONÇALVES, M. C. Experiências migratórias: uma imigração sem mulheres. **Seminário Internacional Fazendo Gênero**, v. 11, 2017.

HERÉDIA, V. B. M.; TEDESCO, J. C. O lugar do imigrante nos espaços de trabalho em Caxias do Sul: o caso dos senegaleses. In: HERÉDIA, V. B. M. (Org.) **Migrações internacionais: o caso dos senegaleses no Sul do Brasil**. Caxias do Sul: Belas & Letras, 2015. p. 137-168.

HERÉDIA, V. *et al.* **Migrações Internacionais: o caso dos senegaleses no sul do Brasil**. Caxias do Sul: Belas-Letras, 2015.

HORGAN, D.; DIMITRIJEVIĆ, B. Frameworks for citizens participation in planning: From conversational to smart tools. **Sustainable Cities and Society**, v. 48, 2019.

HOWALDT, J. *et al.* **Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions**, a deliverable of the project. Social Innovation: Driving Force of Social Change (SI-DRIVE), 2016.

IBRAHIM, S. How to build collective capabilities: the 3C-model for grassroots-led development. **Journal of Human Development and Capabilities**, v. 18, n. 2, p. 197-222, 2017.

KELLEY, Keith W.; FELDMAN, Sue S.; GRAVELY, Steven D. Engaging and Sustaining Stakeholders: Towards Governance. In: **Health Information Exchange**. Academic Press, 2016. p. 59-76.

KUMARI, Richa et al. Co-creation for social innovation in the ecosystem context: the role of higher educational institutions. **Sustainability**, v. 12, n. 1, p. 307, 2020.

SIMON, M. I.; LAUXEN, S. L. Ao lado dos desenraizados do mundo: a inclusão social de senegaleses e haitianos no Brasil. **Tecnia**, v. 2, n. 2, p. 85-104, 2018.

MISSÃO POMPEIA. **Projeto Conexão Português: CIBAI Migrações**. Edição 450, jan./fev., 2019. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0ByjHAAsLrcsGX21y-TWdIRnRfcHkxalhjb2ZFYXZkd0NfTFRB/view>>. Acesso em: 10 out. 2021.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation, London**. NESTA - National Endowment for Science, Technology and the Arts. 2010. Disponível em: <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

OECD. **Working Together for Local Integration of Migrants and Refugees**. OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, 2018. Disponível em: <<https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/OECD-migration-local-factsheet.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2021.

PORTELLA, M. E.; BORBA, E. **Prefeitura abre Centro de Referência aos Imigrantes**. Disponível em: <<https://prefeitura.poa.br/smds/noticias/prefeitura-abre-centro-de-referencia-aos-imigrantes>>. Acesso em: 28 set. 2021.

SAHIN MENCUTEK, Z. Refugee community organisations: capabilities, interactions and limitations. **Third World Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 181-199, 2021.

SANTOS, T. E.; BRUM-DE-PAULA, M. R. Senegaleses no Brasil: aspectos culturais, socioeconômicos e linguísticos. **RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 6, 2020.

TEDESCO, J. Carlos; GRZYBOVSKI, Denize. Dinâmica migratória dos senegaleses no norte do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 30, n. 1, p. 317-324, 2013.

TERSTRIEP, J.; REHFELD, D.; KLEVERBECK, M. Favourable social innovation ecosystem (s)?—An explorative approach. **European planning studies**, v. 28, n. 5, p. 881-905, 2020.

UEBEL, R. R. G. Panorama e perfil da imigração senegalesa no Rio Grande do Sul no início do século XXI. **Boletim Geográfico do Rio Grande do Sul**, n. 28, p. 56-77, 2016.

VAN DER LAND, V.; FOURIER, J. **Focus Senegal**. In: Climate Change, Environment and Migration in the Sahel Selected Issues with a Focus on Senegal and Mali. 2012. Disponível em: <<https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/6378.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2021.

VAN RIEMSDIJK, M.; MARCHAND, M. H.; HEINS, V. M. New actors and contested architectures in global migration governance: continuity and change. **Third World Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2021.

WENCZENOVICZ, Thaís Janaina. Imigrantes senegaleses no Brasil e direitos humanos: vivências e oralidade. **Revista Áfricas**, v. 03, n. 05, p. 100-115, jan./jun. 2016.

Caso 3

QUALIFICAÇÃO EMPREENDEDORA DE PROJETOS INOVADORES E DE EMPREENDIMENTOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL EM ESTÁGIO INICIAL

Silvio Bitencourt da Silva
Claudia Cristina Bitencourt



O que você faria se necessitasse de apoio à estruturação e desenvolvimento de um projeto inovador em estágio inicial e projetos de empreendimentos de impacto socioambiental também em estágio inicial?

Onde buscar este apoio?!

Meu nome é Augusto¹. Sou empreendedor e, com mais três colegas egressos da Universidade, decidimos construir um negócio para promover soluções que gerassem mudanças na realidade de pessoas e/ou comunidades vulneráveis. Era 2020, eu e meus colegas tínhamos concluído nossa graduação e havíamos feito a opção pelo empreendedorismo. Queríamos unir uma ideia lucrativa com a possibilidade de gerarmos impacto positivo na sociedade. Entendemos que se tratava de um negócio com propósito e que devíamos alinhar nossas estratégias ao impacto socioambiental positivo. Tínhamos em mãos o projeto de empreendimento de im-

1 Os nomes dos personagens aqui mencionados são fictícios.

pacto socioambiental em estágio inicial, fruto da ‘Trilha de Inovação Social’, percorrida em nossa graduação. Sabe aquele problema que você gostaria de resolver em uma comunidade? Foi nesta Trilha que pensamos em soluções inovadoras que poderiam se transformar em projeto social. Queríamos tirar a ideia do papel. Mas como poderíamos avançar em nossa trajetória empreendedora? Quem poderia nos apoiar? A partir de nossa interação com nossos professores, conectamo-nos com a Incubadora UNISINOS - UNITEC. Assim, acessamos um Programa voltado ao atendimento de ideias e projetos de pequenos negócios inovadores. Este caso apresenta a trilha percorrida expressa no Plano de Atendimento, bem como as ferramentas e métodos para empreender que facilitam a criação e o desenvolvimento de um negócio de impacto socioambiental sem se deter nas especificidades do empreendimento, incluindo a solução proposta.

1 A UNITEC

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS é uma instituição de ensino superior privada e jesuíta, localizada na cidade de São Leopoldo, na Região Metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A UNISINOS é mantida pela Associação Antônio Vieira e está vinculada à Companhia de Jesus. A UNISINOS integra uma rede de 200 instituições de ensino superior jesuítas, com 2,2 milhões de alunos no mundo todo. Prima pelo suporte ao desenvolvimento e pela inovação e uma de suas iniciativas é a UNITEC, localizada no campus São Leopoldo – RS. É um dos atores do Sistema de Ciência, Tecnologia, Empreendedorismo e Inovação (SCTEI) da UNISINOS que envolve os ecossistemas de inovação (parque tecnológico, institutos tecnológicos, núcleos de excelência em pesquisa aplicada) e outros mecanismos de geração de empreendimentos (FabLab) da Universidade. Foi credenciada no Programa Ideiaz – Powered by InovAtiva que será detalhado a seguir.

2 O PROGRAMA

O Programa Ideiaz – Powered by InovAtiva teve a finalidade de atender em escala e com abrangência nacional ideias e projetos de pequenos negócios inovadores através da conexão gratuita com os mecanismos de geração de empreendimentos existentes em todas as regiões do país. Uma iniciativa, desenvolvida pelo Sebrae, a Anprotec e a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME), visou apoiar a estruturação e o desenvolvimento de projetos inovadores em estágio inicial e projetos de empreendimentos de impacto socioambiental também em estágio inicial, através da conexão desses projetos com incubadoras e aceleradoras credenciadas para o Programa, dentre elas: a UNITEC. Os projetos inovadores foram atendidos de forma virtual e gratuita pelas incubadoras e aceleradoras credenciadas durante um período de dez semanas.

3 OS ATORES DO PROGRAMA

O InovAtiva Brasil foi criado em 2013 pelo Ministério da Economia, sendo idealizado e articulado para se tornar uma ferramenta de gestão pública que realiza aceleração, conexão, visibilidade e mentoria para *startups* em todo o território nacional. Em 2016, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) somou esforços com o Ministério da Economia e se tornou correalizador, trazendo capilaridade nas ações do programa pelo país. Atualmente, o programa é coordenado pela Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia e pelo Sebrae.

A Anprotec - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores foi criada em 1987 e reúne mais de 300 associados, entre incubadoras, parques tecnológicos, aceleradoras, *coworkings*, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação. Líder do movimento no Brasil, a Associação atua por meio da promoção

de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas e geração e disseminação de conhecimentos. A trajetória da Anprotec está diretamente ligada ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros. A implantação desses ambientes em diferentes regiões disseminou a ideia do empreendedorismo inovador no país, desencadeando a consolidação de um dos maiores sistemas mundiais de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Atualmente, o Brasil conta com 363 incubadoras de empresas, 43 parques tecnológicos em operação e 60 em implantação e projeto, e 57 aceleradoras. A atuação bem-sucedida desses mecanismos de apoio à inovação caracteriza a trajetória e a evolução da Anprotec e contribui de forma relevante para consolidar a formação de uma forte e competitiva indústria baseada no conhecimento. Confiante no trabalho das instituições que representa, a Anprotec, em conjunto aos diversos parceiros envolvidos em cada uma de suas ações, segue contribuindo para que o empreendedorismo inovador colabore de forma decisiva para o desenvolvimento sustentável do Brasil.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem Sebrae. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 unidades da Federação. O Sebrae Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais. Em todo o país, mais de 5 mil colaboradores diretos e cerca de 8 mil consultores e instrutores credenciados trabalham com o intuito de transmitir conhecimento para quem tem ou deseja abrir um negócio.

A Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME) é responsável pela gestão integrada das políticas que viabilizem o aumento da produtividade, por meio da livre iniciativa, do mercado concorrencial, do capital humano e da modernização das empresas brasileiras. O Ministério da Economia (ME) é o órgão que, na estrutura adminis-

trativa do Brasil, cuida da formulação e execução da política econômica nacional, da administração financeira da União e contabilidade pública, desburocratização, gestão e governo digital, fiscalização e controle do comércio exterior, previdência e negociações econômicas e financeiras com governos, organismos multilaterais e agências governamentais. Uma das suas áreas de atuação é o fomento à inovação, de acordo com a missão institucional da Subsecretaria de Inovação e Transformação Digital (SIN) da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC). Dessa forma, o ME vem trabalhando na melhoria do ambiente de inovação para favorecer o empreendedorismo inovador e todo o ambiente de investimento privado em *startups* no país. As principais iniciativas da Secretaria abrangem o InovAtiva Brasil, StartOut Brasil, Marco Legal de Startups, Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual, Manufatura Avançada, o Marco Legal da Inovação e a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpecto).

4 O PLANO DE ATENDIMENTO

O Programa Ideiaz – Powered by InovAtiva selecionou cerca de 150 ideias ou projetos de negócio inovadores e projetos de empreendimentos de impacto socioambiental que estavam ainda em fase de ideação ou criação, cujo modelo de negócio ainda não esteja consolidado e ainda não necessariamente existam clientes utilizando seu produto ou serviço. Os projetos inovadores, na primeira chamada, foram atendidos de forma virtual e gratuita pelas incubadoras e aceleradoras credenciadas durante um período de dez semanas. Uma vez acolhidos, cada empreendimento recebeu individualmente, no mínimo, 18 horas de apoio ao seu desenvolvimento, compreendendo as atividades de mentoria, consultoria organizacional, suporte tecnológico, suporte para formalização do negócio e qualificação empreendedora conforme detalhado em um plano de atendimento desenvolvido pela UNITEC, o qual foi apresentado aos empreendimentos na ação de boas-vindas promovida pela UNITEC.

Aqui, nossa trajetória empreendedora começou a se concretizar, contando com a nossa participação em treze tipos de qualificação previstas.

Inicialmente, antes da primeira reunião de trabalho, a UNITEC enviou um link para o formulário on-line, objetivando conhecer em mais detalhes a ideia de negócio, o nível de aprofundamento de planejamento de mercado dos empreendedores e o perfil da equipe envolvida. Nesse formulário, nós descrevemos nossa ideia de negócio, público-alvo, perfil da equipe, potenciais concorrentes e fornecedores. Logo depois, participamos de um *Workshop* coletivo para alinhamentos do Programa que envolveu um momento de boas-vindas, apresentações da Incubadora e projetos, etapas do programa, detalhamento técnico, expectativas, deveres e esclarecimentos gerais.

Com certa ansiedade, participamos do primeiro encontro para as apresentações do time da UNITEC e exploração das informações recebidas via formulário. Recebemos explicações sobre a trajetória do programa, etapas a serem vencidas e alinhamentos necessários para o bom andamento das atividades.

Participamos de uma oficina em que tivemos a oportunidade de aplicar a ferramenta Golden Circle. A equipe da UNITEC nos facilitou a reflexão sobre as três dimensões da ferramenta: *Why*, *How*, *What*, delineando consenso sobre o propósito do empreendimento, o porquê da sua existência, como a *startup* iria atingir seus objetivos, quais estratégias usar para realizar sua missão e o produto final/resultados a serem atingidos. Seguindo essa linha de raciocínio, compreendemos a necessidade de termos foco no que acreditamos, definimos nossos objetivos com clareza e percebemos quais atitudes precisamos tomar para alcançar o que almejamos em nosso empreendimento.

Recebemos uma capacitação para a utilização da ferramenta Teoria de Mudança (TdM), através da qual construímos a direção a ser tomada pela *startup*, como monitorá-la e avaliá-la. Visão de longo prazo, entendimento do problema a ser resolvido, ações a serem tomadas para implementação da solução e indicadores de impacto compuseram o programa metodológico a ser implementado.

Outra capacitação nos foi oferecida, durante a qual desenvolvemos a modelagem de negócios fazendo uso da ferramenta *Lean Canvas*. Foram analisados de maneira aprofundada os problemas que o mercado apresenta, além de ter sido construída uma solução inovadora para resolver este problema identificado.

Como em nossa percepção se tratava de um negócio de impacto socioambiental, recebemos orientações adicionais sobre a aplicação da TdM com a abor-

dagem da metodologia Modelo C, a qual tem o potencial de amadurecer a modelagem canvas, tornando a *startup* efetivamente sustentável e com capacidade de transformação da sociedade. Essa ferramenta nos pareceu essencial aos negócios de impacto socioambientais para integrar as dimensões de impacto e retorno.

Cabe acrescentar que uma nova capacitação, distribuída em dois encontros, possibilitou-nos estruturar a aplicação do “teste de fumaça”, no qual colocamos os potenciais clientes em situação real de contato com o problema de mercado ou solução proposta, buscando atingir o maior número de *prospects* possíveis. Em ambos os casos, a ideia foi levar os *prospects* a tomar uma ação que demonstrasse a relevância do problema e a aceitabilidade da solução. Os canais para esse teste foram criados com a intenção de unir as redes de contatos do projeto e incubadora para aplicação. Os retornos e resultados foram processados ao final da atividade, a fim de identificar melhorias para o produto e planejamento do negócio.

Depois, uma outra capacitação nos permitiu trabalhar com a ferramenta MVP Canvas (*Minimum Viable Product*) usada para planejar e validar produto/serviço e trazer *insights* necessários para a construção do MVP. Respondemos às perguntas: (i) que jornadas os usuários terão? (ii) qual a visão estratégica do produto? e (iii) que funcionalidades serão lançadas? Com a estratégia de lançamento de MVPs, foi possível validar hipóteses de negócios com *feedback* imediato dos clientes. Foi oportunizado, outrossim, utilizar a infraestrutura disponível da UNITEC para ajudar na prototipação, tanto física quanto digital.

Em um novo encontro, utilizando a ferramenta Modelo C, focamos nas oportunidades de mercado para validar o produto/serviço através da criação de mecanismos para o desenvolvimento de protótipo.

Em novas agendas, moldamos a estrutura, linguagem, *layout* e os principais recursos gráficos da composição da apresentação do *pitch*. Além disso, recebemos a orientação para o treinamento da execução e o tempo máximo de fala aos avaliadores. Os critérios avaliativos foram: objetividade, grau de inovação, clareza, criatividade e impacto do conteúdo apresentado. Recebemos dicas de possíveis perguntas e respostas de uma banca de seleção de incubação e de investidores baseados nas apresentações de cada projeto.

Em um encontro específico, simulamos a realização de uma banca de seleção de *startups* com a participação de avaliadores qualificados e experientes, oriundos

de diferentes segmentos do ecossistema de inovação: professores mestres e doutores, membros da equipe da UNITEC, empresários, investidores e aceleradoras, mentores, parceiros técnicos e de fomento à inovação e ao empreendedorismo. Após a apresentação de *pitch* de sete minutos, recebemos *feedbacks* de melhorias para o plano de negócios, exploração de mercado, conteúdo da apresentação e melhorias no *layout*.

Participamos de uma palestra de forma coletiva sobre a constituição societária e atração de investidores. Percebemos que a constituição societária é fator crítico de sucesso no desenvolvimento e atração de investimentos para *startups*. Iniciar uma atividade empreendedora com uma visão jurídica de cenários e composição empresarial fará muita diferença para criar uma base sólida na jornada de crescimento da empresa.

Também, de forma coletiva, participamos de uma palestra sobre a importância do registro de marcas e patentes nos negócios. A palestra abordou e indicou caminhos para constituir e manter as marcas e patentes, ajudando-nos a entender a relevância da marca como patrimônio, como protegê-la e como enfrentar os principais riscos de cópia e uso indevido.

Posteriormente, aconteceram mentorias nas áreas de Marketing e Vendas, Tecnologia, Recursos Humanos, Governança e Investimento, Contabilidade ou Direito. A escolha da área abordada se deu de acordo com diagnóstico de principais necessidades mapeadas no projeto. Em nosso caso, a proteção de dados. Da mesma forma, aconteceram mentorias nas seguintes temáticas: capital, mercado, tecnologia, empreendedorismo ou gestão. Fomos orientados a explorar tecnologias digitais que se baseiam em métodos de codificação e transmissão de dados de informação.

Ocorreu uma reunião coletiva para fechamento do Programa e aplicação de metodologia on-line para a conexão entre os projetos participantes – divisão dos projetos em salas de bate-papo segmentadas por área de atuação e afinidades/convergências de produto/serviço, visando à troca de experiências, vivências e aprendizados.

4 O APRENDIZADO

Aprendemos que as incubadoras de empresas são uma forma de estimular o empreendedorismo, pois possibilitam aos empreendedores desenvolverem seus negócios de uma forma menos complicada. Além do apoio técnico com serviços de recepção, internet, telefone, secretaria, salas de reunião, ou seja, a estrutura necessária para que se possa desenvolver o negócio (que não fizemos uso ao longo do processo, mas que intencionamos fazer no aprimoramento do nosso empreendimento), o apoio gerencial foi determinante no amadurecimento de nosso projeto. Reconhecemo-nos como empreendedores sociais, pois nosso empreendimento está comprometido com a geração de impacto socioambiental.

Nossa experiência foi extremamente proveitosa e, dentre outros aprendizados, percebemos que nosso negócio tem a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que gera resultado financeiro positivo e de forma sustentável. Essa delimitação nos permitiu refinar nossa proposta de valor e, especialmente, a forma como compreendemos nosso empreendimento e o comunicamos para nossos potenciais clientes.

Entendemos, ao longo do Programa, que nosso empreendimento é um negócio de impacto socioambiental, pois expressa de maneira clara a sua intencionalidade de resolver um problema. Somos um ecossistema de desenvolvimento social que atua em rede para potencializar o poder de impacto de empreendedores de comunidades que buscam criar oportunidades de trabalho e renda para si e para as pessoas de seu entorno. A atividade principal do nosso negócio traz uma solução para um problema socioambiental real, sendo essa solução o principal motivo que justifica a existência do negócio. O negócio opera por meio da lógica de mercado buscando retorno financeiro, ou seja, gera receita própria por meio da venda de produtos e/ou serviços, independentemente do seu formato jurídico. Somos uma Associação, figura jurídica sem fins lucrativos formada pelo interesse de um grupo de pessoas (associados) com uma finalidade comum que, como tal, tem seu excedente (superávit, resultado financeiro positivo da operação) reinvestido na sua manutenção e operação. Não depende, portanto, de subsídios, ainda que possa recebê-los em diferentes etapas de sua jornada como ajudas pontuais. Além disso,

manifestamos explicitamente o compromisso com o monitoramento do impacto socioambiental que gera na sociedade.

Mesmo que nos consideremos um negócio de impacto, sabemos que ainda temos o que fazer para tornar o nosso modelo de negócio e nossa solução mais relevantes. Por exemplo, demonstrando a conexão do empreendimento e da solução com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Particularmente, entendemos que há uma relação forte com o Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos (BRASIL, 2021a).

Ainda, alguns aprendizados se destacaram nas mentorias recebidas no Programa. Conhecemos o 3º Mapa de Negócios de Impacto conduzido pela Pipe Labo (2021), divisão da Pipe.Social. Seus dados apontam para um aumento da diversidade no perfil dos negócios, uma melhor compreensão da jornada empreendedora e o compromisso do empreendedor com o impacto gerado. Observamos, atentamente, algumas variáveis que permitiram melhor definir nossas estratégias. Alguns aspectos negativos, tais como:

- i. Estrutura: os desafios do universo empreendedor brasileiro continuam se refletindo em um número considerável de negócios sem formalização.
- ii. Realização: um *pipeline*, onde oito em cada 10 negócios continuam entre os estágios de desenvolvimento da solução até organização de negócio, apresenta um percentual relevante de empreendedores sem receita recorrente para conseguir parar o negócio de pé.
- iii. Apoio ao governo: nos últimos dois anos, diminuiu significativamente o percentual de negócios que focam em vender para organismos públicos.
- iv. Capital semente: a demanda por um dinheiro com mais apetite a risco e que ajude o empreendedor a validar sua solução se mantém bastante alta ao longo do tempo.

Por outro lado, alguns aspectos positivos reforçaram que estamos seguindo um caminho próspero:

- i. **Diversidade:** o fortalecimento do Nordeste do país na agenda de impacto colabora para o desafio de descentralização do setor e reflete ações de importantes coalizões entre organizações da sociedade civil, governo, empresas e investidores.
- ii. **Experimentação:** há uma importante base de negócios de impacto que se move, ao longo desses seis anos, de uma fase de ideação para estágios de desenvolvimento e provação.
- iii. **Impacto:** os esforços do ecossistema em informar e incentivar o empreendedor a se reconhecer como promotor de impacto socioambiental e, principalmente, medir e reportar a transformação que gera se refletem na visão histórica do Mapa.

Especialmente, acessamos várias informações que permitiram fazer escolhas baseadas em fatos e dados e compreender diversas políticas sociais que possibilitaram melhor delinear nossas soluções. Alguns exemplos de políticas sociais incluem: pensões do governo, assistência social para os pobres, vale-alimentação, iniciativas de moradia a preços acessíveis, assistência médica, benefícios de desemprego, leis de igualdade de oportunidades, leis antidiscriminatórias e iniciativas políticas destinadas a beneficiar pessoas carentes da sociedade. Também, aprofundamos nosso entendimento em relação às demandas sociais, cujos dados podem ser obtidos em documentos publicados por órgãos governamentais e internacionais, além de fundações privadas, organizações sociais e universidades, entre outras fontes.

Vale destacar que conhecemos, também, o movimento coordenado pela Secretaria de Inovação e Novos Negócios do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (SIN/MDIC) sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto - ENIMPACTO (BRASIL, 2021b), em articulação com os setores competentes do governo, do setor privado, da comunidade científica e acadêmica e da sociedade civil. O objetivo desta Estratégia é fomentar um ambiente favorável ao desenvolvimento de Investimentos e Negócios de Impacto no Brasil, de forma a promover desenvolvimento econômico, resolução de complexos problemas socioambientais e oferta de melhores serviços públicos para a população.

Verificamos que ainda há muita discussão sobre como monitorar as atividades e medir o impacto de negócios sociais. O desafio de nosso empreendimento é ir além do acompanhamento de indicadores, para uma análise dos resultados transformadores causados pelo negócio. Para isso, entendemos que será adotada a abordagem de adicionalidade, de acordo com a qual o impacto é definido como a diferença entre o que aconteceu aos indivíduos afetados pelo projeto em relação ao que teria acontecido caso não tivessem recebido as intervenções.

Também foi possível nos posicionarmos em relação a alguns conceitos que têm se popularizado e que pareciam guardar relação com nosso empreendimento. Entendemos que os conceitos de *Environmental, Social and Governance* (ESG) e investimentos de impacto partem do mesmo princípio e pertencem a uma camada mais ampla de investimentos responsáveis. Os investimentos ESG focam na forma com que a empresa opera, considerando práticas nos aspectos ambiental (E), social (S) e governança (G) que geram impacto positivo ou negativo. Buscam retorno financeiro e a mitigação de riscos não-financeiros (ambientais, sociais e de governança) que podem afetar positivamente ou negativamente o valor do ativo, enquanto os investimentos de impacto se referem ao tipo de investimento buscado e sua intencionalidade. Os investimentos de impacto atentam para a atividade principal de um negócio e se, de fato, resolve desafios sociais e/ou ambientais. Focam na intencionalidade, nas soluções para os desafios sociais e ambientais e nos impactos aliados ao retorno financeiro.

Compreendemos, ainda, o mercado global de investimento de impacto que cresceu no período de 2018 e 2019, e possui atualmente um valor estimado de aproximadamente US\$ 715 bilhões. O mercado da América Latina reflete tendências similares, embora enfrente desafios e oportunidades únicos, e possua, relativamente, poucos dados disponíveis para que possa caracterizar a natureza específica dos investidores e operações na região. De relatório 'Investimento de Impacto na América Latina', elaborado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE, 2020), dos 28 investidores respondentes, quase metade espera taxas alinhadas às de mercado, enquanto uma parcela menor aceita taxas um pouco inferiores. Os 11 investidores, que respondem por menos de US\$ 100 milhões, fazem alocação com intenção de preservar capital. No final de 2019, os investimentos de impacto no Brasil somavam US\$ 785 milhões, mais que o dobro de dois anos antes

(US\$ 343 milhões). O GUIA 2.5, em sua terceira edição (2019/2020) (QUINTESSA, 2021), já mapeou 19 iniciativas de investimento em negócios de impacto no ecossistema brasileiro. Além das iniciativas que trabalham com a modalidade de investimento de risco (Venture Capital), temos também iniciativas de empréstimos com foco em impacto. Tais conhecimentos nos permitiram vislumbrar oportunidades e definirmos com maior assertividade nosso potencial de crescimento. Aliás, aprendemos que a denominação setor 2.5 trata dos negócios de impacto que apresentam características tanto do 2º setor (empresas privadas, marcadas pelo foco em sustentabilidade financeira e geração de lucro) quanto do 3º terceiro setor (organizações sem fins lucrativos, marcadas pelo foco em gerar impacto socioambiental positivo). Os negócios de impacto que, por meio da venda de produtos e serviços trazem soluções para superar desafios sociais e ambientais, configuram-se então com esta combinação entre ambos, por isso setor 2.5.

NOTAS DE ENSINO

1. RESUMO DO CASO

Este caso, cujas reflexões são endereçadas ao eixo Governança da Inovação Social, apresenta a UNITEC e a qualificação empreendedora de projetos inovadores e de empreendimentos de impacto socioambiental em estágio inicial, a partir de uma narrativa que expressa a percepção de um empreendedor sobre a sua participação no Programa. Por meio de um processo estruturado de apoio aos empreendedores, promovido pelo Programa Ideiaz – *Powered by InovAtiva*, desenvolvido pelo Sebrae, a Anprotec e a Sepec/ME, foram aportados diversos conhecimentos de gestão por meio de ferramentas e métodos para empreender que facilitam a criação e o desenvolvimento de um negócio de impacto socioambiental.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- a. Compreender as ferramentas e métodos para empreender negócios de impacto social.
- b. Identificar os aspectos que caracterizam um negócio de impacto socioambiental.
- c. Refletir sobre o papel dos mecanismos de geração de empreendimentos.

3. PÚBLICO-ALVO

Este caso é destinado aos níveis de graduação e de pós-graduação *Lato Sensu*.

4. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a. Quais são as características de um negócio de impacto socioambiental?
- b. Qual é o papel dos mecanismos de geração de empreendimentos no apoio à estruturação e desenvolvimento de um projeto inovador em estágio inicial e projetos de empreendimentos de impacto socioambiental também em estágio inicial?
- c. Como as ferramentas e métodos auxiliam os empreendedores sociais?

5. SUBSÍDIOS PARA O DEBATE

5.1 AMBIENTES PROMOTORES DE INOVAÇÃO

A UNITEC, objeto de estudo deste caso de ensino, é um ambiente promotor da inovação, definido na Portaria nº 6.762, de 17 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019), como espaços propícios à inovação e ao empreendedorismo, que constituem ambientes característicos da economia baseada no conhecimento, articulam as empresas, os diferentes níveis de governo, as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação - ICTs, as agências de fomento ou organizações da sociedade civil, e envolvem os ecossistemas de inovação e os mecanismos de geração de empreendimentos.

De fato, um tipo de mecanismo de geração de empreendimentos, que atua como mecanismo promotor de empreendimentos inovadores e de apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica, que envolvem negócios inovadores, baseados em diferenciais tecnológicos, e que buscam solução de problemas ou desafios sociais e ambientais, oferece suporte para transformar ideias em empreendimentos de sucesso, e compreende, entre outros, as incubadoras de empresas: organizações ou estruturas que objetivam estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação.

5.2 Empreendedorismo Social e Negócios de Impacto Social

Para Edson Marques Oliveira (2004), o empreendedorismo social, antes de tudo, refere-se a uma ação inovadora voltada ao campo social, cujo processo se inicia com a observação de determinada situação-problema local, para a qual se procura, em seguida, elaborar uma alternativa de enfrentamento.

De acordo com a Pipe.Social (2020), trata-se de uma plataforma-vitrine que conecta negócios com quem investe e fomenta o ecossistema de impacto no Brasil.

Para ser considerado um negócio de impacto socioambiental, o empreendimento deve atender, simultaneamente, a um conjunto com quatro critérios que formam o requisito mínimo de um negócio de impacto. São eles: intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental, solução de impacto é a atividade principal do negócio, busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado, e compromisso com o monitoramento do impacto gerado.

5.3 FERRAMENTAS E MÉTODOS

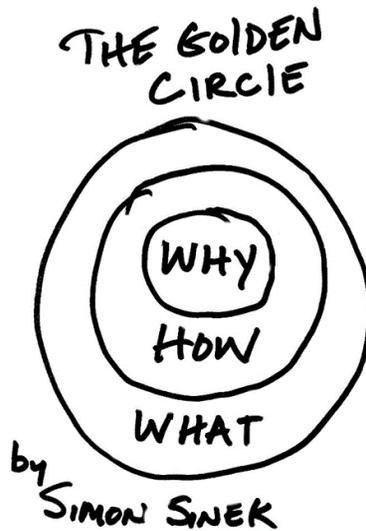
Tivemos a oportunidade de conhecer e aplicar diversas ferramentas e métodos para empreender que facilitam a criação e o desenvolvimento de um negócio de impacto socioambiental que nos auxiliaram em nossa qualificação empreendedora: *Golden Circle*, Teoria da Mudança, *Lean Canvas*, Modelo C, Teste de Fumaça, *MVP Canvas* e *Pitch*.

5.3.1 GOLDEN CIRCLE

Criado pelo especialista em liderança Simon Sinek (2009), o Golden Circle, representado na Figura 1, é um método para pensar, agir e comunicar com o intuito de inspirar e engajar pessoas. Com esse método, é possível responder a algumas perguntas objetivas: Por que algumas pessoas e empresas são capazes de inspirar? E por que outras não conseguem fazer isso? Qual é o segredo de sucesso da Apple, de Martin Luther King e dos irmãos Wright?

Em síntese, trata-se de um círculo que tem três perguntas centrais: por quê, como e o quê. A proposta é fazê-las exatamente nessa ordem, pois, antes de implementar uma ideia ou criar um negócio, você pensa sobre o propósito que aquela ação tem, ou seja, sobre sua razão de existir.

Figura 1. Golden Circle



Fonte: Sinek (2009)

5.3.2 TEORIA DA MUDANÇA

Popularizado por Carol Weiss (1995), entre outros, o termo ‘Teoria da Mudança’ se refere a uma forma de descrever o conjunto de suposições (ou teorias) que explicam todas as etapas que levam ao alcance de uma meta de longo prazo e as conexões entre as atividades do programa e os resultados que ocorrem em cada etapa do caminho.

A Teoria da Mudança consiste em, inicialmente, definir o impacto que o empreendimento quer causar como um objetivo bem definido, para depois desenvolver passos necessários para alcançar a meta. Para esse fim, é sugerido mapear a sequência lógica de atividades, recursos, objetivos, resultados e impactos esperados em uma perspectiva de longo prazo. Também, é essencial para monitorar o impacto de um projeto considerado de impacto socioambiental. Permite, ainda, mensu-

rar como está o progresso das atividades ao longo do tempo, por exemplo, como as pessoas estão sendo beneficiadas pelo projeto e quantas são impactadas.

A definição da Teoria da Mudança pode ser buscada de diversas formas, como ao seguir as dez etapas sugeridas por James Noble (2019):

- a. Elaborar o Diagnóstico: Análise da Situação
- b. Definir o público-alvo: Quem são as pessoas que a organização pretende ajudar ou influenciar?
- c. Definir o Impacto: Qual é a mudança sustentada ou de longo prazo que vocês querem ver acontecer?
- d. Definir os Resultados: Que alterações de curto prazo para o seu grupo-alvo podem contribuir para o impacto?
- e. Definir as Atividades: O que a organização (ou o projeto) vai fazer para gerar os resultados (do Passo 4) ?
- f. Explicitar os Mecanismos de mudança: Como as atividades causarão os resultados desejados?
- g. Explicitar o Sequenciamento: Qual é a ordem para que os resultados e o impacto ocorram?
- h. Elaborar o Diagrama da Teoria da Mudança: Construir um diagrama, ou uma tabela do tipo marco lógico, para explicitar a relação esperada entre atividades, mecanismos, resultados e impacto.
- i. Definir demais públicos relevantes (parceiros) e “fatores facilitadores”: Como o ambiente externo poderá afetar os objetivos e planos?
- j. Estabelecer os pressupostos: Quais são os pontos frágeis e incertos da teoria da mudança proposta? Importante colocar-se no lugar dos críticos mais ferozes ao projeto: o que eles iriam questionar ou duvidar?

5.3.3 LEAN CANVAS

Criada por Ash Maurya (2012) e representado na Figura 2, trata-se de uma ferramenta baseada no Business Model Canvas (Quadro de Modelo de Negócios) desenvolvida por Alexander Osterwalder e Alexander Pigneur (2010), cuja função principal é desenvolver modelos de negócios novos ou existentes. O *Lean Canvas*

se concentra na relação cliente-problema-solução. Para sua execução, é necessário percorrer os seguintes passos, respondendo as questões sugeridas:

a. Problema: Como os seus clientes em potencial estão resolvendo o problema que o seu empreendimento se propõe solucionar?

b. Segmento de clientes: Quem são os clientes que podem se interessar e precisam da sua solução?

c. Proposta de valor: Em que consiste o seu produto/serviço, demonstrando o porquê de ele ser merecedor da opção de compra pelos seus clientes?

d. Solução: Quais são as melhores soluções do seu produto/serviço?

e. Canais: Como o seu produto/serviço chegará até os seus potenciais clientes e quais os custos dessa comunicação?

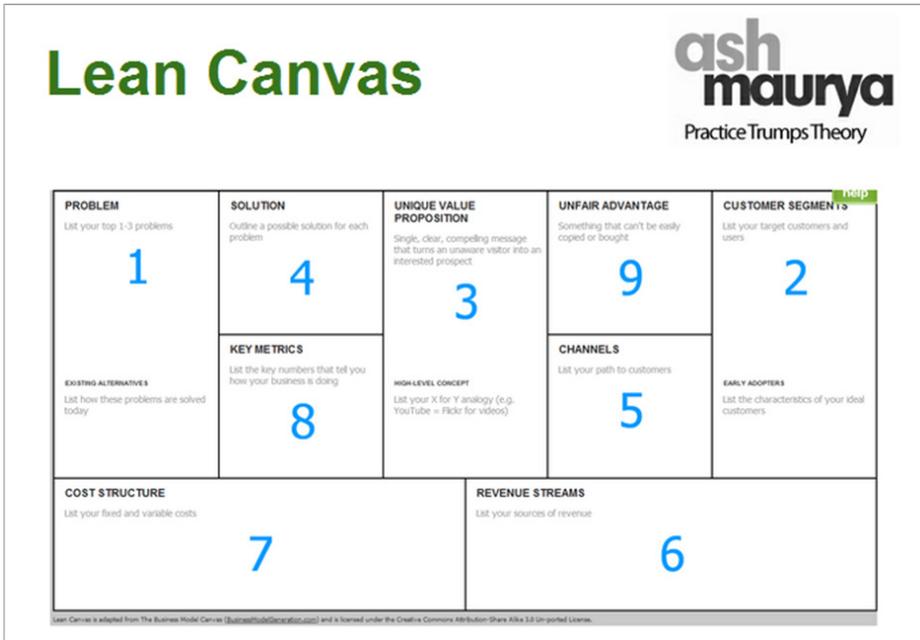
f. Receitas: Qual será o modelo de receita e quais os valores para o produto/serviço?

g. Estrutura de custos: Quais são os custos fixos e variáveis de seu empreendimento?

h. Métricas chave: Quais são as principais ações e métricas que darão suporte à geração de receitas e como será feito o contato com o usuário e a retenção dele?

i. Vantagem competitiva: Qual é o diferencial de seu empreendimento, que o fará se destacar diante da concorrência e que irá trazer inovação para o mercado em que atuará?

Figura 2. Lean Canvas



Fonte: Sebrae (2019)

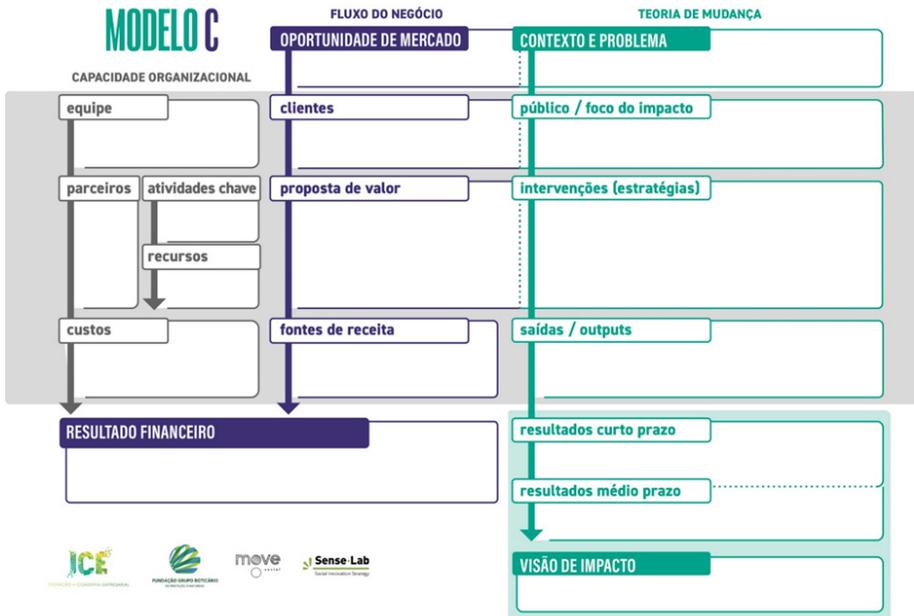
5.3.4 MODELO C

Dois ferramentas têm sido utilizadas para modelar negócios de impacto socioambiental: o *Business Model Canvas* e a Teoria de Mudança. Consolidada em um guia de referência, o **Guia Modelo C – #changemodel**, a nova abordagem destaca que é essencial aos negócios de impacto considerar que as suas duas dimensões – impacto e retorno – são indissociáveis.

A proposta nasce da parceria que reuniu a Move Social e o Sense-Lab, empresas que atuam nos segmentos de planejamento estratégico e inovação, e contou com o apoio do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e da Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, conforme é observado na Figura 3.

Traz uma lógica a partir da qual se observa um fluxo de negócios e a capacidade organizacional dando suporte a uma intervenção que deve gerar mudanças sociais e/ou ambientais.

Figura 3. Modelo C



Fonte: Modelo C (2018)

5.3.5 TESTE DE FUMAÇA

O termo teste de fumaça foi recentemente emprestado do mundo da programação de computadores, e é utilizado para encontrar grandes falhas em um artefato de software.

Este teste se baseia no conceito de “Onde há Fumaça, há Fogo”, ou seja, você solta a “fumaça” que é anúncio/divulgação de um produto ou serviço, com o objetivo de medir o interesse de seus clientes pelo “fogo” aparente, ou seja, pelo produto ou serviço de fato, o qual não necessariamente precisa estar pronto. O principal

objetivo deste tipo de MVP é medir o nível de interesse dos seus clientes e captar contatos e dados deles.

MVP é a sigla que representa o Mínimo Produto Viável (*Minimum Viable Product*, em inglês). De um jeito simples, podemos definir o MVP como uma versão enxuta de uma solução, que contém apenas suas funcionalidades básicas. Pode ser um software, serviço, produto físico ou digital.

5.3.6 CANVAS MVP

O Canvas MVP, apresentado na Figura 4, é explicado em detalhes por Paulo Caroli (2018) a partir da noção de *Lean Inception* (nome dado ao *workshop* colaborativo para alinhar um grupo de pessoas sobre o produto mínimo viável a ser construído), uma combinação eficaz do Design Thinking proposta por David Kelley, professor da Universidade de Stanford que fundou a consultoria de inovação IDEO, e seu colega Tim Brown, atual CEO desta mesma consultoria (BROWN; KATZ, 2011) que é uma ferramenta prática para a integração de habilidades e mentalidade inovadora voltada para empresas e salas de aula, e do *Lean StartUp*, desenvolvido por Eric Reis (2011) que envolve um conjunto de processos usados por empreendedores para desenvolver produtos e mercados (combinando desenvolvimento ágil de software, desenvolvimento de clientela e plataformas existentes de software), para decidir o Produto Mínimo Viável. Parte da ideia de que a construção de qualquer projeto sempre começa com uma *Lean Inception*.

Segue a ordem recomendada para preencher e pensar sobre os blocos:

- a) Proposta do MVP – Qual é a proposta deste MVP?
- b) Personas segmentadas – Para quem é esse MVP? Podemos segmentar e testar este MVP em um grupo menor?
- c) Jornadas – Quais jornadas são atendidas ou melhoradas com este MVP?
- d) Funcionalidades – O que vamos construir neste MVP? Que ações serão simplificadas ou melhoradas neste MVP?
- e) Resultado esperado – Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP?

f) Métricas para validar as hipóteses do negócio – Como podemos medir os resultados deste MVP?

g) Custo & Cronograma – Qual o custo e a data prevista para a entrega deste MVP? Depois de entregue, em quanto tempo precisamos coletar os dados para decidir se pivotamos ou prosseguimos?

Figura 4. Canvas MVP

CANVAS MVP

PERSONAS SEgmentADAS	PROPOSTA DO MVP	RESULTADO ESPERADO
	FUNCIONALIDADES	
JORNADAS	CUSTO E CRONOGRAMA	MÉTRICAS PARA VALIDAR AS HIPÓTESES DO NEGÓCIO

“ Não desperdice tempo, dinheiro e esforço criando o produto errado. Valide logo a sua ideia e construa seu MVP! ”



Fonte: Caroli (2018)

5.3.7 PITCH

O *pitch* é uma apresentação sumária de três a cinco minutos com objetivo de despertar o interesse da outra parte (investidora, investidor ou cliente) pelo seu negócio. Assim, deve conter apenas as informações essenciais e diferenciadas.

O termo surgiu em Hollywood quando os produtores e executivos de filmes não tinham tempo para ler os roteiros escritos por completo e, então, demandavam o *Pitch*, que seria nada menos que a versão breve da história ao ponto de ser contada durante o trajeto de elevador (também conhecido como *elevator pitch*).

6. MATERIAIS DE APOIO À DISCUSSÃO

Links: <https://www.inovativabrasil.com.br/plataforma/desafio/31>
<https://www.tecnosinos.com.br/>
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>
<https://anprotec.org.br/site/>
<https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/quem-e-quem/secretaria-especial-de-productividade-emprego-e-competitividade>

Redes Instagram

Sociais: <https://www.instagram.com/inovativabr/>
<https://www.instagram.com/tecnosinos/>

Facebook

<https://pt-br.facebook.com/InovativaBrasil/>
<https://m.facebook.com/Tecnosinos/>

REFERÊNCIAS

ANDE. **Investimento de Impacto na América Latina**. 2020. Disponível em: <<https://www.andeglobal.org/publication/investimentos-de-impacto-na-america-latina-tendencias-2018-2019/>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

BRASIL. **Programa Nacional de Apoio aos Ambientes Inovadores - PNI**, visando fomentar o surgimento e a consolidação de ecossistemas de inovação e de mecanismos

de geração de empreendimentos inovadores no País. 2019. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-6.762-de-17-de-dezembro-de-2019-234748537>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

BRASIL. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** 2021a. Disponível em: <<https://odsbrasil.gov.br/>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto - ENIMPACTO.** 2021b. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto/DocumentoBaseEnimpactoversorevisada17.06.2021.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

BROWN, T.; KATZ, B. Change by design. **Journal of product innovation management**, v. 28, n. 3, p. 381-383, 2011.

CAROLI, P. **Lean Inception: how to align people and build the right product.** Editora Caroli, 2018.

CAROLI, P. **O Canvas MVP.** Disponível em: <<https://www.caroli.org/o-canvas-mvp/>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

MAURYA, A. **Running lean: iterate from plan A to a plan that works.** “O’Reilly Media, Inc.”, 2012.

MODELO C. **Manifesto por um modelo completo.** 2018. Disponível em: <<https://www.cmodel.co/>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

NOBLE, J. **Theory of change in ten steps.** London: New Philanthropy Capital. Recuperado de <https://www.thinknpc.org/resource-hub/ten-steps>, 2019.

OLIVEIRA, E M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios—notas introdutórias. **Revista da FAE**, v. 7, n. 2, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.** John Wiley & Sons, 2010.

PIPE.LABO. **3º Mapa de Negócios de Impacto.** 2021. Disponível em: <<https://mapa2021.pipelabo.com/>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

PIPE.SOCIAL. **Negócios de Impacto Socioambiental: o que são e como reconhecer se seu empreendimento se enquadra neste setor?** 2020. Disponível em: <<https://blog.pipe.social/negocios-de-impacto-socioambiental-o-que-sao-e-como-reconhecer-se-seu-empreendimento-se-enquadra-neste-setor/>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

QUINTESSA. **Guia 2.5**. 2021. Disponível em: <<https://www.guiadoisemeio.com.br/>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

REIS, E. **The lean startup**. New York: Crown Business, v. 27, 2011.

SEBRAE. **Aprenda sobre o quadro Lean Canvas e comece sua startup**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/aprenda-sobre-o-quadro-lean-canvas-e-comece-sua-startup,08c7190f394c9610VgnVCM-1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

SINEK, S. **Start with why**: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin, 2009.

WEISS, C. H. et al. Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. **New approaches to evaluating community initiatives**: Concepts, methods, and contexts, v. 1, p. 65-92, 1995.

Caso 4

E, AGORA, PARA ONDE VAMOS? INOVAÇÃO SOCIAL COMO UM CAMINHO PARA A MUDANÇA

Gabriela Zanandrea
Roselei Haag
Claudia Cristina Bitencourt

Jorge Hoelzer Neto é um dos diretores de uma importante empresa da Região Sul do Brasil, a Mercur S.A. Ele assumiu a vice-presidência em 1991, terceira geração no comando, e desde cedo identificou a necessidade de repensar a estrutura da empresa, de se reinventar e retornar a sua origem e essência. Jorge acreditava que a Mercur poderia contribuir para um mundo melhor. No entanto, como fazer isso acontecer? Como reposicionar a empresa em direção a produtos e serviços que tenham significado para as pessoas? Era preciso assumir um novo posicionamento, assim como uma nova dinâmica de transformação organizacional. Essa reflexão sobre o seu papel e legado na sociedade conduziu a empresa a se concentrar no desenvolvimento de soluções inovadoras focadas em necessidades sociais. A inovação social corporativa se mostrou um caminho para o crescimento e prosperidade do negócio a longo prazo, ao mesmo tempo que viabilizou a criação de valor para a sociedade. Contudo, com essa nova forma de fazer as coisas, Jorge observou alguns desafios já que a colaboração e participação de diferentes atores nas decisões da empresa se tornou essencial, bem como a utilização de novas ferramentas para a captação e organização de ideias para os produtos fabricados da empresa. Esse caso de ensino tem como objetivo facilitar o processo de ensino-aprendizagem de temas relacionados à Inovação Social Corporativa, especificamente observando as

mudanças necessárias, a mobilização de diferentes atores e os desafios enfrentados, estimulando os alunos a solucionar o problema da empresa e sugerir ações.

1 CONHECENDO O CASO DA MERCUR S.A., SINÔNIMO DE TRADIÇÃO

A Mercur S.A. é uma empresa brasileira pioneira em artefatos de borracha, fundada, em 1924, pelos irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel em Santa Cruz do Sul, um dos principais núcleos da colonização alemã no estado do Rio Grande do Sul. A empresa iniciou as suas atividades como oficina de reparo de pneus e com a produção de artefatos de borracha.

A oportunidade em empreender com o desenvolvimento de novos procedimentos técnicos para o conserto de pneus surgiu quando Carlos percebeu o problema do desgaste e avarias dos pneus dos carros vendidos em sua concessionária de automóveis, devido à precariedade das estradas sem asfalto da época. Com uma crescente demanda criada a partir do desenvolvimento do setor automotivo no país (em 1919, foi inaugurada a primeira fábrica da Ford em São Paulo, onde também se estabeleceu em 1925 a General Motors do Brasil), Jorge dedicou-se a criar formulações de borracha, que só existiam nas grandes indústrias americanas e alemãs. Essa jornada culminou em 11 de junho de 1924 com o nascimento da Hoelzel Irmãos, depois transformada em Mercur S.A., e que funciona, desde 1932 até os dias atuais, na Rua Cristóvão Colombo, em Santa Cruz do Sul/RS.

A partir da expertise dos irmãos e das competências acumuladas com a matéria-prima da borracha, novos itens foram desenvolvidos, diversificando assim o portfólio de produtos da empresa. Por volta de 1938, iniciaram a produção da borracha de apagar Mercur, que até hoje é referência no Brasil. Esse produto, que possui uma parte vermelha indicada para apagar escrita a lápis e lapiseira e uma parte azul para remover tinta de caneta e lápis de cor, tornou-se um ícone e um elemento essencial da alma da empresa. Outro produto que se tornou ícone no mesmo ano foi a bolsa para água quente de uso terapêutico. Juntamente com a borracha de apagar, tais produtos são exemplos bem-sucedidos do processo de di-

versificação adotado pela empresa, bem como de sua competência em desenvolver inovações a partir de sua matéria-prima.

A empresa já era administrada pela segunda geração da família Hoelzel quando um fato marcante se registrou na sua trajetória. No dia 7 de setembro de 1977, um incêndio, que teve início em caixas estocadas em um depósito, rapidamente se alastrou pelo setor de almoxarifado. Toda a matéria-prima foi queimada. A Figura 1 retrata a destruição causada pelo incêndio e a mobilização das pessoas na recuperação das estruturas atingidas.

Figura 1 - Incêndio de 1977



Fonte: Narrativas Mercur (2017, p. 48)

Os colaboradores, assim que souberam do fato, dirigiram-se à unidade com extintores. O empenho dos colaboradores foi tão grande, que, em menos de vinte dias, o setor já havia sido restaurado. O auxílio, porém, não ficou apenas limitado ao público interno. Empresas concorrentes contribuíram enviando matérias-primas, enquanto alunos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) construíram mesas de trabalho. No entanto, o principal aprendizado que advém desse fato foi a importância da solidariedade e da cooperação. O valor da solidariedade, no decorrer do tempo, passou a ocupar espaço na identidade da empresa, relativizando a necessidade por competição e ampliando a relevância da cooperação.

Com o passar dos anos, a empresa continuou a crescer e a expandir a sua capacidade industrial. Foi se modernizando, importando equipamentos da Ale-

manha, enquanto aumentava sua capacidade de produção e padronização dos produtos. Por outro lado, foi se afastando do seu modo original de operar, ou seja, produzir produtos a partir da necessidade dos seus clientes. A ênfase nos retornos financeiros e o imperativo de um lançamento cada vez maior de produtos levaram a Mercur a desenvolver estratégias que desviaram o foco dos consumidores para o mercado. Paralelamente a isso, houve também uma grande diversificação dos negócios.

Em 1991, Jorge Hoelzer Neto, que é neto do fundador Jorge Emílio, assume a vice-presidência da empresa, representando a terceira geração da família Hoelzel no negócio. Formado em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), em São Leopoldo/RS, desde cedo, identificou a necessidade de se pensar em uma estrutura adequada para o processo sucessório da empresa. Foi nessas reflexões que ele percebeu que a segmentação dos negócios dificultava a formação de uma cultura que expressasse a identidade da Mercur.

Vale ressaltar que essa década foi marcada pela abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional, o que causou um forte impacto nas indústrias brasileiras. A competitividade agora global pressionava empresas como a Mercur, que tinham um modelo tradicional de negócios, a reverem suas práticas. Era imprescindível que a empresa reduzisse o seu portfólio de produtos. As métricas de sucesso de um empreendimento eram restringidas aos indicadores de desempenho econômico. Ou seja, os números eram mais importantes do que as pessoas.

Contudo, Jorge estava insatisfeito com esse modelo de gestão. Segundo ele, “todo mundo trabalhava demais”. Além disso, em relação ao licenciamento de personagens impressos nos produtos, “a criança precisa de duas borrachas no ano, pra que vai comprar 15, para ter uma de cada carro? E claro que a criança pede isso pro pai e pra mãe. Nosso papel não é o de iludir as crianças e fazer os pais gastarem dinheiro à toa”.

Jorge percebeu que era imprescindível um alinhamento da identidade da empresa com os novos valores da sociedade, retomando a antiga vocação da empresa de atender às demandas dos clientes. A sensação de distanciamento da origem e da essência da empresa gerou tamanho desconforto, que Jorge questionava ser possível conciliar o propósito de trabalhar priorizando as pessoas sem deixar a natureza econômica de lado. Como reposicionar a empresa em direção a produtos e serviços

que tivessem significado para as pessoas? A partir disso, começaram a retomar os princípios e os valores, o legado da empresa, construído para e com a sociedade.

2 UMA NOVA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Durante o processo de consolidação da identidade e retorno à essência da empresa, surgiram diversos questionamentos, tais como: “se o mundo acabasse hoje, qual seria a contribuição da Mercur?”; “qual é o propósito da organização?”; “o que a empresa tem que não está expresso no produto físico?”; “como desenvolver itens que realmente importam para as pessoas?”; dentre outros. Essas incertezas fizeram com que a empresa percebesse que suas atividades não estavam realmente alinhadas com os seus valores. A partir dessas inquietações, os diretores e acionistas passaram a refletir sobre uma melhor maneira de fazer negócios, e que pudesse contribuir com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

O passo seguinte foi a contratação de uma consultoria especializada em sustentabilidade e negócios sociais, e que resultou em um novo modelo de gestão baseado em princípios de sustentabilidade. A proposta era integrar as dimensões da sustentabilidade ao *core business* da empresa e criar valor compartilhado. Enquanto muitas organizações usavam o discurso da sustentabilidade como estratégia de marketing, a Mercur, no ano de 2008, transformou o discurso em prática mudando a face do negócio.

A partir do dia 13 de julho de 2009, o novo compromisso institucional passou a ser: “Unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis”. Nesse momento, a empresa deixou de fabricar produtos que pudessem impactar negativamente a vida de seus consumidores. Assim, cessaram as negociações e parcerias com indústrias de mercados com restrições que contribuem para impactos negativos na sociedade, como por exemplo, indústria de tabaco, armamentista, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcóolicas ou que imponham trabalho infantil, trabalho forçado ou maus-tratos aos animais. Um dos colaboradores da empresa relembrou a história conta que:

A gente desenvolveu uma esteira de borracha para a indústria do tabaco, por exemplo. Porque as esteiras eram de PVC e isso podia ser tóxico. Então nós desenvolvemos, porque Santa Cruz do Sul é a terra do tabaco. E começamos a exportar. Aí um dia eu fui dormir e acordei pensando: “Gente, nós vamos ganhar dinheiro com esteira de tabaco? Não faz o menor sentido pra nós”. Nós não queremos estar em negócios de tabaco, bebidas alcoólicas, armamentos, produtos que produzam maus tratos aos animais nem, obviamente, empresas que tenham trabalho infantil. A gente está fora desses negócios aí, né? Aí fomos comunicar pra empresa de tabaco que a gente não faria mais aquele produto... Aquilo foi um terremoto na cidade. Era um negócio ainda pequeno, mas, por baixo, estávamos estimando chegar a 50 milhões de dólares por ano. Tive que explicar para os amigos que não queria quebrar a indústria de tabaco, só não queríamos participar disso.

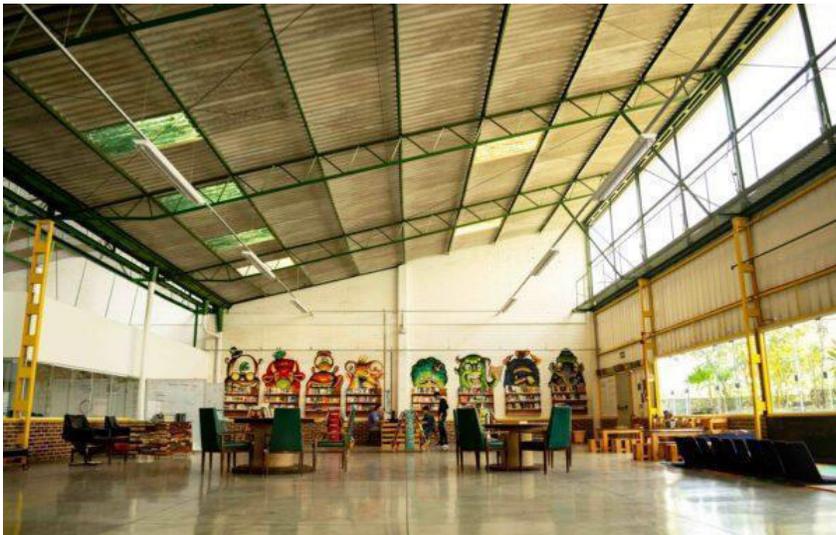
A Mercur passou a focar na qualidade de vida de seus colaboradores e no alinhamento dos valores da empresa com o propósito de vida deles. A partir disso, o desempenho da empresa passou a ser julgado também pelas práticas realizadas em benefício da sociedade como um todo, e não apenas pelos resultados financeiros. A Mercur busca melhorar a sua vida e a de todos ao seu redor, por isso, seu novo propósito versa sobre “O mundo de um jeito bom pra todo o mundo”, a partir do desenvolvimento de produtos e projetos nas áreas da saúde e educação que buscam contribuir para que as pessoas possam explorar suas habilidades e potencialidades.

Com a consolidação desse novo modelo de gestão, a empresa tem operado em uma estrutura concebida para viabilizar a participação e cocriação entre os indivíduos. Isso acontece, principalmente, por meio de construções coletivas e sustentados pelo diálogo aberto e colaborativo com os seus diferentes públicos: parceiros, fornecedores, clientes, usuários, instituições da sociedade e o poder público. A substituição das relações tradicionais de subordinação por relações mais horizontais e de parceria vem incentivando a criação de soluções relevantes para as pessoas e para a sociedade.

Pensando nisso, a empresa implementou um Laboratório de Inovação Social, um ambiente voltado para reunir pessoas, promover soluções para a melhoria da vida e realizar atividades de aprendizagem e cocriação em rede. O Laboratório de Inovação Social, ou LAB como é carinhosamente conhecido pelos colaboradores, é um espaço que permite a promoção de interações entre a Mercur e a comunidade.

A sua proposta é promover momentos de ensinar e aprender, bem como um espaço para o desenvolvimento de soluções que melhorem a vida das pessoas, a partir da convivência e da legitimação de suas necessidades. O LAB promove dois modelos de atividades, um deles chamado de Espaços de Aprendizagem e outro, Espaços de Criação. Nos Espaços de Aprendizagem, são realizadas atividades que estimulam o compartilhamento de conhecimento. Nesse ambiente, também são realizados os projetos de desenvolvimentos de novos produtos e serviços através da cocriação entre a empresa e sua comunidade (indivíduos, profissionais e instituições). Nos Espaços de Criação, são realizadas atividades para inovação e materialização de ideias, por meio da construção de protótipos de produtos e serviços relevantes para as necessidades das pessoas. Além desses dois modelos de atividades, o LAB possui outros espaços distintos na sua estrutura, como apresentado nas Figuras 1, 2, 3 e 4:

Figura 1 - Espaço Palavra e Imaginação



Fonte: Mercur (2021, não paginado)

Figura 2 - Espaços Encontros



Fonte: Mercur (2021, não paginado)

Figura 3 - Espaço Aberto



Fonte: Mercur (2021, não paginado)

Figura 4 – Espaço Oficina



Fonte: Mercur (2021, não paginado)

A Mercur, representando seu papel como ator social, também acreditava ser responsável pelo desenvolvimento local e pela prosperidade social. Nesse sentido, através de estratégias e ações, esforçou-se em promover uma ocupação significativa e renda compatível a seus colaboradores. Como exemplo das boas práticas aplicadas, citamos: (i) a redução da carga horária e consequente manutenção dos níveis de emprego; (ii) incentivo ao desenvolvimento local e aos pequenos produtores ligados à agroindústria local; (iii) estímulos de feiras internas nas quais os colaboradores vendem os seus produtos; e (iv) disponibilidade de espaços educacionais que proporcionam debates sobre questões de ocupação e renda.

Desse modo, o processo de desenvolvimento de produtos na empresa passou a ser iniciado a partir da identificação de uma necessidade que emergia das interações com a comunidade. Para tanto, a empresa apresentou um processo de cocriação, que era desenvolvido por meio de linhas de trabalho específicas para cada segmento de produtos. As linhas de trabalho eram processos que reuniam um conjunto de indivíduos para o desenvolvimento de um produto, em relação ao qual a empresa experimentava novas formas para desenvolver soluções, produtos e serviços, que atendiam necessidades reais, cocriadas junto com as pessoas que viviam no contexto do problema/solução.

Por exemplo, havia uma linha de trabalho ligada à tecnologia assistida que era direcionada à construção de dispositivos que facilitam a autonomia nas Atividades de Vida Diária (AVD's). As ideias surgiam a partir de oficinas com a participação de diferentes atores, que incluíam colaboradores das diferentes áreas da empresa, bem como educadores, profissionais da área da saúde, familiares e os próprios beneficiários. Dessa interação, novas soluções foram desenvolvidas, como engrossadores para facilitar a prensa, fixadores de mão em tiras, produtos escolares adaptados, entre outros. A inclusão desses atores no processo era feita de maneira informal. A empresa convidava alguns parceiros voluntários, e estes acabavam convidando novas pessoas para o grupo. A partir disso, uma rede de colaboração se formou.

Nesse sentido, atores eram convidados a refletir sobre os propósitos pessoais e da empresa. Todos deviam trabalhar na busca da consciência do “cidadão planetário”, pois a nova gestão só se consolidaria, em sua totalidade, se esta fosse compreendida por eles e fizesse parte do DNA da empresa. A empresa oferecia aos envolvidos a oportunidade de participar em espaços de aprendizagem. Estes espaços consistiam de encontros nos quais eram promovidos debates que abordavam diversos temas, que iam desde conversas sobre o meio ambiente, diversidade até temas como inclusão social, dentre outros. A ideia dessa interação derivou da crença de que a educação pode transformar a sociedade, incluindo a própria empresa.

Foi com a lógica de contemplar as necessidades das pessoas que a provocação feita por Jorge à empresa a reaproximou de sua origem e de sua essência. Com isso, a empresa passou a desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de sua região, levando a melhor saúde e bem-estar à comunidade. Ao desenvolver produtos “com as pessoas” ao invés de apenas “para as pessoas”, estabeleceu um novo papel para os negócios no mundo. E, para isso, as novas práticas tiveram que ser apoiadas pela mudança de mentalidade em toda a empresa.

Contudo, incorporar a transformação social e a inovação social no *core business* de uma empresa não parece ser uma questão relativamente fácil, tampouco que apresente resultados a curto prazo. Jorge sabia que os desafios continuariam. Entretanto, mantinha a esperança de que empresas como a Mercur S.A., com “pequenas pílulas” de práticas de inovação social, conseguiriam fazer a diferença no mundo.

3 OS DESAFIOS

Apesar dos seus vários pontos fortes, a Mercur, como uma empresa que quebrou um paradigma existente, tem sua cota de desafios e lacunas. O primeiro deles diz respeito à mudança de mentalidade de seu público interno. Como a empresa pode desconstruir os modelos mentais e convencionais existentes, com foco no lucro e consumismo, e estimular cada vez mais a ideia de construção do mundo mais sustentável, de um jeito bom para todo o mundo?

Outro desafio refere-se à orquestração de diferentes atores. Para a Mercur criar impacto social, ela precisa engajar uma multiplicidade de atores, por exemplo, colaboradores, usuários, instituições de ensino, fornecedores, entre outros. Por isso, é crucial que a empresa crie uma rede que aumente o potencial de criação de valor, orquestrando como irão trabalhar na busca de soluções adequadas para problemas complexos. Assim, além de constantemente pensar alternativas para influenciar e motivar esses atores internos e externos, a empresa precisa compreender e coordenar processos, recursos e capacidades necessários para apoiar uma inovação mais social e ambientalmente orientada.

Um terceiro desafio está relacionado à nova forma que a empresa toma suas decisões. Como todas as decisões são tomadas de forma democrática por meio de colegiados, com a participação do máximo de pessoas e a busca por um consenso, acaba por se tornar um processo muito mais demorado. Então, um dos desafios enfrentados pela Mercur é o tempo necessário para o aprofundamento da tomada de decisão.

Em um cenário dinâmico em que respostas ágeis são essenciais para a competitividade, demandar muito tempo para se chegar a uma decisão pode impactar os resultados da empresa. Por isso, a empresa precisa adotar estratégias e utilizar ferramentas adequadas que facilitem a organização das ideias e orientem as discussões, como pedagogia do círculo, Design Thinking e outras diferentes metodologias colaborativas. Contudo, diante das inúmeras ferramentas, como escolher a mais adequada?

Por fim, um quarto desafio enfrentado pela empresa é equilibrar as tensões de criar valor para a sociedade ao mesmo tempo em que garante sustentabilidade eco-

nômica para a empresa. Como a empresa pode adotar uma decisão mais acertada? Como ela pode resolver essas tensões? Como garantir a continuidade desse jeito de ser da Mercur, pautado nos seus direcionadores em um contexto competitivo de mercado e crise econômica?

Diante desses desafios, convidamos-lhe a explorar as práticas, os discursos e as dinâmicas da empresa Mercur em relação à sua atuação no campo da inovação social e na busca por soluções para os desafios da sociedade. Convidamos-lhe a pensar neste caso e refletir sobre como empresas como a Mercur podem promover a mudança para um futuro melhor.

NOTAS DE ENSINO

1. RESUMO DO CASO

Este caso busca refletir sobre a orquestração necessária para que organizações com fins lucrativos inovem socialmente. As sociedades estão enfrentando novos desafios que exigem soluções inovadoras. Essas iniciativas socialmente inovadoras são muitas vezes atribuídas a atividades de organizações sociais, organizações não governamentais e instituições de caridade. Pouco tem se falado sobre o papel e os desafios das organizações com fins lucrativos que buscam por soluções para as questões sociais. Com esse foco, este caso descreve os desafios enfrentados por uma empresa que busca melhorar seu impacto na sociedade.

É apresentado, então, o caso da Mercur, que desenvolve produtos e projetos nas áreas da saúde e educação. A empresa iniciou suas atividades em 1924, mas foi a partir da visão da terceira geração gestores que a empresa mudou drasticamente. O caso se desenrola logo após Jorge Neto, protagonista do caso, lançar uma provocação questionando qual era o impacto da empresa no mundo. Inspirados por essa provocação, repensaram toda a estratégia, organização, estrutura, portfólio de

produtos e focaram-se no desenvolvimento de produtos e processos que realmente atendam às necessidades sociais.

Vários elementos incorporam essa mudança. A empresa alterou sua forma de gestão, de vertical para horizontal, priorizando o diálogo e a autonomia na tomada de decisão. Incentivou a colaboração, o protagonismo e a responsabilidade de seus colaboradores. Principalmente, a empresa se deu conta de que, para seguir nessa nova forma de atuação, é necessário o envolvimento dos vários atores que poderiam ser impactados pelas soluções criadas, por isso passou a estimular a cocriação com as pessoas que viviam no contexto do problema/solução. A partir disso, colaboradores da empresa, usuários, familiares dos usuários, fornecedores, instituições de ensino, profissionais da área da saúde e da educação engajaram-se para pensar em novas soluções.

Contudo, isso não foi um processo fácil ou ágil. Exigiu tempo e paciência, já que os atores envolvidos estavam inseridos em diferentes contextos, com distintas histórias e opiniões. No entanto, a empresa precisou superá-los! Precisou instigar as pessoas a pensarem além do bem-estar próprio, ajudá-las a compreender que a sua atuação é importante e que podem contribuir para um mundo bom para todo o mundo.

2. PÚBLICO-ALVO

O caso de ensino da Mercur é apropriado para uso com estudantes de cursos de graduação e pós-graduação em Administração, especialmente em disciplinas de gestão e negócios que tratem de mudança organizacional, inovação social, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Portanto, diferentes disciplinas nessas áreas podem utilizar este caso de ensino como um exemplo prático do impacto social e ambiental das ações organizacionais, visando consolidar conhecimentos teóricos desta abordagem no estudo da inovação social corporativa.

3. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

a) Lançar um olhar sobre o conceito de inovação social corporativa através do estudo das práticas de inovação social adotadas pela empresa Mercur S.A.

b) Evidenciar como o tema de inovação social corporativa é tratado conceitualmente.

c) Discutir como as iniciativas socialmente inovadoras podem refletir em um melhor resultado para as organizações.

d) Encorajar a necessidade de um pensamento holístico e integrado nas organizações.

e) Reforçar o papel crítico da integração e alinhamento entre os diferentes *stakeholders* em torno de objetivos e valores claramente definidos.

Sendo assim, os alunos devem realizar a leitura do caso e refletir sobre as questões para as discussões sugeridas. Para finalizar, o professor pode mediar uma discussão coletiva a respeito do tema. Sugere-se que as discussões sejam realizadas com foco nas iniciativas de inovação social em organizações com fins lucrativos, e seja discutido de que forma as empresas podem se tornar mais conscientes dos impactos de suas atividades.

4. FONTES DE OBTENÇÃO DOS DADOS DO CASO

Para a elaboração deste caso de ensino, foram utilizadas informações disponibilizadas no website oficial da empresa Mercur S.A. (<http://www.mercur.com.br/>) e em notícias veiculadas na mídia sobre a empresa. Utilizaram-se também dados fornecidos por colaboradores da organização durante entrevistas realizadas.

5. QUESTÕES RELACIONADAS

a) Como a Mercur incorporou a inovação social na organização? Quais fatores você considera críticos para o sucesso da mudança na empresa?

b) Quais estratégias e ferramentas a empresa pode utilizar para engajar os diferentes atores e facilitar o processo de cocriação da empresa?

c) Como a empresa pode moldar a cultura da organização para estimular a aceitação e colaboração para a inovação social?

d) Como a empresa pode superar as tensões de criar valor social e ambiental ao mesmo tempo que busca garantir a sua sustentabilidade financeira?

e) Quais são os principais desafios que as empresas podem encontrar com essa nova forma de fazer as coisas e como superá-las?

f) Como a empresa pode tornar seu processo de tomada de decisão e de criação de produtos e processos mais ágeis mantendo a orientação em seus direcionadores?

g) De que forma as organizações podem empregar estratégias de inovação social corporativa para auxiliar no gerenciamento de incertezas, como a ocasionada pela pandemia do COVID 19?

6. ANALISANDO O CASO DA MERCUR: INOVAÇÃO SOCIAL PARA UM MUNDO EM MUDANÇA

Este tópico apresenta um panorama de como a inovação social corporativa é abordada na literatura e como o caso da Mercur relaciona-se a esse conceito. O intuito é facilitar a compreensão do tema pelos alunos e contribuir para as discussões em grupo.

6.1 O QUE SE ENTENDE POR INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA

O caso trata da introdução de práticas de inovação social corporativa nas estratégias organizacionais da Mercur S.A. A ideia de inovação social corporativa ainda se encontra em desenvolvimento, sendo originária dos conceitos relacionados à inovação social, que têm mudado o paradigma dos estudos sobre inovação (ESEN; MADEN-EYIUSTA, 2019). Diante dos desafios sociais cada vez mais emergentes, as organizações empresariais têm enfrentado uma pressão crescente sobre seu papel na sociedade (ESEN; MADEN-EYIUSTA, 2019). Por isso, pesquisadores têm se focado não apenas nos resultados das inovações para as organizações, mas também investigando o seu impacto na sociedade (ALONSO-MARTÍNEZ; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ; NIETO, 2019).

Sob essa concepção, a inovação social é entendida como uma nova solução, mais eficaz, eficiente e sustentável para um problema social ou ambiental (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Howaldt e Schwarz (2010) complementam indicando que a inovação social pode ainda ser vista como uma nova combinação e/ou configuração de práticas sociais que visam satisfazer as necessidades ou problemas sociais, que não puderam ser respondidos pelas práticas até então estabelecidas. Para tanto, deve incluir a atuação de diferentes atores, em uma ação intencional, podendo estes serem relacionados ao governo, empresas sociais e/ou privadas, redes, instituições de ensino e pesquisa, sociedade civil, beneficiários ou quaisquer outros indivíduos que possam contribuir com a melhoria na qualidade de vida da sociedade através de novas formas tecnológicas, ambientais e sociais (HOWALDT *et al.*, 2016).

Nesse ponto, destaca-se o papel das empresas privadas para melhorar os padrões da qualidade de vida da sociedade, adotando novas estratégias ou modelos de negócios, por meio do investimento de seus recursos em inovação social; originando-se, assim, a expressão inovação social corporativa (ALONSO-MARTÍNEZ; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ; NIETO, 2019; ESEN; MADEN-EYIUSTA, 2019). A inovação social em empresas com fins lucrativos envolve a reformulação das suas práticas em termos de sua capacidade de abordar problemas sociais de maneiras

inovadoras, melhorando o desempenho social (HERRERA, 2015; CARBERRY *et al.*, 2019).

O termo foi articulado inicialmente por Kanter (1999) ao preconizar que as questões sociais podem representar oportunidades de negócios para as empresas, porque servem como laboratórios de aprendizagem, já que, ao explorar as necessidades sociais, ideias inovadoras podem surgir. Atualmente, Esen e Maden-Eyiusta (2019) propõem que a inovação social corporativa seja compreendida como:

Práticas ou esforços de corporações (1) que visam encontrar soluções inovadoras para problemas sociais (principalmente dentro dos limites do ambiente organizacional); (2) que são iniciados, moldados e coordenados com base na capacidade de inovação e capacidade das organizações para identificar problemas sociais (apoiados por uma cultura que enfatiza a inovação social); e (3) que exigem o envolvimento de stakeholders na identificação e solução de problemas (ESEN; MADEN-EYIUSTA, 2019, p. 39).

Em essência, para inovar socialmente, as empresas precisam estabelecer relacionamentos mais próximos com seus vários *stakeholders* como: colaboradores, usuários, fornecedores, comunidade, instituições de ensino etc (HOWALDT *et al.*, 2016). A colaboração adequada com esses atores torna-se uma importante fonte de ideias para inovações que atendam aos problemas sociais e contribuam para o bem-estar da sociedade. Além disso, com o intuito de inovar socialmente, as empresas dependem de um conjunto de ativos que incluem, por exemplo, habilidades empreendedoras, capacidade inovativa e perspicácia gerencial. Como consequência, estas inovações irão impactar positivamente também a sustentabilidade dos negócios (GOOGINS, 2013).

Assim, a inovação social pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica, através da qual a empresa alinha tanto benefícios econômicos quanto benefícios sociais (ESEN; MADEN-EYIUSTA, 2019), gerando uma importante fonte de vantagem competitiva para a organização (CHIN *et al.*, 2019). Empresas que investem em inovação social exibem comportamento socialmente aceitável, podendo servir de exemplo para outras organizações que buscam melhorar sua reputação (ALONSO-MARTÍNEZ; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ; NIETO, 2019) ao passo que também melhora a confiança, aumenta a motivação e o comprometimento

dos colaboradores (ESEN; MADEN-EYIUSTA, 2019), fatores estes importantes para a lucratividade e prosperidade da empresa.

Baseando-se nessas definições e utilizando como base o caso da empresa Mercur S.A., pode-se perceber diferentes fatores que permitem caracterizar suas ações como ISC. Primeiro, conforme visto, a empresa passou a inovar socialmente ao abandonar a visão tradicional voltada exclusivamente à lucratividade, para uma abordagem que contempla outros elementos, incluindo, além do propósito econômico, objetivos sociais e ambientais. Foi necessário ainda que a empresa adotasse a ideia de inovação social como uma competência essencial da empresa, e que essa ideia fosse incorporada em suas estratégias. A empresa, ao mudar seus direcionadores, adotou uma postura para unir as pessoas e organizações com o intuito de encontrar soluções sustentáveis.

Como resultado, pode-se constatar uma mudança significativa em sua estrutura e processos. Com o intuito de atender à sua nova posição no mundo, a Mercur redesenhou seu portfólio de produtos, desenvolvendo novos produtos, mais sustentáveis e com impacto positivo na vida dos indivíduos. Ao mesmo tempo, cessou a produção de produtos considerados prejudiciais à qualidade de vida dos consumidores e ao meio ambiente. O foco em atender uma necessidade premente da sociedade, inserir diferentes atores no desenvolvimento de soluções, sustentando esse processo em um propósito claro e bem definido de obter resultados positivos, tanto para os *stakeholders* quanto para a sociedade, parecem ser elementos importantes para a inovação social.

6.2 COMO A CULTURA SUSTENTA A INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA

Além do alinhamento estratégico, cabe mencionar que propósitos responsáveis, *drivers* institucionais, engajamento dos vários atores e o gerenciamento de modelos de negócios são primordiais na institucionalização bem-sucedida das ISC. Nesse ponto, a organização deve ter clareza do seu propósito e objetivos, os quais devem estar articulados ao impacto social pretendido. Outrossim, deve-se atentar para os *drivers* que podem impulsionar ou barrar as inovações. Os *drivers* explícitos

podem influenciar diretamente nos processos da empresa, dentre os quais destacam-se as estratégias da empresa, sua estrutura e políticas (HERRERA, 2015).

No que tange aos fatores implícitos, incluem-se os valores, cultura e liderança, que poderão afetar principalmente as propensões dos funcionários e *stakeholders*, já que os esforços de implementação da inovação social corporativa acabam afetando a cultura, habilidades, sistemas e a estrutura da organização. Por isso, o papel dos líderes no direcionamento para objetivos socialmente orientados é essencial para o engajamento dos *stakeholders* e de outros atores na adoção de soluções socialmente benéficas (ESEN; MADEN-EYIUSTA, 2019). Do mesmo modo, deve-se incentivar a inovação social por meio de valores da organização, no apoio à experimentação, na assunção de riscos e colaboração. A cultura inovadora também pode ser promovida a partir da recompensa aos empreendedores sociais dentro das organizações. Esses indivíduos muitas vezes atuam como inspiradores para outros colaboradores e incentivam outros na promoção das mudanças corporativas (SZEGEDI; FÜLÖP; BERECKZK, 2016).

No caso Mercur, verifica-se que a empresa, ao pautar seu compromisso em unir pessoas e organizações, propiciou o desenvolvimento de uma cultura de colaboração e cocriação, que não está somente presente no desenvolvimento de seus produtos e processos, mas vai além, influenciando no modo como os indivíduos envolvidos pautam a sua atuação também na sociedade. A educação e a comunicação da empresa direcionada à reflexão do papel das organizações, auxilia não só na adaptação à nova cultura, mas também na contribuição para a formação de indivíduos mais críticos e atuantes para as necessidades do mundo.

6.3 COLABORAÇÃO E COCRIAÇÃO PARA ENCONTRAR SOLUÇÕES INOVADORAS

Necessidades sociais complexas, como as enfrentadas pela inovação social, requerem abordagens integradas e inovadoras capazes de combinar e gerir as contribuições de diferentes atores. A colaboração e a coordenação da rede contribuem para o desenvolvimento e disseminação das iniciativas.

Nesse sentido, os processos de cocriação, apoiados em diferentes metodologias, tornam-se meios essenciais para fomentar as colaborações rumo a objetivos comuns. Técnicas e ferramentas de colaboração são essenciais para gerenciar tais processos. *Design Thinking, brainstorming, facilitação e Human Centered Design* (PINHEIRO, CHUERI; SANTOS, 2020) podem ser utilizadas para potencializar o envolvimento dos atores no desenvolvimento dos produtos e processos que atendam às necessidades observadas (CHOU, 2018).

A Mercur, a partir de seu novo propósito social, passou a investir em atividades que priorizem a colaboração e estímulo às inovações sociais. Assim, o ato de cocriar permite que os indivíduos legitimem e materializem os planos da empresa em desenvolver estratégias com valor social. A empresa trabalha em estreita colaboração com a comunidade, por isso, diante das inúmeras ferramentas que apoiam a cocriação, a escolha de quais serão utilizadas cabe àqueles que estão facilitando o processo, buscando alinhamento entre a técnica e a intenção que se quer para o momento.

Apesar do conceito de inovação social corporativa ter surgido recentemente, ela representa uma importante estratégia para as organizações empresariais, e tem se mostrado um tema promissor que permanecerá nas agendas acadêmicas e profissionais (ESEN; MADEN-EYIUSTA, 2019).

7 MATERIAIS DE APOIO À DISCUSSÃO

Vídeos:	Mercur Oficial https://www.youtube.com/channel/UCcTkqGUW-vIZmbrHJ1JPxIAA
Site:	https://mercur.com.br/ https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/narrativas/ https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/trabalhos-academicos/
Redes Sociais:	Instagram: mercuroficial Spotify: Podcast Papo Mercur https://open.spotify.com/show/32mAWIgdWKCuhgdfVgavTY

REFERÊNCIAS

- ALONSO-MARTÍNEZ, D.; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, N.; NIETO, M. The influence of financial performance on corporate social innovation. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 4, p. 859-871, 2019.
- CARBERRY, E. J. et al. Social movements as catalysts for corporate social innovation: Environmental activism and the adoption of green information systems. **Business & Society**, v. 58, n. 5, p. 1083-1127, 2019.
- CHIN, T. *et al.* Co-creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. **Sustainability**, v. 11, n. 5, p. 1438, 2019.
- CHOU, David C. Applying design thinking method to social entrepreneurship project. **Computer Standards & Interfaces**, v. 55, p. 73-79, 2018.
- ESEN, A; MADEN-EYIUSTA, C. Delineating the concept of corporate social innovation: toward a multidimensional model. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 23-45, 2019.
- GOOGINS, B. Leading with innovation: transforming corporate social responsibility. In: **Social Innovation**. Springer, Berlin: Heidelberg, 2013. p. 89-98.
- HERRERA, M. E. B. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1468-1474, 2015.
- HOWALDT, J. *et al.* **Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions**, a deliverable of the project. Social Innovation: Driving Force of Social Change (SI-DRIVE), 2016.
- HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social Innovation: Concepts, research fields and international trends**. Sozialforschungsstelle Dortmund, 2010.
- KANTER, R. M. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. **Harvard business review**, v. 77, n. 3, p. 122-123, 1999.
- MERCUR. **Laboratório de Inovação Social**. 2021. Disponível em: <<https://mercur.com.br/inovacao/laboratorio-de-inovacao-social/>>. Acesso em: 21 dez. 2021.
- MIRVIS, Philip et al. Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5014-5021, 2016.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.

PINHEIRO, M.; CHUERI, L.; SANTOS, R. Identifying Topics and Difficulties on Collaboration in Social Innovation Environments. In: **XVI Brazilian Symposium on Information Systems**. 2020. p. 1-8.

SAUL, J. Social Innovation. In: **5 strategies for driving business growth through social change**. John Wiley & Sons, 2010.

SZEGEDI, K; FÜLÖP, G; BERECSZK, Á. **Relationships between social entrepreneurship, CSR and social innovation**: In theory and practice. 2016.

EIXO 2

IMPLEMENTAÇÃO E DIFUSÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Para iniciar este capítulo, é fundamental retomarmos o conceito que utilizamos para a inovação social:

[...] uma nova combinação e/ou nova configuração de práticas sociais em contextos sociais, motivada por certos atores ou constelações de atores de uma forma intencionalmente orientada com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas do que é possível com base em práticas estabelecidas” (HOWALDT; KALETKA; SCHRÖDER, 2016, p. 98)

Sabemos que a inovação não se origina de um evento único, de sorte ou de momentos de descoberta. Dito de outro modo, ela pode e deve ser gerida, sustentada e alimentada, pois é um processo de busca e seleção de ideias e sinais de mudança, seguida de um processo de concretização e implantação (BESSANT; TIDD, 2009; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2009). Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) defendem que a inovação social também segue um processo sequencial, assim como acontece na inovação comercial ou tecnológica, indo desde a percepção da necessidade ou problema até a aceitação da mudança pela sociedade.

Alguns processos de desenvolvimento de uma inovação social são apresentados na literatura. O Quadro 1 apresenta dois modelos que podem inspirar a implementação de uma iniciativa.

Quadro 1 – Etapas de Desenvolvimento da Inovação Social

Fonte	Etapas	Descrição das etapas
Young Foundation (2007)	1) Percepção das necessidades	Ponto inicial para o desenvolvimento de uma inovação social. Considera desde as necessidades mais óbvias (como diminuição da pobreza, controle de doenças) até aquelas menos explícitas (como diminuição da violência doméstica, preconceito racial). Normalmente, vem à tona por meio de grupos ligados ao contexto em que a necessidade é mais premente, de organizações voluntárias, de empreendedores sociais, do aumento da expectativa dos cidadãos e/ou de mudanças demográficas.
	2) Desenvolvimento da ideia	Quando as necessidades são percebidas, surgem as ideias, que precisam ser desenvolvidas e testadas. Frequentemente, as inovações sociais são implementadas precocemente, porque os diferentes atores não querem esperar pela ação dos governos para colocar as ideias em prática.
	3) Difusão da inovação	Nesta etapa, a inovação alcança uma “curva em S”, tendo uma fase inicial de crescimento lento com um pequeno grupo que a utiliza, seguida de uma fase de rápida decolagem, e logo após uma desaceleração que indica maturidade. Difundir uma ideia requer estratégia, mobilização de recursos e apoio dos principais atores.
	4) Aprendizagem e adaptação	Nesta etapa, a ideia já está implementada, mas há a necessidade de transformá-las de acordo com a realidade e as oportunidades que se impõem.

Fonte	Etapas	Descrição das etapas
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	1) Inspiração e diagnóstico	O objetivo desta fase é diagnosticar o problema e formular a pergunta que contemple suas causas e seus sintomas, apontando o que precisa ser modificado. Entender a causa do problema é a chave para o processo de inovação.
	2) Propostas e ideias	Nesta fase, são gerados os insights. São vários os métodos utilizados para fazer o levantamento de ideias: a) imaginando soluções, b) pensando diferente, c) inovação aberta e d) participação dos envolvidos por meio de programas direcionados ou não ao diagnóstico do problema.
	3) Prototipagem e pilotos	Etapa na qual as ideias são colocadas em prática, quando são desenvolvidos os testes mais simples até pilotos e protótipos formais. É fundamental para o desenvolvimento da inovação social, pois o processo de tentativa e erro possibilita o constante refinamento do projeto, seja por meio do contato com os usuários ou do alinhamento de diferentes aspectos que possam gerar conflitos posteriores.
	4) Manutenção	Nesta etapa, a ideia se torna uma prática cotidiana; é preciso buscar a sustentabilidade financeira do projeto para que ele possa ser levado adiante, já que houve bons resultados na fase de prototipagem.
	5) Dimensionamento e difusão	Quando são desenvolvidas estratégias para a propagação da inovação.
	6) Mudança	Esta etapa se caracteriza por ser o objetivo da inovação social e envolve a interação de vários fatores (movimentos sociais, modelos de negócios, legislação, novas formas de atuação e pensamento). Há a criação de novas condições para que a inovação social gere os resultados esperados: novas tecnologias, habilidades desenvolvidas e/ou adaptadas, regulamentações atualizadas envolvendo diferentes atores na sociedade.

Fonte: Adaptado de Santos (2012)

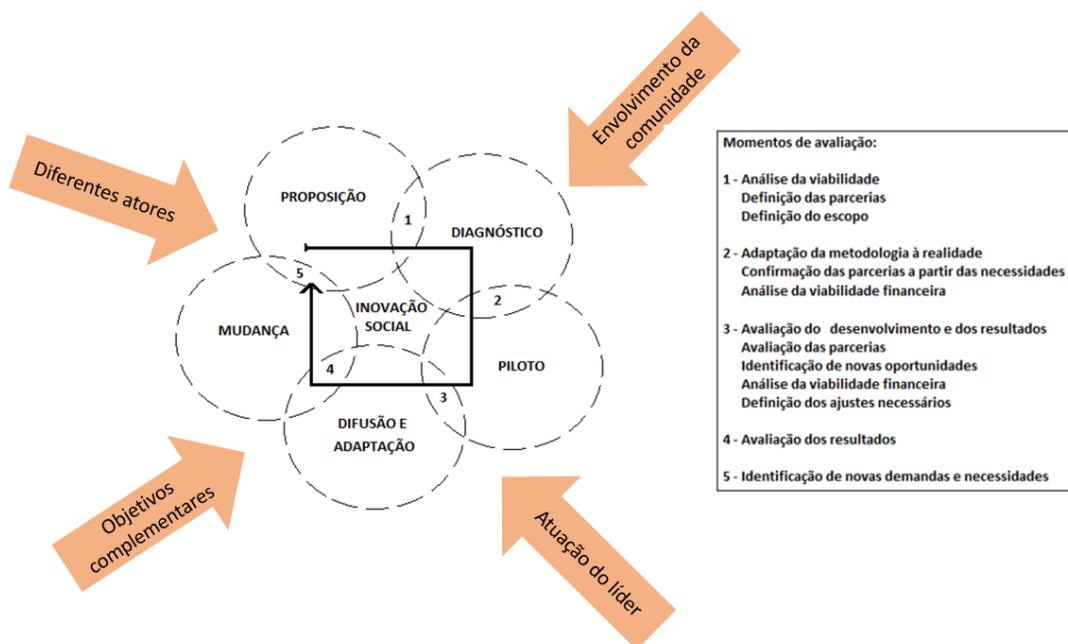
Comparando os dois modelos apresentados na literatura, percebe-se que as cinco primeiras fases do modelo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) estão contempladas nas três primeiras fases do modelo da Young Foundation (2007). Entretanto, a fase de mudança sistêmica do segundo modelo destaca, principalmente, a adoção da inovação pela comunidade onde ela foi implementada, mas discute pouco sobre o que a fase Aprendizagem e Adaptação se preocupa no primeiro modelo. Um aspecto importante é que as inovações devem estar em cons-

tante transformação, reiniciando o processo e criando um ciclo virtuoso. Além disso, apontamos duas críticas aos dois modelos: (i) são modelos lineares que podem não contemplar os elementos essenciais de desenvolvimento da inovação social; e (ii) ambos não detalham os requisitos básicos para avançar para a próxima etapa.

Outro aspecto que ressaltamos é que a inovação social surge e se desenvolve considerando os princípios da inovação aberta que se vale do conhecimento de diferentes atores para o surgimento e desenvolvimento dos projetos (CHESBROUGH, 2012). Não é possível desenvolver uma inovação social sem a participação dos diferentes atores que vão se incorporando ao projeto. Todos os participantes podem ter contribuições significativas a partir de suas vivências e observações. Assim, aproveitar os conhecimentos e competências de diferentes atores pode contribuir para a criação de um valor social ainda mais perceptível e significativo, além de estar aderido à realidade local.

Considerando a interação dos atores como indispensável, é importante atentar para quatro características do sistema social que podem aumentar a complexidade do processo: (i) a diversidade dos atores pode contribuir para a definição de metas diferentes e, até mesmo, concorrentes; (ii) o fluxo contínuo e múltiplo de ações e interações; (iii) o resultado das ações depende da ação e da interação entre os atores e da influência do meio; e (iv) o significado dos eventos é construído a partir dos modelos mentais de cada ator e do dinamismo do contexto. Conhecendo estas características e compreendendo como a liderança pode organizar as ideias e propostas, além de orientar o grupo envolvido, os resultados podem ser mais significativos. Na Figura 1, apresentamos um processo que considera todos os aspectos apontados até aqui neste capítulo.

Figura 1 – Processo de Desenvolvimento da Inovação Social



Fonte: Adaptado de Santos (2012)

Este processo considera as fases de desenvolvimento de uma inovação proposta por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), a inovação aberta (CHESBROUGH, 2012) e o modelo *stage-gate* proposto por Cooper (2008), além dos elementos que são característicos da inovação social. Cada círculo pode ser considerado uma etapa do desenvolvimento da inovação social, iniciando pela fase denominada proposição, quando um grupo de atores apresenta a ideia. A seguir, na etapa de diagnóstico, é realizada uma busca de informações sobre a realidade local, necessidades e anseios, que servirão para definir as especificidades do projeto piloto. Após a implementação do piloto, parte-se para a difusão da metodologia e ajustes necessários. A mudança na comunidade é decorrência da implementação e adaptação do projeto ao ambiente. Então, a partir da análise empírica, o *framework* proposto ao final do referencial teórico foi alterado: a fase mudança só acontece após a adaptação, pois a inovação social não é imposta, mas construída pelos atores. Dessa forma, na medida em que o processo vai se desenvolvendo, ocorrem as adaptações necessárias e, finalmente, a mudança da comunidade.

Ressaltamos que as intersecções entre os círculos constituem os momentos de avaliação do projeto visando à passagem para a próxima etapa. As discontinuidades nos contornos representam a necessidade da interação do ambiente com o processo, já que a inovação social é proveniente de uma necessidade, caracterizando-a como uma inovação aberta. A legenda apresentada na Figura 1 descreve as ações específicas em cada etapa de avaliação.

Para compreendermos e analisarmos como se dá o processo de implementação e difusão da inovação social em diferentes contextos, trazemos três casos que podem ser trabalhados em sala de aula. O primeiro caso é denominado *Conexus – Conexão social*: um ambiente para promover o desenvolvimento humano e profissional de jovens em vulnerabilidade social. Os autores são Marcelo Ferreira de Souza, Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos, Marilaine Quadros Becker de Souza e a Irmã Pierina Lorenzoni. Ele conta a história de Francisco, um morador de uma comunidade situada no alto de um morro na cidade de Porto Alegre. A partir da observação das necessidades da comunidade, ele compartilhou suas ideias com uma colaboradora da instituição Pequena Casa da Criança e suas sugestões foram utilizadas para a elaboração de um projeto que foi financiado pelo CNPq. O objetivo do projeto era desenvolver um sistema que proporcionasse a conexão entre os jovens em situação de vulnerabilidade social e empresas que oferecem vagas para jovens aprendizes, além de conectá-los com mentores que podem apoiar o desenvolvimento de ideias empreendedoras. Um dos desafios do caso é compreender as etapas de desenvolvimento do projeto e a importância dos diferentes elementos que o impactam.

O caso “Do outro lado do rio: o processo de inovação social no Arquipélago do Bailique (AP) e seus desafios”, construído por Manuela Rösing Agostini, Ana Luiza Rossato Facco e Laura Chiattonne Bollick, é o segundo caso do Eixo Implementação e Difusão da Inovação Social. O caso conta a história de Diana, uma líder comunitária que apresenta a região do Arquipélago do Bailique, que fica no Amapá, e da importância do Protocolo Comunitário, um instrumento de gestão comunitária que possibilita a transformação coletiva. O desafio aqui apresentado é a reflexão sobre os mecanismos de gestão de uma inovação social, considerando a geração de renda de comunidades isoladas, bem como o empoderamento feminino e coletivo.

Finalmente, o caso, proposto por Larissa Medianeira Bolzan e Daniela Mattos Fernandes, é intitulado “Mais Juntxs por Todxs: o caso de um Living Lab que trabalha para o enfrentamento da violência de gênero”. Ele apresenta o projeto de um Living Lab, coordenado pela professora Anne, que tinha como objetivo cocriar tecnologias sociais a partir da utilização do método Design Sprint. São relatados os desafios enfrentados e, a partir das informações disponíveis, é possível discutir sobre o processo de criação do Living Lab, sua sustentabilidade financeira e a possibilidade de escalabilidade das tecnologias sociais criadas.

A riqueza dos casos pode inspirar a reflexão sobre a possibilidade de desenvolver projetos que possam mudar a realidade das comunidades menos favorecidas. Além disso, subsidiam a discussão sobre as particularidades no processo de desenvolvimento de uma inovação social e ressaltam a importância dos fatores contextuais.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John.; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOLZAN, Larissa M.; BITENCOURT, Claudia C.; MARTINS, Bibiana V. Exploring the scalability process of social innovation. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 16, p. 218-234, 2019.

CHESBROUGH, Henry W. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

COOPER, Robert. Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems. **The Journal of Product Innovation Management**, v.25, p. 213-232, 2008.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOWALDT, Jürgen; KALETKA, Christoph; SCHRÖDER, Antonius. Social entrepreneurs: important actors within an ecosystem of social innovation. **European Public Social & Social Innovation Review**, v. 1, n. 2, p. 95-110, 2016.

MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo L.; TAKAHASHI, Adriana Roseli W.; SEGATTO, Andrea Paula. Scaling Up Social Innovation: A Meta-Synthesis. **RAM - Revista de Administração da Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 134-163, 2016.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The Open Book of Social Innovation**. The Young Foundation: NESTA, 2010.

RIDDELL, Darcy; MOORE, Michele-Lee. Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 59, p. 2-36, 2015.

SANTOS, Ana Clarissa M. Z. **O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

YOUNG FOUNDATION. **Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated**. 2007. Disponível em: <<https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>>. Acesso em: 20 out. 2021.

Caso 1

CONEXUS - CONEXÃO SOCIAL: UM AMBIENTE PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO HUMANO E PROFISSIONAL DE JOVENS EM VULNERABILIDADE SOCIAL

Marcelo Ferreira de Souza

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

Marilaine Quadros Becker de Souza

Irmã Pierina Lorenzoni

1 A COMUNIDADE: COMO TUDO COMEÇOU, DA LENDA A FATOS VIVIDOS

Meu nome é Francisco, mas aqui todos me conhecem por Chico da Quitanda. Sou pai de sete filhos, avô de cinco guris e quatro gurias, filho da dona Rosa e do seu Antônio da Quitanda e neto do lendário contador de estórias, o seu Adamastor, o fundador da Quitanda da rua 15. Aqui na vila, dizem que meu avô foi uns dos primeiros moradores desta região que é chamada Vila Maria da Conceição, uma comunidade situada no alto de um morro na zona leste da minha linda Porto Alegre.

Como um bom contador de estórias, meu avô contava, o que para mim sempre soou como uma lenda, que a vila cresceu em torno de um local onde, em 1899,

ocorreu um crime hediondo. Uma jovem imigrante alemã, Maria Francelina Ternes, foi degolada por seu amante, o soldado da brigada militar Bruno Bicudo. A vila, por muito tempo ficou conhecida como “Maria Degolada”. Apesar de algumas versões da história apontarem que Maria Francelina era prostituta, a comunidade a transformou em santa, ergueu uma gruta em sua homenagem e atribui a ela inúmeras graças atendidas. Acredite se quiser!

Meu avô era muito engraçado e contava cada história que era difícil de acreditar. Uma delas, com certeza, era verdade, até porque meu pai a viveu na pele. Eles me contaram que a nossa Vila Maria da Conceição começou a ser povoada em meados de 1940, fruto do processo de modernização e higienização da zona central de Porto Alegre. Este triste episódio se deu com a expulsão de uma dezena de famílias que lá moravam e que foram jogadas para bairros mais afastados. Foi assim que meu avô, sozinho com seus cinco filhos pequenos, veio parar aqui. Um morro que na época só era mato e que só dava para chegar a pé, por trilhas ou a cavalo.

Mas não é só de histórias tristes que vivemos! Tem uma linda história, muito real: a de Nely Capuzzo, uma Irmã da Congregação Missionárias de Jesus Crucificado, que dedicou a sua vida às crianças da comunidade na Vila Maria da Conceição. A irmã Nely chegou muito jovem a Porto Alegre e iniciou um trabalho de catequização com crianças da Doca das Frutas - aquela região do centro da cidade que teve suas famílias, dentre elas, a do meu avô, removidas a jatos de mangueira para a vila Maria Degolada. Nessa ocasião, a Irmã Nely subiu o morro com suas crianças e lá continuou o trabalho, primeiramente sob as árvores e, depois, em um galpão de madeira construído pela comunidade, onde hoje é a Instituição Pequena Casa da Criança.

2 A INSTITUIÇÃO PEQUENA CASA DA CRIANÇA CONTADA POR ELA MESMA

Desde 15 de agosto de 1956, quando foi fundada, a Pequena Casa, como é carinhosamente chamada, atua com base na doutrina e nos princípios cristãos e prioriza a ação preventiva dirigida a crianças, jovens, famílias e idosos. É uma insti-

tuição não governamental, sem fins lucrativos, filantrópica, educacional e de assistência social. Desde 2002, a pequena Casa é dirigida pela Irmã Pierina Lorenzoni. Com 65 anos de serviços gratuitos, completados em 2021, essa instituição financia seus programas com recursos próprios, através de parcerias com o município e contribuições provenientes de pessoas físicas e jurídicas. Na foto 1 é possível identificar a estrutura da Pequena Casa da Criança.

Figura 1 - Foto da região e da Pequena Casa da Criança



Fonte: Site da Pequena Casa da Criança ([www. https://pequenacasa.org.br/](http://www.https://pequenacasa.org.br/))

O trabalho desenvolvido na Pequena Casa é reconhecido pela excelência, sendo realizadas ações de educação, profissionalização, mobilização comunitária e de assistência social junto a uma população em situação de extrema vulnerabilidade social. Ao longo de sua história, foi premiada por diversos segmentos da sociedade, sendo, inclusive, em 2017, reconhecida como uma das 100 melhores ONGs para se doar, recebendo o Selo Doar e o Prêmio de Responsabilidade Social RS 2017, em nível estadual. Esta premiação é promovida pelo Instituto Doar e pela Revista Época.

Além de atender às necessidades peculiares de crianças e idosos, a Pequena Casa tem ações direcionadas para os jovens da comunidade. Dentre elas, está a promoção de uma educação profissionalizante e de cursos livres de capacitação profissional, a fim de orientar os jovens para a melhoria da qualidade de vida. Este

é um grande desafio para que estes jovens possam se inserir no mercado de trabalho e construir uma trajetória que mude a sua vida, de sua família e da comunidade, minimizando as desigualdades sociais e abrindo novas possibilidades para a superação da vulnerabilidade social com empreendedorismo e autonomia sustentável.

Se isso não fosse tão presente e marcante, certamente, poderia ser mais uma estória, mais uma lenda contada pelo seu Adamastor. Fico aqui me perguntando: Como pode tudo isso ser real? Como todas essas maravilhas aconteceram nesses 65 anos? Para mim, a resposta está nas pessoas que acreditam no poder da transformação. E, você, o que acha?

3 ANTES ERA SÓ MATO, MAS AGORA A VILA MARIA DA CONCEIÇÃO ESTÁ ASSIM...

Como eu já tinha dito, a comunidade Vila Maria da Conceição está localizada na zona leste de Porto Alegre, mais exatamente no Partenon, bairro que possui cerca de 120.000 habitantes e uma realidade de extrema vulnerabilidade social, em que 13,31% das famílias possuem renda per capita de meio salário-mínimo e 37,48% declararam receber até um salário-mínimo. Além da condição econômica, é uma realidade de violência, tráfico de drogas e interiorização de outras vulnerabilidades que envolvem o cotidiano dos jovens. Infelizmente, segundo o último Relatório da Fundação de Assistência Social e Cidadania (FASC) de 2018, em Leituras dos Territórios das Regiões de Assistência Social, os dados mostram que 36,26% é o percentual de morte por homicídio de jovens do sexo masculino de 15 a 29 anos.

É triste, mas basta dar um “Google” para perceber o que se fala sobre a Vila Maria da Conceição: que é um território de tráfico de drogas, que as famílias vivem diariamente sob fogo cruzado, que vivemos em meio a guerras entre as facções do tráfico, que há violência policial nas ruas e que nossas casas são frequentemente invadidas por policiais e traficantes. E, para piorar, os dados mostram que o genocídio da população jovem e negra tem nome e endereço: muitas vezes são parentes e amigos. Uma cruel realidade que só faz proliferar as mães de criação, tias, avós, ou até mesmo vizinhas ou amigas que assumem as crianças cujos pais morreram ou estão presos. Esta é uma das razões pelas quais muitas vezes as mulheres criam

seus filhos sozinhas e, também, porque meu avô criou meu pai e meus outros quatro tios sozinho, há mais de seis décadas. Ou seja, uma tragédia de longa data que a cada dia só piora.

Mas temos um outro lado. Os jornais também mostram que a Vila Maria da Conceição é uma comunidade sensível, criativa, solidária, alegre e que guarda consigo parte da identidade negra do Rio Grande do Sul. Essa identidade pode ser facilmente vista por meio da religiosidade e da música. Os nossos tambores são a marca do morro. A qualquer hora do dia ou da noite batem tambores na Conceição, seja nos ensaios da Academia Samba Puro ou da Academia de Samba Realeza, seja nas casas de religião de Matriz Africana, no Bar do Ricardo ou no samba de beco.

Nas ruas ou em casa, as crianças aprendem a percussão batucando em baldes e caixas, misturando samba com *funk*, enquanto a velha guarda traz as lembranças de um tempo que não volta mais, do velho samba de raiz afrogaúcha movido a tambor de sopapo. Sem contar o trabalho da Pequena Casa, que capacita mais de 130 crianças e adolescentes de 12 a 17 anos, proporcionando a eles inserção cidadã e a convivência social, o exercício intra e inter-relacional, os valores e os direitos humanos, culturais, comunitários, políticos, ambientais, socioassistenciais e a cultura da paz. Oferece aulas de violino, violoncelo, viola, flauta, percussão, violão, teclado e voz.

Vocês podem perceber que aqui na Conceição temos os dois lados da mesma moeda, mas acreditamos que no fundo, no fundo, o lado bom sempre vencerá e que nunca devemos deixar de lutar por nossos ideais, por nossas ancestralidades, por nossas culturas e principalmente pelos nossos jovens. Os jovens que serão o futuro da Vila Maria da Conceição, o futuro de Porto Alegre, o futuro do Brasil e o futuro do Mundo. Foi assim, pensando nos jovens como futuro, que comecei a refletir como eu poderia mudar essa realidade cruel, desigual e cheia de preconceito e mágoas. Uma realidade sem visão de futuro, sem expectativas de uma vida melhor, sem dignidade e, resumindo, sem emprego.

Na verdade, eu só tinha uma certeza, que eu ia fazer acontecer. Mas, ao mesmo tempo, as perguntas borbulhavam em minha cabeça. Tipo: O que fazer? Como fazer? Com quem fazer? Por onde começar? Com que dinheiro? As coisas só ficavam martelando na minha cabeça. Eu precisava de ajuda e tinha que ser rápido.

Num certo dia, Dona Carolina apareceu na Quitanda. Ela queria comprar algumas frutas para levar para a Pequena Casa oferecer como sobremesa naquele dia. Vocês sabem quem ela é? A pessoa que cuida de todos os projetos da Pequena Casa e, é claro, eu não perderia aquela oportunidade! Ela era a pessoa certa para ouvir e me ajudar. Dona Carolina, senta que lá vem história...

4 APROXIMANDO OS MUNDOS: IDEALIZANDO UM PROJETO DE EMPREGABILIDADE PARA OS JOVENS DA COMUNIDADE

Coitada da Dona Carolina! Ficou quase uma hora segurando quatro sacolas com frutas e me escutando sem parar. Como eu disse, não podia perder a oportunidade de expressar em palavras todos os meus sonhos, todo o desejo que tenho em um dia poder ver nossos jovens trabalhando e, conseqüentemente, ajudando seus pais em casa e tendo melhores expectativas e um futuro melhor.

Por outro lado, Dona Carolina, muito atenciosa e prestativa, me ouviu e prometeu levar a ideia para a Instituição. Em resumo, o meu sonho era que a Instituição pudesse ter alguma outra ferramenta ou projeto que fosse além do Programa Jovem Aprendiz, projeto que já promove para os nossos jovens de 14 a 24 anos. Hoje, o Programa promove a formação profissional e a geração de renda para 45 jovens da nossa comunidade, contribuindo com o seu primeiro emprego e com o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Porém, apesar dessa bela iniciativa, sabemos que outros quase 500 jovens estão na fila de espera e muito provavelmente não terão esta oportunidade.

A ideia era simples, mas qualquer que fosse o projeto, sabia da sua complexidade e que precisava ser assertivo. A Pequena Casa precisaria buscar parceiros externos que pudessem tirar os sonhos da minha cabeça e que já estavam materializados no radar da Dona Carolina. Até que o mundo conspirou, uma possível solução se aproximava. Um sonhador estudante de Mestrado chegava na Pequena Casa com o mesmo ideal: ajudar quem precisa e usar o poder acadêmico e a força da Universidade e dos professores para começar esta transformação social.

Então, apresento o Matheus. Este sonhador estudante que não mediria esforços para fazer acontecer. Em um belo dia de primavera, Matheus bateu na porta da Pequena Casa, por indicação de um professor da sua Universidade, com um edital embaixo dos braços, intitulado “Chamada CNPq/MCTIC/MDS nº. 36/2018 - Tecnologia Social”. Era um edital apresentado em conjunto por três instituições federais: o *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico* – CNPq, o *Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações* – MCTIC, por intermédio da *Secretaria de Políticas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento* – SEPED, e o *Ministério do Desenvolvimento Social* – MDS, por intermédio da *Secretaria de Inclusão Social e Produtiva* – SISP.

A Chamada era destinada a quem quisesse apresentar propostas que apoiassem projetos que promovessem o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do País por meio de Tecnologias Sociais. Era necessário, também, que as propostas estivessem alinhadas às metas dos *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS) da *Organização das Nações Unidas* (ONU), com a *Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação* (ENCTI) e com o *Plano Progridir*, contribuindo para o alcance das metas da Agenda 2030.

O objetivo desse edital era apoiar projetos de desenvolvimento, reaplicação, aperfeiçoamento e avaliação de Tecnologias Sociais que promovessem geração de renda, inclusão no mundo do trabalho e autonomia econômica das famílias inscritas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal e que atendessem aos requisitos de simplicidade, fácil aplicabilidade, reapplicabilidade, efetivo impacto e repercussão social. Aqui, vale lembrar que, para fins desta Chamada, Tecnologia Social era entendida como “produtos, técnicas e/ou metodologias reapplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social” (RTS).

A Reaplicação pode ser entendida como adequação sociotécnica do produto tecnológico, incluindo o entorno sociocultural e econômico da sociedade. E que os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS) fazem parte de um Protocolo Internacional da Assembleia Geral da *Organização das Nações Unidas* (ONU) em relação ao qual o Brasil assumiu o compromisso de implementar a *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*.

Depois que Matheus apresentou os inúmeros detalhes do edital, Dona Carolina comentou sobre os sonhos que ora ouvira do seu Chico e que, de fato, encaixava-se perfeitamente com tudo o que estava sendo conversado e com o que o edital se propusera a apoiar. Bingo! Não deu outra, estava claro que ali começaria algo interessante e que ambos iriam fazer de tudo para acontecer: Dona Carolina dentro da Pequena Casa, e Matheus levando essa ideia para a Universidade. Bingo de novo!

Com uma equipe qualificada que contava com a Dona Carolina, o Matheus, alguns professores e uma técnico administrativo da universidade, foi possível pensar a sistematização das minhas ideias iniciais e transformar em um projeto que de fato contribuísse para gerar impacto social positivo e que pudesse promover a empregabilidade dos jovens da comunidade. E o melhor: o projeto até poderia ser replicado para outras comunidades em vulnerabilidade social. Assim foi, assim começou a nascer o projeto CONEXUS.

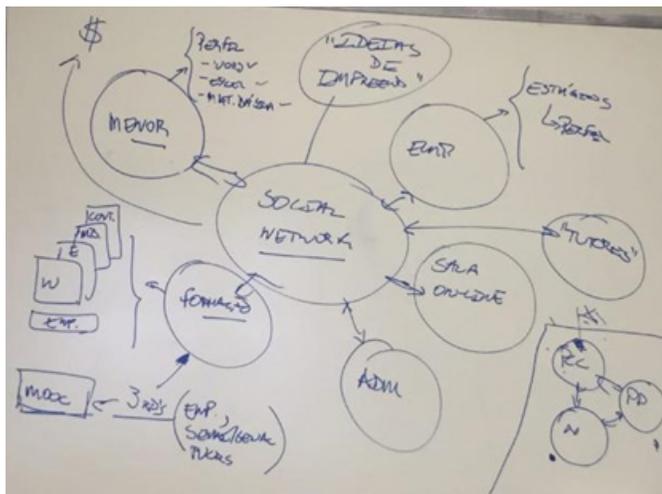
5 O PROJETO CONEXUS - UM AMBIENTE PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO HUMANO E PROFISSIONAL DE JOVENS EM VULNERABILIDADE SOCIAL

Meu ideal começava a se concretizar: passou do sonho para o papel e, com o apoio de tantas pessoas, poderia se tornar realidade. Mas eu também sei que o caminho estava apenas começando e que tinha muito trabalho para ser feito! O mestrando, os professores e uma colaboradora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) especializada em projetos teriam que desenvolver todo o projeto, submeter para o CNPq e ainda torcer para que fosse aprovado.

Não foi fácil! Reuniões foram feitas, muitas ideias foram expostas, mas foi uma que de fato comoveu. Um dos nossos professores convidados para o projeto, que inclusive é da área de tecnologia, deu a ideia de desenvolver uma plataforma computacional que pudesse promover a empregabilidade desses jovens e que, ao mesmo tempo, pudesse facilitar o contato deles com as empresas, que promovesse

curso e espaços para o compartilhamento de ideias de empreendedorismo. O desenho começava a ser feito.

Figura 1: Primeiro Esboço do Projeto CONEXUS



Fonte: Equipe do projeto (2018)

A ideia foi levada à Pequena Casa e várias sugestões foram incorporadas. Estavam todos alinhados, o *start* seria dado e a sorte seria lançada. O projeto seria escrito e na sequência seria submetido ao CNPq. Matheus, com a ajuda de todos os envolvidos, começou a colocar tudo no papel, o projeto estava nascendo. Foram vários dias de dedicação, com idas e vindas entre os envolvidos e o projeto, enfim, ficou pronto. Tinha chegado a hora de submeter e torcer. E assim foi feito! O projeto intitulado *CONEXUS – Conexão Social: Um ambiente para promover o desenvolvimento humano e profissional de jovens em vulnerabilidade social* tinha sido entregue. Mas tenho certeza de que vocês estão curiosos para conhecer qual é a proposta do CONEXUS, não é mesmo?

O projeto CONEXUS foi caracterizado como Desenvolvimento de Tecnologia Social, com o intuito de alavancar a geração de renda, a inclusão no mercado de trabalho e aumentar a autonomia econômica das famílias inscritas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal. Foi criado para servir de apoio ao atendimento das demandas sociais no que diz respeito à formação complemen-

tar, ao estímulo ao empreendedorismo social e a maior integração entre empresas e jovens em busca de oportunidades.

O principal objetivo do projeto foi desenvolver um ambiente computacional que estimulasse e ampliasse o acesso dos jovens em vulnerabilidade social ao mercado de trabalho, proporcionando melhores condições de emprego e renda. Assim como: (i) criar oportunidades de aprendizagem para jovens com baixa formação profissional e educacional; (ii) proporcionar a integração entre empresas e jovens na busca do primeiro emprego ou recolocação no mercado de trabalho; (iii) oportunizar qualificação profissional e capacitação técnica para jovens em situação de desemprego; e (iv) promover a inclusão social e o crescimento profissional dos jovens em situação de vulnerabilidade social.

Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Adaptado pelos Autores a partir de Nações Unidas Brasil (2018)

É importante dizer que o projeto estava alinhado com 3 (três) dos 17 (dezessete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que fazem parte de um Protocolo Internacional da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) no qual o Brasil também assumiu, juntamente com todas as instituições brasileiras, o compromisso de implementar a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

O quadro 1 apresenta os objetivos escolhidos pelo grupo.

Quadro1. ODSs Escolhidos no Projeto

	ODS	Descrição do ODS	Desafios escolhidos
ODS Principal	4 - Educação de qualidade	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos	4.4 Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo 4.5 Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade
	8 - Trabalho decente e crescimento econômico	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos	8.6 Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação
ODSs Secundários	10 - Redução das desigualdades	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles	10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra

Fonte: Adaptado pelos Autores a partir de Nações Unidas Brasil (2018)

Ao definir os ODSs que seriam contemplados no projeto, foram analisados aqueles que tratavam da promoção de uma educação de qualidade que garantisse aos jovens em situação de vulnerabilidade o acesso ao emprego, impactando a redução das desigualdades. Com o objetivo de atendê-los, o CONEXUS foi composto por oito módulos. A Figura 1 ilustra os principais módulos e suas conexões.

O módulo que contém a inteligência de operação do sistema CONEXUS é denominado **Conexus Engine**. Ele é o responsável por implementar a lógica de negócio que corresponde à ligação entre as demandas e ofertas que estão na plataforma, garantindo a conexão e a interface entre os diferentes módulos que

fazem parte do ambiente. Futuramente, a *Conexus Engine* poderá ser configurada de acordo com as necessidades de cada comunidade e instituição parceira. Dessa forma, cada comunidade poderá ter a sua *Conexus Engine*, transformando o ambiente *Conexus* único para aquela comunidade.

No **Módulo Jovem**, são inseridas todas as informações de cada estudante no sistema *Conexus*. Ele contém o perfil do estudante e as informações das suas competências, interesses e habilidades, caracterizando-se como uma espécie de currículo. A cada novo certificado que o estudante obtém, é possível fazer o *upload* do documento e as informações são inseridas no perfil. Caso o certificado tenha sido obtido através do módulo Formação do *Conexus*, este processo será realizado automaticamente. Os currículos dos jovens ficam disponíveis no **Módulo Banco de Currículos**.

Figura 3: Módulos do CONEXUS



Fonte: Elaborada pelos Autores (2020)

O **Módulo Empresas** contém as informações das empresas parceiras que estão ofertando vagas de estágios e de menores aprendizes (**Módulo Banco de Vagas**), formando um ecossistema de empresas. A partir do momento que a empresa cadastra uma oportunidade na *Conexus*, o módulo *Conexus Engine* busca no seu banco de estudantes aqueles que atendem os requisitos da vaga oferecida e

disponibiliza no perfil do estudante a oportunidade. Caso o estudante demonstre interesse na vaga, o seu CV, disponível na plataforma Conexus, é enviado para análise da empresa. O processo de entrevista com os potenciais candidatos à vaga poderá ser realizado via **Módulo Entrevistas Online**, pois isto resolverá o problema dos custos de deslocamento que o estudante teria caso a entrevista fosse na sede da empresa. É importante ressaltar que estes custos são o grande motivo de não comparecimento a entrevistas de potenciais candidatos a vagas de estágio. A empresa poderá utilizar o módulo Sala *Online* para dar o *feedback* ao candidato não selecionado. Esta etapa é muito importante porque na grande parte dos casos, os jovens não sabem o porquê de não serem selecionados e acabam desistindo do emprego formal, caindo na informalidade.

Caso o jovem não seja selecionado, ele pode completar a sua formação no **Módulo Formação** para estar preparado para uma próxima oportunidade. Esse módulo contém o conjunto de MOOCs (*Massive Open Online Course*) que estão disponíveis no Conexus para que os jovens possam complementar a sua formação. Os cursos previstos inicialmente são: (i) matemática básica, (ii) português básico, (iii) redação, (iv) informática básica, utilizando processador de texto, planilha eletrônica básica, introdução à criação/edição e exibição de apresentações gráficas e (v) inglês para iniciantes. Ao concluir o curso escolhido, o jovem realizará uma avaliação *online* na plataforma Conexus e, caso seja aprovado, receberá um certificado digital. Durante a realização do curso, o jovem tem acesso à tutoria *online* para resolver suas dúvidas. Além disso, em parceria com a Pequena Casa, o jovem poderá optar por realizar uma monitoria presencial para a solução de dúvidas. Os MOOCs serão disponibilizados no Conexus pelas empresas parceiras e voluntários da Pequena Casa da Criança.

O Conexus também apoia e estimula o desenvolvimento de ideias empreendedoras. O **Módulo Ideias de Empreendedorismo** tem a função de coletar as ideias e propostas de empreendedorismo oriundas da comunidade e, principalmente, dos jovens cadastrados. A partir do momento que alguém da comunidade tem uma ideia de um negócio, mas não sabe como dar continuidade, ele pode cadastrá-la neste módulo do Conexus. A partir do cadastro, a ideia é encaminhada a um grupo de Mentores voluntários cadastrados que a avaliam e dão *feedback* aos futuros empreendedores, de forma off-line ou *online* através do **Módulo Sala**

Online (ferramenta de teleconferência ou chat para que os usuários do Conexus possam realizar reuniões virtuais). De acordo com o *feedback*, os futuros empreendedores poderão realizar formação complementar através do módulo Formação.

No **Módulo Mentores**, são cadastrados os mentores voluntários dispostos a auxiliar os jovens das comunidades a empreender. A partir das ideias e propostas cadastradas no módulo Ideias de Empreendedorismo, a Conexus busca na lista de mentores aqueles que tenham o perfil mais próximo do negócio que está sendo proposto e faz a conexão entre os mentores e os jovens empreendedores. O **Módulo Administrativo ou Dashboard** contém as funções administrativas responsáveis pelo gerenciamento e manutenção do ambiente Conexus.

Resumindo, o Conexus é uma plataforma que disponibiliza, em um único ambiente, a possibilidade de os jovens cadastrarem seus currículos e as empresas cadastrarem as suas vagas, permitindo que os contatos e as entrevistas sejam realizados de forma *online*. Caso ainda não tenham a capacitação exigida nas vagas disponibilizadas, os jovens podem fazer cursos de formação através de aulas ao vivo ou gravadas. Ainda, é um espaço para os jovens exporem suas ideias de empreendedorismo e contarem com a ajuda de professores e alunos da Universidade para concretizarem seus sonhos. Enfim, o Conexus é o espaço dedicado para que os jovens da comunidade possam se desenvolver pessoal e profissionalmente.

6 A APROVAÇÃO DO PROJETO PELO CNPQ: CHEGOU A HORA DE DAR VIDA AO SONHO

Foi com muita alegria que eu, o velho Chico da Quitanda, recebi a notícia de que o projeto havia sido aprovado. Tinha chegado a hora de dar vida ao meu sonho, ou melhor, ao sonho de milhares de famílias e jovens que vivem em dificuldades e nas mais diversas situações de vulnerabilidade. Os nossos jovens teriam mais uma oportunidade de almejar o seu tão sonhado emprego. A sua empregabilidade poderia ser mais bem gerida e desenvolvida. Uma nova janela estava se abrindo, o mundo poderia ser aberto através da tecnologia, de uma tecnologia social criada junto da comunidade. O mundo acadêmico e social estavam se abraçando. Um mundo mais justo se aproximava.

Era a hora de colocar a mão na massa. Tudo aquilo que tínhamos idealizado precisava virar um produto. Os recursos foram recebidos, as bolsas de estudos solicitadas no projeto foram distribuídas, incluindo os três jovens da comunidade que foram contemplados e que fariam parte do projeto e a empresa de tecnologia foi contratada. O trabalho começou. Para compreender ainda melhor as necessidades e percepções dos jovens, um aluno de mestrado realizou sua pesquisa, entrevistando os jovens e os profissionais que trabalhavam com eles na Pequena Casa, preparando-os para o mercado de trabalho. Depois de todo o trabalho junto aos jovens e com a equipe técnica, finalmente, após quase 18 meses de desenvolvimento, o CONEXUS estava pronto, hospedado na nuvem. O acesso ao sistema poderia ser realizado a partir de qualquer dispositivo, não existindo restrição quanto à sua capacidade de processamento ou memória.

Figura 4: Logomarca do CONEXUS



Fonte: Elaborada pelos Autores (2020)

Agora é só acessar o endereço web (www.conexus.net.br) e realizar a autenticação através de usuário e senha. Caso o usuário não seja cadastrado no CONEXUS, ele deverá realizar o cadastro através do formulário *online* que estará disponível no site web.

A Pequena Casa era o ponto focal para todos os integrantes da comunidade que não tivessem possibilidade de acessar o CONEXUS através de outros meios de acesso, como telefone celular. A Casa possui um laboratório de informática que pode ser utilizado pelos membros da comunidade e possui cobertura de rede wi-fi. Assim, o sistema poderia ser acessado pelo telefone celular, utilizando a rede wi-fi da instituição ou o próprio pacote de dados do jovem, além dos computadores do laboratório de informática. Dito de outra forma, não havia dificuldade para acessar o sistema e fazer o cadastro dos currículos e das ideias de empreendedorismo. Enfim, tudo estava pronto para iniciar o projeto piloto. Os testes do sistema com

o cadastro dos dados dos jovens já estavam prestes a começar, mas foi neste momento que o mundo foi surpreendido. Chegou a pandemia da COVID-19 e tudo parou. A Pequena Casa teve que fechar suas portas, os jovens não podiam acessar a Instituição, a Universidade fechou suas portas, a comunidade teve que entrar em isolamento social e o Conexus teve que cancelar todas as suas atividades previstas. O sonho do velho Chico teve que esperar.

7 DESAFIO

Neste caso, nós convidamos professores e alunos a refletirem sobre uma história que traz o desenvolvimento de um projeto de inovação social a partir de uma tecnologia social destinada a jovens e a comunidades com vulnerabilidades sociais. Trata-se de um projeto que fala sobre empregabilidade, tecnologia computacional e ambientes virtuais de aprendizagem, procurando aproximar as realidades dos alunos com a dos jovens impactados pelo projeto, independente da distância que possa existir. Reflitam sobre a importância do bem comum, da igualdade para todos e dos direitos fundamentais, aqueles expressos na Constituição Brasileira e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Lembrem-se de que os Direitos Humanos são tudo o que um ser humano deve ter ou ser capaz de fazer para sobreviver, prosperar e alcançar todo o seu potencial. Todos os direitos são igualmente importantes e estão conectados entre si. É o que diz a Declaração Universal dos Direitos Humanos quando reconhece os direitos humanos como um pré-requisito para a paz, a justiça e a democracia. Mas, principalmente, quando diz: “As crianças e os adolescentes têm todos os direitos humanos, não porque são “o futuro”, mas porque são seres humanos. Hoje”. Portanto, o caso convida para uma reflexão que possa contribuir para a formação de pessoas mais disruptivas, proativas, questionadoras, socialmente justas e compreensivas. Para que um mundo mais justo e melhor para todos possa ser possível!

NOTAS DE ENSINO

1. RESUMO DO CASO

O caso apresenta a história de uma comunidade carente, que, na década de 1940, fruto de um processo de modernização e “higienização” realizado pelo estado, expulsou famílias pobres da zona central de Porto Alegre, para bairros mais afastados, onde até então eram despovoados e inabitáveis. Hoje, oito décadas depois, a comunidade, que é conhecida como Vila Maria da Conceição, conta com mais de 180 mil moradores e que, mesmo depois de tanto tempo, ainda apresenta um quadro de extrema vulnerabilidade social. É nesse cenário atual que a história se desenrola, é nele que nasce o Conexus, um projeto de tecnologia social desenvolvido para melhorar a empregabilidade de jovens que vivem em situação de vulnerabilidade social na comunidade. Esse cenário apresenta índices altíssimos de desemprego, na sua população de forma geral, mas sendo os jovens os mais impactados. O projeto Conexus inicia sua ideação em 2018 pela iniciativa de um estudante e sua professora, em conjunto com outros atores da Universidade e da Instituição Pequena Casa da Criança, além de alguns jovens da própria comunidade. A partir da divulgação de um edital de Tecnologia Social do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC (por intermédio da Secretaria de Políticas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento – SEPED), e do Ministério do Desenvolvimento Social – MDS (por intermédio da Secretaria de Inclusão Social e Produtiva – SISP), o projeto começou a tomar forma.

O caso relata como foi desenvolvido o projeto, da sua idealização à sua finalização técnica, assim também como o seu estágio em 2021. Devido à pandemia da COVID-19, a implementação do projeto junto à comunidade foi adiada, não estando, ainda, disponível para utilização pelos jovens. Portanto, é diante desse contexto que este caso de ensino pretende promover nos alunos a reflexão e o surgimento de ideias criativas e disruptivas que possam solucionar problemas. O

desafio é pensar nas diferentes etapas de desenvolvimento de uma inovação social, identificando melhores práticas de implementação e continuidade.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

a) Refletir sobre as etapas de desenvolvimento da inovação social, caracterizando-as no caso estudado.

b) Identificar os diferentes atores envolvidos, compreendendo como os objetivos de cada um deles se complementam.

c) Refletir sobre como a tecnologia social pode ser uma forma de escalar as inovações sociais.

3. PÚBLICO-ALVO

Este caso é destinado aos níveis de graduação e de pós-graduação *Lato Sensu*.

4. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO:

Diante da história do velho Chico, alguns pontos podem ser discutidos quando pensamos no processo de implantação de uma inovação social. A partir do relato, discutir sobre os seguintes questionamentos:

a) Quais etapas do processo de implantação já foram desenvolvidas neste projeto?

b) Que atores estão envolvidos nesta inovação social?

c) Como integrar os diferentes atores e contar com a colaboração de todos?

d) Qual é o papel e o ganho de cada ator quando participam do projeto?

e) Como manter um grupo de mentores voluntários que possam auxiliar os jovens no desenvolvimento de suas ideias?

- f) Como manter o banco de cursos de formação atualizado para atender às demandas das empresas e dos jovens?
- g) Qual é o papel da tecnologia social no processo de uma inovação social?
- h) Finalmente, propomos uma reflexão diante da situação de crise imposta pela COVID-19. Para estas questões, ainda não temos respostas, mas elas podem ser discutidas para a busca de soluções viáveis.
- i) Como fazer o Conexus acontecer em meio a esse cenário?
- j) Quais são as alternativas que temos para contornar esse desafio?

5. SUBSÍDIOS PARA O DEBATE

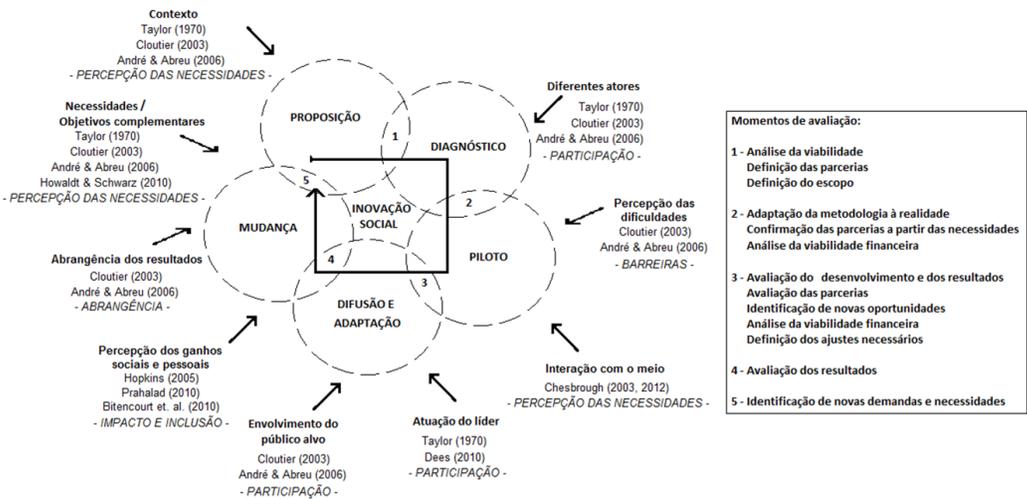
5.1 ETAPAS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL

Segundo Santos (2012), o processo de implantação de uma inovação social inicia-se pela fase denominada **proposição**, quando um grupo de atores apresenta a ideia. A seguir, na etapa de **diagnóstico**, é realizada uma busca de informações sobre a realidade local, necessidades e anseios, que servirão para definir as especificidades do projeto **piloto**. Após a implementação do piloto, parte-se para a **difusão** da metodologia e ajustes necessários. A mudança na comunidade é decorrência da implementação e **adaptação** do projeto ao ambiente. Na sequência, há a fase **mudança** que só acontece após a adaptação, pois a inovação social não é imposta, mas construída pelos atores. Dessa forma, na medida em que o processo vai se desenvolvendo, ocorrem as adaptações necessárias e, finalmente, a mudança da comunidade.

Para melhor visualização, Santos (2012) apresenta um *framework* baseado na inovação aberta proposta por Chesbrough (2003) e no modelo *stage-gate* proposto por Cooper (2008), bem como nas fases de desenvolvimento de uma inovação proposta por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010). Neste *framework*, cada

círculo pode ser considerado uma etapa do desenvolvimento da inovação social. Ressalta-se que as intersecções entre os círculos constituem os momentos de avaliação do projeto visando à passagem para a próxima etapa. As descontinuidades nos contornos representam a necessidade da interação do ambiente com o processo, já que a inovação social é proveniente de uma necessidade, caracterizando-a como uma inovação aberta.

Fig. 5: Etapas de Desenvolvimento da Inovação Social



Fonte: Santos (2012, p. 180)

No caso relatado, as etapas que já foram desenvolvidas são: (i) proposição, quando o velho Chico apresenta as necessidades e a ideia que tinha para melhorar a situação da comunidade, bem como quando a Pequena Casa apresenta a ideia para o grupo da universidade; (ii) diagnóstico, quando é realizada a pesquisa junto aos jovens e profissionais que trabalham com eles na Pequena Casa para compreender que elementos eram importantes constarem no sistema; e (iii) Piloto, quando a equipe técnica iniciou os testes com os envolvidos da universidade e iniciariam os testes na Pequena Casa. Nesse momento, o projeto foi interrompido e aguarda a abertura da Pequena Casa para reiniciá-lo. As demais fases serão realizadas assim que a avaliação do Piloto for finalizada. Da mesma forma, os momentos de avaliação 1 e 2 também aconteceram.

5.2 ATORES ENVOLVIDOS EM UMA INOVAÇÃO SOCIAL

A evolução do processo de inovação social é conduzida por uma contínua interação entre desenvolvedores e beneficiários. São atores que, segundo Bignetti (2011), desejam suprir as necessidades, expectativas ou aspirações da comunidade, e tendem a operar além das fronteiras entre os setores público, privado e sem fins lucrativos. A mudança pode ser visualizada, segundo Mulgan *et al.* (2007), sob três principais lentes: (i) indivíduos, (ii) movimentos sociais e (iii) organizações. Ademais, o envolvimento também pode se dar pela colaboração entre os múltiplos atores, ou seja, através de parcerias que se formam entre o governo, o setor empresarial, o terceiro setor, os indivíduos e comunidades (BIGNETTI, 2011).

Nesse sentido, Tardif e Harrison (2005) destacam quatro tipos de atores: sociais, podem ser atores da sociedade civil, do cooperativismo ou associativismo, de sindicatos ou de associações comunitárias; organizações, inclui empresas, organizações da economia social, empresas coletivas e beneficiários (*stakeholders*) das organizações privadas; instituições, abarcam as instituições governamentais e a identidade, as normas e os valores de cada ator; intermediários, chamados também de “atores híbridos”, surgem da relação entre diversos atores e resultam em novas redes sociais, por meio de alianças de cooperação ou de inovação.

Por fim, é importante ressaltar, assim como destaca Kimbell e Julier (2019), que o desenho social se desenvolve por meio da coprodução com atores sociais orientados para a mudança. Abordar questões sociais pode fornecer a motivação e os fundamentos com os quais os participantes podem trabalhar, juntos, em direção aos resultados pretendidos, ao mesmo tempo em que buscam a produção de novos conhecimentos (TORLIG *et al.*, 2021).

5.3 COLABORAÇÃO DE DIFERENTES ATORES NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL

A colaboração é apontada na literatura como uma das características essenciais para o desenvolvimento da inovação social (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 (SANZO *et al.*, 2015). Para Murray *et al.* (2010), a inovação social ocorre por meio de produtos, serviços e modelos que simultaneamente satisfaçam necessidades sociais e criem relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade de ação da sociedade. Neumeier (2012) destaca que a inovação social não é apenas uma melhoria tangível, mas sim mudanças de atitudes, comportamentos e percepções, que resultam em uma nova forma de ação colaborativa, que leva à melhoria da qualidade de vida (GEISER; PARISOTTO; FERRARI, 2017).

Nessa linha, segundo Sanzo *et al.* (2015), para uma melhor colaboração entre os atores envolvidos em uma inovação social, é necessária 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.

De acordo com Raišiene (2012), existem alguns fatores que são determinantes para a colaboração ocorrer. Eles podem ser de três origens: (i) Macro fatores (de fora) como fatores sociais, culturais, políticos e econômicos; (ii) Meso fatores (características das organizações que integram o grupo) como filosofias, valores, estrutura de gestão e liderança; e (iii) Micro fatores (conexões e relações dos membros das equipes), como comunicação, decisões gestão, confiança, justiça, respeito mútuo e atitudes positivas.

5.4 O PAPEL E O GANHO DE CADA ATOR QUANDO PARTICIPAM DO PROJETO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Como trazido por Medeiros *et al.* (2017), entende-se que a inovação social abrange novos arranjos sociais, organizacionais e institucionais que clamam por transformação social e pode ser subdividida em três vertentes principais, em que as iniciativas de inovação social estão relacionadas a políticas públicas, ao espírito empresarial social e ao desenvolvimento participativo (GREGOIRE, 2016). E, nesse sentido, “o papel de cada ator tem de ser reformulado para que eles se tornem uma força motriz eficaz dos progressos técnicos e sociais” (OECD, 2011, p. 14). Ainda, é importante atentar que os objetivos para a participação dos diferentes atores no projeto de inovação social são complementares (SANTOS, 2012). Dito de outro modo, cada ator decide participar de um projeto por ter objetivos que nascem da sua percepção sobre as necessidades, mas, coletivamente, os propósitos dos diferentes atores são complementares.

5.5. OS MENTORES

O mentor sempre esteve presente na história da humanidade sob formas variadas, como conselheiros, educadores, orientadores e modeladores de conduta. Desde a antiguidade, reis e nobres contratavam mentores para cuidar do aprendizado e da educação de seus protegidos. A mentoria envolve a participação de uma pessoa experiente (mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (orientado) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área ou assunto (SANTOS, 2007).

Segundo García, Calles e Ávila (2012), a mentoria pode acontecer de duas formas: (i) informal e (ii) formal. Na mentoria informal, o papel de mentor é assumido voluntariamente dentro de uma relação flexível e informal, baseada no respeito e na ajuda para além das obrigações, pois normalmente não tem um ponto de partida definido ou identificável. Trata-se de uma relação baseada na confiança, no compromisso e enriquecimento mútuo. A mentoria formal, por sua vez,

constitui-se em processo planejado, sistemático e proposital desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização. É um processo poderoso e dinâmico. Entre as características mais relevantes desse tipo de mentoria estão: (i) o estabelecimento de objetivos a serem alcançados e benefícios esperados; (ii) a duração do processo com base nos objetivos definidos; e (iii) a exigência de controle, no curto, médio prazo e monitoramento.

Antes de implementar um processo de mentoria, deve-se conhecer os princípios básicos a serem levados em consideração se quiser que os programas de mentoria funcionem adequadamente (GARCÍA; CALLES; ÁVILA, 2012): (i) voluntário: para que um programa de mentoria seja bem-sucedido, os membros devem ser voluntários e deve haver o compromisso de ambos em participar ativamente do processo; (ii) confiança: o programa funciona se você tiver um relacionamento próximo e de confiança. Isso não é conseguido espontaneamente, então, principalmente no início, o mentor terá que trabalhar muito, para tentar não terminar o relacionamento prematuramente; (iii) foco nas necessidades do mentorando: compreender quais os aspectos que mais o preocupam, e tentar apoiá-lo para superá-los é um objetivo que o mentor deve alcançar; (iv) aprendizagem prática e ativa: o mentor deve promover a aprendizagem de forma prática, partilhar novas situações em que seja desafiado na sua forma atual de compreensão da realidade; e (v) compartilhamento de experiências: o diálogo é essencial para tirar o máximo proveito das sessões de mentoria, momentos em que se deve comentar sobre as situações de sucesso e fracasso.

5.6 CURSOS DE FORMAÇÃO EM AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM

Com o desenvolvimento da internet e a popularização do uso do computador no dia a dia de toda sociedade, praticamente, surgiram diversas ferramentas para auxiliar a criação e a oferta de cursos mediados por essas tecnologias, tais como os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA). De acordo com Santos (2003), um AVA refere-se ao uso de recursos digitais de comunicação, principalmente, através de softwares educacionais via Web que reúnem diversas ferramentas de interação.

Para Belmonte, Ramos e Grossi (2010), um AVA está relacionado ao desenvolvimento de condições, estratégias e intervenções de aprendizagem em um espaço virtual na web, organizado de tal forma que propicie a construção de conceitos, por meio da interação entre alunos, professores e objetos de conhecimento. Grossi e Aguiar (2010) apontam que um AVA também se caracteriza pela presença de softwares educacionais via internet destinados a apoiar as atividades de educação à distância. Estes softwares oferecem um conjunto de tecnologias de informação e comunicação, que permite desenvolver as atividades no tempo, espaço e ritmo de cada participante.

5.7 A TECNOLOGIA SOCIAL NO PROCESSO DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL

Conforme trazido por Medeiros *et al.* (2017), tecnologia, em seu sentido mais amplo, significa a aplicação de conhecimento técnico e científico em processos e produtos, que são criados ou podem ser modificados a partir desse conhecimento. Por sua vez, o conceito de tecnologia social existe com o objetivo de apontar aquelas tecnologias cujo potencial é incluir pessoas que estão à margem da sociedade (MORAES, 2012).

As tecnologias são chamadas “sociais” quando apresentam as condições para, a partir de sua implantação em determinados contextos, melhorar a qualidade de vida. Essas soluções devem ter potencial para gerar efetivas mudanças em diversos campos, como educação, agricultura, saúde, meio ambiente e lazer. Além disso, as tecnologias sociais também devem atender aos quesitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e geração de impacto social (MEDEIROS *et al.*, 2017). Como já apontado por Bignetti (2011), as tecnologias sociais são ferramentas para o desenvolvimento de inovação social.

6. MATERIAIS DE APOIO PARA A DISCUSSÃO

- Vídeos: <https://www.youtube.com/watch?v=WU71leYIVow>
- Site: <https://www.conexus.net.br>
<http://www.pequenacasa.org.br/>
<https://odsbrasil.gov.br/>
- Redes Sociais: Facebook: <https://pt-br.facebook.com/pequenacasa/> |
Instagram: ongpequenacasa | Twitter: @pequenacasa

REFERÊNCIAS

BELMONTE, Vanessa; RAMOS, Alice Fernandes Barbosa; GROSSI, M. G. R. Revisão Das Pesquisas Nacionais Sobre Ambientes Virtuais De Aprendizagem. **II Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica [Internet]**. Belo Horizonte, MG: Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica, p. 1-15, 2010.

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

CHESBROUGHT, Henry W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 4, n. 3, 2003.

COOPER, Robert G. Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process—update, what’s new, and nexgen systems. **Journal of product innovation management**, v. 25, n. 3, p. 213-232, 2008.

GARCÍA, Miguel A. Alonso; CALLES, Ana María; ÁVILA, Carmen Sánchez. **Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones**. Editorial Síntesis, 2012.

GEISER, Cintia Maria Gilz; PARISOTTO, Iara Regina dos Santos; FERRARI, Daniela. Projeto de Equoterapia Aliança sob a Perspectiva das Dimensões da Inovação Social. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 41, 2017.

GREGOIRE, Maud. Exploring various approaches of social innovation: a francophone literature review and a proposal of innovation typology. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 45-71, 2016.

GROSSI, Márcia Gorett Ribeiro; AGUIAR, Sabrina Ferrei. Modelos e experiências de ambientes de aprendizagem Virtual. **Anais do II Seminário Nacional de Educação e**

Tecnologias. Belo Horizonte: CEFET, 2010.

KIMBELL, Lucy; JULIER, Guy. Confronting bureaucracies and assessing value in the co-production of social design research. **CoDesign**, v. 15, n. 1, p. 8-23, 2019.

MEDEIROS, Carolina Beltrão *et al.* Inovação social além da tecnologia social: construtos em discussão. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 3, p. 957-982, 2017.

MORAES, Cecília Arlene. **Representações sociais da comunidade científica brasileira sobre tecnologia social.** Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2012.

MULGAN, Geoff *et al.* **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.** London: The Young Foundation, 2007.

MURRAY *et al.* **The open book of social innovation.** London: The Young Foundation, 2010.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

NEUMEIER, Stefan. 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, 2012.

OECD. **Fostering innovation to address social challenges.** 2011.

RAIŠIENE, Agota Giedrė. Sustainable development of inter-organizational relationships and social innovations. **Journal of Security and Sustainability**, v. 2. pp. 65- 76. 2012.

SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo. **O desenvolvimento da inovação social - inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Programas de mentoring: aprendendo com a realidade canadense. **Interfaces Brasil/Canadá**, v. 7, n. 1, p. 251-266, 2007.

SANZO, María José *et al.* Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, v. 9, p. 1-26, 2015.

SOUZA, Marcelo Ferreira. **A empregabilidade de jovens em vulnerabilidade social a partir do modelo bioecológico**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2020.

TARDIF, Carole; HARRISSON, Denis. **Complémentarité, convergence e transversalité**: La conceptualization de l'innovationsociale au CRISES. IN: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovation Sociales. Cahiers du CRISES. Québec, 2005.

TORLIG, Eloisa Gonçalves da Silva *et al.* Inovação social em extensão universitária: percepção dos atores envolvidos quanto às práticas cocriativas e geração de valor. **REVISTA EIXO**, v. 10, n. 1, p. 94-105, 2021.

Caso 2

DO OUTRO LADO DO RIO: O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL NO ARQUIPÉLAGO DO BAILIQUE (AP) E SEUS DESAFIOS

Manuela Rösing Agostini
Ana Luiza Rossato Facco
Laura Chiattonne Bollick

Figura 1: Diana defendendo sua posição no Encontro das Comunidades 2017



E quando o que nos separa é a amplitude do rio? A maior floresta tropical do planeta? Achar alternativas para sobreviver e manter a comunidade em que se vive se torna a força e o ideal para Diana, nossa personagem.

Como proclama a canção de Jorge Drexler, com o Bailique “creo que he visto una luz al otro lado del rio”! Há sempre duas margens em um rio. Cada um escolhe sobre qual quer estar!

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Este caso para ensino apresenta a história do Protocolo Comunitário (um instrumento de gestão territorial), criado pela comunidade do Arquipélago do Bailique, território localizado no estado do Amapá, coração da floresta Amazônica no Brasil. Com a participação de diferentes atores, esta história tem como propósito narrar o empoderamento de uma mulher, ribeirinha e líder comunitária. Por meio desta personagem, pretende-se mostrar a força da união e o sentido de transformação coletiva. Diana nos mostra a metodologia do Protocolo Comunitário, seus objetivos, suas conquistas e desafios. Além disso, apresenta a região e a história da sua principal fonte de renda: a produção de açaí. Com a narrativa verídica contada, este caso pontua a trajetória do território e o contexto da comunidade, oferecendo conhecimentos aplicados na área da Inovação Social para territórios distantes. O Protocolo Comunitário implementado no Arquipélago do Bailique é visto como uma Inovação Social de modo que possui ação coletiva, satisfação das necessidades humanas e empoderamento da comunidade para a transformação social regional pela coordenação da cadeia produtiva do açaí, permitindo geração de renda e novas condições socioeconômicas, como a criação da Escola Família pela própria comunidade e da Amazonbai (cooperativa dos produtores de açaí). Este caso demonstra o processo de Inovação social que ocorre por meio da relação entre economia, cultura, política e autonomia social de uma comunidade em transformação.

1 COMO COMEÇAR A COMPREENDER O CASO?

Conceitua-se Inovação Social (IS) como a busca de soluções para atender demandas da sociedade por meio de diferentes atores que promovem ações coletivas com um objetivo em comum: a mudança social. A IS busca ainda superar as desigualdades sociais existentes no contexto territorial aplicado. Ao estudar o caso da comunidade do Bailique e a história do Protocolo Comunitário, considera-se uma iniciativa de Inovação Social desenvolvida em região remota do Brasil, caracterizada pelo distanciamento, difícil acesso, vazio institucional e infraestrutura precária.

Nesse contexto, também consideramos o Protocolo Comunitário uma iniciativa de Inovação Social local, pois é um instrumento de gestão territorial baseado em um processo participativo, consultivo e coletivo das comunidades. Não se trata

apenas de uma resposta a ameaças externas, mas sim de um instrumento de empoderamento da comunidade, gerenciamento e controle dos seus próprios recursos naturais, atuando no fortalecimento e desenvolvimento das comunidades para agirem de forma autônoma visando superar os desafios desse singular território.

O Protocolo Comunitário é uma ferramenta/metodologia que demonstra um processo de transformação, com etapas definidas e controladas, gerenciado pela própria comunidade, com o envolvimento de atores externos, que possuem objetivos comuns. Nesse sentido, o processo de IS desenvolvido neste caso apresenta níveis de envolvimento diferentes, atores locais, organizações e instituições para um processo de mudança social. Esse olhar sobre o processo é importante para verificar o contexto deste caso e a metodologia adotada.

Os dados apresentados neste caso para ensino são advindos de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa aplicada foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado coletadas em três momentos: 15 entrevistas em outubro de 2016 *in loco*; 25 entrevistas em janeiro de 2020 *in loco*; e cinco entrevistas em março de 2021 *online*. As entrevistas foram realizadas pelas três autoras deste caso, junto aos moradores da comunidade e com atores externos que auxiliam na gestão das atividades realizadas na região.

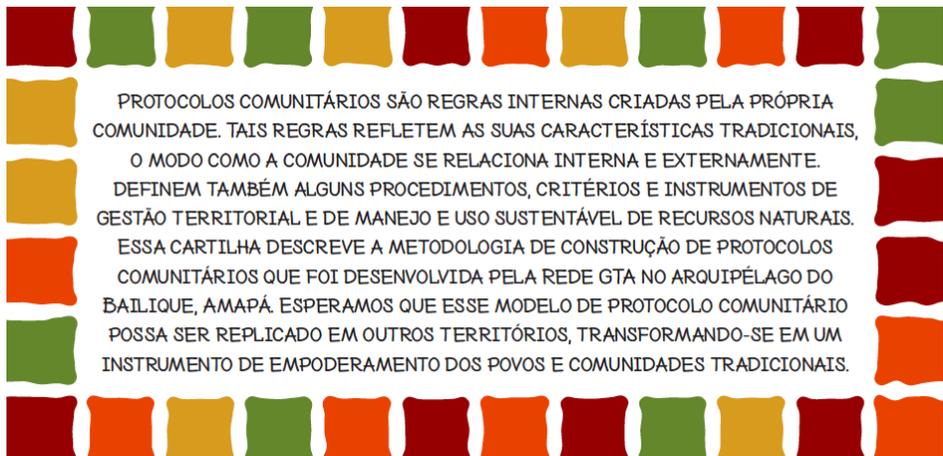
Assim, o caso se refere a observações diretas (anotações em diário de campo), à coleta de documentos e às entrevistas semiestruturadas realizadas com 45 atores. Para compreender criticamente o conteúdo e as significações do material coletado, utilizou-se a análise de narrativa como método de tratamento e análise de dados.

Nesse sentido, compreende-se que há diversos autores que abordam o conceito de IS sobre diferentes perspectivas: territorial, de mudanças sociais e de novas soluções para problemas sociais. Assim, o conceito de Inovação Social adotado aqui é sobre a geração de novas soluções para transformar a realidade social local, que envolve múltiplos atores e instituições, por meio de um processo com etapas definidas e controladas, mas repleto de subjetividades com base na cultura e no contexto regional.

2 O PROTOCOLO COMUNITÁRIO DO BAILIQUE

O caso do Arquipélago do Bailique envolve mais do que uma atividade que sustenta financeiramente uma região. É um caso que beneficia os ribeirinhos em diferentes dimensões, sendo elas: educação, vulnerabilidade social, sustentabilidade, empoderamento, protagonismo, conservação da biodiversidade, entre outras. Assim, para entender melhor o caso é importante entender o que é o Protocolo, o contexto da população local e a história da principal fonte renda da região. Quem nos conta a história desse caso é a Diana, uma mulher guerreira, ribeirinha, professora, produtora de açaí, e que, além de todos esses papéis, também é líder comunitária.

Figura 2: Conceito do Protocolo Comunitário



Fonte: Grupo de Trabalho Amazônia (2016, p. 80)

O Protocolo Comunitário constitui a sistematização do direito de operacionalizar um território (CASTRO; RAMOS, 2016). As autoras complementam que um dos fundamentos de sua implementação reside na capacitação e empoderamento dos moradores e das comunidades tradicionais, a fim de que se sintam capazes de dialogar de forma igualitária com atores externos e, dessa forma, fortalecer a compreensão dos seus próprios direitos em vistas à conservação e uso sustentável dos recursos naturais e ambientais. Assim, Diana e os demais moradores

da comunidade têm auxiliado na preservação e manutenção da diversidade biológica e constituem uma fonte vital de conhecimentos tradicionais para identificar o uso dos recursos genéticos, incluindo organismos vivos, como plantas, animais e microorganismos que são úteis aos seres humanos (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014). Portanto, o desenvolvimento de um protocolo comunitário representa uma importante iniciativa de Inovação Social em um território, especialmente, no território do Arquipélago do Bailique.

3 CONHECENDO O CONTEXTO DA REGIÃO

Diana e sua comunidade vivem na margem do Rio Amazonas, afastados de grandes centros. Cabe explicar que a região do arquipélago do Bailique se localiza a aproximadamente 180 quilômetros, ou quase 12 horas de barco da capital do estado do Amapá, Macapá. O único acesso à região é por meio de barco, sendo que o conjunto de oito ilhas é formado por 51 comunidades tradicionais. Os 7.618 ribeirinhos têm como principais atividades econômicas o extrativismo do açaí, o conhecimento de plantas medicinais e a pesca. O cultivo do açaí é a principal atividade da região e é cultivado de maneira natural.

Figura 3: Arquipélago do Bailique



Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Atualmente, o açaí produzido no arquipélago do Bailique possui a certificação *Forest Stewardship Council* (FSC), que garante uma produção mais sustentável e segura, promovendo o desenvolvimento econômico do território, além da possibilidade de aumento na renda dos produtores locais. Essa conquista é bastante importante visto que o Arquipélago do Bailique foi a primeira comunidade tradicional do mundo a obter esse selo de qualidade. Tal conquista já é considerada um ganho do Protocolo Comunitário, visto que os produtores aprenderam a fazer o manejo do açaí de modo mais sustentável, cuidando de sua segurança, gerando renda e garantindo a preservação da floresta.

Nossa personagem e os habitantes do arquipélago são pescadores, agricultores e extrativistas, pequenos criadores de bubalinos, bovinos, porcos e galinhas, marceneiros e construtores navais. Dentre os principais produtos encontrados em suas terras, estão o açaí, o peixe e plantas medicinais utilizadas pela medicina tradicional. A melancia e o maxixe são alternativas como produtos de entressafra (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014). Acerca dos habitantes da comunidade, cabe explicar que 56,05% têm menos de 20 anos e a minoria (8,5%) tem mais de 50 anos (ALMEIDA *et al.*, 2014), ou seja, trata-se de uma população majoritariamente jovem. Dentre estes, existem muitos homens e mulheres com conhecimento tradicional como as parteiras, benzedeadas, puxadores e curandeiros - essas pessoas são grandes conhecedores da sociobiodiversidade da região e as utilizam para a cura e medicina tradicional (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014).

O Arquipélago do Bailique tem uma estrutura precária como a grande maioria dos territórios das comunidades da Amazônia (AGOSTINI; RAMOS, 2020). A maioria das comunidades não possui acesso à eletricidade e depende de gerador a diesel para suprir as necessidades básicas. Além disso, a água não é potável e o sistema de esgoto não é adequado. Quanto à saúde, existe apenas um posto de saúde que fica localizado na maior comunidade pertencente ao arquipélago, Vila Progresso. Contudo, ela somente consegue operar com assistência básica e, muitas vezes, sem recursos e medicamentos necessários. O hospital mais próximo fica em Macapá.

Quanto à educação, segundo Agostini e Ramos (2020), existe um número limitado de escolas que oferece ensino médio e há dificuldade em encontrar profes-

sores que queiram lecionar em uma “comunidade no meio da floresta”. O resultado é que muitos jovens acabam sendo obrigados a se mudar para Macapá para dar continuidade aos estudos e acabam gerando problemas sistêmicos na região. Em virtude disso, com o surgimento do Protocolo Comunitário, foi criada uma Escola Família na comunidade do Arraiol, forma de educação em que o aluno se hospeda na casa de uma família na comunidade para estudar, possibilitando aos jovens estudarem no território e ainda com a possibilidade de obterem o título de Técnico em Alimentos pela Universidade Federal do Rio Grande no Rio Grande do Sul (FURG). Durante o tempo de estudo do jovem na Escola Família, é garantido o recebimento de R\$400,00 mensais de bolsa para uso em despesas de transporte e da casa em que irá se hospedar, de maneira que por 15 dias o estudante se encontra em sua casa, e, nos demais 15 dias, fica na casa de uma família na comunidade onde ocorrem as aulas.

4 HISTÓRIA DO PROTOCOLO COMUNITÁRIO DO BAILIQUE

A história do Protocolo Comunitário implementado no Bailique inicia-se com o protocolo de Nagóia, do qual o Brasil é signatário, que tem como objetivo a repartição justa e equitativa dos benefícios, mantendo a biodiversidade e a utilização sustentável de seus componentes. Sendo assim, o Protocolo visa proteger as comunidades tradicionais e o uso dos seus recursos naturais, seus conhecimentos tradicionais e suas terras. Pensando nisso, o Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), reconheceu essas dificuldades e o desejo dos sujeitos e criou uma metodologia inovadora para realizar a gestão do território local. O Protocolo foi feito pela comunidade e para a comunidade com o auxílio de atores externos.

Assim, a construção da metodologia do Protocolo é inspirada pelo Protocolo de Nagóia no que diz respeito ao “Acesso a Recursos Genéticos e à Repartição Justa e Equitativa dos Benefícios Advindos de sua Utilização” (ABS), como também na Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB) (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014). A sua metodologia de construção permite a participação plena das comunidades em todos os aspectos (RAMOS, 2016). O

Protocolo Comunitário é considerado um processo de tomada de decisão, que fornece empoderamento de diferentes atores, facilita o diálogo igualitário com atores externos e envolve questões sobre conservação da biodiversidade e uso sustentável dos recursos (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014; RAMOS, 2016).

O Protocolo Comunitário do Bailique é uma iniciativa local dos próprios moradores da comunidade. A iniciativa é feita para o contexto dos Povos e Comunidades Tradicionais (PCTs) que são territórios caracterizados pelo isolamento, pobreza, invisibilidade, carências diversas, exclusão, desigualdades, desemprego, entre outros (DA SILVA JUNIOR; DE SOUZA, 2009). Assim, o Protocolo iniciou em 2013 pelo maior grupo de movimentos socioambientais da Amazônia, o Grupo de Trabalho Amazônico - Rede GTA, em parceria com a Regional GTA do Amapá, com o Conselho Comunitário do Bailique, Colônia de Pescadores, 36 comunidades pertencentes ao Arquipélago do Bailique e, ainda, com o apoio de atores externos, como empresas privadas, com o Fundo Vale, ONGs, instituições de ensino e institutos.

O desenvolvimento do Protocolo Comunitário do Bailique atende a uma metodologia que contou com três fases: a) ano I, b) ano II e c) ano III. Durante a aplicação dessa metodologia, foram realizadas quatro oficinas com diversos temas e capacitações e dois Encontros (reuniões gerais). No ano I, foram realizadas as Oficinas 1 e 2 e o primeiro Encontro. Já no ano II, foram feitas as oficinas 3 e 4 e o segundo Encontro. Por fim, no ano III, foi o momento da prática das atividades propostas nos anos anteriores.

Na Oficina 1, foi realizado um diagnóstico socioeconômico, ambiental e cultural do território, onde, além das questões sobre recursos, foi proposto que se pensasse em relação à identidade cultural e reconhecimento como PCTs. Na Oficina 2, foram realizadas discussões sobre regulamentos nacionais e internacionais de acesso ao patrimônio genético, conhecimento tradicional e repartição de benefícios. Além disso, levou-se conhecimento sobre as políticas públicas existentes às comunidades tradicionais. Após a realização das Oficinas 1 e 2, aconteceu, então, o primeiro Encontro, evento em que ocorreu a devolutiva das Oficinas anteriores, caracterizado por ser uma grande reunião com a participação ampla de todas as

comunidades envolvidas no processo de construção para discussão em conjunto de detalhes do Protocolo.

A Oficina 3 foi direcionada à capacitação de Acesso ao Patrimônio Genético e Repartição de Benefícios (ABS) e de Políticas Públicas de interesse aos PCTs. Nessa ocasião, há a participação de atores externos. Finalmente, na Oficina 4, foi proposto que as comunidades iniciassem seus acordos para construção do seu Protocolo identificando riscos e oportunidades no território. Após essas Oficinas, foi realizado o segundo Encontro, dedicado à finalização dos acordos e aprovação do Protocolo Comunitário com todas as comunidades envolvidas. Cabe destacar que o início do processo da construção do Protocolo Comunitário do Bailique foi em outubro de 2013 e totalizou 14 meses para a sua conclusão. A Figura 4 apresenta a metodologia da elaboração do Protocolo Comunitário.

Figura 4: Metodologia do Protocolo Comunitário do Bailique



Fonte: Grupo de Trabalho Amazônico (2014, p. 15)

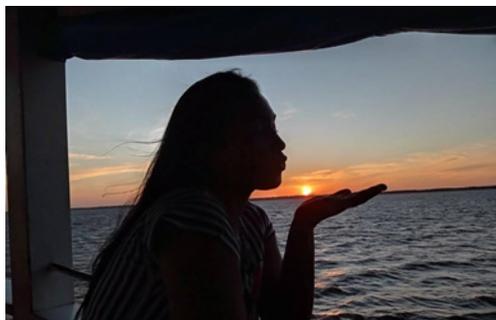
Portanto, a metodologia do Protocolo Comunitário trouxe inúmeros benefícios e resultados que já podem ser vistos como pontos importantes, tais como a melhora da qualidade de vida dos moradores e a definição das cadeias econômicas

prioritárias, sendo o açaí o principal produto, originando a certificação FSC do fruto e a geração de renda para a comunidade por meio de sua extração. Além disso, resultou na criação do Comitê Gestor do Protocolo Comunitário (composto pelas lideranças locais), a criação da Escola Família Agroextrativistas do Bailique - EFAB e a formação de parcerias com diversas instituições como o Instituto Terroá, Oficina Escola de Lutheria da Amazônia - OELA e a Universidade Estadual do Amapá - UEAP. Em 2017, ocorreu a criação da Cooperativa Amazonbai, uma combinação dos termos “Amazon” de Amazônia e “Bai” de Bailique, possibilitando um maior desenvolvimento social e econômico na região. Além disso, determinou-se que 5% do valor de cada lata de açaí vendida seja destinado ao fundo de apoio financeiro a uma Escola Família destinada à formação de jovens do ensino médio. Tal escola encontra-se em construção.

5 VAMOS CONHECER DIANA, SUA VIDA É UM MARCO DE RESISTÊNCIA

Chegado o momento de falar sobre os desafios do caso, convidamos Diana, personagem que contará sua vida para narrar sua trajetória e da sua comunidade. Esta entrevista foi realizada à distância, pelo aplicativo WhatsApp, via sistema de áudio, em setembro de 2021. Na íntegra, e com as palavras de Diana, transcrevemos sua história:

Figura 5: Diana no rio Amazonas



Fonte: Diana Lopes (2021)

“Meu nome é Diana Lopes de Araujo, tenho 45 anos, sou moradora do Arquipélago do Bailique, especialmente na comunidade de Arraiol.

Eu nasci no Bailique, fui criada no Bailique, quando eu tinha 9 meses meu pai faleceu e minha mãe criou eu e mais 6 irmãos sozinha. Quando eu tinha 9 anos, eu fui para Macapá morar com uma família que eu não conhecia para eu poder estudar, fiquei até terminar o Ensino Médio.

Quando com 9 anos fui fazer a terceira série, terminei o Ensino Médio e voltei para o Bailique, depois tive a oportunidade de voltar e fazer uma especialização na área da Educação e aí voltei para o Bailique para trabalhar com Educação Infantil. E, até hoje, trabalho no Ensino Fundamental II na Escola Estadual Rosa dos Santos Sarges.

Casei com o agricultor Dimauro Cordeiro que é cooperado na Amazonbai, é um dos sócios-fundadores, com o qual nós tivemos 3 filhos. Na minha primeira gravidez, a gente estava todo empolgado, eu resolvi ter a criança lá no Bailique mesmo, com minha mãe que é parteira, mas tive eclampsia e por pouco não morri. A criança morreu. Me trouxeram para Macapá já com a criança morta, mas conseguiram me salvar. Depois de 2 anos, engravidei de novo do Diego, o qual ficou comigo 9 anos, ficou conosco morando no Arraiol 9 anos e depois veio a falecer afogado, na frente de casa, onde ele brincava com as crianças em um botinho de remo e, pelo destino, o botinho afundou e ele foi junto com o botinho para o fundo e depois de muito tempo, depois de 2 horas encontraram já o corpo dele.

Depois engravidei da Dara, a minha filha, que é casada com Josué, produtor da Amazonbai e que me deu uma netinha, a Maria Manoela, que tem 1 ano e 8 meses, que é a razão da minha vida. Também tenho um filho de coração, o Edielson. Eu adotei ele no dia em que ele completava 2 anos, ele estava na comunidade de Vila Progresso, vinha para Macapá para ficar na casa da criança, ficar em doação, e aí eu fiquei com ele no Bailique. Era uma criança que estava cheia de ferida no corpo, muito desidratada, e eu entrei no processo de adoção, depois de 5 anos, eu consegui tirar os documentos dele. Foi um menino que veio para amenizar nossa dor, que até hoje sentimos muito ainda, a falta do Diego.

O Diego foi um menino que ficou conosco por 9 anos, que sempre amou a natureza e sempre protegeu a natureza. Depois do falecimento dele no Arraiol, nós fizemos um acordo de convivência a qual eu e Dimauro estávamos à frente para proteger a natureza. Nesse acordo de convivência, a gente tem responsabilidade de cada morador com o espaço que convive, que é a natureza, né? Ninguém mata, ninguém atira em um passarinho próximo da comunidade, ninguém cria porco solto, para as crianças poderem brincar no chão e não ter contato com a urina e fezes do porco, o peixe se pega numa malha já grande para não pegar os filhos. Todo mundo trabalha em mutirão, a comunidade toda é construída pela associação, tem posto de saúde, uma biblioteca a qual é em homenagem ao meu filho, Diego.

A pandemia foi muito difícil, ano passado em maio eu tive Covid-19, tive depressão junto, crises de ansiedade, foi assim um momento bem difícil, que eu achava que não iria sair, não conseguia sair, mas com a força de Deus e a força de toda

aquela comunidade me fez viver, voltar a viver, e voltar a agir! Maria todo dia pegava na minha mão já falando e dizia: “vó, vem cá vó, bora passear”. Meu caso foi tão forte que eu fiquei sem movimento nas minhas pernas, então eu parei de andar e as minhas amigas na comunidade pegavam minha mão e a gente fazia.... Pra eu voltar a andar eu tive ajuda das mulheres da comunidade do Arraiol, que pegavam minha mão a tarde e eu saía jogando as pernas e os pés para tentar dar os primeiros passos. Graças a Deus, em pouco tempo, eu já voltei a andar e aí já voltei a sorrir. Só que logo em seguida teve a morte de uma amiga minha, professora Danila, a qual sempre deu o maior apoio para mim dentro do Protocolo, em especial dentro do CVT (Centro Vocacional Tecnológico), ela tinha um cargo dentro da Secretaria de Educação do Bailique e ela sempre me disse: “eu acredito em ti, se você está dentro desse projeto, eu acredito que vai dar certo, eu vou te ajudar”. E ela me ajudou muito. E, num belo dia quando eu vinha pra Macapá, foi quando, no meio da viagem, quando já tinha internet, eu vi que tinha acontecido um assalto e vi que era com ela e ela faleceu. Então eu voltei a ter crises de depressão de novo, bem fortes e eu voltei a fazer sessão com a psicóloga e, graças a Deus, hoje eu estou bem.

Figura 6: Diana na Comunidade com Camiseta da AmazonBai



Fonte: Diana Lopes (2021)

Hoje eu estou junto com o povo da Amazonbai, que é nossa cooperativa de produtores de açaí, e como todos os produtores que já estão vacinados com as duas doses a gente já está voltando a fazer os encontros e eu estou junto deles, estou ajudando eles a trabalhar, principalmente ver se a gente consegue construir nossa agroindústria para a gente sair da mão dos atravessadores.

Eu também tenho um cargo dentro do Bailique, além de professora, eu sou coordenadora da Igreja Católica do nosso setor, do setor 4 do Bailique. A gente divide nossas experiências como comunidade, as nossas dificuldades, o que a gente está passando e aí a gente se reúne uma vez no mês para ver o que cada comunidade pode ajudar a outra e é muito interessante esses momentos que a gente faz, é muito, muito gratificante para mim porque aí eu entro em contato com todo mundo, da nossa região, do nosso espaço e eu posso ajudar muitas pessoas assim.

Eu sou, eu já nasci, eu acho, com esse dom, de sempre ajudar, tudo onde eu posso, e que eu vejo que realmente é sério, é de verdade, que não tem “politicagem” no meio eu estou, né? Eu sempre faço, sempre tento ajudar aquela população de pescadores e agricultores, pois muitas vezes a política pública não chega até eles.

Figura 7: Diana e sua Família na Comunidade



Fonte: Diana Lopes (2021)

Eu e Dimauro, somos casados já há 26 anos e nessa nossa história de vida tem muitas perdas, mas muitas vitórias também. Vitória e superação, que foi nesses momentos mais difíceis que eu encontrei forças para poder ajudar o outro. Descobri que não é só eu que passo por momentos difíceis, tem gente com muito mais problema que eu, e eu não poderia me abater, pois Deus me deixou para continuar a missão, a missão de poder ajudar alguém, de ver o

que eu posso fazer para que o outro se sintam bem, acho que isso que fez nesse momento de pandemia que foi difícil pra mim, eu ter tantos amigos do meu lado me dando força. Eu perdi 15 pessoas próximas de mim, 15 pessoas, meus tios, meus amigos, meus primos, meu padrasto e aí foi muito difícil. E aí me deu o maior presente que foi a Maria”.

6 DESAFIOS E CONQUISTAS DO PROTOCOLO PELO OLHAR DE DIANA

Toda a história começou com a minha participação no movimento de formação do Protocolo, quando vi que tinha um modelo diferente de organização e que não era modelo “político politiquês”. Não havia partido envolvido no processo de criação do Protocolo Comunitário. Era feito pela comunidade e para a comunidade. Meu medo sempre foi a promessa do poder público que nunca se concretizava, além disso, sempre vinham nos visitar e colhiam informações e iam embora, sem deixar nenhum benefício para o nosso território. Já não criamos mais expectativa com ações governamentais por aqui. Temos somente as Escolas Estaduais que estão em situação precária de merenda e materiais. Assim, o meu envolvimento começou através da escola em que eu trabalhava em 2013, Bosque. Nesta época, eu era professora da primeira a quinta série do Ensino Fundamental. Como a metodologia do Protocolo envolveu todos os ribeirinhos, eu comecei a participar como representante da escola. Porém, logo percebi que todos que trabalharam junto com o Protocolo, todos estão fazendo a diferença para a nossa região e tiveram impacto nas suas vidas.

No início das atividades de formação do Protocolo, logo percebi que as ações planejadas durante as oficinas e encontros eram de extrema necessidade para o Bailique e que seriam um diferencial para a vida de todos. Ainda, percebi que grande parte da população da região levou a sério o projeto. Notei que o projeto não conseguiu envolver todas as comunidades como gostaria por questão cultural dos moradores. Percebo que nem todos os habitantes do Bailique possuem o mesmo pensamento. Vejo comunidades que não conseguem se organizar, ou ainda, acreditam que o processo é muito moroso e trabalhoso e, assim, desacreditam da

iniciativa. Esses comunitários, quando percebem que o projeto está rendendo frutos, acabam retornando e se beneficiando das ações feitas por meio do Protocolo, como cursos de capacitação.

Sobre a participação das mulheres, eu vejo muita empolgação ao colaborar, principalmente quando se fala nas plantas medicinais e no conhecimento tradicional. Além de ter meu marido produtor de açaí, eu também me encaixo quando se fala no cultivo de plantas medicinais. Sempre me identifiquei com remédio caseiro, vou buscar na farmácia somente quando não consigo resolver com o que tenho no meu jardim.

Percebo que a participação da juventude no início da criação do Protocolo foi alta, mas de repente esfriou. Porém, conseguiram o desenvolvimento do CVT, Centro de Vocação Tecnológica, em parceria com a FURG. Essa foi uma das grandes conquistas na minha visão. Hoje, o jovem possui ensino de qualidade técnico dentro do Arquipélago. O modelo é de Escola Família, onde 15 dias o aluno passa estudando hospedado na casa de uma família na comunidade do Arraiol e 15 dias passa em sua residência. A bolsa de R\$ 400 auxilia a não desistir de participar.

Na minha visão, o grande benefício da inserção do Protocolo Comunitário no Bailique é a organização. Com a chegada do Protocolo, todas as comunidades que participaram, aos poucos, tornaram-se mais organizadas e obtiveram acesso a cursos de capacitação que objetivavam a preservação da floresta. Antes dos cursos, algumas comunidades já trabalhavam se preocupando com a natureza e com o meio ambiente, porém não detinham todo o conhecimento. Dessa maneira, conseguimos confirmar se as ações que já promoviam eram corretas e aprender novas maneiras de trabalhar com a terra de maneira responsável.

Sobre a produção do nosso açaí, percebemos que grande parte dos agricultores se doam todo o ano para o manejo da terra. Temos o costume de trabalhar em mutirão, cada semana escolhemos o terreno de um morador aqui da comunidade para auxiliar. Nos unimos para fazer o nosso melhor para obter um açaí de qualidade. Em 2016, não tivemos escoamento da nossa produção e, assim, pesou muito. Temos esperança de que o modelo de manejo e colheita ensinado através dos cursos do Protocolo venha ser uma forma de conseguirmos escoar nossa produção com maior valor. A nova forma de produção traz maior consciência para cada

trabalhador sobre a qualidade do açaí, higienização do fruto durante a colheita e a segurança para não se machucar.

Nosso maior objetivo com a criação do Protocolo para a produção de açaí na nossa região é vender nosso fruto sem o atravessador. Hoje toda a nossa produção é vendida para barcos que levam até as fábricas que transformam o fruto em polpa. Chamamos de atravessadores esses barcos que compram dos produtores e vendem para as grandes fábricas. Nosso sonho é que um dia possamos ter uma fábrica nossa.

Ainda, espero que o maior fruto do projeto seja a Escola Família destinada à formação de jovens do Ensino Médio. Sempre foi um sonho de todos aqui, como o curso técnico, em seguida uma Escola Família que nós vamos poder administrar. Assim, poderemos fazer parte realmente, e não somente receber as ordens que vem, isso para mim é um sonho que realmente pode se tornar realidade com o Protocolo e que eu vou brigar até quando eu não tiver mais força para que isso se torne realidade para todos aqui.

7 E PARA ONDE VAMOS?

Esta nova perspectiva, criada pelo Protocolo Comunitário, demonstra a visão sistêmica da Inovação Social, apresentando uma diversidade de atores para a construção de novas soluções para as comunidades. Esta variedade de atores demonstra a necessidade de inter-relação entre diferentes realidades que compõem subsistemas para compreender o todo.

O empoderamento das comunidades transformou subsistemas originalmente dominantes. Há na região uma inconsistência de políticas públicas destinadas às questões fundiárias, de educação, saúde e de subdesenvolvimento social e econômico. Há, também, a presença de oligarquias familiares e de exploração de grandes grupos empresariais. Todos estes vazios, de certa forma, estão sendo enfrentados pelas práticas adotadas pelo Protocolo.

A forma como os produtores de açaí conseguiram se organizar para cortar os intermediários, os atravessadores, assumindo as condições de negociação com os grupos empresariais, fez com que eles coordenassem a cadeia de produção agrícola

do açaí, gerando incremento de renda e melhores condições sociais para as comunidades. Esse processo de transformação justifica o conceito de Inovação Social, bem como a visão sistêmica sobre os atores e mudanças sociais.

Assim, a Inovação Social compreende uma forma de mitigar os problemas sociais, resultando em solução nova ou melhorada para uma comunidade específica (AGOSTINI *et al.*, 2017), sendo uma maneira de entender as causas que geram os problemas sociais ao invés de apenas aliviar os seus sintomas, impulsionando o desenvolvimento regional por meio de melhorias do bem-estar humano e ascensão dos processos sociais.

Considerando a iniciativa de Inovação Social e os desafios latentes de se habitar nesse território, como incentivar as famílias a continuarem nesta comunidade? E quanto aos jovens? Como criar condições para atrair a juventude e motivá-los a morar em uma comunidade no meio da floresta? Como envolver os jovens no desenvolvimento do território? Quais outras características da inovação social você descreveria para o desenvolvimento do território?

Figura 9: Fotos de Diana e da Comunidade (2021)



Figura 9: Fotos de Diana e da comunidade (2021).

Fonte: Diana Lopes (2021)

NOTAS DE ENSINO

Te convidamos a trabalhar com teus alunos uma história sobre os desafios dos territórios ribeirinhos. Sobre povos e comunidades tradicionais. Sobre SER povos e comunidades tradicionais. Sobre ser mulher, homem, jovem, adulto, idoso, criança e ser a força desse território. Mas também sobre habitar um em território com uma rica biodiversidade e beleza impecável. Sobre ser guardião da floresta e lutar continuamente para mantê-la em pé. Mas antes disso, é importante lembrar aos alunos que: o que torna esse diálogo rico e saudável são as diferentes percepções e opiniões que cada pessoa carrega consigo, portanto, pontos de vista divergentes enriquecerão ainda mais essa discussão. Estimule seus alunos a refletir além da gestão. Encoraje seus alunos a pensarem diferentes soluções para o mesmo problema. Explore o lado criativo de seus alunos. E proponha que seus alunos viajem para a Amazônia sem sair da sala de aula!!

1. SUMÁRIO DO CASO

Este caso visa apresentar a história de uma mulher, líder comunitária, e, por meio dela, representar as dificuldades e aprendizados de toda uma comunidade do meio da floresta amazônica. Esquecida por instituições, repleta de desigualdades e injustiças sociais, os ribeirinhos desenvolvem uma metodologia denominada de Protocolo Comunitário, que entendemos ser uma inovação social. Por meio deste caso, será possível descobrir conceitos e pré-conceitos sobre geração de renda para comunidades isoladas, empoderamento feminino e comunitário, resiliência e empatia. Mecanismos de gestão se misturam com um olhar humano e social, que busca atravessar o “rio que nos separa”.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Desenvolver uma reflexão sobre uma iniciativa de Inovação Social (IS) desenvolvida em um território marcado pelo isolamento, infraestrutura precária e invisibilidade do poder público, promovendo a compreensão de como superar os típicos desafios locais enfrentados por uma comunidade localizada no meio da floresta. A história contada visa apresentar na prática o conceito de IS, como um processo. O caso apresenta a narrativa verídica do Arquipélago do Bailique e da implementação de um Protocolo Comunitário na região. Durante a leitura do caso, é possível entender o contexto da região, seus desafios e o processo de implementação do Protocolo como forma de superar os vazios desse território.

Este caso possui informações sobre essa iniciativa de Inovação Social tipicamente territorial baseados na narrativa de uma mulher guerreira, nascida e criada na região. É sugerido para os cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração, Gestão e Design que envolvam aspectos relacionados à Inovação Social, Sustentabilidade, Projeto Social, Gestão da Inovação, Empreendedorismo Social e áreas correlacionadas.

3. QUESTÕES RELACIONADAS

a) Frente ao caso descrito, quais outras ações relacionadas à Inovação Social você promoveria no território do Bailique? Quais seriam as soluções que gostaria de promover?

b) Se o poder público não desenvolve essas ações, o que a comunidade ou outras instituições podem fazer para melhorar o desenvolvimento socioeconômico?

c) Como manter os jovens neste território? Quais mudanças seriam necessárias para tentar manter a juventude participativa?

d) De acordo com os conceitos de Inovação Social abordados neste caso, como você descreveria o conceito de Inovação Social direcionado a territórios?

e) Como a Inovação Social pode ser um processo de transformação desta comunidade? Como você imagina esta comunidade daqui a cinco anos?

f) Diana, por sua história de luta, pode ser considerada uma líder no processo de inovação social? Quais características você identifica nela que podem fazer diferença nestes projetos?

g) A pandemia de Covid 19 impactou o mundo, mas o que você reflete ao ler sobre como a pandemia atingiu comunidades como o Bailique? E o que podemos fazer para minimizar estes impactos quando acontecerem?

4. O CASO: SEUS DESAFIOS E POSSÍVEIS ANÁLISES

4.1 O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL E SEU CONCEITO

Uma das abordagens mais próximas da definição mais sistêmica de IS é do *Centre for Social Innovation - Crises* (2015) que estabelece que as Inovações Sociais resolvem desafios sociais, culturais, econômicos e ambientais existentes. São sistemas de mudança - elas alteram permanentemente percepções, comportamentos e estruturas que anteriormente deram origem a estes desafios. Ainda, o *Crises* (2015) estabelece que a Inovação Social é um processo iniciado pelos atores sociais para responder a uma aspiração, atender a uma necessidade, dar uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, para transformar um quadro ou propor novas orientações culturais, a fim de melhorar a qualidade e as condições de vida da comunidade.

Ao abordar a transformação das estruturas, Haxeltine *et al.* (2013) apontam que IS provoca mudanças nas relações sociais, envolvendo novas formas de fazer, organizar, enquadrar e/ou conhecer, que desafia, altera e/ou substitui instituições/estruturas dominantes num contexto social específico. Dentre inúmeras definições, segundo Moulart e Mehmood (2015), a Inovação Social é conceituada como solução para problemas sociais que não são resolvidos suficientemente pelas estruturas institucionais e organizacionais atuais. As soluções podem ser em diversas frentes de atuação, como pobreza, exclusão, saúde, educação, emprego, direitos humanos,

meio ambiente, entre outros. Nesse sentido, a Inovação Social volta sua atenção principalmente para grupos marginalizados, incluindo desempregados, idosos, mulheres, analfabetos, imigrantes/refugiados e jovens (GRIMM *et al.*, 2013).

Considerando o contexto de isolamento, falta de políticas públicas e ausência do governo apresentado pela narrativa de Diana, a ênfase no território compreende uma forma de superar os problemas sociais enfrentados. Nesse sentido, uma maneira de fomentar o desenvolvimento de um contexto local é promover e sustentar Inovações Sociais como respostas para as necessidades humanas e aos problemas sociais (TAYLOR, 1970; CLOUTIER, 2003; MULGAN, 2007; WESTLEY *et al.*, 2014). Logo, destaca-se o território e os atores que podem ser apontados como elementos importantes que permeiam esse contexto específico e ainda é repleto de ações coletivas que tentam promover a harmonização das atividades locais. Nesse sentido, assumindo que Diana e demais moradores do Bailique são considerados os principais atores, mobilizando desde a organização de uma comunidade até a repartição dos recursos, percebe-se que são eles que promovem a Inovação Social em um contexto territorial.

Diante disso, podemos relacionar as questões tratadas pelo Protocolo Comunitário do Bailique como uma Inovação Social, já que é uma iniciativa que surge como uma resposta aos problemas sociais enfrentados nesse território por Diana, sua família e demais moradores, os quais lutam contra a redução das desigualdades do seu território localizado no meio na floresta, é realizado de forma coletiva pela mobilização de diversos atores e, por fim, promove o empoderamento das lideranças e da comunidade (TAYLOR, 1970; ; CAJAIBA-SANTANA, 2014; DESERTI; RIZZO, 2019).

Nesse cenário, observa-se um movimento de integração de diferentes atores, que se mobilizam desde a organização e buscam reunir agentes capazes de facilitar a resolução ou a amenização dos desafios enfrentados pelos ribeirinhos. Assim, os esforços para integrá-los podem ser vistos como uma forma de Inovação Social que pode contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região.

Para Tardif e Harrisson (2005), a inovação social é um processo localizado e iniciado por diferentes atores, que procuram mudar as interações entre si e com seu meio de organização institucional, bem como promover diferentes interações, de

forma a superar os efeitos das crises, com a tentativa de conciliar os diferentes níveis de interesse particular, o interesse coletivo e o interesse geral ou bem comum.

Uma outra dimensão analisada pelos autores – atores envolvidos no processo de inovação social – refere que a conexão dos atores constitui ‘jogadores híbridos’ com comitês bi e tripartite, bem como redes que constituem projetos de inovação local. Com a miscigenação de atores, chega-se ao aprendizado de novos comportamentos para o desenvolvimento de novas regras e normas. O objeto final em projetos de inovação é que todos os atores políticos estejam envolvidos no processo de cooperação, comportando-se como facilitadores em negociações, consultas e acordos formais e informais que permitirão a governança adequada do projeto de inovação. Nesse prisma, a inovação coloca em perspectiva a participação e o envolvimento de múltiplos intervenientes, sendo uma questão fundamental o fortalecimento das condições para a participação das organizações da sociedade civil (movimentos sociais, sindicatos, comunidade, voluntários e cooperativas) no desenvolvimento e na implementação de projetos inovadores junto a outros atores institucionais e particulares (TARDIF; HARRISSON, 2015).

4.2 PROTOCOLO COMUNITÁRIO COMO FERRAMENTA PARA O PROCESSO DE IS²

Para melhor compreender o projeto, deve-se retomar o Protocolo de Nagóia, do qual o Brasil é signatário, que visa garantir a repartição justa e equitativa dos benefícios, mantendo a conservação da biodiversidade e a utilização sustentável de seus componentes. Assumindo esse primeiro entendimento, formou-se o GTA – Rede Grupo do Trabalho Amazônico, com o intuito de construir uma metodologia de trabalho que gerasse um instrumento de proteção aos direitos dessas comunidades, gestão de seu território, manejo e uso sustentável dos recursos naturais. Este instrumento, denominado Protocolo Comunitário, contém regras internas criadas pela própria comunidade (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014).

² Esta seção apresenta trechos da tese de uma das autoras do caso, conforme lista de referências (ÁGOSTINI, 2017).

O grupo observou que as comunidades tradicionais estavam sujeitas a grandes grupos empresariais, que chegavam para ‘negociar’ os produtos da região munidos, muitas vezes, de ‘más intenções’, visando explorar as comunidades e os recursos de seus territórios. Os PCTs – Povos e Comunidades Tradicionais não tinham conhecimento nem informações suficientes para estabelecer um contrato justo e equitativo, ficando à mercê do valor e das condições impostas pelos grupos externos.

A construção de protocolos comunitários tem como objetivo empoderar povos e comunidades tradicionais para dialogar com qualquer agente externo de modo igualitário, fortalecendo o entendimento da comunidade dos seus direitos e deveres e estabelecendo a importância da conservação da biodiversidade e de seu uso sustentável. Além disso é uma importante ferramenta de gestão de territórios, assim como do controle e da forma de uso de recursos naturais (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014, p. 8).

A implantação de um Protocolo Comunitário requer, pelo menos, três fases: a primeira corresponde ao desenvolvimento do Protocolo Comunitário pela comunidade; a segunda envolve as melhorias de arranjos produtivos, quando a comunidade trabalha para identificar potencialidades econômicas em seu território, iniciando acordos comerciais e seguindo as normas estabelecidas na primeira fase; a terceira ocorre quando a comunidade desenvolve a certificação socioparticipativa de seus produtos, almejando o incremento de renda e a melhoria dos processos de produção (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014).

Os dados sobre estas oficinas e os resultados alcançados estão detalhados na seção de análise de dados e entrevistas. Cumprida a fase 1 do protocolo, o GTA deu início à segunda e à terceira fases, ou seja, à construção de um plano de desenvolvimento sustentável local e ao fortalecimento institucional comunitário. Esta segunda etapa teve os seguintes objetivos:

1. Fortalecimento institucional da organização comunitária.
2. Plano de desenvolvimento sustentável local.
3. Organização das cadeias produtivas locais – identificadas no diagnóstico produtivo.
4. Desenvolvimento tecnológico e inovação.
5. Identificação de novos produtos, parceiros e mercados.

6. Prospecção e acesso às políticas públicas estruturantes (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).

Nesta segunda etapa, foram realizados mais seis “encontros”. Considerando a dinâmica do Encontro VIII, as demandas do protocolo foram organizadas em GTs – grupos de trabalho, para facilitar as discussões e agrupar os interessados: GT conhecimento tradicional; GT produção e extrativismo; GT juventude; GT meio ambiente; e GT questão fundiária.

Além dos grupos de trabalho, foi definida a implantação de um CVT – Centro de Vocação Tecnológico, responsável pelas análises e implementações do desenvolvimento econômico da região. Quatro produtos foram identificados como prioritários: açaí, pescado, plantas medicinais e óleos. Após essas definições, o GTA passou a procurar parceiros para desenvolver as práticas. Nessa ocasião, surgiu a parceria com a FURG – Universidade Federal do Rio Grande, que, com um projeto de pesquisa, passou a coordenar o CVT, possibilitando a criação de um curso tecnológico para os produtores do Bailique e de outros projetos secundários, a fim de desenvolver as possibilidades produtivas da região.

Como resultado dessa parceria, foi realizada uma oficina de boas práticas no manejo dos açazais, com a participação de 134 famílias, e foram feitas hortas comunitárias com plantas medicinais para dar início ao projeto da Farmácia da Terra.

No Encontro VI, em final de 2015, convidados externos foram chamados até o Bailique, para a primeira rodada de negociação visando a possíveis negócios e parcerias. Estiveram presentes, aproximadamente, 300 comunitários, de 40 comunidades do território. Fizeram-se também presentes a Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia (COIAB), o Fundo Vale, Fundação AVINA, CENTROFLORA, Consultoria PLANT, Fundação CERTI, GREEN Bioetanol Social, NATURA, Fundação Banco do Brasil, EMBRAPA/AP e Projeto Casa Espírita Terra de Ismael. Em consequência desse encontro, dois principais projetos foram iniciados: naquele relacionado à produção de açaí, foi analisado como escoar o produto sem depender de intermediários; naquele referente ao Grupo de Conhecimento Tradicional, definiu-se que a semente de ‘unha de gato’ deveria ser mais bem estudada para fins de conservação e comercialização (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).

Outra iniciativa importante desta fase surgiu no segundo semestre de 2015: o programa de apoio educacional para estudantes e universitários da Escola Família, visando ao desenvolvimento dos jovens e a um novo protagonismo para as comunidades. No entanto, somente em janeiro de 2017, teve início o primeiro Curso Técnico em Alimentos, com 20 alunos matriculados.

Uma das maiores conquistas do projeto chegou em dezembro de 2016, com o recebimento do selo de certificação da FSC – *Forest Stewardship Council*. A conquista de tal certificação é histórica por ser ela a primeira certificação de açaí no mundo. Em matéria publicada no jornal Estadão, percebe-se a importância da conquista para o Brasil e para a FSC:

Antes da certificação, que atesta a boa qualidade do produto, os cerca de cem produtores do Bailique faziam vendas individuais e por um valor muito baixo, numa média de R\$ 0,30 o quilo do açaí. Agora pretendem alcançar mercados diferenciados e conseguir preços melhores. O FSC, Forest Stewardship Council, é um sistema de certificação florestal internacionalmente reconhecido que identifica, por meio de sua logomarca, produtos originados do bom manejo florestal (RIBEIRO, 2017, não paginado).

Na Figura 8, visualizam-se os processos mais importantes deste projeto.

Figura 8: Processos do Protocolo Comunitário do Bailique



Fonte: Agostini (2017, p.129)

Alguns fatores a serem observados, neste caso, são a criação do Protocolo Comunitário e a definição das principais atividades econômicas. Desse processo, surgiu a certificação FSC, que possibilitou aumento no valor do açaí, além de novas possibilidades para sua comercialização. O incremento de renda para os produtores locais gerou um fundo cujos recursos foram investidos na criação da Escola Família, fechando o importante ciclo de capacitação da comunidade para dar seguimento ao projeto.

4.3 ATORES ENVOLVIDOS E PERSONAGENS IMPORTANTES³

O projeto do Protocolo Comunitário do Bailique conta com grande número de atores envolvidos, em uma rede de articulação que cresce na medida em que as comunidades identificam novas necessidades. Inicialmente, o projeto contou com a Rede Grupo de Trabalho Amazônico (Rede GTA) e teve como apoiadores o Fundo Vale e a Fundação Avina. Tem como parceiros a Regional Amapá da Rede GTA, o Conselho Comunitário do Bailique (CCB), a Colônia Z-5 de Pescadores, o Instituto Estadual de Florestas do Amapá e o DPG/ CGEN/Ministério do Meio Ambiente (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014). Além desses atores institucionais, identificaram-se (i) instituições de ensino, (ii) populações locais, (iii) povos indígenas, (iv) comunidades tradicionais, (v) setor produtivo e (vi) governo.

Outro parceiro sempre presente no processo do Protocolo é a OELA - Oficina Escola de Luteria da Amazônia. O projeto começou com as duas organizações, OELA e GTA, estando ambas vinculadas à figura do 'Rubão', idealizador e motivador do projeto. "Agora o projeto vira só OELA, porque como o Rubão, ele estava presidente do GTA, mas acabou o mandato dele esse mês. A gente achou mais seguro passar tudo para a OELA" (CONSULTORA DO GTA, informação verbal). Observa-se a presença de uma liderança forte e agregadora, que faz de sua história pessoal um diferencial para o projeto.

Para organizar as lideranças locais e gerar o empoderamento com representatividade real das comunidades tradicionais, uma nova associação foi criada.

"Eles acharam que era necessário criar uma associação do protocolo comunitário. Existia... existe ainda uma coisa que se chama Conselho Comunitário do Bailique, que é uma instituição representativa deles, já existe há 20 e tantos anos, só que é uma instituição que foi cooptada por partidos locais. A política do local é muito complicada. Então, por muitos anos e ainda é, quem é eleito para esse conselho, está... aquelas coisas que a gente sabe, de 'Ah, é governo local, quem ganhar funciona se o cara não ganhar não funciona'. E todo mundo sabe dessa história lá dentro.

³ Esta seção apresenta trechos da tese de uma das autoras do caso, conforme lista de referências (ÁGOSTINI, 2017).

Então eles falaram assim 'Não, a gente quer uma associação que represente o que o protocolo comunitário vai conversar. Que a gente não vai... a agenda vai ser diferente, mas o que o protocolo comunitário decidir a gente vai ter essa associação'. Então nesse processo eles criaram a ACTB, que é a Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique" (CONSULTORA DO GTA, informação verbal).

No processo de criação da ACTB, visualiza-se tanto o respeito pelas lideranças antigas, como o empoderamento dos jovens. A liderança eleita presidente dessa nova associação tem 35 anos e conquistou esse cargo por sua participação ativa durante o Protocolo Comunitário.

Diana é uma das lideranças, com uma presença feminina e guerreira, ela simboliza o empoderamento da mulher nesse processo. Em uma análise sobre mulheres quilombolas em projetos de inovação social, D'Agostini, Freitas e Agostini (2020) observam que as mulheres historicamente executam papéis importantes para a manutenção de suas localidades, inclusive destacando a importância deste papel como inspiração para futuras gerações. As mulheres demonstram maior interesse do que os homens na manutenção da história e cultura das comunidades, fazendo com que sua liderança gere empoderamento, busca por renda própria e valorização. Além disso, destacam que, ao tomarem decisões, as mulheres se tornam facilitadoras, mudando atitudes, inclusive machistas, em sua comunidade. As autoras também destacam que as mulheres quilombolas estão desempenhando cada vez mais papéis relevantes nas comunidades, algumas baseando-se em uma liderança cultural, outras por meio de participações em associações, mas é explícito o crescimento das mulheres nas representatividades locais.

Maguirre, Ruelas e Torre (2016) analisam como as mulheres indígenas no México, por intermédio de projetos de empresas sociais, conseguiram prosperar e aumentar o seu nível de bem-estar. As mulheres têm se beneficiado da oportunidade de trabalhar e empreender, empoderando-se para criar negócios. Mudando a cultura dominante por uma sociedade mais igualitária, o aumento de fontes de rendimento tem promovido a participação das mulheres em questões de política e de gestão, e tem inspirado mais mulheres a trabalhar na empresa social.

4.4 POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO PARA ENSINO

Sugere-se que os alunos façam a leitura prévia do caso para ensino e tenham realizado anotações dos pontos que chamaram mais a sua atenção e quais relações fizeram com as disciplinas já estudadas ao longo do seu curso. Dessa forma, a discussão promovida em aula poderá ser mais participativa, rica e interessante, uma vez que os alunos já estão familiarizados com o caso. Para que o professor organize a dinâmica da aula, deve chamar pelo número da chamada e pedir para que o aluno aponte alguma reflexão que fez durante sua leitura. Ainda, pode solicitar a um segundo aluno que comente a reflexão do aluno anterior. O professor pode avaliar o comentário qualificado de cada um dos alunos. Deve sempre oferecer espaço para que qualquer aluno exponha seu ponto de vista durante as rodadas.

Antes de iniciar a discussão, o professor também poderá utilizar de plataformas *online* de perguntas e respostas (Exemplo: *Kahoot* e/ou *Mentimeter*) para fazer um *quiz* com os alunos sobre o texto. Além disso, também pode utilizar as perguntas sugeridas nestas notas de ensino. De forma interativa, o professor pode verificar o quão profunda foi a leitura para dar início ao debate.

Sugere-se a utilização de material complementar como vídeos, fotos e materiais escritos em outros meios para melhor compreensão do conceito e uma visualização do contexto. A plataforma *Youtube* conta com um vídeo explicativo sobre o Protocolo Comunitário no Bailique, bem como matérias que demonstram a importância dessa iniciativa e que foram destacadas por seus parceiros: Instituto Terroá e OELA.

Recomenda-se sempre desenvolver um fechamento com os pontos mais importantes do texto, com foco na fixação do aprendizado. Sugere-se relacionar com os conteúdos aprendidos anteriormente pelos alunos e exemplificar de acordo com o contexto local.

Ainda, o uso do estudo pode introduzir a explicação de alguma área ou ponto desenvolvido no texto, ou seja, desenvolver uma aula baseada em problemas e soluções reais. Se o professor optar em desenvolver com os alunos uma aula mais prática, poderá propor:

a) O que faz o Protocolo Comunitário implementado no arquipélago do Bailique ser considerado uma Inovação Social?

b) Você conhece alguma iniciativa que possa ser citada como uma Inovação Social? Por que ela pode ser considerada uma IS? Sob quais aspectos?

c) Crie uma ação que envolva Inovação Social relacionada à resolução de problemas locais para pessoas em situação de vulnerabilidade social na sua região.

d) Relacione a solução social encontrada pelos ribeirinhos do Bailique com outras iniciativas de Inovação Social que você conheça ou criada por você e aponte características em comum ou contrastes.

5. MATERIAIS DE APOIO PARA DISCUSSÃO

Vídeos	https://www.youtube.com/watch?v=IEuZ-GBwVNs
Notícias	https://blog.institutoterroa.org/cooperativa-amazonbai-conquista-certificacao-ao-mostrar-que-a-conservacao-florestal-tem-muito-valor/ https://portal.oela.org.br/protocolo-comunitario/
Redes sociais	https://www.facebook.com/amazonbai/ https://www.instagram.com/

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Manuela Rösing. **O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais**: uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais. Tese (Doutorado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2017.

AGOSTINI, M. R. *et al.* Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: Guia para estudos futuros. **Brazilian Business Review**, v.14, n. 4, p. 385-402, 2017.

AGOSTINI, Manuela Rösing; RAMOS, Roberta Peixoto. **O Protocolo Comunitário do Bailique**: cuidando da floresta e reduzindo desigualdades estruturais. 2020. Disponível em: <<https://archivo.cepal.org/pdfs/bigpushambiental/Caso83-OProtocoloComunitario-doBailique.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2021.

ALMEIDA, Marineide Pereira *et al.* A participação da mulher em organizações sociais rurais na Amazônia: estudo de caso no Arquipélago do Bailique, Estado do Amapá. **PRACS**: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP,

v. 6, n. 6, p. 19-31, 2014.

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

CASTRO, C. P.; RAMOS, R., The Brazilian Experience with Community Protocols and the Building of Prior Informed Consent to Protect Traditional Knowledge. **Policy Brief OELA**, n. 1, 2016.

CLOUTIER, J. **Qu'est ce que l'innovation sociale?** Cahiers du CRISES. Centre de recherche sur les innovations sociales: Quebec, 2003.

CRISES. **Rapport Annuel des Activités Scientifiques du CRISES 2014-2015**. Montréal. 2015. Disponível em: <http://crises.uqam.ca/upload/files/rapportsannuels/Rapport_annuel_du_CRISES_2014-2015_140116_Final.pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

D'AGOSTINI, Monalise; FREITAS, G. R.; AGOSTINI, Manuela Rösing. Mulheres quilombolas e a participação em projetos de inovações sociais. In: FREITAS, G. R.; AGOSTINI, M. R.; PINO, V. A. F. (Org.). **Entre Estudos e Causos: OS QUILOMBOBOS E SUAS DINÂMICAS DE INOVAÇÃO SOCIAL E RESISTÊNCIA**. 1ed. Erechim: Deviant, 2020, v. , p. 171-.

DA SILVA JUNIOR, Gladstone Leonel; DE SOUZA, Roberto Martins. As comunidades tradicionais e a luta por direitos étnicos e coletivos no Sul do Brasil. **Revista da Faculdade de Direito da UFG**, v. 33, n. 2, p. 128/142-128/142, 2009.

DESERTI, Alessandro; RIZZO, Francesca. Context dependency of social innovation: in search of new sustainability models. **European Planning Studies**, p. 1-17, 2019.

GRIMM, R. *et al.* Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 26, n. 4, p. 436-455, 2013.

GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO. **Metodologia para construção de Protocolos Comunitários: Ciclo das Oficinas e dos Encontros**. [s.n.]: Manaus, 2014.

GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO. **Metodologia para construção de Protocolos Comunitários: Desenvolvimento Local Sustentável**. [s.n.]: Manaus, 2016.

HAXELTINE, A. *et al.* Transformative social innovation: a sustainability transitions perspective on social innovation. In: **NESTA Conference social frontiers: the next edge of social science research**. 2013. p. 14-15.

MAGUIRRE, M. V.; RUELAS, G. C.; TORRE, C. G. Women empowerment through

social innovation in indigenous social enterprises. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 6, p. 164-190, 2016.

MOULAERT, Frank. Social innovation: Institutionally embedded, territorially (re) produced. **Social innovation and territorial development**, p. 11-24, 2009.

MOULAERT, Frank; MEHMOOD, Abid. Analysing regional development: from territorial innovation to path-dependent geography. In: **The Elgar Companion to Social Economics, Second Edition**. Edward Elgar Publishing, 2015.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations: technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2007.

RAMOS, Roberta P. "The Bailique Community Protocol in Brazil". **Natural Justice**. 2016. Disponível em: <<https://naturaljustice.org/the-bailique-community-protocol-in-brazil/>>. Acesso em: 15 maio 2021.

RIBEIRO, M. F. Brasil tem único açaí certificado do mundo. **Estadão**, 24 Jan. 2017.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES**. Québec: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales Cahiers du CRISES, 2005.

TAYLOR, James B. Introducing social innovation. **The journal of applied behavioral science**, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

WESTLEY, F. *et al.* Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 3, p. 234-260, 2014.

Caso 1

MAIS JUNTXS POR TODXS: O CASO DE UM LIVING LAB QUE TRABALHA PARA O ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA DE GÊNERO

Larissa Medianeira Bolzan
Daniela Mattos Fernandes

Este caso para ensino versa sobre a criação e a implementação de um Living Lab (LL) cuja finalidade é a cocriação de tecnologias sociais para o enfrentamento da violência de gênero. O Living Lab surgiu de uma demanda identificada no ambiente de trabalho da Professora Anne⁴. Em abril de 2021, o LL começou a atuar na cocriação de tecnologias sociais. O Projeto unificado em ênfase em Extensão Mais Juntas, coordenado por Anne, atuou como orquestrador para a cocriação das tecnologias sociais, de forma que todas as cinco reuniões realizadas utilizando o método Design Sprint (DS) foram mediadas pela Professora Anne. Como resultado, até o presente momento (agosto/2021), tivemos três tecnologias sociais cocriadas, sendo destas: duas implementadas e uma planejada para ser executada no segundo semestre. Os desafios apresentados são: o engajamento dos atores que constituem o Living Lab e dos voluntários e bolsistas; a sustentabilidade financeira; e a possibilidade de escalabilidade. Explorando os referidos desafios, os acadêmicos têm oportunidade de desenvolver habilidades de comunicação, argumentação, liderança, trabalho em equipe, resiliência, pensamento analítico e ainda têm a possibilidade de conhecer uma estrutura organizacional que o tire da zona

4 O nome Anne está sendo utilizado como codinome.

de conforto, uma vez que não é uma estrutura comum de ser estudada em muitos cursos de graduação.

1 UM POUCO DA HISTÓRIA DO MAIS JUNTAS

No mês de julho de 2018, Anne chegou em uma nova cidade. O motivo era assumir um cargo de professora adjunta, nos cursos superiores de Engenharia, na Universidade Y. Desde o início, o que a preocupava era conquistar o respeito e a confiança dos acadêmicos, uma vez que a maioria dos alunos seria do gênero masculino, assim como os professores do respectivo Curso Superior.

As aulas começaram na noite da primeira sexta-feira de agosto. Foram duas disciplinas e quatro horas de aula. Anne planejou iniciar o semestre com a metodologia tradicional de ensino - isto é, uma aula expositiva - e, ao longo do semestre, introduziria algumas metodologias ativas com vista a analisar o comportamento dos acadêmicos a partir da utilização destas.

A nova professora criara uma *persona* pouco aberta à interação com acadêmicos, principalmente, até compreender o universo das referidas turmas. Conforme análise do primeiro semestre, as turmas se adaptaram a metodologias ativas e à nova professora. Isso fez com que, no segundo semestre como professora, Anne se sentisse mais segura. Dessa forma, em seguida, a professora começou a assumir outras responsabilidades, como a organização da semana acadêmica, ministrar algumas palestras e organizar viagens de estudo.

Mesmo não sendo o objetivo inicial, Anne se aproximou dos alunos e, rapidamente, identificou uma demanda acerca de orientações/informações sobre alguns comportamentos machistas e sexistas. Assim, nasceu um Projeto unificado com ênfase em Extensão com o objetivo de informar a comunidade universitária sobre violência de gênero. Em 2020, já em março, a comunidade universitária e a comunidade local demandavam ações do Projeto para o enfrentamento da violência de gênero.

Anne já havia se aproximado da temática Living Lab (LL) durante seu pós-doutorado. Então, com a identificação de uma oportunidade, pensou em desenvolver um LL para cocriar tecnologias sociais de enfrentamento da violência de

gênero. E assim o fez. Logo, o Projeto mudou seu objetivo para “cocriar tecnologias sociais de enfrentamento da violência de gênero”.

Não foi fácil unir atores para constituir o LL. Anne fez cerca de duzentos contatos com diferentes instituições, mas poucas responderam. Havia muita demanda pela cocriação de tecnologias sociais, mas pouco engajamento de atores locais. Em paralelo, Anne divulgava o Projeto nas redes sociais e promovia *lives* sobre temas relacionados à violência de gênero. Aos poucos, voluntários foram se aproximando e, em seguida, a resposta positiva de atores também chegou.

No ano de 2020, o Projeto conseguiu uma bolsa de iniciação científica do CNPq. Em 2021, o Projeto conseguiu duas bolsas de iniciação científica do CNPq e uma de extensão. Quanto aos voluntários, em 2021, somavam-se doze (12) pessoas. No que se refere aos atores que constituíram o LL, somaram-se oito (8).

Atualmente, o LL Mais Juntas tem a parceria de três Instituições de Ensino Superior, sendo duas Federais e uma privada; três ONGs; quatro escritórios de advogadas que trabalham com direito da mulher e enfrentamento da violência de gênero; uma clínica de ginecologia; um supermercado com cinco lojas na cidade; uma autarquia; duas secretarias municipais; o Centro de Referência à Mulher do Município; duas empresas; e a Prefeitura. Além disso, também é berço de três (3) tecnologias sociais, sendo duas paliativas e uma preventiva; duas campanhas planejadas e uma em execução.

2 JUNTANDO O “MAIS JUNTAS”

De acordo com a *European Network of Living Labs* (ENoLL), Living Lab são “Ecossistemas de inovação abertos, centrados no usuário, com base na abordagem sistemática de cocriação” (EUROPEAN, 2020, p.1). O Projeto Mais Juntas, juntamente com outros sete atores locais, constituiu um Living Lab no primeiro semestre do ano de 2021. Para a constituição do LL, mais de 200 contatos foram realizados com diversas instituições. Os contatos iniciaram no dia 05 de março de 2021, as tentativas de contato se deram via contato/correio eletrônico encontrado após pesquisa *online* e identificação de potenciais atores.

Como resposta do contato inicial, foram obtidos retornos positivos de algumas instituições e abstenção de outras. A fim de cumprir o cronograma estabelecido para a constituição do LL, fora pré-estabelecido uma data limite para o retorno dos contatos, sendo esta 10 de abril de 2021. Para aqueles contatos sem retorno inicial, houve também segunda tentativa de contato através de número de telefone ou *e-mail* de terceiros identificados como relacionados diretamente à entidade de enfoque.

Em 24 de abril, foi concluída a etapa de constituição do LL, assim, oficialmente, o Living Lab Mais Juntas foi constituído por oito (8) instituições, sendo elas: o Projeto Unificado com ênfase em extensão Mais Juntas; o Projeto de extensão Direito de Olho no Social; o Núcleo de Gênero e Diversidade (NUGEN); a empresa Gurias Tech; a ONG Grupo Autônomo de Mulheres em Pelotas (GAMP); o Centro de Referência da Mulher Professora Cláudia Pinho Hartleben; a Secretaria Municipal de Assistência Social (SAS) do município; e a ONG Emancipa Mulher Pelotas. Cabe ressaltar que ocorreram reuniões individuais com cada ator antes de integrá-los ao LL para alinhamento ao propósito do projeto e para sanar dúvidas acerca do envolvimento e participação de reuniões e cocriação durante todo período ativo do LL.

3 COCRIANDO... COLABORANDO... CONSTRUINDO JUNTXS

Uma das preocupações do Projeto Mais Juntas era não comprometer muito tempo dos atores que constituíam o LL. Por isso, optou-se por utilizar a metodologia de cocriação de tecnologias *Design Sprint*, que é um método de cocriação rápido e eficiente, o qual apresenta resultado em cinco dias (no caso do LL Mais Juntas, cinco encontros), sendo que cada um se refere a uma fase: mapeamento, elaboração, decisão, prototipagem e teste – todas as etapas com foco em usuário (GOOGLE VENTURES, 2018).

Assim, foram programados cinco (5) encontros com os atores, todos com um propósito central. As reuniões ocorreram através de plataforma *online* Web-conferência, com duração máxima de uma hora e trinta minutos (1h30min) e com

intervalo de duas semanas entre cada encontro. A Reunião 1 teve como objetivo a definição de dois problemas a serem solucionados por tecnologias sociais cocriadas pelo LL. A Reunião 2 serviu para cocriar uma tecnologia social e a Reunião 3 cocriou a segunda tecnologia social. Na Reunião 4, foi realizada a apresentação de um protótipo e, finalmente, a Reunião 5 foi destinada ao teste/validação das tecnologias sociais com as protagonistas (mulheres) por meio do Teatro Fórum. A metodologia de cocriação *Design Sprint*, utilizada pelo LL Mais Juntas, está ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – Metodologia de Cocriação Design Sprint Utilizado pelo LL Mais Juntas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

A seguir, os métodos utilizados para condução de cada reunião foram brevemente apresentados. É importante destacar que o Projeto Mais Juntas sempre atuou como orquestrador do LL. Para planejar cada reunião, foi feito um levantamento de horários disponíveis entre os atores. Esse procedimento foi realizado durante uma semana pela plataforma *Typeform*.

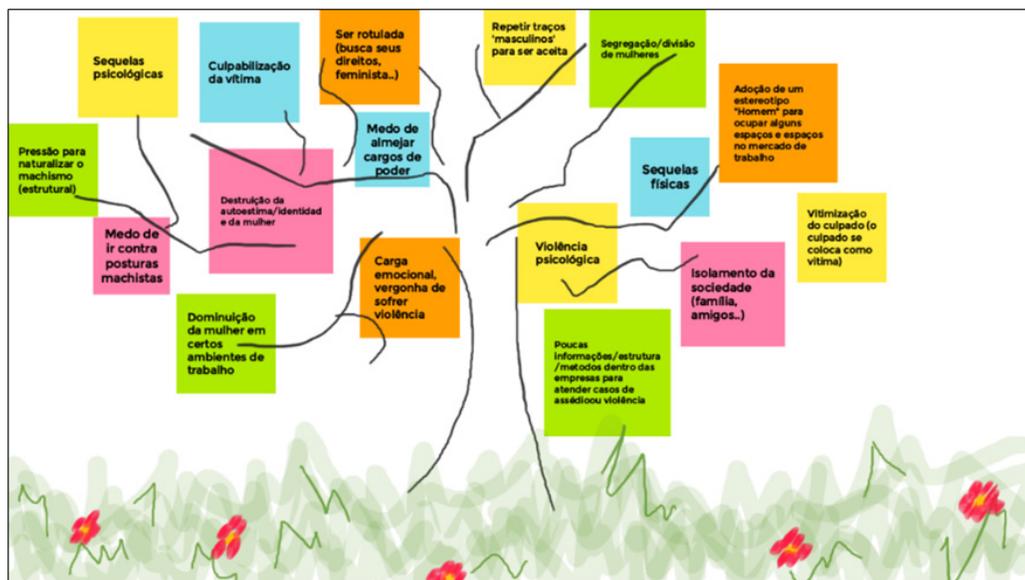
3.1 PRIMEIRA REUNIÃO

Na primeira reunião, com o objetivo de identificar os problemas a serem foco de cocriação de tecnologias sociais pelo Living Lab, foram utilizados três métodos: (i) a *Árvore de Problemas*, (ii) o *Museu de Artes* e o (iii) *Mapa de Calor*. Inicialmente, a professora Anne explicou cada método e, depois, com o auxílio da ferramenta *Jamboard*®, iniciou-se o desenho da *Árvore de Problemas*, em duas etapas.

Quanto às ferramentas utilizadas, de forma lúdica, na representação da *Árvore de Problemas*, o tronco é o problema central a ser considerado, neste caso, a violência de gênero; na copa, formada por galhos e folhas, apareciam as consequências do problema central e, nas raízes, eram destacadas as causas do problema (LEADER EDUCA, 2016). Depois das contribuições, construiu-se o *Museu de Artes*. Esta ferramenta destina-se à exposição de todas as ideias para todos os atores que estavam na reunião. O *Museu de Artes* serviu de base para realizar a terceira etapa da reunião, usando outra ferramenta - o *Mapa de Calor*. O *Mapa de Calor* consiste na identificação do senso comum, onde está a maior concentração/densidade de pontos em determinada atividade, para evidenciar visualmente qual a moda destes dados. Já a ferramenta *Jamboard*® é um aplicativo do *Google* com intuito educativo de servir de quadro branco virtual para aprender, colaborar e participar de atividades em equipe de forma simultânea, possibilitando a todos com acesso alterarem em tempo real seu conteúdo e o deixar salvo na nuvem (GOOGLE WORKPLACES, 2017).

Como citado anteriormente, a *árvore de problemas* foi construída em duas etapas. Na primeira etapa, a copa se fez, tendo sido anotadas as contribuições referentes às consequências do problema central. Como resultado, teve-se o levantamento de dezessete (17) consequências da violência de gênero. Tais consequências podem ser visualizadas na Figura 2.

Figura 2 – Jamboard© do Levantamento de Consequências

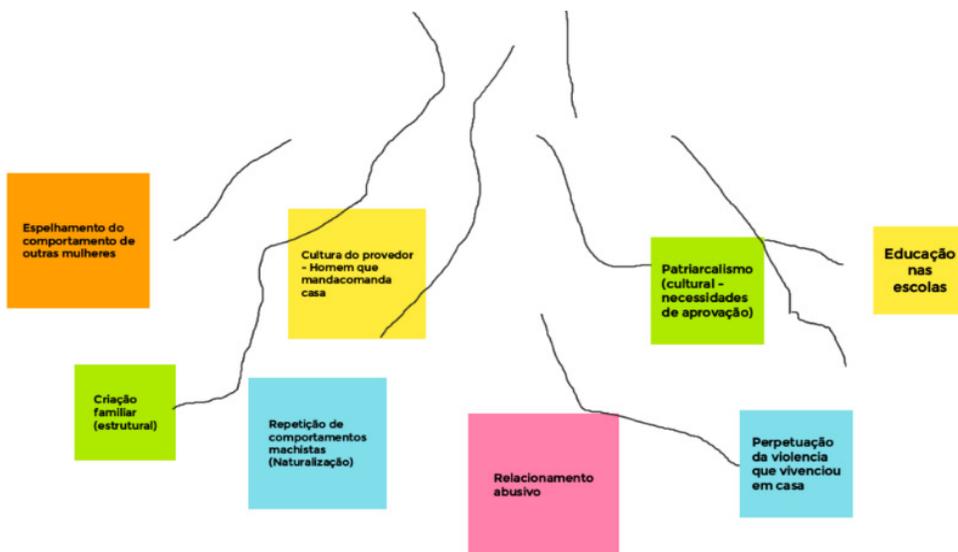


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Depois de a copa ter tomado forma, esta foi exposta aos atores. A exposição, como já explicado, é chamada de Museu de Artes. Na sequência, foi acionado o modo multiusuário da Plataforma Webconferência (usada para realizar as reuniões), dando a oportunidade para que os atores votassem na consequência mais importante. A dinâmica de votação/escolha chama-se Mapa de Calor. Ao final, realizou-se a escolha de “Violência Psicológica” como a consequência da violência de gênero sobre a qual o Living Lab deveria atuar.

Na segunda etapa, foram anotadas as causas do problema central. De igual forma, como na primeira etapa, quando as raízes tomaram forma, depois de anotadas todas as causas, foram realizadas as dinâmicas de exposição das contribuições (Museus de Artes) e da votação/escolha (Mapa de Calor). Como resultado, teve-se o levantamento de oito causas da violência de gênero, conforme mostrado na Figura 3.

Figura 3 – Jamboard© do Levantamento de Causas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Como resultado do Mapa de Calor, teve-se a escolha de “Educação nas Escolas” como a causa sobre a qual o Living Lab deveria atuar.

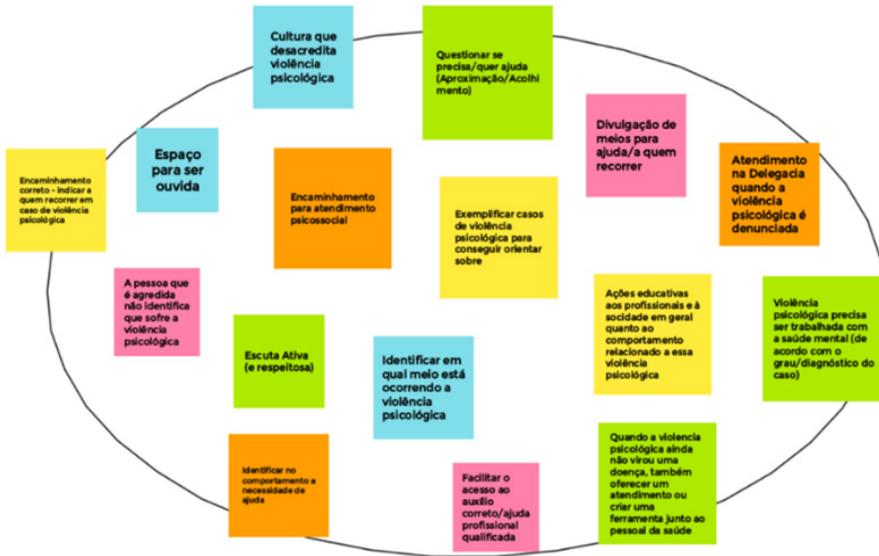
Importante destacar que, dos oito (8) atores que constituem o LL, apenas cinco participaram desta reunião.

3.2 SEGUNDA REUNIÃO

Na segunda reunião, o objetivo foi a cocriação da primeira tecnologia social. Conforme decidido na primeira reunião, este encontro seria de enfrentamento à violência psicológica (consequência mais votada na primeira reunião). Para tal, foi utilizada a técnica de *brainstorming* “Suposição Invertida”. Com receio de que os atores que cocriariam a tecnologia social pudessem direcionar a dinâmica uma vez que sabiam que as suposições seriam invertidas no futuro, a técnica não foi explicada pela mediadora. A Professora Anne apenas pediu contribuições/respostas acerca da pergunta “de forma paliativa, como é enfrentada hoje a violência psicoló-

gica?”. Assim como na primeira reunião, para anotar as contribuições, a ferramenta *Jamboard*© foi utilizada. No total, foram levantadas, pelos quatro atores que participaram da reunião, dezesseis formas paliativas, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – *Jamboard*© do Levantamento de Pontos de Relação com Tratamento de Violência Psicológica



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Após as dezesseis contribuições serem anotadas em um *post-it* visual na plataforma *Jamboard*©, foram realizadas as dinâmicas Museu de Artes (exposição de todas as contribuições) e, em seguida, Mapa de Calor (votação/escolha) a fim de escolher as formas mais efetivas para aliviar as consequências da violência psicológica. Como resultado, obteve-se a escolha de quatro formas mais utilizadas/efetivas.

Na sequência, a professora Anne explicou a técnica de suposição invertida a ser utilizada para cocriação. Assim, as quatro suposições acerca das formas de tratar violência psicológica foram invertidas. Dessa forma, obteve-se como ponto de partida para cocriação da tecnologia social: a suposição “espaço para ser ouvida” que se transformou em ‘sem lugar para ser escutada’; “encaminhamento para atendimento psicossocial” transformada em “sem encaminhamento e sem orientação para um atendimento psicossocial”; “ações educativas aos profissionais e à socie-

dade em geral quanto ao comportamento relacionado a essa violência psicológica”, tornada “sem ações educativas para os profissionais de saúde”; e, por fim, a suposição “facilitar o acesso ao auxílio correto/ajuda profissional qualificada” invertida para “sem a facilidade/ajuda ao acesso ao auxílio correto/ajuda profissional qualificada”, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Jamboard© da Dinâmica de Brainstorming Utilizando a Técnica da ‘Suposição Inversa’



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No processo de cocriação, depois de alguns minutos de silêncio, foram levantadas algumas alternativas. Como resultado, foi cocriado um *chatbot* para o aplicativo de mensagem instantânea *WhatsApp*. O objetivo do *chatbot* é oportunizar que uma potencial vítima possa identificar o quão grave é a violência psicológica que está sofrendo e tenha informações sobre onde buscar ajuda. O aplicativo *WhatsApp* foi escolhido porque permanece funcionando mesmo quando os dados findam nos celulares cujo plano é pré-pago.

3.3 TERCEIRA REUNIÃO

O objetivo da terceira reunião foi a cocriação de uma tecnologia social preventiva. Para isso, foi utilizada a técnica de *brainstorming* “Cortar e Fatiar”, cujo objetivo é analisar as partes de um todo. Assim, a pergunta realizada pela mediadora, Professora Anne, foi “em quais espaços de uma escola podem existir machismo/sexismo?”. As contribuições foram anotadas em um *post-it* visual na plataforma *Jamboard*©. Como resultado, inúmeros espaços foram citados, conforme Figura 6.

Figura 6 – Jamboard© da Dinâmica de Brainstorming Utilizando a Técnica da ‘Cortar e Fatiar’



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Assim que vários espaços tinham sido elencados, foi realizada a dinâmica Museu de Artes (exposição) para refletir sobre a quais dos espaços elencados o Living Lab teria acesso, tendo em vista que, por exemplo, o currículo das escolas não poderia ser alterado.

A partir da escolha dos lugares em que o Living Lab pode atuar dentro das escolas, foi criada a solução preventiva através de análise de viabilidade de

inserção. A tecnologia social preventiva cocriada foi uma escolinha de *podcast* a ser realizada quando as aulas presenciais reiniciarem. Vale observar que, dos oito atores que constituíam o LL, apenas quatro atores participaram da reunião.

3.4 QUARTA REUNIÃO

O quarto encontro teve o objetivo de apresentar o protótipo para todos os atores que constituíram o LL e que, portanto, cocriaram as tecnologias sociais. A construção do protótipo ficou a cargo do Projeto Mais Juntas, uma vez que era constituído por dois bolsistas e oito voluntários, coordenados pela Professora Anne. A seguir, encontra-se a descrição do processo de prototipação de cada tecnologia social, bem como a apresentação.

3.4.1 PROTOTIPAGEM DO CHATBOT

Para o desenvolvimento do *chatbot*, inicialmente, foram lidos cerca de duzentos estudos sobre violência psicológicas e levantadas, a partir da literatura, sessenta e uma variáveis pelos atores do Projeto Mais Juntas. Essas variáveis foram transformadas em perguntas e validadas por profissionais que trabalham com vítimas de violência psicológica. Depois de validadas por profissionais/especialistas, as questões foram categorizadas pelos atores que constituem o LL. Em seguida, foi realizada a validação semântica, ou seja, as questões e os termos que as constituem foram validados junto ao público que utilizará a referida tecnologia social.

3.4.2 PROTOTIPAGEM DA ESCOLINHA DE PODCAST

A prototipação da escolinha de *podcast* foi o desenvolvimento do planejamento de realização desta tecnologia social junto às escolas. Assim, foi apresentado aos atores um plano constituído por ações e as devidas datas para execução de cada uma. Observou-se que apenas três atores participaram da quarta reunião.

3.5 QUINTA REUNIÃO

O quinto encontro refere-se ao processo de validação das tecnologias sociais cocriadas. Ambas as tecnologias foram validadas com os usuários, ou seja, a tecnologia social *Chatbot* foi validada junto às vítimas de violência psicológica e a Escolinha de Podcast com os adolescentes.

3.5.1 VALIDAÇÃO DA TECNOLOGIA SOCIAL CHATBOT

O processo de validação foi realizado junto às usuárias por meio da dinâmica Teatro Fórum. O Teatro Fórum é uma técnica oriunda do Teatro do Oprimido, que é sintetizado por Canda (2012) como um exercício teatral que busca superar opressões de diferentes ordens, podendo ser realizado o exercício de expressões humanas, de vivências coletivas e formações políticas. No Teatro Fórum, as pessoas são convidadas a participar do ato, e nele devem buscar estratégias e ações para lidar com as problemáticas do exercício proposto (OLIVEIRA, 2014). É importante destacar que o Teatro Fórum possui uma dinâmica de interação, na qual existe um mediador denominado “Coringa”, que tem a função de mediar a compreensão e participação do público (potenciais atores) com a opressão social problematizada (OLIVEIRA, 2017).

Também foi realizada a validação estatística do instrumento que compõe o *chatbot*, quando a marca de oitenta respondentes foi atingida. Foi preciso alcan-

çar este número de respondentes porque se aplicou a multiplicação por cinco (5) a cada questão, conforme literatura acerca de validação estatística. Dito de outro modo, eram necessários cinco respondentes para cada questão, como o *chatbot* é composto por dezesseis (16) questões, foram necessários oitenta respondentes. Na sequência, e a partir do acesso aos dados de violência de gênero do município de Pelotas/RS, foi aplicada inteligência artificial ao instrumento.

3.5.2 VALIDAÇÃO DA TECNOLOGIA SOCIAL ESCOLINHA DE PODCAST

Já a validação da tecnologia social Escolinha de Podcast ocorreu por meio da aplicação de um questionário de avaliação ao participante. O objetivo deste método de validação é coletar *feedbacks* para retroalimentar o processo e, a partir das percepções, melhorar o processo.

4 PARA FICAR MAIS JUNTO DA COMUNIDADE - AÇÕES EM PARALELO

O Projeto unificado de extensão Mais Juntas seguiu ativo por todo período de pandemia. No início de 2020, focou-se na criação de conteúdo e disseminação de informações através de perfil próprio (@maisjuntas.ufpel) na plataforma de rede social *Instagram*, a fim de alcançar, principalmente, público de mulheres, gerar engajamento e consolidar a razão de suas premissas de empoderamento de mulheres por meio da propagação de conhecimento e de mostrar-se um canal de comunicação/espço seguro de acolhimento para todos.

4.1 REDES SOCIAIS

A base de contato via universo digital possibilita a realização de ações e interação com atores pelo histórico criado durante ações, publicações e engajamento angariado no período ativo, mostrando-se um projeto estruturado com causa, para a então implementação do LL e maior alcance às meninas e mulheres em situação de vulnerabilidade social. A criação de redes sociais próprias do projeto como nas plataformas do *Instagram* e *YouTube* representa na era atual um canal fundamental para contato e propagação bem-sucedida de informações, gerando maior aproximação com as protagonistas.

4.1.1 INSTAGRAM

Durante o ano de 2020 e 2021, foram abordados assuntos pertinentes ao projeto, como os tipos de violência existentes, locais de atendimento especializados para ajuda à mulher, empoderamento e feminismos, além de indicações de músicas, de leitura, de locais de consumo, de filmes e séries e *podcasts* acerca da temática empoderamento. Pretendeu-se dar enfoque em “feito por mulheres” para apoiar e desbravar os ensinamentos de âmbitos diversos do universo feminino, dando ao público o sentimento de identificação, de pertencimento, além de permitir a acessibilidade às diferentes formas de adquirir conhecimento por meio de mídias visuais e sonoras.

4.1.2 YOUTUBE

O canal do Mais Juntas no *YouTube* (intitulado Mais Juntas UFPel) foi criado em março de 2020 para possibilitar a realização da transmissão das *lives* do projeto.

4.1.3 BLOG

O *blog* Mais Juntas UFPEL (acesso através do domínio <<https://mais-juntas-ufpel.webnode.com/>>.), criado em maio de 2021, é organizado nas seguintes abas para acesso às seções de:

1. Início: apresenta uma introdução com informações sobre o projeto Mais Juntas, seu objetivo e ações realizadas.

2. Blog: onde estão concentrados os *posts*, com informações de títulos, imagem de capa e data de publicação.

3. Sobre nós: expõe mais detalhes sobre o projeto e sobre o Living Lab e seus atores.

4. Contato: informa o *e-mail* para contato direto e contém espaço com campos de preenchimento de nome, *e-mail* e mensagem, destinado ao leitor que tenha alguma dúvida, queira saber mais informações sobre o trabalho realizado e/ou tenha dicas para compartilhar acerca de temas para realização de novos *posts*.

São exemplos de conteúdos já criados e compartilhados no blog por meio de *post* com os seguintes títulos: “Feminismos”, “Gênero e violência contra a mulher: o perigoso jogo de poder e dominação” e “Mulheres na Engenharia”. A vantagem de se ter um *blog*, além da conta no *Instagram* para criação e compartilhamento de conteúdo, é a de possibilitar a utilização de um maior número de caracteres. Assim, torna-se possível apresentar maior gama de informações e referências sobre um mesmo tema, não tendo de ramificar em mais de uma publicação ou simplificar o conteúdo. Agrega no potencial de alcançar público que não possui conta/perfil em redes sociais específicas, por exemplo, mas consegue então encontrar o projeto por meio do acesso e busca/pesquisa na plataforma do *Google*.

4.2 LIVES

O intuito da realização de *lives*, que são transmissões de vídeo realizadas em tempo real, é o de estabelecer um contato mais direto com o público-alvo. Por meio da transmissão de vídeo, é possível abrir um canal de comunicação mais claro

e acolhedor, quebrando um pouco as barreiras físicas estabelecidas pela situação mundial de pandemia instaurada, pois se consegue expressar facilmente através de gestos e do tom de voz de forma a estabelecer vínculos com o telespectador mesmo que fisicamente distantes.

Os temas das *lives* foram pensados respeitando o vínculo com a temática de mulheres, a fim de produzir um conteúdo necessário e pertinente à vida delas, gerando conteúdo para empoderamento e de cunho informativo. Além dos assuntos pré-programados desde o início de 2021, houve também o desenvolvimento de novas ideias a partir da troca entre atores e temáticas em destaque no momento de sua realização.

Foram realizadas três *lives*: a primeira sobre “Formas de violência e a quem recorrer”, ocorrida em 04 de junho de 2020, às 18h. Esta *live* foi mediada pela Professora Anne e teve como convidada a advogada Samira Pereira, idealizadora do primeiro escritório de advocacia feminista de Pelotas. A duração da *live* foi de cinquenta e nove minutos e dezesseis segundos (59min16s) com alcance de cento e noventa e nove visualizações. A segunda *live* foi sobre “Mercado de trabalho e o Teto de Vidro para mulheres”, realizada em 22 de abril de 2021 às 19h. Também foi mediada por Anne e teve como convidada a pós-graduada em Direito Processual Civil Carla Kunde. É importante destacar o conceito de teto de vidro: é a segregação hierárquica relacionada ao gênero dentro do mercado de trabalho, caracterizado pela “menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em baixa participação de mulheres nos cargos comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações” (LESCAUT, 2020, p.1). A *live* teve duração de uma hora, quarenta e um minutos e vinte e quatro segundos (01h41min24s). A terceira e última *live* encerrou a campanha ‘Ocupa e Conta pra Gente’, em comemoração ao Dia Internacional das Mulheres na Engenharia. A *live* ocorreu em 12 de julho de 2021, às 19h. Em forma de mesa redonda, a discussão sobre carreira de mulheres foi mediada pela Professora Anne e teve as seguintes participantes: Alana Corrêa, Munique Stone e Camila Peres, do Gurias Tech; Gizele Godotti, representante do CREA no Programa Mulher Confea; Isabela Andrade, Reitora da UFPel e Paula Mascarenhas, Prefeita de Pelotas. A *live* teve duração de duas horas, seis minutos

e quarenta e cinco segundos (02h06min45s), com gravação disponível para acesso pelo canal do *YouTube* e obteve o alcance de cento e noventa e quatro visualizações.

4.3 TECNOLOGIA SOCIAL ADA

Em parceria com os atores do LL Centro de Referência da Mulher e Secretaria de Assistência Social (SAS), foi pensada e desenvolvida a tecnologia social contra a violência de gênero chamada Ada, em homenagem à Ada Lovelace, matemática cujo trabalho originou a criação do primeiro algoritmo. Foram realizadas algumas reuniões, com início em abril de 2021, com a coordenadora do Centro de Referência da Mulher, Paola Fernandes e outras figuras públicas (secretário de segurança ligado à Prefeitura Municipal de Pelotas) para validação, auxílio de verba e implementação do projeto para o mês de maio de 2021.

A ideia para o nome de utilização padrão foi Maria Ada da Silva, por combinar o original Ada com nome Maria e sobrenome Silva, ambos muito característicos de famílias brasileiras, aproximando-se à cultura brasileira e utilizando imagem de perfil como um desenho de mulher para representar de forma genérica esta persona, e de forma conjunta transparecer na visão geral ser o perfil de uma mulher fidedigna para não causar desconfiança e/ou levantar suspeita por parte do agressor caso este investigue as redes sociais da vítima que busca por ajuda.

Na semana do dia 24 a 28 de maio de 2021, houve a programação de diversas ações alusivas à Semana Municipal de Combate ao Femicídio e Violência contra a Mulher, que parte da campanha “Nem pense em me matar”, incluindo o lançamento oficial do Ada.

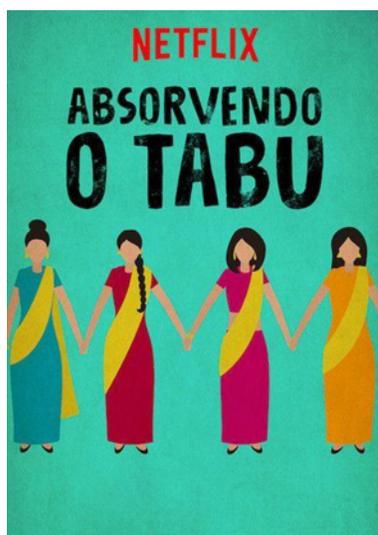
4.4 CAMPANHA ‘EU MENSTRUO’

A campanha ‘Eu Menstruo’ tem o objetivo de enfrentar a pobreza menstrual, que é o termo utilizado para designar menstruantes sem acesso a produtos de higiene durante período menstrual ou sem acesso à informação de como utili-

zâ-los (NERIS, 2020), a ser realizada na região Sul do Rio Grande do Sul, a fim de conscientizar sobre o tema e arrecadar absorventes para ajudar o público de mulheres afetadas por esse problema. Trata-se de uma parceria entre as seguintes entidades: Projeto unificado com ênfase em extensão Mais Juntas, UFPel, SAS, Clínica Ciclos Saúde Singular, Centro de Referência da Mulher Professora Cláudia Pinho Hartleben, Prefeitura de Pelotas, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), GAMP, Instituto Buquê de Amor (IBA), Supermercado Paraíso e Universidade Católica de Pelotas (UCPel).

Para a criação das artes e temática para a campanha, houve a inspiração do documentário ‘Absorvendo o Tabu’, de 2018, que expõe a realidade cotidiana de mulheres de uma comunidade rural na Índia, na qual o estigma da menstruação persiste. No documentário, é desenvolvida uma máquina para criação de absorventes biodegradáveis de baixo custo para melhorar a higiene feminina, quebrar os estigmas e desenvolver a independência financeira por meio da participação dessas mulheres diretamente na produção e venda do produto, além do próprio consumo (NETFLIX, 2019). Há, também, a divulgação de arte com a representação das mulheres de mãos dadas, Figura 7, sendo referência direta a arte final da campanha, Figura 8.

Figura 7 – Poster do Documentário ‘Absorvendo o Tabu’



Fonte: Netflix (2019)

Figura 8 – Arte Campanha ‘Eu Menstruo’



Fonte: Mais Juntas (2021)

A campanha foi programada para ter início em 30 de agosto de 2021 e término em 30 de novembro de 2021, contando com caixas de coleta personalizadas com encapamento cor-de-rosa em pontos físicos na cidade de Pelotas, acompanhadas da arte e cartazes da campanha para informar do que se trata. Foram realizados contatos com farmácias e supermercados locais, a fim de convidá-los a participarem e a oficializarem se autorizariam a disponibilização de um ponto físico em seu estabelecimento para posicionar uma das caixas de coleta de absorventes higiênicos com vistas a, posteriormente, serem retirados e entregues a mulheres em situação de vulnerabilidade social.

5 DESAFIOS

Um dos principais desafios do orchestrador Mais Juntas é manter os atores do LL e os membros (bolsistas e voluntários) engajados. Nos intervalos do ano letivo, bolsistas e voluntários se afastam da instituição de ensino, por serem alunos

e estarem em férias; já os atores do LL, em sua maioria, afastam-se no intervalo das reuniões, uma vez que essas são quinzenais.

Outro desafio do Projeto é a sustentabilidade, principalmente, a financeira. O Projeto não tem subsídio e nem recebe apoio de qualquer instituição. Quando é necessário fazer a impressão de cartazes para as campanhas, adquirir papéis para encapar as caixas e até as próprias caixas para arrecadação de doações, bem como o chip para o *chatbot* e equipamentos para a escolinha de *podcast*, a Professora Anne tem pagado com o próprio salário.

Por fim, cita-se como desafio a escalabilidade do Living Lab. O LL tem a capacidade de expandir e levar as tecnologias sociais para além de Pelotas e da Região Sul do Rio Grande do Sul, bem como de cocriar outras tecnologias sociais.

Dessa forma, convidamos, você, a explorar esses três desafios. Convidamos-lhe a discutir e cocriar soluções para eles.

NOTA DE FIM

Os dados para esta pesquisa foram coletados pessoalmente pelas pesquisadoras no período de março a agosto de 2021.

ANEXO

VIOLÊNCIA DE GÊNERO

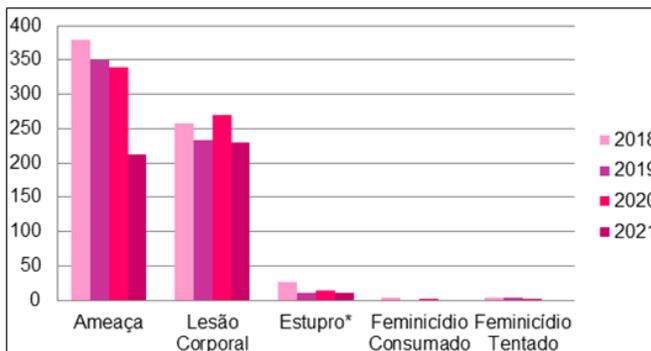
A violência de gênero é um problema social e de saúde pública, que se alastra pelo mundo como uma epidemia (MAÇASTENA, 2019; UBILLOS-LANDEA *et al.*, 2020), e as Instituições que coexistem na sociedade não conseguem, por inúmeros motivos, apresentar soluções para tal problema social. Cabe tornar claro que a violência de gênero pode ocorrer sob forma de agressão física, sexual,

psicológica, emocional e perseguição (SALTZMAN *et al.*, 2002; MONTERROSA, 2019).

O desenvolvimento de tecnologias sociais contra a violência de gênero se justifica, em especial, devido ao aumento exponencial no número de casos (LIMA; MATTAR; ABRAHÃO, 2016). Sobretudo, nos anos de 2020 e 2021, o crescimento no número de casos alcançou números jamais vistos, porque a pandemia decorrente do COVID-19 obrigou mulheres (cis/trans) e meninas (cis/trans) permanecerem mais tempo sob o mesmo teto de seu agressor. Em 2020, segundo dados das plataformas do Ligue 180 e do Disque 100, foram registradas 105.821 denúncias de violência contra a mulher. Além disso, dados do 14^a Anuário Brasileiro de Segurança Pública mostram que houve alta de 1,9% nos feminicídios e de 3,8% nos chamados para atendimento de violência doméstica feitos ao 190 no primeiro semestre de 2020 em comparação a igual período de 2019.

No município de Pelotas, uma pesquisa realizada pelo Observatório de Segurança Pública e Prevenção Social apresentou um comparativo de índices criminais de violência de gênero no 1º quadrimestre dos anos de 2018 a 2021, conforme mostrado na Figura 9.

Figura 9 - Índices Criminais de Violência de Gênero no 1º Quadrimestre dos Anos de 2018 a 2021



Fonte: Elaborada pelos Autores a partir de Observatório de Segurança Pública e Prevenção Social (2021)

O gráfico mostra um decrescente número de registros de violência de gênero no município de Pelotas. Entretanto, apesar de o gráfico mostrar a redução

do número de casos, ainda existem vítimas que sofrem violência e têm seus corpos violados, muitas vezes carregando traumas para o resto de suas vidas. Destaca-se, ainda, a ocorrência de feminicídio, além de ameaças, lesões, estupros e tentativas de estupro. Assim, também cabe destacar que os efeitos negativos da violência de gênero não se limitam às vítimas, mas também recaem sobre todos os membros da família, transferindo-se de geração em geração e a toda sociedade (KOTAN *et al.*, 2017).

Nesse contexto, identifica-se um vazio institucional acerca da violência de gênero. Isso significa dizer que as instituições que coexistem na sociedade não são completamente eficientes em se tratando da resolução de problemas referentes à violência de gênero ou articulam-se de maneira disfuncional para o desenvolvimento de soluções das referidas questões (AGOSTIN, 2017). Sob as lentes de Agostini (2017), tecnologias sociais ou inovações sociais capazes de preencher determinado vazio institucional tendem a ser transformador quando são desenvolvidas ou cocriadas pela interação de atores locais. Nesse sentido, a autora complementa que, quando problemas que geram o vazio institucional e a solução que o preenche acontecem na mesma localidade, os mesmos fatores atravessam ambos.

Importante tornar claro que o conceito de Tecnologia Social (TS) está intrinsecamente associado aos valores humanos (LAYTON, 1988). Nesta investigação, considera-se TS como um produto, uma técnica/método, ou ainda, um processo que resulta na solução de algum problema social, com potencial transformador na sociedade, sem a proposta de descaracterização de sua cultura (FREITAS; SEGATTO, 2014). As TS são desenvolvidas por um processo de cocriação, nesse processo o ator principal é a sociedade onde ela será, futuramente, implementada (DAGNINO, 2011).

UM POSSÍVEL PROCESSO DE ESCALABILIDADE

O conceito de escalabilidade é muito recente, tendo seu primeiro trabalho científico de exploração sobre o tema publicado em 2002. Diz-se que a escalabilidade de um projeto de inovação social ocorre quando o próprio alcança nível de plena performance, necessitando então de ações e/ou projetos auxiliares para sua

implementação em larga escala caso vise aprimorar seu potencial de impacto sobre o público-alvo (WEBB *et al.*, 2010).

Há diferentes formas de propagar essa escalabilidade, ela pode ter sua ocorrência por meio de *scaling up*, *scaling out* e *scaling deep*, e em alguns casos pode ocorrer pela combinação de dois ou mais dos meios citados, assim sendo de modo híbrido (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019).

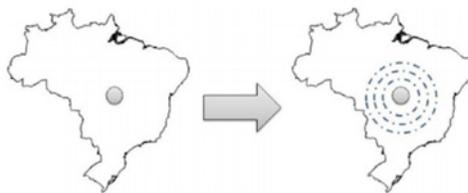
A seguir, apresenta-se a contextualização de como se dá a ocorrência de cada uma de suas formas. Elas estão ilustradas nas Figuras 10, 11 e 12:

1. *Scaling up*: quando se intensifica o impacto social, alcançando maior número de pessoas (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). Ocorre usualmente através da criação de serviços e/ou produtos complementares ao já existente, a fim de suprir necessidades de maior gama de indivíduos do público-alvo (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019);

2. *Scaling out*: quando se toma o projeto como base para replicação em outro espaço/área geográfica, necessitando de adaptações para funcionar conforme características locais, ultrapassando possíveis barreiras do meio para conseguir operar em plena performance, além de um bom manejo no relacionamento com rede de contatos e partes interessadas no projeto (RIDDELL; MOORE, 2015):

3. *Scaling deep*: quando há incremento na geração de valor social na raiz de origem, apresentando uma mudança na cultura e nos valores pessoais do público-alvo local. Trata-se de um aprofundamento da transformação local, envolvendo fatores qualitativos perceptíveis (RIDDELL; MOORE, 2015).

Figura 10 – Ilustração de scaling up



Fonte: Bolzan, Bitencourt e Martins (2019, p.220)

Figura 11 – Ilustração de scaling out



Fonte: Bolzan et al. (2019, p. 220)

Figura 12 – Ilustração de scaling deep



Fonte: Bolzan et al. (2019, p. 221)

NOTAS DE ENSINO

Neste momento, convidamos você a trabalhar junto aos acadêmicos um caso sobre a implementação de um Living Lab que objetiva cocriações de tecnologias sociais para o enfrentamento da violência de gênero. Este caso para ensino versa sobre engajamento, metodologias de cocriação, enfrentamento de problemas sociais e escalabilidade. Estimule os acadêmicos a saírem da zona de conforto, a fim de refletirem sobre o papel social da Administração frente a problemas sociais.

1. SUMÁRIO DO CASO

Este caso para ensino versa sobre a criação e a implementação de um *Living Lab* cuja finalidade é a cocriação de tecnologias sociais para o enfrentamento da violência de gênero. O *Living Lab* surgiu de uma demanda identificada no ambiente de trabalho da Professora Anne.

O Projeto unificado com ênfase em Extensão teve, inicialmente, o objetivo de disseminar informações sobre violência de gênero, machismo e sexismo, internamente na universidade. No entanto, rapidamente, houve demandas da comunidade local acerca de soluções para casos de violência de gênero. Dessa forma, Anne alterou o objetivo e o planejamento do Projeto e criou um *Living Lab* com oito atores locais.

A criação e implementação do *Living Lab* não foi fácil, pois, para oito respostas positivas de atores que constituiriam o *Living Lab*, foram cerca de duzentos contatos. Em abril de 2021, o LL começou a atuar na cocriação de tecnologias sociais. Em um semestre, obtiveram-se como resultado três tecnologias sociais, duas implementadas até o mês de agosto de 2021 e uma planejada para ser executada no segundo semestre. Para a cocriação, foi utilizado como método o Design Sprint (DS) e, em cada reunião, ferramentas sugeridas pelo DS foram utilizadas para promover a cocriação.

A problemática do caso para ensino explora três desafios. São eles: o engajamento dos atores que constituem o *Living Lab* e, também, dos voluntários e bolsistas; a sustentabilidade financeira; e a possibilidade de escalabilidade. Os referidos desafios instigam os acadêmicos a discutirem, argumentarem e cocriarem soluções, respeitando as diferenças internas da equipe.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Este caso para ensino pode ser aplicado em disciplinas de graduação e pós-graduação que objetivem discutir formas para o enfrentamento de problemas sociais.

Pedagogicamente, o objetivo deste caso é possibilitar o desenvolvimento de habilidades como: comunicação pessoal, trabalho em equipe, resiliência, raciocínio lógico e analítico.

Como se trata de um assunto ainda pouco explorado, ao final da atividade, os acadêmicos terão explorado temas como *Living Lab*, escalabilidade, violência de gênero e metodologias de cocriação.

3. QUESTÕES RELACIONADAS

- a) Como o Projeto poderá crescer sem perder sua identidade?
- b) Como o Projeto poderá engajar mais atores sociais?
- c) Como o Projeto poderá diversificar suas ações, mantendo o objetivo de enfrentamento da violência de gênero?
- d) Como promover maior comprometimento dos voluntários e atores que constituem o LL?

4. ANALISANDO OS DESAFIOS E COCRIANDO SOLUÇÕES

O primeiro desafio elencado foi o engajamento. Por isso, espera-se que os grupos tragam sugestões com vistas ao aumento do comprometimento da equipe do Projeto, como um programa de reconhecimento, e o engajamento dos atores do *Living Lab*, como uma proposta de impacto direto em seus resultados.

Quanto à sustentabilidade financeira, espera-se sugestões como a formação de redes, estabelecimento de parcerias e busca de recursos através de editais. Tem-se a expectativa de que os grupos apresentem operacionalização das sugestões.

Por fim, no que se refere à escalabilidade, os grupos poderão trazer opções de operacionalização acerca de *scaling up*, *scaling out* e *scaling deep*, ou até formas híbridas para levar o *Living Lab* para além dos limites do município de Pelotas.

5. PLANEJAMENTO DE AULA (BASEADO NUMA AULA DE 150 MINUTOS)

O professor poderá adaptar sua aula de acordo com suas preferências e tempo disponível. Entretanto, sugere-se o seguinte plano de aula:

ATIVIDADE 1: COMPREENSÃO DO CASO PARA ENSINO

Duração: 30 minutos

Material/recursos: Caso para Ensino (impresso ou digital) para leitura.

ATIVIDADE 2: IDENTIFICANDO OS DESAFIOS

Duração: 10 minutos

Material/recursos: lousa

Operacionalização: o professor deverá questionar ao grande grupo sobre quais são os desafios enfrentados pelo projeto, construindo um mapa mental colaborativo.

Objetivo da atividade: estimular a síntese dos alunos e a identificação dos principais desafios enfrentados pelo *Living Lab*.

Resultados esperados: que os alunos identifiquem os desafios presentes neste caso, principalmente aqueles acerca do engajamento, da sustentabilidade e da escalabilidade.

ATIVIDADE 3: PROCURANDO SOLUÇÕES

Duração: 40 minutos.

Material/recursos: lousa

Operacionalização: a turma poderá ser dividida em pequenos grupos. Estes deverão apresentar soluções para os desafios identificados. Ao final, cada grupo relata para a turma sua construção.

Objetivo da atividade: estimular o trabalho em equipe, potencializar o desenvolvimento da habilidade de argumentação, promover a análise e a cocriação de soluções.

Resultados esperados: os alunos deverão cocriar soluções para os desafios identificados.

ATIVIDADE 4: COMPARTILHANDO SOLUÇÕES

Duração: 40 minutos.

Material/recursos: projetor e lousa.

Operacionalização: cada grupo deverá apresentar para a turma as soluções encontradas.

Objetivo da atividade: estimular as habilidades de comunicação, síntese e apresentação das ideias.

Resultados esperados: os alunos deverão apresentar com clareza as soluções cocriadas e argumentar acerca delas.

ATIVIDADE 5: FINALIZAÇÃO

Duração: 35 minutos.

Material/recursos: lousa

Operacionalização: o professor deverá destacar os pontos positivos de cada solução, discutindo a utilização e operacionalização.

Objetivo da atividade: estimular a habilidade de argumentação e de cocriação de soluções.

Resultados esperados: a cocriação de soluções efetivas para os desafios identificados.

6. MATERIAIS DE APOIO À DISCUSSÃO

Abaixo, encontram-se as redes sociais do Projeto, do *Living Lab*, o meio para acessar as tecnologias sociais e os *links* para o Blog do Mais Juntas e para o canal do YouTube:

Instagram Mais Juntas: <https://www.instagram.com/maisjuntas.ufpel/>

Instagram Maria Ada da Silva: <https://www.instagram.com/mariaadasilv/>

Chatbot: (75) 8885-9788

Blog Mais Juntas: <https://mais-juntas-ufpel.webnode.com/>

YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCh553-HqRkU8winry9cx-3sg>

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R.. **O Processo de Inovação Social Como Resposta aos Vazios Institucionais:** Uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2017.

BOLZAN, L.M.; BITENCOURT, C.C.; MARTINS, B.V. **Exploring the scalability process of social innovation.** *Innovation & Management Review*. v. 16, n. 3, p. 218-234. Emerald Publishing Limited 2515-8961, 2019. DOI: 10.1108/INMR-05-2018-0029.

CANDA, C. N. Teatro-fórum: propósitos e procedimentos. **Urdimento-Revista de Estudos em Artes Cênicas**, v. 1, n. 18, p. 119-128, 2012.

DAGNINO, R. **Tecnologia Social:** base conceitual. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

EUROPEAN Network of Living labs (ENoLL). **About us.** 2020. Disponível em: <<https://enoll.org/about-us/>>.

FREITAS, C.C.G.; SEGATTO, A.P. **Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da Tecnologia Social:** um estudo a partir da Teoria Crítica da Tecnologia. *Cadernos EBAPE, BR*, v. 12, n. 2, artigo 7, Rio de Janeiro, abr./jun., 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39517420>.

GOOGLE VENTURES. **The Design Sprint**. 2018. Disponível em: <<http://www.gv.com/sprint/>>. Acesso em: 08 set. 2021.

GOOGLE WORKPLACES. **Jamboard**. 2017. Disponível em: <<https://workspace.google.com/products/jamboard/>>. Acesso em: 08 set. 2021.

KOTAN, Z. *et al.* Association of Domestic Violence Against Women With Sociodemographic Factors, Clinical Features, and Dissociative Symptoms in Patients Who Receive Services From Psychiatric Outpatient Units in Turkey. **Journal of Interpersonal Violence**, Universidade de Washington, EUA v.35, n.15-16, p.2711-2731, 2017.

LAYTON, D. Revaluing the T in STS. **International Journal of Science Education**, v. 10, n.4, p. 367-378, 1988.

LEADER EDUCA. **A árvore de problemas e objetivos e a modelagem de projetos**. 8 de agosto de 2016. Disponível em: <<https://leadereduca.com.br/2016/08/08/a-arvore-de-problemas-e-objetivos-e-a-modelagem-de-projetos>>. Acesso em: 08 set. 2021.

LESCAUT, Ana. **O que significa a expressão “Teto de vidro” para mulheres líderes?**. República.org. 20 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://republica.org/o-que-significa-a-expressao-teto-de-vidro-para-mulheres-lideres/#:~:text=Este%20fen%C3%B4meno%20conhecido%20como%20teto,do%20prest%C3%ADgio%20e%20das%20remunera%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 08 set. 2021.

LIMA, M, H, L; MATTAR, R; ABRAHÃO, R, A. **Domestic Violence in Pregnant Women: A Study Conducted in the Postpartum Period of Adolescents and Adults**. Vila Velha: Universidade Vila Velha, 2016.

MAÇASTENA. A. **Gender-Based Violence in Kosovo**. Pristina: University of Pristina, 2019.

MONTEROSSA, E. A. **How Race and Gender Stereotypes Influence Help-Seeking for Intimate Partner Violence**. Riverside: University of California Riverside, 2019.

NERIS, B. B. dos S. Políticas fiscais e desigualdade de gênero: análise da tributação incidente nos absorventes femininos. **Revista de Filosofia do Direito, do Estado e da Sociedade (FIDES)**, Natal, v. 11, n. 2, ago./dez. 2020.

NETFLIX. **Absorvendo o Tabu**. Plataforma Netflix, 2019. Disponível em: <<https://www.netflix.com/br/title/81074663>>. Acesso em: 03 mar. 2021.

OBSERVATÓRIO de Segurança Pública e Prevenção Social de Pelotas. **Comparativo de Índices Criminais: Violência Contra a Mulher – 1º Quadrimestre, 2018 a 2021**. Pacto Pelotas pela Paz, 2021.

OLIVEIRA, E. C. S.; ARAÚJO, M. F. O Teatro Fórum como dispositivo de discussão da violência contra a mulher. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 31, n. 2, p. 257-267, 2014.

OLIVEIRA, S. R. **O Curinga no teatro Fórum: formação teatral e política pelo bufão**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal de Goiás, 2017. p. 158.

OLIVEIRA, Q.B.M.; ASSIS, S.G.; NJAINE, K.; PIRES, T.O. Namoro na adolescência no Brasil: circularidade da violência psicológica nos diferentes contextos relacionais. **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 19, v. 3, p. 707-718, 2014. DOI: 10.1590/1413-81232014193.19052013.

OLIVEIRA, Sarah Reimann *et al.* **O Curinga no teatro Fórum: formação teatral e política pelo bufão**. [s.n.]: [s.l.], 2017.

RIDDELL, D.; MOORE, M. **Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep Strategies of Nonprofits in Advancing Systemic Social Innovation**. Waterloo, Canada: Tamarack Institute. Dezembro, 2015.

SALTZMAN, L. E. *et al.* **Intimate partner violence surveillance: Uniform definitions and recommended data elements**. Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Injury Prevention and Control, Atlanta, GA. January, 2002.

SILVA, R. L. M.; TAKAHASHI, A. R. W.; SEGATTO, A. P. Scaling Up Social Innovation: A Meta-Synthesis. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 134-163, 2016.

UBILLOS-LANDA, S. *et al.* **You belong to me!** Meta-analytic review of the use of male control and dominance against women in intimate partner violence. Toloso: Basque Country University, 2020.

WEBB, W. *et al.* **The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 34, p. 555-581, 2010.

EIXO 3

TRANSFORMAÇÕES E IMPACTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL

Diante da análise dos dois primeiros eixos deste livro e seus casos que elucidaram sobre Governança da Inovação Social (IS) e Implementação e Difusão da Inovação Social, reforçamos que o conceito adotado aqui é identificar a IS como uma combinação e/ou nova reconfiguração de práticas sociais em contextos sociais, motivada por uma constelação de atores para satisfazer necessidades e problemas com base em práticas estabelecidas (HOWALDT; KALETKA; SCHRÖDER, 2016).

Para avançarmos para o terceiro eixo, voltado à análise das **Transformações e Impactos da Inovação Social**, apresenta-se um segundo conceito que compreende a IS como a geração de novas soluções que impactam a resolução de problemas sociais, envolvendo atores e partes interessadas na promoção de uma mudança nas relações sociais (AGOSTINI; MARQUES; BOSSLE, 2016).

Nesse conceito, observa-se nitidamente a intenção de que as práticas gerem um impacto para promover mudanças nas relações sociais pré-estabelecidas. O termo impacto nos remete a um efeito sobre uma ação, ou seja, o resultado, a consequência, implicação por ter realizado uma movimentação. Para a inovação social, este é o objetivo de todos os projetos: que as ações gerem um resultado, alterando as instituições dominantes.

Em um relatório sobre o mapa dos investimentos de impacto no mundo, a *Global Impact Investment Network* - GIIN (2020) analisa que em 2020 foram investidos, aproximadamente, US\$715 bilhões em negócios com impacto social no mercado global, sendo que apenas 4% dos investidores têm sede na América Latina, Caribe e México. Rios (2021) observa que há uma contradição nos números analisados, já que as regiões com maior desigualdade social são as com menor fatia de mercado.

O relatório aponta que o setor de impacto social estava acelerado no período pré-pandemia de Covid 19, sendo que houve um aumento de 79,8% entre os anos de 2014 e 2019. A expectativa é que o setor continue o seu crescimento, já que 57% dos investidores pretendem manter suas alocações e 15% pretendem aumentar suas participações (GIIN, 2020).

Analisa-se, também, o mercado brasileiro, pois este aponta que o país figura como um dos protagonistas da indústria mundial, mas está entre as 10 economias mais desiguais. Dito de outro modo, trata-se de um sistema que se retroalimenta para gerar ainda mais desigualdade. Diante desse cenário, observa-se que o Brasil tem um campo imenso de desenvolvimento para novas ações e práticas de inovação social, seja no setor público ou no privado.

Após a identificação dos conceitos de inovação social e uma abordagem breve sobre o contexto de negócios de impacto, ressaltam-se algumas características presentes nas definições: (i) inovação social é a geração de novas práticas; (ii) impacto (qualitativo ou quantitativo) nas relações sociais; (iii) solução de problemas sociais; (iv) promoção de mudança nas relações sociais; e (v) inovação desenvolvida por diferentes atores, gerando empoderamento social.

Analisando vários modelos teóricos de inovação social, diversos estudos apontam a importância das dimensões da IS. Estas dimensões são caracterizadas por diferentes autores com o objetivo de demonstrar um processo sistêmico para um conceito que vem sendo aplicado de diferentes formas envolvendo contextos institucionais distintos. Na tabela abaixo, identificam-se alguns modelos, suas dimensões e o olhar específico sobre o **impacto da IS**.

Quadro 1 – Dimensões da IS e o Fator de Impacto

Autor	Dimensões de IS	Impacto da IS
Cloutier (2003)	Seis dimensões de análise para as inovações sociais: 1. Objeto; 2. Campo; 3. Alvo de mudança; 4. Objetivo; 5. Processo; 6. Resultados.	A autora aborda o bem-estar dos indivíduos e da coletividade com a resolução de problemas presentes, a prevenção de problemas futuros e a busca por aspirações. Na dimensão 6, em se tratando de resultados, opera diretamente sobre a mensuração do impacto qualitativo dos resultados da IS.
Tardif e Harisson (2005)	Cinco dimensões de inovação social – transformação; caráter inovador; inovação; atores; processos.	Indicam que o processo de avaliação e o impacto do projeto constituem ferramentas essenciais e intrinsecamente conectadas à inovação. De acordo com esses autores, a avaliação tem como finalidade descobrir alguns dos rigores institucionais que acabam por limitar os processos de inovação e de distribuição. É possível observar o contexto e as condições para o surgimento da inovação social, os processos que estão vinculados à inovação, tais como atores, modos de coordenação, meios e restrições existentes, para obter um retrato de experimentação e avaliação.
André e Abreu (2006)	As perguntas são: 1. O que é a IS? 2. Por que se produz IS? 3. Como se produz IS? 4. Quem produz IS? 5. Onde se produz IS? As respostas a estas cinco indagações remetem a cinco dimensões de análise da inovação social.	Apesar de o modelo não determinar nada específico sobre o impacto das IS, a primeira dimensão, denominada natureza, responde a 'o que é IS' e aborda de forma indireta o resultado da prática. Ela está associada à essência da inovação social, ou seja, seu foco é a mudança social. As mudanças ocorrem no âmbito das políticas, dos produtos ou dos processos, sendo mais natural associar a IS a este último, visto que a inclusão social e a capacitação de agentes são processos, assim como a mudança social é considerada como a transformação das relações de poder. Os mesmos autores mencionam que a IS pode ocorrer em diferentes domínios, dos quais ela emerge e se desenvolve: econômico, tecnológico, político, social, cultural e ético.
Santos (2012)	Identificou cinco estágios para o desenvolvimento de uma inovação social: proposição; diagnóstico; projeto piloto; difusão da metodologia; e mudança na comunidade.	O framework proposto pela autora demonstra que o processo de IS deve ser analisado considerando que as intersecções entre os círculos são os momentos de avaliação do projeto, que conduzem à próxima etapa. As descontinuidades nos contornos demonstram a necessidade de interação com o ambiente, evidenciando uma inovação aberta. Cada uma dessas etapas pode ser analisada como uma avaliação para o impacto da IS.
The Young Foundation (2012)	São sugeridos cinco elementos: (1) novidade; (2) da ideia para a implementação; (3) atender a uma necessidade social; (4) eficácia; (5) melhorar a capacidade da sociedade para agir.	Na dimensão eficácia, os atores abordam que as inovações sociais são mais eficazes do que as soluções existentes, visto que elas criam uma melhoria mensurável em termos de resultados, capacitando os beneficiários através da criação de novos papéis e relacionamentos, desenvolvendo ativos e capacidades e/ou melhorando a utilização de ativos e recursos.

Autor	Dimensões de IS	Impacto da IS
Agostini (2017)	As iniciativas de inovação social devem ter pelo menos estas cinco dimensões: 1. Modificação/transformação de uma necessidade social; 2. Solução inovadora; 3. Implementação do processo de inovação social; 4. Envolvimento de atores e partes interessadas; 5. efetividade de resultados.	A partir dos estudos empíricos realizados, concluiu-se que os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores, que têm objetivos diferentes e complementares e que podem atuar conjuntamente em iniciativas de inovação social. Identificou-se que este conjunto de atores pode formar uma nova instituição, diferente das existentes no contexto social já estruturado, a qual pode ser a potencial transformadora das realidades locais. No entanto, para que essa transformação seja efetiva, há que se respeitar valores, normas e cultura dos atores envolvidos, por meio de uma negociação compartilhada dos ideais coletivos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além dessas definições e dimensões, Haxeltine *et al.* (2015), pelo grupo de pesquisa europeu TRANSIT, introduzem um novo conceito sobre a temática, a inovação social transformadora, sendo uma mudança nas relações sociais, envolvendo novas formas de fazer, organizar, enquadrar e/ou conhecer, que desafia, altera e/ou substitui instituições/estruturas dominantes num contexto social específico.

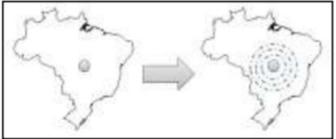
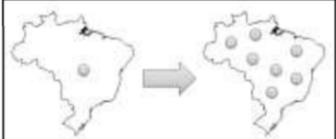
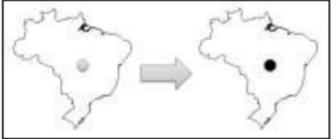
Esta teoria apresenta uma abordagem mais sistêmica do conceito, elaborando novos olhares sobre as mudanças que ocorrem nas relações sociais e como as instituições também são alteradas por essas iniciativas. Diante disso, pode-se pensar sobre como mensurar esse impacto sobre as mudanças sociais.

Assim, há que se repensar a questão de ‘escalabilidade’, que, na perspectiva dos ambientes empresariais, é uma questão recorrente em estudos de inovação e inovação social. Normalmente, pensa-se em escalabilidade numericamente, por exemplo, quantos clientes são servidos ou em quantos países. No entanto, se o que se busca é a mudança transformacional, o critério para avaliar o impacto deve ser diferente: deve ser o impacto sobre a dinâmica e as relações que estruturam o sistema (THORPE, 2014).

Há um esquema interessante para integrar ambas as perspectivas, o qual apresenta três tipos de escalabilidade: *scaling out* – é o que se costuma chamar de escala, ou seja, crescer em volume ou em números; *scaling up* – significa ter um impacto sobre as leis e outros fatores externos que facilitam ou impedem a iniciativa; *scaling deep* – quando uma inovação atinge os valores, a cultura e a mentalidade das pessoas (RIDDELL; MOORE, 2015).

As iniciativas podem elaborar planos sobre como atingir escalabilidade nessas três dimensões. Dito de outra forma, não devem se ater somente à quantidade e à multiplicação de produtos ou lucro (*out*), mas também estas iniciativas precisam estar atentas à influência sobre leis e instituições (*up*) e sobre a mudança de mentalidade e de costumes da sociedade (*deep*). Assim, um dos desafios ao finalizar o desenvolvimento de uma inovação social é a sua escalabilidade, ou seja, a possibilidade de implementar a solução em diferentes comunidades. Bolzan, Bitencourt e Martins (2019) apresentam três tipos de escalabilidade que são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Escalabilidade das Inovações Sociais

Tipo de Escalabilidade	Definição	Representação
Scaling up – abrangência	Relaciona-se à expansão da inovação social com o objetivo de maximizar o seu impacto, ou seja, atingir um número maior de pessoas beneficiadas (MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). Pode gerar mudanças na legislação e criação de políticas públicas (RIDDEL; MOORE, 2015).	
Scaling out – expansão	É o tipo de escalabilidade na qual a inovação social é replicada em diferentes áreas geográficas a partir da adaptação ao ambiente e da coeração de conhecimento (RIDDEL; MOORE, 2015).	
Scaling deep – profundidade	Ocorre quando a inovação social envolve transformação cultural e pessoal, gerando mudanças de crenças nos atores envolvidos (RIDDEL; MOORE, 2015). O objetivo desse tipo de escalabilidade é maximizar o valor social no seu local de origem.	

Fonte: Adaptado de Bolzan, Bitencourt e Martins (2019)

A escalabilidade depende de diferentes fatores, conforme apresentado por Morais-da-Silva, Takahashi e Segatto (2016): (i) características do empreendedor social, tais como liderança, capacidade de estabelecer parcerias e habilidade política, (ii) fatores da organização, como a reputação da inovação social, a possibilidade de treinamento dos envolvidos, a inserção cultural e a autonomia e, finalmente, (iii) fatores do ambiente que estão relacionados ao apoio governamental, à sustentabilidade financeira, ao estabelecimento de redes e ao envolvimento da comunidade.

Pirotti *et al.* (2021) elaboraram um estudo para compreender o processo de inovação social atrelado à escalabilidade, utilizando a teoria das capacidades dinâmicas como suporte teórico. Identificaram que vários eventos são essenciais para garantir um nível de escalabilidade num processo de inovação social. Dentre eles, estão: a padronização de planejamentos estratégicos e objetivos organizacionais; o estabelecimento de parcerias com instituições de maior porte para captação de aportes financeiros significativos; e o uso de questões legais para beneficiar a IS. Identificaram, também, que o ciclo de escalabilidade não é linear, sendo que os tipos de eventos e a quantidade variam. Perseverar na ideia de escalonamento permite que a IS supere possíveis desafios organizacionais, preparando-a para prestar serviços que são significativos não apenas para os beneficiários, mas também para os apoiadores. Além disso, a escalabilidade depende de inúmeras variáveis, tanto internas, que podem ser mais facilmente manipuladas pelo gerenciamento do processo de IS, quanto externas, que requerem preparação ou adaptações vinculadas ao contexto.

Em outro estudo, Bolzan, Bitencourt e Martins (2019) exploraram a escalabilidade em processos de inovação social. Cabe esclarecer que, por meio de uma bibliometria, identificaram que a escalabilidade tem forte influência das *networks*, bem como do perfil do empreendedor social, dos fatores organizacionais e do ambiente externo. Dentre os desafios, a sustentabilidade financeira foi o fator mais marcante, sendo que, para enfrentá-lo, as opções das iniciativas de IS são financiamentos, *networking*, *benchmarking*, comprometimento dos participantes, uso de criatividade e parcerias com governo.

Assim, para que haja a efetiva transformação do complexo sistema composto de diferentes instituições, há que se ter uma iniciativa de inovação social madura, que passe por uma escalabilidade numérica, de influência externa e de mudança da mentalidade e da estrutura do sistema social. Caso contrário, as mudanças permanecerão pontuais, solucionando problemas específicos, mas não modificando estruturas e instituições com efetividade, como propõe a Inovação Social sob um viés de transformação e de impacto.

Para esta análise das transformações e impactos da inovação social, este eixo apresentará quatro casos para ensino. O primeiro deles é denominado de “Um espaço ressignificado para a cidade” no qual os autores Marcia Santos da Silva,

Karen Frances Medroa, Antonia Wallig e Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos apresentam o caso do Vila Flores, que mais que um espaço cultural se tornou um refúgio coletivo de transformação social baseado na arte e no ativismo. Por meio do olhar da inovação social, os autores procuram transpor o leitor para os desafios de uma família que herdou um espaço histórico na cidade de Porto Alegre – RS, mas que, ao mesmo tempo, está rodeada de complexas relações.

O segundo caso, denominado de “Uma andorinha só não faz verão: o caso de conexão de atores para a promoção de inovação social”, dos autores Bruno Anicet Bittencourt e Paola Schmitt Figueiró analisa, por intermédio da história de Lara, uma empreendedora criativa e conectada com causas sociais, a formação de uma iniciativa de inovação social que desenvolve a ligação entre artistas e empresas, que forma um ecossistema de inovação e gera impactos sociais na comunidade em que está instalada.

O caso “Projeto Pescar: educação e trabalho para um futuro melhor” tem a autoria de Tatiane Martins Cruz, Claudia Cristina Bitencourt, Kadigia Faccin e Cristiane Froehlich e é o terceiro caso do Eixo Transformações e Impactos da Inovação Social. Ele conta a história do empresário Geraldo Tolles Link que idealizou um programa para o desenvolvimento dos jovens que viviam em situação de vulnerabilidade social em parceria com sua rede de colaboração. Participando do programa, os jovens podiam assumir o protagonismo de seu futuro por meio da educação e do trabalho. Dentre os desafios propostos pelas autoras, salientamos a reflexão acerca da escalabilidade desta inovação social.

O quarto caso denomina-se “Fraternidade Pulsante: O Café Orgânico como Elo entre o Mercado Ocidental e Comunidades Indígenas” e aborda um projeto instigante de uma cadeia produtiva de café orgânico dominada por seis empresas sociais em uma comunidade no sul do México. Analisando um contexto social, político e econômico extremamente complexo, o caso apresenta os desafios desta comunidade e propõe aos leitores uma análise sobre os impactos da inovação social, escalabilidade e como trabalhar com diferentes culturas sem perder o foco do negócio, que é eminentemente plural e comunitário.

Dessa forma, o terceiro eixo do livro é um mergulho em contextos sociais, culturais e econômicos muito distintos, que podem servir de análise e espelho para diferentes empreendedores sociais, pesquisadores da área de inovação social, estu-

dantes instigados a conhecer mais sobre estas temáticas, mas sobretudo, pessoas que queiram pensar num outro olhar para a humanidade.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R. **O processo de Inovação Social como resposta aos vazios institucionais**: uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais. Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

AGOSTINI, M. R.; MARQUES, L. V.; BOSSLE, M. B. Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 6, p. 72-101, 2016.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. XLI, n. 81, p. 121-141, 2006.

BOLZAN, L. M.; BITENCOURT, C. C.; MARTIS, B.V. Exploring the scalability process of social innovation. **Innovation & Management Review**, Universidade de São Paulo, v. 16, no. 3, p. 218-234, 2019.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Crises, Cahiers du CRISES, collection Études théoriques. CRISES - Centre de recherche sur les innovations sociales, 2003. Disponível em: <<https://depot.erudit.org/id/001639dd>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

GIIN. **Global impact investment network**. Annual impact investor survey 2020. Disponível em: <<https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

HAXELTINE, A. *et al.* **TRANSIT WP3 deliverable D3. 2** – “A first prototype of TSI theory”. Brussels, 2015.

HOWALDT, J.; KALETKA, C.; SCHRÖDER, A. Social entrepreneurs: important actors within an ecosystem of social innovation. *European Public Social & Social Innovation Review* Volume 1, Issue 2, p. 95-110, 2016.

MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo L.; TAKAHASHI, Adriana Roseli W.; SEGATTO, Andrea Paula. Scaling Up Social Innovation: A Meta-Synthesis. **RAM** - Revista de Administração da Mackenzie, v. 17, n. 6, p. 134-163, 2016.

PIROTTI, T.M.C. *et al.* The Process of Social Innovation Scalability: What is the Role of Dynamic Capabilities? **Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 2, p. 21-38, 2021.

RIDDELL, D.; MOORE, M.-L. **Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep**: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support It, 2015.

RIOS, J. S. **O Brasil já faz investimento de impacto, mas precisa ser protagonista**. Disponível em: <<https://www.capitalreset.com/o-brasil-ja-faz-investimento-de-impacto-mas-precisa-ser-protagonista/>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

SANTOS, A. C. M. Z. DOS. **O Desenvolvimento da inovação social**: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários. [s.l.] São Leopoldo: Unisinos, 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, 2012.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence et transversalité**: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. Québec: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales Cahiers du CRISES, 2005.

THE YOUNG FOUNDATION. **Social Innovation Overview**: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). Brussels European Commission, DG Research, 2012.

THORPE, J. **Business and International Development**: Is Systemic Change Part of the Business Approach? Evidence Report 92, 2014.

Caso 1

UM ESPAÇO RESSIGNIFICADO PARA A CIDADE

Marcia Santos da Silva

Karen Frances Medroa

Antonia Wallig

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos



“O que você faria se recebesse de herança um conjunto arquitetônico em péssimas condições em uma cidade com a qual você tem pouquíssima relação?”

Boa pergunta, não é?!”

Meu nome é Antonia e, junto com a meu irmão, recebemos uma herança na cidade de Porto Alegre, por parte de nossa mãe. Era 2009, eu morava em Florianópolis, e João, meu irmão, em São Paulo. Vínhamos a Porto Alegre apenas nas férias, para visitar nossos parentes. Quando soubemos que este conjunto arquitetônico fazia parte da herança, ficamos sem saber o que fazer no primeiro momento. Mas, com o tempo e um pouco mais de conhecimento sobre o que o lugar significava, entendemos que tínhamos uma oportunidade de fazer a diferença no mundo e começamos a pensar nas possibilidades que existiam. Era um desafio gigante... tão grande quanto o potencial de fazer algo muito significativo!

1 OS “PREDINHOS DO LUTZENBERGER”- A HISTÓRIA DAS PESSOAS E O VALOR HISTÓRICO PARA A CIDADE - PATRIMÔNIO PRIVADO COM FINALIDADE PÚBLICA

Quando chegamos ao local para conhecer o imóvel, duas percepções distintas se fizeram presente: encantamento e desespero. Apesar do estado de abandono, do descaso e de como o prédio estava degradado, apaixonamo-nos já no primeiro dia pela estrutura, pelo lugar e pela história; chamamos carinhosamente de “Predinhos do Lutz” por conta do engenheiro-arquiteto José Franz Seraph Lutzenberger que projetou o imóvel em 1928.

Na época, meu irmão, arquiteto em formação, soube que alguns projetos acadêmicos já haviam sido feitos sobre essas edificações. Fomos à biblioteca da PU-CRS pesquisar e encontramos materiais muito instigantes. O conjunto arquitetônico é formado por dois prédios de três pavimentos de estrutura mista (alvenaria e concreto armado), um galpão de alvenaria e um pátio interno, contando com mais de 2.300m² construídos em um terreno de 1.415m². A finalidade inicial do conjunto arquitetônico era abrigar casas de aluguel para os trabalhadores do bairro Floresta que, junto aos demais bairros do 4º Distrito de Porto Alegre, formavam, na época, um polo comercial e industrial na região. As unidades do imóvel tiveram, também, diversas ocupações, o galpão, por exemplo, foi projetado originalmente como uma cavalaria e, posteriormente, abrigou uma fábrica de cinzeiros e de ladrilhos hidráulicos. Descobrimos, também, que as edificações são listadas como de interesse cultural no inventário de patrimônio edificado do município. Isso quer dizer que, as reformas não precisam seguir padrões de tombamento⁵, mas as fachadas e a volumetria devem ser preservadas.

⁵ O **tombamento** é o ato de reconhecimento do valor histórico, artístico ou cultural de um bem, transformando-o em patrimônio oficial público e instituindo um regime jurídico especial de propriedade, levando em conta sua função social e preservando a cédula de identidade de uma comunidade e, assim, garantindo o respeito à memória do local e a manutenção da qualidade de vida. Um bem histórico é tombado quando passa a figurar na relação de bens culturais que tiveram sua importância histórica, artística ou cultural reconhecida por algum poder público (federal, estadual ou municipal) através de seus respectivos órgãos de patrimônio. (Fonte: SECC – Secretaria Estadual da Comunicação Social e da Cultura Patrimônio Cultural. Tombamentos – conceitos . Paraná. Disponível em: <https://www.patrimoniocultural.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=4.>)

Apesar do risco decorrente do estado de conservação do local, algumas famílias ainda residiam no imóvel e esse foi o primeiro desafio a ser enfrentado. Em parceria com a Defesa Civil, as pessoas foram realocadas, com todo cuidado e atenção às suas realidades. Começamos, então, um longo processo de recuperação material e imaterial. Foram iniciadas as primeiras reformas emergenciais para evitar desabamentos e problemas elétricos e hidráulicos mais severos. Também iniciamos a trajetória de recuperação da história das pessoas que viveram ou trabalharam ali e do próprio conjunto arquitetônico enquanto patrimônio histórico da cidade.

O que queríamos com isso? Ocupar este espaço (Figura 1) de forma relevante para a comunidade do entorno e para a cidade, mantendo vivo esse patrimônio que conta um pouco da história de muitos e muitas de nós.

Figura 1 - Parte do Conjunto Arquitetônico



Fonte: Folha de São Paulo (2016, não paginado)

Foram dois anos de obras para evitar o colapso estrutural, além das buscas para conhecer experiências nacionais e internacionais de ocupação de espaços privados com finalidade pública. Como queríamos manter a história do conjunto, partimos, também, para intensas pesquisas de referências sobre a história do imóvel e das pessoas que lá viveram e trabalharam.

A partir das nossas atuações profissionais como família, começamos a sonhar com um projeto coletivo. Na época, eu havia ingressado no mestrado em Artes Visuais e a minha pesquisa teve como base os processos artísticos colaborativos e a arte relacional. Meu irmão havia fundado junto com seus colegas a Goma Oficina,

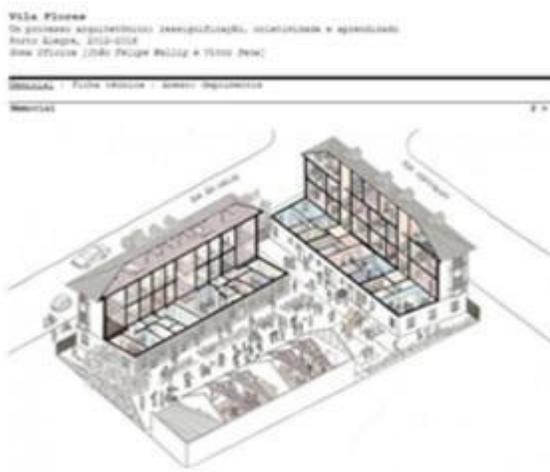
uma plataforma de arquitetura colaborativa. Junto ao nosso pai, com seu conhecimento em administração e nossa “boadrasta” que é *designer*, fizemos os primeiros esboços do que poderia ser esse lugar, que abrigaria muita arte, educação, processos comunitários e experiências transformadoras. Decidimos que iríamos nos dedicar juntos a fazer este projeto florescer.

Assim, surgiu o DNA colaborativo do Vila Flores. Muitas pessoas de diversas áreas de atuação e de conhecimento (ex-moradores, vizinhos, agentes públicos, artistas, estudantes, professores, historiadores, arquitetos, entre outros) começaram a frequentar o canteiro de obras e a sonhar junto com a gente esse espaço para a cidade. A ideia de um centro cultural começou a tomar força e muitas pessoas foram se apropriando e se engajando à proposta.

2 A RECUPERAÇÃO DOS ESPAÇOS

Entre 2011 e 2013, os primeiros espaços começaram a ser restaurados (Figura 2), envolvendo pessoas com conhecimentos variados juntamente com a minha família, trabalhando a partir de um projeto arquitetônico amplo, que priorizava a diversidade de usos e gerando condições para uma ocupação continuada e pulsante, potencializando um espaço coletivo e dialógico com o entorno.

Figura 2 - Planta do Conjunto Arquitetônico: apresentando os espaços a serem restaurados



Fonte: Folha de São Paulo (2016)

Foi em dezembro de 2012 que fizemos a primeira chamada oficial para que o público pudesse conhecer (ou reconhecer) “os predinhos de Lutzenberger”. Como não morávamos na cidade há bastante tempo, contamos com a ajuda de entusiastas do projeto para convidar quem poderia se interessar em participar, especialmente os vizinhos e a comunidade criativa da cidade. Era um momento crucial de sensibilização para a preservação do patrimônio histórico, já que muitas edificações da cidade estavam sendo demolidas. A nossa decisão familiar em preservar “os predinhos” só se fez possível por uma grande mobilização coletiva e cidadã.

A articulação de todas essas pessoas foi muito importante, pois, quando tudo ainda parecia apenas ruínas, elas vislumbraram que a proposta poderia trazer impacto positivo para o bairro e para a cidade, criando espaço de convívio e de diálogo. A presença de grupos e projetos artísticos também foi crucial para que, desde o início, pudéssemos pensar o uso do espaço a partir da perspectiva coletiva, com base na arte e da sua relação com o território. No dia 19 de dezembro de 2012, consideramos a criação do Vila Flores. Estavam presentes o coletivo Geodésica Cultural Itinerante, da UDESC, o grupo de pesquisa Transitar da UFPEL, o Projeto Vizinhança de Porto Alegre, a Goma Oficina de São Paulo e muitos vizinhos

que também são artistas, poetas, arquitetas e arquitetos, comerciantes da região e professores. Um entusiasmo tomava conta de todos. Colocamos a maquete do prédio em uma mesa bem no centro do galpão. Mais de 100 pessoas passaram por lá, para conversar, colaborar com suas ideias e participar das atividades propostas para o dia: construção de hortas verticais, *grafitti* e visita guiada sensorial pelo espaço.

Um ano depois, em dezembro de 2013, houve o grande marco: o “I Simultaneidade” (Figura 3), que foi um dos momentos mais significativos, pois mostrou todo potencial do prédio como embrião de um coletivo criativo que abriu as portas para a comunidade. O evento recebeu 63 artistas e cerca de 1.500 visitantes em uma variedade de atividades culturais gratuitas, durante um final de semana. Nesse momento, o Vila Flores pode ser celebrado como um espaço cultural e núcleo de práticas colaborativas da cidade de Porto Alegre.

Figura 3 - I Simultaneidade



Fonte: Vila Flores – Slideshare (2014, não paginado)

A partir do Simultaneidade, muitas pessoas e coletivos sentiram vontade de ter os seus ateliês e os espaços de trabalho ali instalados, mesmo observando que o espaço ainda demandaria várias reformas e adaptações. Muitos deles se engajaram nas reformas, investindo recursos para melhorias do espaço que gostariam de utilizar, tendo como contrapartida descontos no aluguel. Era quase como se o prédio fosse um ser vivo, porque as pessoas estavam ali, todo tempo, reconstruindo e redesenhando.

Uma decisão muito importante foi mantermos espaços de uso coletivo, que seriam usados por todos e para receber o público. O galpão, o pátio e o miolo foram

então destinados para reuniões, encontros, eventos, exposições, espetáculos e oficinas. A reforma desses espaços comuns, também foi compartilhada, pois, conforme as atividades ocorriam ali, iam deixando melhorias, como um legado do coletivo. Muitos foram os exemplos: o que era produzido nas oficinas de mosaico ou de paisagismo ia transformando o espaço, parte dos valores arrecadado em eventos era destinado para este fim, em um processo de troca. As pessoas usavam o espaço para as atividades e deixavam algo que, até hoje, transforma o ambiente coletivo.

3 CHEGOU O TEMPO DE O COLETIVO FLORESCER

Muitas coisas incríveis aconteceram no Vila depois da sua criação. Vou tentar fazer uma linha do tempo para que você possa entender um pouco do caminho que percorremos.

Em 2013, batizamos o espaço de Vila. Vila, porque acreditamos que é nas Vilas que se cria um senso de comunidade verdadeiro, de cuidado mútuo e colaboração; onde se encontra sentido para a palavra vizinho e se acolhe as vulnerabilidades de quem está por perto, para que todos possam crescer juntos. Flores, para homenagear nossa avó Maria Luiza Flores que foi museóloga e teve uma atuação muito forte na promoção da cultura em Porto Alegre. Com a adoção desse nome, as pessoas que tinham suas iniciativas no espaço passaram a se autodenominar “Vileiros” e tinham, como característica comum, a intenção de colaborar com os demais e de contribuir para a transformação social. Além do nome, definimos os pilares de atuação do coletivo: (a) arte e cultura, (b) arquitetura e urbanismo, (c) educação e (d) empreendedorismo social e criativo. Para os Vileiros, é muito importante criar espaços de convívio e troca de saberes, promovendo o acesso a todas as pessoas, as que estão perto, as que vem de mais longe e que, independentemente de onde estejam, onde vivem e a realidade social em que vivem, possam ter acesso à arte, à cultura e ao empreendedorismo social e criativo e o direito à cidade.

Em 2014, o Vila já contava com 22 iniciativas e foi assim que fundamos oficialmente a Associação Cultural Vila Flores. Essa instituição cuida, hoje, de toda a programação cultural do espaço promove a articulação entre Vileiros e o entorno, desenvolve projetos baseados nos pilares de atuação definidos pelo coletivo, par-

ticipa de editais nacionais e internacionais e faz a comunicação interna e externa do Vila.

Em 2015, aconteceu o “II Simultaneidade”, que passou a ser considerado a Bienal do Vila Flores. Foi um momento no qual refletimos sobre as trocas de saberes e ações colaborativas. Os Vileiros realizaram exposições, intervenções artísticas, rodas de conversa, oficinas, apresentações musicais e teatrais inspiradas na perspectiva de revitalizar as relações cotidianas, ativar memórias e reinventar usos, permanências e vivências da cidade. No ano seguinte, além do reconhecimento internacional das ações de revitalização do patrimônio histórico com as obras materiais no conjunto arquitetônico, iniciamos os projetos junto à comunidade do entorno, como o “De Vila a Vila”, na Vila Santa Terezinha. Em 2016, também realizamos o nosso primeiro projeto com recursos provenientes do FAC, o fundo de apoio à cultura, da Secretaria de Cultura do Estado do RS, o projeto “Vila Flores, uma Experiência Aberta”, promoveu diversas atividades culturais gratuitas e transdisciplinares.

O Vila estava crescendo e, em 2017, já contava com 36 iniciativas. Nesse ano, mantendo a tradição, realizamos a 3ª edição do Simultaneidade com o tema Transvercidade. Nosso desejo era mostrar que a cidade que se sonha e se quer já estava sendo colocada em prática com a união de muitas mãos, ideias e ações, mas que ainda havia muito para se refletir e reivindicar. Entendemos as edições do Simultaneidade como marcos de reflexões e mudanças, além da reafirmação de propósitos, construindo as ações dos anos seguintes a partir das percepções e vivências ocorridas durante os eventos.

Um ponto marcante, em 2018, foi a produção e lançamento do Webdocumentário Vila Flores – Território e Memória, fruto do trabalho de uma equipe multidisciplinar de Vileiros, que se empenharam em contar a história do coletivo que proporcionou, a todos os envolvidos, um exercício de entendimento de muitos aspectos que compõem sua trajetória: físicos, humanos e contextuais. Foi um processo de consolidar o Vila como um ambiente de experimentação seguro e acolhedor, com outros tempos e olhares, e que tem a missão de inspirar e conectar as pessoas entre si e com um outro mundo possível, muito diferente do comum. O ano de 2018 também marcou o início de um projeto muito especial para nós, o

Skate na Vila, realizado a partir da construção de uma pista de skate na Vila Santa Teresinha, em parceria com o Centro Social Marista Irmão Antonio Bortolini.

Em 2019, o Vila contava com 43 iniciativas. Realizamos a 4ª edição do Simultaneidade, com o tema Arte e Ativismo, promovendo uma profunda reflexão sobre a arte como ferramenta de conscientização e transformação social. Foram dois dias de oficinas, rodas de conversa, cine debates, intervenções, shows e exposições. As atividades abrangeram artes visuais, literatura, música, educação, sustentabilidade e patrimônio histórico. Essa edição reconheceu que os cidadãos precisam ser mais ativos na busca pela sociedade que querem e que a arte é uma potente ferramenta de conscientização e transformação social. Esse ano também foi marcado pelo projeto Lab Vila Flores, que atendeu a 350 alunos do ensino fundamental das escolas municipais, com atividades culturais diárias, através de um convênio com a Secretaria Municipal de Educação.

E chega o ano de 2020 e, com ele, a pandemia do COVID-19 trazendo inúmeros desafios. Precisamos criar meios de apoiar a comunidade do entorno que, como muitos outros territórios em todo o Brasil, sofreu com a redução de emprego e renda, além do limitado acesso às condições de higiene e à saúde. Desenvolvemos ações de apoio aos catadores de recicláveis e moradores de rua para que tivessem condições de higienizar as mãos e receber alimentação. Mobilizamos pessoas, por meio de campanhas, para arrecadação de alimentos, roupas, máscaras, material de higiene e limpeza e distribuímos com o apoio da rede de parceiros. Também tivemos que pensar meios de apoio mútuo interno, pois muitos Vileiros tiveram que parar suas atividades com a política de isolamento social e suspensão de atividades que envolvessem grupos de pessoas. A migração para atividades virtuais e a mobilização de recursos para a sustentabilidade das atividades e da estrutura também foram desafios e proporcionaram um grande aprendizado. Criamos um banco de contrapartidas, para que parte dos valores de aluguel pudesse ser pago em produtos ou serviços de Vileiros que enfrentaram maiores dificuldades financeiras nesse período.

Destaco que nossa prática de planejamento, que já fazia parte do processo de gestão, contribuiu fortemente para que conseguíssemos perceber e responder às demandas do entorno, mobilizar recursos variados e estreitar relações com parceiros e financiadores, gerando aportes significativos para projetos que produziram

impacto social para o território. Muita criatividade e amor foram necessários para dar conta desse período tão complexo! Mas o que fica deste momento é a consciência de que o Vila é um ecossistema potente, pois permite ouvir todos os envolvidos, buscando “externalizar o interno e internalizar o externo”.

4 UM OLHAR PARA AS RELAÇÕES INTERNAS: HABILITANDO-SE PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Uma das certezas das pessoas que se envolvem com o Vila é: este é um espaço que conta com claro comprometimento e intencionalidade de ser um espaço relevante para a cidade, aberto e inclusivo, fomentando a vivência concreta da diversidade e da colaboração. Ao longo do tempo, desenvolvemos estratégias e ações que buscam o bem-estar dos Vileiros, do coletivo e dos grupos da comunidade do entorno. Nós sabemos que as pessoas aderem a uma iniciativa por diversos motivos e que estes objetivos são complementares, mas só conseguimos nos preparar para promover a transformação social quando compartilhamos conhecimento e, coletivamente, geramos valor social. Nesses processos, com práticas colaborativas, todos ganham.

5 EVOLUÇÕES NA GOVERNANÇA

Nós entendemos que o Vila é multifacetado por natureza, pois não se refere somente ao espaço físico, mas também às pessoas que ocupam o espaço. Além disso, sabemos que colaborar também é um processo de aprendizagem e de geração e compartilhamento de valor e sentido. As mobilizações ou projetos são cocriados com parceiros em alguns grupos da comunidade e entre os Vileiros, envolvendo objetivos comuns e diversidade de atores e beneficiários.

A gestão do Vila vai se transformando ao longo do tempo, a partir dos aprendizados e legados dos processos vividos, e acontece de forma horizontal, depen-

dendo do momento pode ser coletiva, com o envolvimento de todos os Vileiros, ou compartilhada, quando as definições são centralizadas em um grupo menor, comunicadas e validadas com o coletivo. Entende-se que o reconhecimento desta perspectiva híbrida vem do amadurecimento e do empoderamento das relações entre os Vileiros.

Torna-se importante lembrar que o conjunto arquitetônico é um espaço privado com finalidade pública. A ocupação dos espaços conta com o acolhimento de novos integrantes pelos Vileiros que atuam em áreas semelhantes ou complementares. Essa articulação produz conexões potentes e baseia-se no respeito aos membros que fazem parte do coletivo. Existem alguns pontos importantes que são considerados para a entrada de novos Vileiros, como a potencial contribuição da área de conhecimento do novo Vileiro para o ecossistema como um todo e o alinhamento com o propósito e a proposta colaborativa do Vila. Além disso, é cobrada a contribuição condominial, sendo composta pelo rateio dos custos mensais (água, luz, internet, limpeza e manutenção dos espaços comuns...) e a taxa associativa, que apoia a existência da Associação Cultural Vila Flores e a realização de projetos culturais, sociais e educativos e a comunicação de tudo que acontece no Vila. Assim, para dar conta das diferentes demandas decorrentes da ocupação do imóvel, definimos que a gestão de projetos de adequação dos espaços e das atividades que neles acontecem seria dividida entre três equipes: Administração e Imobiliário – trabalha as relações de demandas do condomínio, Arquitetura – gerencia aspectos ligados à revitalização do prédio e adequação ao uso, e Associação Cultural Vila Flores – faz a gestão cultural e de projetos que acontecem no Vila e em parcerias externas, bem como atua como proponente em projeto financiados pelo setor público e parcerias com outras organizações privadas.

A nossa tomada de decisão também varia de acordo com o contexto. Em necessidades mais urgentes, que envolvem o bem comum, as equipes tomam as decisões pensando no coletivo. Já, em relação às atividades e temas que serão priorizados nos espaços coletivos, é realizada uma reunião geral, com pauta pré-definida. Cada iniciativa tem direito a um voto para definir o que deverá ser feito e como. Assim, todos que fazem parte desse ecossistema e se sentem responsáveis por ele.

6 E PROCURAMOS COMPARTILHAR O CONHECIMENTO...

Eu poderia ficar falando infinitamente sobre isso, mas acho importante focar em alguns aspectos mais significativos e que podem servir de inspiração para outros coletivos. Compreendemos que, para a colaboração acontecer e ser eficaz a fim de desenvolver e identificar novas soluções para problemas, é preciso promover o compartilhamento de conhecimentos e aprendizados. Com isso, as iniciativas passam a ter mais escalabilidade, tanto em tamanho, quanto em impacto, aumentam a capacidade, reduzem os riscos ou facilitam a adaptação a ambientes em mudança.

No Vila, temos práticas e ferramentas para compartilhar conhecimento que são muito importantes para os Vileiros. Algumas são mais espontâneas ou informais, como um bate papo no pátio; outras mais estruturadas ou formais, como reuniões, eventos e projetos. Por outro lado, muitas ideias surgem, mas um número bem menor acaba sendo prototipado ou realizado. Por isso, entendemos o Vila como um espaço de experimentação, um laboratório vivo de relações e de cidadania. Outro ponto que acho importante é que nossas rotinas são permeadas por três aspectos: a afetividade, a intencionalidade e a relação com o entorno. Dito de outro modo, nossas trocas de saberes são feitas de forma aberta, com diálogo e escuta respeitosos e amorosos, comprometidos com o aprimoramento e desenvolvimento de todos e inspirados nas interações que temos com as pessoas que vivem ou convivem no entorno, pois só assim poderemos cocriar soluções colaborativas que façam sentido e dialoguem com o território.

Ainda temos alguns aspectos que dificultam o compartilhamento do conhecimento, como o tempo que pode ser uma forte barreira, uma vez que os Vileiros precisam conciliar as demandas de suas iniciativas com o engajamento nas prática de compartilhamento de conhecimento de forma intencional, mas entendemos que pode ser parte da estratégia individual de cada Vileiro que se beneficia do bem comum, do conhecimento compartilhado, gerando um ganho recíproco, potencializando a ampliação do valor e do impacto positivo da iniciativa.

Sabemos que ainda precisamos percorrer um bom caminho para ampliar os momentos de compartilhamento de conhecimento, formais e/ou informais, diante

do potencial e da diversidade existente no grupo de Vileiros e do propósito do Vila, que pode gerar ainda mais impacto positivo e valor social, potencializando soluções colaborativas mais efetivas, que se originam na construção de capacidades e conjugação de recursos existentes na nossa constelação de atores.

Uma coisa que aprendemos foi que as transformações sociais não são realizadas, isoladamente, por empreendedores solitários, mas são processos interativos moldados pelo compartilhamento coletivo de conhecimentos, entre uma diversidade de pessoas que constroem soluções para atender as necessidades sociais e promover o desenvolvimento social. Essas interações demandam tempo de relação e não apenas promovem a geração de novos conhecimentos, mas também ajudam os atores envolvidos a adquirirem e a desenvolverem capacidades.

7 SER VILEIRO: GANHOS NA RELAÇÃO

Quando olhamos mais atentamente as interações colaborativas do coletivo, percebemos que essas relações trazem ganhos para todos os envolvidos, em maior ou menor grau. Esses ganhos podem ser na **dimensão pessoal** que envolve tanto compreender o outro, como a melhoria de sua prática cotidiana; a **dimensão financeira** que passa pelo equilíbrio entre os aspectos financeiro, ambiental e social, traduzindo fortemente os valores sociais do coletivo. Também a **dimensão estratégica** quando as conexões possibilitam a ampliação da rede de relacionamentos e a **dimensão do conhecimento** que potencializa a cocriação de conhecimento decorrente de debates e entendimentos diversificados. Contudo, a dimensão mais intensa e característica do Vila é a **do coletivo** que envolve o propósito que tece as relações do coletivo, o engajamento nas interações para a construção de soluções e novas práticas sociais e o empoderamento na busca da justiça e equidade, vivendo a diversidade cotidianamente.

Esse conjunto de ganhos das relações, bem como o compartilhamento de conhecimento têm um papel bastante importante na transmissão da cultura e propósito do coletivo aos novos Vileiros, assim como a manutenção dos vínculos com os Vileiros quando estes saem do espaço físico do Vila, seja em projetos, ocupações eventuais dos espaços para atividades ou nas redes sociais. Os motivos para sair do

Vila são variados, por exemplo, iniciativas que se desenvolvem tanto que o espaço disponível não dá mais conta da operação ou o contrário e por necessidade de redução de custos não conseguem mais dar conta de pagar um espaço. Mas um motivo que me chama a atenção é quando não há uma sintonia mais intensa com o propósito e as práticas do coletivo, as iniciativas se desvinculam naturalmente.

Apesar de o Vila ser um conjunto arquitetônico privado, a sua finalidade pública e sua intencionalidade de colaboração e compartilhamento de conhecimento desde o início das interações entre os Vileiros forjaram os pilares desta iniciativa. As várias práticas de compartilhamento de conhecimento geram ganhos nas relações, que habilitam o coletivo a criar valor social, por meio de ações concretas para o bem-estar de grupos da comunidade do entorno e para a cidade, sendo um espaço relevante e acessível, pois promove formas alternativas e sustentáveis de viver em sociedade.

8 CHEGOU A VEZ DE OLHAR AS RELAÇÕES EXTERNAS

O Vila Flores é uma entidade responsável pela programação cultural do espaço e pela articulação junto ao poder público, à iniciativa privada e à sociedade em prol dos interesses da comunidade artística e criativa do Vila, buscando promover a integração com a comunidade do entorno. Por isso, nossas iniciativas sempre procuram envolver a comunidade, sendo ela o centro da iniciativa (ações exclusivas para a vizinhança) ou colaborando com ela (conversas com vizinhos, saídas de campo, oficinas). Para que possam entender melhor a importância e desafios de construir as ações junto com a comunidade, vou contar um pouco mais sobre o território do Vila.

9 O CONTEXTO HISTÓRICO

Se você nunca visitou o Vila Flores, é importante entender que ele está localizado na Rua São Carlos, esquina com a Rua Hoffmann, no bairro Floresta, em Porto Alegre (Rio Grande do Sul) - Figura 4. Nos últimos anos, a cidade passa por um período de deterioração como consequência da crise política e fiscal que atinge o governo estadual e o governo municipal. O bairro Floresta, por sua vez, tem histórico industrial e operário e por ele passam três vias principais da cidade: Av. Farrapos, Av. Cristóvão Colombo e Av. Voluntários da Pátria, misturando características comerciais e residenciais. Para quem visita pela primeira vez o bairro, fica evidente o contraste dos limites invisíveis, mas existentes, destas vias, que destacam o caráter conflituoso que possui o bairro. Por um lado, prostituição, tráfico e uso de drogas, e condições de vida e trabalho marginalizadas e vulnerabilizadas; enquanto isso, por outro lado, vemos o comércio tradicional de rua, grandes empreendimentos comerciais e apartamentos residenciais de luxo.

O Bairro Floresta ainda conserva em sua arquitetura um pouco da sua história. Com o início da urbanização acelerada pelo trânsito do bonde que circulava nas proximidades, passou a possuir características industriais e operárias, tanto que foi conhecido como “o bairro das chaminés”, pois lá passaram a se instalar grandes indústrias. Este tipo de concentração econômica deu origem à construção de residências destinadas a abrigar operários e suas famílias. O prédio é construído na década de 1920 para atender famílias de operários que vinham do interior do estado.

Figura 4 - Localização do Vila Flores



Fonte: Medroa (2019, p. 40)

Ao longo do tempo, com a fuga das indústrias, aumenta a degradação econômica do bairro aliada à do espaço físico. Com isso, surgiram novos atores no bairro, que desta vez se apresentam como marginalizados da sociedade, como é o caso das trabalhadoras do sexo, usuários e traficantes de drogas e dos catadores de resíduos. Como decorrência disso, hoje, o Bairro Floresta concentra aproximadamente 1% dos habitantes da cidade com um perfil de renda baixo. Apesar disso, ele é suficientemente residencial, um bairro tranquilo, com praças, escolas, crianças brincando e moradores passeando pelas calçadas. Ele é um bairro de cidade com características interioranas.

10 O CONTEXTO TERRITORIAL

Ao conviver no bairro, é possível identificar como existem múltiplos grupos que criam territórios demarcados de forma invisível: o território do comércio de rua, o dos serviços industriais, a parte residencial, o território da reciclagem, o da prostituição e o território do tráfico de drogas. Territórios que, apesar de invisivelmente demarcados, são visivelmente identificados pela diversidade de realidades socioeconômicas e que interagem entre si no cotidiano da região. A Avenida Cristóvão Colombo faz a divisa com o bairro Moinhos de Vento (bairro de classe alta) e se destaca pelo comércio tradicional de rua e moradias de classe média. A Av. Farrapos acolhe diversos pontos comerciais e é uma das principais vias de acesso à cidade, o que atribui ao bairro um fluxo significativo de pessoas durante o dia. Entretanto, à noite, quando o comércio local fecha, a zona atrai pessoas pela prostituição de rua. A própria Rua São Carlos, onde fica o Vila Flores, é conhecida por ser uma das ruas de prostituição com maior movimento da cidade.

Por fim, a Avenida Voluntários da Pátria marca o limite do bairro com o fim da cidade (Avenida Castelo Branco e o Rio Guaíba) e atualmente abriga cooperativas de catadores e recicladores de resíduos, além de ser reconhecida como ponto de tráfico de drogas. Nessa região, também está o Loteamento Santa Teresinha, conhecido na cidade como “Vila dos Papeleiros”. O Vila tem parceria com o Centro Social Marista Ir. Antônio Bortolini – CSM, que tem sede no Loteamento, para atuarem juntos na educação e inclusão cultural de jovens e adolescentes do bairro. Uma das ações realizadas em parceria foi a caminhada de reconhecimento do bairro com as crianças e jovens do Loteamento Santa Teresinha, promovida em conjunto com o projeto Apézito. Durante a execução dessa atividade, ficaram claros os limites invisíveis do bairro, já que muitos pais expressaram sua preocupação em relação ao trajeto a ser percorrido.

Esses múltiplos territórios têm sua própria cultura e, portanto, relacionam-se com o Vila de forma diferente. Algo que compreendemos com a presença do Vila na região é que todos têm necessidade por acesso a programações culturais, educativas e espaços de convívio e lazer. São esses espaços que criam a noção de pertencimento e de respeito às diferenças. Alguns grupos estão mais habituados e

socialmente “autorizados” a acessarem determinados espaços, e outros menos, pois são colocados à margem pela vulnerabilidade que o próprio sistema lhes impõe. O desafio de um espaço que se propõe acessível e democrático é justamente refletir sobre como os diferentes grupos se sentem convidados a participar dessa construção coletiva de lugar.

Quando o acesso à cultura por parte da vizinhança traz uma inclusão no sentido de pertencimento ao bairro e à cidade na sua forma mais complexa e diversa, sentimos que o Vila cumpre o seu papel. Para crianças e jovens, em especial, é uma forma de perceber criticamente seu contexto social e despertá-los para as possibilidades de transformar sua realidade individual e coletiva. Todas essas contradições fazem com que a existência de um centro cultural no meio de tantas vulnerabilidades sociais seja bastante desafiadora e, por isso mesmo, muito necessária.

11 CRIAÇÃO E SUSTENTAÇÃO DE VALOR

Quando me perguntam o que é o Vila, sempre achei difícil de responder em uma frase. Sua complexidade, multidisciplinaridade e constante mudança dificultam essa definição. Para entender melhor o que é o Vila, podemos dividir a explicação entre quem se relaciona com o Vila, os atores, como eles se relacionam e o que faz o coletivo existir. Os atores são todos os indivíduos, organizações ou instituições que, influenciados pelo contexto, de alguma forma, interagem através de relações. Cada ator possui uma relação diferente com o Vila e entre eles.

A Associação Cultural Vila Flores em si é o regente, visto que, sustentando suas ações na sua missão social, é ela quem direciona e integra os esforços da inovação social. Como introduzido antes, quem realiza as atividades do Vila é a rede de Vileiros (composta pelos Vileiros residentes e, também, por produtores culturais, artistas e educadores que não estão ligados diretamente ao espaço físico, mas sim à rede criativa e produtiva), com quem o Vila possui uma ligação de codependência (um não existe sem o outro). Os Vileiros que ocupam os apartamentos contribuem constantemente para a manutenção e conservação do patrimônio cultural arquitetônico. São agentes que valorizam e zelam pela existência deste lugar e sua materialidade histórica, pelo simples fato de escolherem conviver e trabalhar

aqui. O coletivo de Vileiros também é um verdadeiro exemplo de diversidade e de espaço democrático, já que eles convivem, no mesmo espaço coletivo e produtivo, organizações do terceiro setor, creche parental, negócios sociais, ateliês de artistas plásticos, estúdio de música, estúdios de arquitetos, entre outros.

Como já mencionado anteriormente, a comunidade local é composta por realidades culturais e socioeconômicas muito diversas. Existem moradores e comerciantes que estão na região há muitas décadas e que viram a transformação acontecer ao longo desse tempo. Viveram a enchente de 1942, lembram da passagem do balão Zeppelin por lá e, inclusive, contam-nos histórias incríveis de quando coletavam minhocas no terreno do Vila para ir pescar no Rio Guaíba, onde, na época, chegava-se caminhando, sem obstáculos para impedir a passagem. Imaginem que delícia!

Há, também, novos empreendedores, que, na última década, vêm chegando na região com seus pequenos negócios, geralmente ligados à economia criativa. A região também é conhecida por contar com muitos serviços de marcenaria, serralheria e fornecimento de insumos e maquinário. Essa característica atrai os negócios criativos que se abastecem desses serviços e insumos, potencializando não só os novos negócios, mas a economia tradicional do bairro.

Também compõem essa comunidade local, os moradores das vilas mais próximas, como a Vila Santa Teresinha, o loteamento que abriga centenas de famílias, que em sua maioria tiram sua subsistência do trabalho com a reciclagem. Algumas famílias trabalham nas ruas com os carrinhos de coleta e outras nos galpões de reciclagem. Muitos deles são formalizados como associações ou cooperativas, mas, mesmo assim, sofrem com a marginalização decorrente da atividade que exercem. É uma região com grande incidência de moradores de rua e que conta com diversos serviços de assistência social e fortalecimento de vínculo para essa população, que em sua maioria são conveniados à prefeitura, mas que tem mais demanda do que possibilidade real de atendimento.

A chegada do Vila neste território exigiu muita atenção e observação. Somente com o tempo e muita participação, passamos a compreender as diferentes realidades que compõem o território para elaborar formas de atuação coerentes com essas realidades. E a verdade é que seguimos em processo constante de aprendizado.

Desde seu surgimento, o Vila contou com diferentes parceiros estratégicos, que são atores independentes que interagem em conjunto conosco e que são motivados por uma missão social em comum. Começamos participando da “rede de sustentabilidade e cidadania da Vila Santa Teresinha e seu entorno”, que reunia os serviços de assistência social da região em encontros periódicos para discutir ações e projetos, pensando numa atuação coletiva dos serviços sociais do território. Algumas reuniões aconteciam no Vila, outras no Centro Social Marista Irmão Antonio Bortolini (CSM). Foi a partir de então que começamos a pensar em atividades realizadas conjuntamente.

O CSM, junto com a creche Marista, possui forte vínculo com a comunidade do Loteamento Santa Teresinha e cumpre um importante papel de liderança comunitária. Atuando na comunidade desde 2007, o CSM atende mais de 120 crianças e adolescentes entre 6 e 14 anos, através de oficinas culturais, didático-pedagógicas e atividades lúdicas, que estimulam o desenvolvimento das relações afetivas e sociais por meio do teatro, da música, dança, percussão e do esporte. Tendo os eixos de educação e cultura em comum, o CSM e o Vila Flores realizam atividades nessas áreas.

O projeto de Vila a Vila surgiu da parceria entre Vila Flores e Centro Social Marista e teve início em 2016 com o intuito de pensar e agir conjuntamente para a melhoria da qualidade de vida no território por meio de projetos culturais, artísticos e educativos de base comunitária e colaborativa. As ações hoje fazem parte de um programa que tem se expandido para mais comunidades da região. Além da relação com o CSM, as articulações também se dão junto às entidades Ksa Rosa, AINTESO, Cooperativa 20 de Novembro, Igualdade RS, Misturaí, Mulheres Mirabal, Fé e Alegria e com serviços de assistência social e fortalecimento de vínculo: Caps AD e Centro Pop. A Associação Cultural Vila Flores é reconhecida pelo Conselho Municipal da Criança e do Adolescente como SARA (Serviço de Apoio à Rede de Atendimento).

No programa, são oferecidas atividades educativas para o público jovem e infantil, bem como atividades formativas para o público adulto com foco na inserção produtiva e geração de renda, sempre considerando as vocações das comunidades envolvidas. O projeto de Vila a Vila busca oportunizar, às pessoas e às comunidades do território, a formação em atividades ligadas à economia da cultura, podendo

expandir as possibilidades de geração de renda e inclusão social. Da mesma maneira, contribuir para a democratização do acesso à cultura, atuando como catalisador na redução das desigualdades socioeconômicas do território.

A ONG Mulher em Construção também é um exemplo muito presente na constituição do Vila, visto que é uma organização que forma mulheres para o mercado da construção civil com o objetivo de promover o empoderamento feminino e reduzir as desigualdades de gênero. A ONG e o Vila começaram a atuar em conjunto quando ambos identificaram que poderiam ter uma relação ganha-ganha, pois o Vila precisava realizar reformas prediais enquanto a ONG buscava um lugar para colocar em prática seus cursos de formação. Diferentemente do CSM, que já atuava no contexto, a ONG criou um vínculo mais próximo conosco por participar desde o início da nossa reconfiguração. Atualmente, o Vila, a ONG Mulher em Construção e o Estúdio Sarasá desenvolvem o projeto Canteiro Vivo, que forma mulheres para atuar na conservação, zeladoria e restauro do patrimônio cultural arquitetônico.

Por fim, o Vila promove atividades em conjunto com ativistas sociais, que estejam alinhados à missão social. Um exemplo disso está na seleção dos Vileiros. Todas as iniciativas e coletivos que residem no Vila estão ligados direta ou indiretamente a algum tipo de ativismo social: economia sustentável, empoderamento feminino, segurança afetiva, educação para todos, ocupação do espaço urbano, afro empreendedorismo, causa LGBTQIA+.

Aqui, praticamos a micropolítica porque acreditamos que sempre é momento de problematizar e de criar as propostas que queremos ver. Por isso, também incentivamos e provocamos discussões de novas causas, mantendo-nos sempre abertos a ouvir as necessidades da sociedade. Dessa forma, ajudamos no empoderamento de grupos sociais minorizados, que encontram no espaço um ambiente acolhedor e incentivador para debater suas questões.

Nós percebemos que existem diferentes estímulos que, conjugados, explicam por que o Vila surgiu neste contexto e nos moldes em que atua. O primeiro deles é a oportunidade, que, como família, identificamos lá no início, quando recebemos os predinhos como herança, em estado grave de degradação estrutural. Na planta original dos prédios, já eram considerados espaços de uso comum, como banheiros e cozinhas, além das sacadas estarem voltadas para o pátio interno (que ocupa boa

parte do terreno), sugerindo uma interação maior entre os vizinhos. Além disso, tinha uma área destinada a um galpão de uso comercial e que hoje é usado como espaço comum para eventos, encontros, atividades educativas e culturais, como se o galpão e o pátio fossem o coração, o centro de onde toda energia coletiva é emanada.

Então, o Vila de hoje é uma releitura contemporânea das práticas colaborativas originais do prédio. A semente de um espaço colaborativo já estava desenhada pelo arquiteto Joseph Lutzenberger na década de 20. Os arquitetos de hoje, como meu irmão e seus colegas de profissão que são grandes parceiros nessa verdadeira jornada arquitetônica chamada Vila Flores, tiveram a sensibilidade de identificar essa característica preciosa do projeto original e potencializá-la.

No entanto, além da oportunidade surgida a partir da herança de uma propriedade, foram as motivações pessoais para empreender socialmente que fizeram a diferença e serviram de motivação. Poderia ser mais fácil se vendêssemos o espaço, mas decidimos seguir por outro caminho. A profunda compreensão de que não é possível realizarmos nada sozinhos e que uma propriedade por si só é algo esvaziado de sentido se não cumpre a sua função social, motivou-nos a ressignificar as edificações, através de um grande esforço coletivo em devolver para a cidade a sua memória e escrever novas narrativas para esse patrimônio que, hoje, faz parte de sua história. Somos, portanto, um coletivo de empreendedores sociais e criativos.

Hoje, compomos uma equipe de gestão que atua em três frentes: (i) a condominial, que cuida das questões relacionadas à locação dos espaços de trabalho e ao bom funcionamento destes, (ii) a arquitetônica, que cuida das reformas, restauros e das ações de preservação e (iii) a educação patrimonial e a cultural que cuidam da realização e divulgação das atividades abertas ao público, da articulação entre o público externo e interno e da manutenção das redes de colaboração. Assim como eu, todos do núcleo familiar fazem parte dessa equipe de gestão, que é bastante multidisciplinar e está sempre buscando ferramentas e metodologias para atuar em horizontalidade e colaboração e em constante revisão de seus processos de gestão.

A nossa missão social é motivada pelas adversidades identificadas na comunidade local. Essas adversidades são tanto a não satisfação de necessidades humanas, quanto as dinâmicas de exclusão social provocadas pela ausência das instituições. Pensando em necessidades não atendidas via mercado, notou-se que havia no con-

texto uma carência por consumir e produzir cultura. Além disso, a quantidade de Vileiros que possui empreendimentos sociais sugeria que havia uma necessidade em empreender de forma colaborativa, através de rede e não de competição. Por sua vez, existem dinâmicas de exclusão social no bairro, que se mostram na falta de senso de pertencimento que, por sua vez, traduz-se na falta de orgulho e de identificação com o bairro e na carência afetiva e de oportunidades de mobilidade social dos indivíduos marginalizados.

Movidos pelos estímulos, a forma como os atores se relacionam com o Vila é um dos fatores que gera o desenvolvimento local. Uma característica própria são as relações colaborativas num sentido mais amplo, apresentando-se tanto na forma de gerenciar o empreendimento social, como na constituição das parcerias estratégicas. Como expliquei sobre a governança, nosso formato de gestão intercala momentos de horizontalização e verticalização e com maior ou menor participação dos Vileiros na mesma. Além disso, os espaços físicos divididos influenciam também a estratégia e estrutura dos empreendimentos dos Vileiros. Muitas vezes, na hora de lançar um serviço ou um produto, eles levam em consideração o que as pessoas que convivem com eles têm a dizer

O Vila também se relaciona com os atores por meio da promoção de iniciativas alinhadas com a nossa missão social. Com isso, o Vila acabou se tornando, na cidade, referência de práticas colaborativas e de inovação social. Hoje, esse pioneirismo atrai novas iniciativas (culturais e empreendedoras) ao bairro Floresta. Sabemos que, antes, já existiam atores com esse perfil empreendedor e artístico na região, mas a vizinhança percebe um aumento dessas iniciativas após a recuperação do Vila. Seu poder catalizador fica mais evidente nas relações construídas com os atores ativistas sociais, que se sentem acolhidos no espaço do Vila para, não só idealizar iniciativas, como também para ampliar suas atividades e visibilidade através de eventos e debates promovidos e realizados no Vila.

No bairro, existem muitos vizinhos que participam das atividades e veem valor na ativação do espaço. Porém, uma parcela da vizinhança ainda não consegue compreender totalmente o trabalho que o Vila realiza na comunidade. Apesar dos nossos esforços para aproximá-los, com a realização de eventos culturais, muitos deles envolvendo música, alguns vizinhos passaram a se sentir afetados pelo som, associando o Vila a “barulho”. Quanto à relação com as trabalhadoras do sexo

que atuam na mesma rua, compreendemos que o fluxo de pessoas que circulam no bairro aumentou após a ativação do Vila. Quem consome prostituição procura zonas reservadas e com baixa movimentação e, com a movimentação gerada pelas atividades do Vila e dos Vileiros, o trabalho das prostitutas acaba sendo afetado, principalmente em dias de eventos. Tentamos mitigar esse conflito afinando a comunicação ao divulgar a programação mensal nas paredes externas do prédio e no *drive in* onde elas trabalham, além de construir bancos na calçada para que elas possam se sentar. Alguns vizinhos achavam que a prostituição sairia da região com as atividades do Vila, porém a nossa perspectiva sempre foi contrária: as trabalhadoras do sexo sempre estiveram nesse local. Tínhamos que criar condições de convívio e respeito entre todos os grupos que compõem a diversidade do bairro: precisamos nos acolher como seres humanos com toda a riqueza de características (Figura 5).

Figura 5 - Adaptação dos Arredores do Vila Flores



Fonte: Medroa (2019)

Fonte: Medroa (2019, p. 76)

12 DESAFIO

A inspiração deste capítulo é refletir sobre a transformação gerada por meio de uma inovação social, a partir de um caso real. Convidamos os professores e seus alunos a construir sua percepção sobre a potência do impacto social de iniciativas, tanto na perspectiva interna dos atores envolvidos nas práticas colaborativas, quanto em relação ao território no qual a iniciativa está inserida. A criação e sustentação do valor social não passa somente pela entrega de uma solução para um problema, mas envolve a processualidade da construção coletiva que se inicia na identificação e compreensão profunda sobre o problema social, passando pela articulação de uma diversidade de atores e valorização de saberes e valores locais, bem como pela recombinação de práticas sociais que levam a novas percepções e formas de organização, potencializando aprendizados e desenvolvimento para todos os envolvidos. Apesar de instigante, este processo é cheio de desafios, como você já deve ter percebido ao longo da leitura. Convidamos, você, a construir cenários e visões coletivas sobre a potência da inovação social para gerar impacto e transformar a realidade das comunidades e da sociedade.

NOTAS DE ENSINO

1. RESUMO DO CASO

Este caso, cujas reflexões são endereçadas ao eixo Transformações geradas pela Inovação social, apresenta o coletivo Vila Flores, um empreendimento social entendido pelos seus membros (Vileiros) como um espaço de experimentação, um laboratório vivo de relações e de cidadania. Os eixos de atuação são: (i) arte e cultura, (ii) educação, (iii) empreendedorismo e (iv) arquitetura e urbanismo. A partir desses eixos, busca colaborar com a mudança de paradigmas sociais e econômicos,

tendo a diversidade e o impacto social como aspectos estratégicos. O valor social do complexo Vila Flores é composto por: a) transformação das relações comunitárias no 4º Distrito de Porto Alegre por meio de micro revoluções a partir da arte, educação e cooperação; e b) oportunidades de cultura e empreendedorismo para a comunidade do entorno. Os Vileiros entendem que o Vila Flores é multifacetado por natureza, pois não se refere somente ao espaço físico, mas também às pessoas que ocupam o espaço. Além disso, percebem que a colaboração é um processo de aprendizagem e de geração e compartilhamento de valor e sentido. As mobilizações ou projetos são cocriados com parceiros em alguns grupos da comunidade e entre os Vileiros, envolvendo objetivos comuns e diversidade de atores e beneficiários.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

1. Compreender as características de uma inovação social, considerando a integração da missão social e a sustentabilidade financeira.

2. Identificar os aspectos que caracterizam o coletivo como um empreendimento social.

3. Discutir como se dá a interação entre os atores e quais os ganhos nessa relação, considerando a alta rotatividade e as mudanças no coletivo.

4. Refletir sobre os impactos que o coletivo gera na comunidade e no entorno, compreendendo como se dá o convívio com os diferentes atores e sua influência nos diferentes perfis.

3. PÚBLICO-ALVO:

Este caso é destinado aos estudantes dos níveis de graduação e de pós-graduação *Lato Sensu*.

4. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a) Quais as características do coletivo Vila Flores que indicam que sua atuação pode ser entendida como uma iniciativa de inovação social?
- b) Pensando na perspectiva de sustentabilidade do coletivo, quais os aprendizados mais significativos ao longo do tempo? Comente os aspectos sociais, ambientais e econômicos.
- c) Considerando que os Vileiros entendem o Vila Flores como uma comunidade criativa em constante mutação, quais os aspectos mais significativos no que se refere à entrada de novos membros e aos ganhos das relações?
- d) Quais pontos refletem a característica do Vila Flores como um empreendimento social?
- e) Com base no conceito de desenvolvimento local, quais são os principais elementos do caso Vila Flores que demonstram seu impacto na Comunidade (Vila Santa Teresinha e Vizinhança)?

5. SUBSÍDIOS PARA O DEBATE

5.1 INOVAÇÃO SOCIAL

Ao longo do tempo, tem-se percebido a necessidade de buscar soluções sustentáveis para problemas cada vez mais desafiadores. As inovações sociais focam na busca de soluções efetivas e coletivas para o enfrentamento das crises e problemas sociais que são altamente complexos (HOWALDT; KALETKA; SCHRÖDER, 2016; MOULAERT *et al.*, 2005; MULGAN, 2006), tais como: os efeitos decorrentes das mudanças climáticas, migrações em massa, crise socioeconômica, entre outros; de forma a melhorar a vida das pessoas e das comunidades. Há um consenso crescente de que a inovação social é necessária para lidar com os desafios

que as sociedades enfrentam agora e no futuro (BIGNETTI, 2011; GRIMM *et al.*, 2013).

A inovação social não tem um conceito único, uma vez que as dinâmicas são bastante diversas dificultando agrupá-las em uma definição específica. Moulaert *et al.* (2005) e Mulgan (2012) entendem a inovação social como uma nova combinação de práticas sociais em certas áreas de ação ou contextos sociais com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas sociais. Cajaiba-Santana (2014) destaca que as inovações sociais são imateriais, centradas na construção de ativos, manifestando-se por meio de mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções, resultando em novas práticas sociais e mudanças no contexto social em que estas ações acontecem, através da criação de novas instituições e novos sistemas sociais.

Por outro lado, existe consenso em relação aos aspectos que caracterizam as inovações sociais, por exemplo: a intencionalidade da transformação social (CORREIA *et al.*, 2018), a ampla participação dos atores (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; HULGÅRD; FERRARINI, 2010), a melhoria de condição e a qualidade de vida de um grupo ou da sociedade (BOUCHARD, 2012; MOULAERT *et al.*, 2005; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), entre outros.

5.2 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade de uma iniciativa de inovação social apoia-se nos pilares do desenvolvimento sustentável: economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto, bem como é fortemente influenciada por aspectos culturais e pelo contexto no qual se insere.

Em abril de 1987, a Comissão Brundtland, como ficou conhecida, publicou um relatório inovador, “Nosso Futuro Comum” – que traz o conceito de desenvolvimento sustentável para o discurso público: “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987, p.41).

Após vários encontros internacionais sobre sustentabilidade, em 2015, foi divulgada a Agenda 2030 - Transformando o nosso mundo, com os compromissos globais voltados para a sustentabilidade e criados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que são uma proposição orientadora global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Os ODS são compostos por 17 objetivos e 169 metas, tendo como lema: “Não deixar ninguém para trás!”. Por isso, foram construídos, contemplando as cinco áreas de importância crucial para a humanidade e o planeta: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias (ONU, 2015).

5.3 GANHOS DAS RELAÇÕES

Na medida em que acontece a mobilização e interação dos atores sociais, é provocada uma redefinição de práticas que impulsionam a adoção de uma nova gestão das relações sociais e redireciona o estabelecimento de novas formas de fazer as coisas, seja através do desenvolvimento de novos serviços, processos, produtos ou novas formas de organização das relações sociais (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

As práticas colaborativas promovem a construção de estratégias coletivas que criam uma fonte inimitável de recursos, gerando ganhos relacionais, uma vez que os atores envolvidos na iniciativa têm acesso relevante a informações, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos, investimentos específicos de relacionamento e governança efetiva (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014). Assim, a dinâmica de interação entre esses fatores impulsiona a criação e a captura de valor e constitui coletivamente soluções legítimas e profundamente conectadas com o contexto (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018, HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

Os ganhos relacionais podem ser percebidos a partir da geração de valor decorrente das relações entre os atores ao longo do tempo e podem ser classificados em cinco dimensões: valores pessoais, valores financeiros, valores de conhecimento,

valores estratégicos e valores coletivos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; SILVA, 2020).

5.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL - ALINHAMENTO DE PROPÓSITOS E PRÁTICAS

Os empreendimentos sociais partem de um posicionamento estratégico que desenvolve atividades econômicas, agregando dois marcos essenciais: a sustentabilidade financeira e a geração de valor social - impacto e benefícios sociais (YUNUS, 2010). Nas últimas décadas, houve uma mudança significativa nas organizações e sua relação com o desenvolvimento e transformação social. Tanto as empresas convencionais, incluindo o impacto social positivo como parte de sua estratégia de negócios, como as organizações sociais qualificaram sua atuação, adequando estratégias empresariais de gestão e geração de recursos para o âmbito filantrópico (WILTSHIRE; MALHOTRA; AXELSEN, 2018).

Uma das mudanças mais significativas foi o surgimento e consolidação dos empreendimentos sociais que são considerados modelos de negócios híbridos. Dito de outro modo, o produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio e sim de sua atividade principal. Esses empreendimentos são percebidos como novas maneiras de se minimizar os passivos sociais que contribuem com o ciclo da pobreza e da exclusão da população, de forma escalável (ASSAD, 2012).

Os empreendimentos sociais caracterizam-se por dinamizarem ações economicamente viáveis, que têm como propósito atender às necessidades de pessoas que vivenciam limites de acesso aos serviços básicos, permitindo que elas se desenvolvam e tenham uma vida digna. Em alguns casos, esses empreendimentos diferenciados também adotam processos internos e formas de gestão colaborativos e horizontais, com ampla participação das pessoas envolvidas (PETRINI; SCHE-RER; BACK, 2016).

5.5 DESENVOLVIMENTO LOCAL

Um dos principais autores no debate sobre inovação social e desenvolvimento local é Frank Moulaert, que depois de quatro anos de trabalhos liderados por ele no grupo *Social Innovation, Governance and Community Building – SINGOCOM*, criou um Modelo Alternativo de Inovação Local – ALMOLIN. O ALMOLIN possui caráter interdisciplinar pois é resultado da reflexão sobre teorias de diversas áreas do conhecimento. Assim, traz uma perspectiva holística, dispondo os elementos da inovação social sob a influência de dois eixos: tempo e espaço. Além disso, o modelo considera uma perspectiva histórica e a influência da escala espacial (bairro, cidade, região, território) para compreender as dinâmicas da inovação social (MOULAERT *et al.*, 2005), permitindo a discussão de alguns conceitos como governança, comunidade e vulnerabilidade social (MEDROA, 2019; MEDROA; SANTOS; SOUZA, 2020). Inspirada no ALMOLIN e com base nas evidências do caso Vila Flores, Medroa (2019) propõe um modelo para ajudar na compreensão da inovação social e do desenvolvimento local (Figura 6). O modelo é composto por cinco categorias: (i) contexto da inovação social, (ii) atores da inovação social, (iii) estímulos da inovação social, (iv) relações entre os atores e (v) resultado da inovação social.

Figura 6 – Modelo Dinâmico da Inovação Social e Desenvolvimento Local



Fonte: Medroa (2019)

Fonte: Medroa (2019, p. 51)

Este modelo busca apontar a influência do contexto da inovação social na atuação dos atores envolvidos e nos estímulos para a inovação social. Essa influência se apresenta por meio da dependência da trajetória e das especificidades locais. A presença desses atores no contexto combinada com os estímulos para a inovação social, dando origem à inovação social *per se*. O ator da inovação social constrói relações diferentes com cada tipo de agente envolvido no processo. Destas relações, surge o resultado da inovação social. O resultado da inovação é o preenchimento dos vazios institucionais (AGOSTINI, 2017) ao mesmo tempo que gera o empoderamento dos agentes da comunidade. A seta que une o resultado com o contexto exemplifica o dinamismo do modelo, já que o empoderamento gerado pelas relações de inovação social retroalimentam o ciclo, modificando o contexto da inovação social, construindo uma nova realidade ao longo do tempo e podendo, assim, até alterar o perfil dos atores e os estímulos da inovação social.

6. MATERIAIS DE APOIO À DISCUSSÃO

Vídeos: 1. Webdocumentário Vila Flores — Território e Memória (04 episódios)
<https://vimeo.com/channels/vilafloreswebdoc?fbclid=IwAR2yz32KCUyie-JMV-hK4yY4Q5az3oRx9RTI5al7hSh1j3trQBNK4Yjv5jXY>
 Episódio 1 - https://www.youtube.com/watch?v=fW5-Tu_skY8
 Episódio 2 - <https://www.youtube.com/watch?v=PO5FivTelUs>
 Episódio 3 - <https://www.youtube.com/watch?v=IC9QybhOJTg>
 Episódio 4 - <https://www.youtube.com/watch?v=E8DAVAgjl-U>

Site: <http://vilaflores.org/>

Redes Sociais: Instagram - @vilaflorespoa / Facebook - Vila Flores

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Manuela Rösing. **O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais**: uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais. Tese (doutorado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2017.

ASSAD, Fernando Amiky. **Negócios sociais no Brasil**: oportunidades e desafios para o setor habitacional. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; PERUCIA, Alexandre. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE** -Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (ISSN: 1984-8196), v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.
- BIGGEMANN, Sergio; BUTTLE, Francis. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1132-1138, 2012.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.
- BOUCHARD, Marie J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. **Service Business**, v. 6, n. 1, p. 47-59, 2012.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem; COMUM, Nosso Futuro. Relatório Brundtland. Our Common Future: **United Nations**, 1987.
- CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.
- CORREIA, Suzanne Nóbrega *et al.* Inovação Social para o Desenvolvimento Sustentável: um caminho possível. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 3, p. 199-212, 2018.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Vila Flores** - Prédios abandonados em Porto Alegre são revitalizados e viram centro cultural. Disponível em: <<https://fotografia.folha.uol.com.br/galerias/45841-vila-flores>>. Acesso em: 18 dez. 2021.
- GRIMM, Robert *et al.* Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 26, n. 4, p. 436-455, 2013.
- HOWALDT, Jürgen; DOMANSKI, Dmitri; KALETKA, Christoph. Social Innovation: towards a new innovation paradigm. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, v. 17,

p. 20-44, 2016.

HULGÅRD, Lars; FERRARINI, Adriane Vieira. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública?. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010.

MEDROA, Karen Frances. **Inovação social e a transformação da comunidade e do entorno**: o caso do Vila Flores em Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2019.

MEDROA, Karen; SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo; SOUZA, Ana Clara Aparecida Alves. Inovação Social e Desenvolvimento Local: um olhar a partir da Grounded Theory. **ENANPAD 2020, 2020, Brasil**, 2020.

MOULAERT, Frank; MARTINELLI, Flavia; SWYNGEDOUW, Erik; GONZALEZ, Sara. Towards alternative model (s) of local innovation. **Urban studies**, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations: technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULGAN, Geoff. The theoretical foundations of social innovation. In: **Social innovation**. Palgrave Macmillan, London, 2012. p. 33-65.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: Nesta, 2010.

ONU, Transformando o nosso mundo. A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável **Plataforma 2030**, 2015. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_de-sensust/Agenda2030-completo-site.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2021.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, p. 209-225, 2016.

SECC – Secretaria Estadual da Comunicação Social e da Cultura Patrimônio Cultural. **Tombamentos** – conceitos . Paraná. Disponível em: <<https://www.patrimoniocultural.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=4>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

SILVA, Marcia Santos da. **Compartilhamento de conhecimento e ganhos relacionais em iniciativas de inovação social**: um estudo de caso sob a perspectiva da visão relacional. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2020.

WILTSHIRE, Kenneth; MALHOTRA, Aastha; AXELSEN, Micheal. **Transfor-**

mational leadership and not for profits and social enterprises. New York: Taylor & Francis, 2018.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social:** como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Elsevier, 2010.

Caso 2

UMA ANDORINHA SÓ NÃO FAZ VERÃO: O CASO DE CONEXÃO DE ATORES PARA A PROMOÇÃO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Bruno Anicet Bittencourt
Paola Schmitt Figueiró

1 A IMPORTÂNCIA DO COLETIVO PARA ALÇAR VOOS MAIS ALTOS E GERAR IMPACTO POSITIVO AO BANDO

Lara sempre foi reconhecida por sua criatividade e por sua capacidade de conectar pessoas. Desde criança, dava sinais do seu dom para o desenho, as flores eram suas inspirações favoritas. Essa aptidão artística sempre foi sua marca registrada entre familiares e amigos. Lara foi criada pela mãe e pela avó em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. No cerne desse núcleo familiar, estavam a preocupação com o outro e o exemplo de mulheres fortes que sempre lutaram pela sua independência. Mesmo com muitas dificuldades, aos 27 anos, ela se formou em Design. Com o seu dom nato, durante a sua formação, especializou-se em técnicas de estamperia manual a partir dos desenhos que ela mesma criava. Seu plano era usar suas habilidades e conhecimentos para empreender, mas o mundo dos negócios sempre pareceu muito distante para uma menina do interior, que sabia dese-

nhar. Além disso, ela pensava que ao empreender não teria tempo disponível para os projetos sociais de que participava na sua cidade, e isso tirava seu sono. Todas as noites, ao deitar a cabeça no travesseiro, o questionamento que surgia era: como usar meu talento para criar um negócio e ao mesmo tempo gerar impacto positivo para a sociedade?

2 O INÍCIO DO VOO DA ANDORINHA: O APOIO AO NEGÓCIO

Muito criativa e cheia de ideias, Lara iniciou sua carreira profissional criando estampas exclusivas, sob demanda. Seu trabalho impecável e sua facilidade de comunicação e relacionamento fizeram-na conquistar muitos clientes, principalmente na indústria calçadista. Sua arte se tornou estampa em modelos de calçados adultos e infantis, de marcas bastante conhecidas nacionalmente. Esse reconhecimento foi fortalecendo a sua ideia de empreender. Ela sonhava em montar um negócio que reunisse artistas e clientes para aproximar quem cria de quem vende e para tornar produtos mais coloridos e bonitos. Contudo, como fazer isso se ela não tinha conhecimentos em gestão e não se sentia preparada para gerir um negócio?

O fato de ela sempre ter sido muito envolvida com a universidade onde estudou abriu portas para conhecer mais de perto o Parque Tecnológico da instituição. E foi lá que viu a oportunidade de dar o primeiro passo: participar de um processo de pré-incubação de negócios. Com isso, ela receberia apoio ao desenvolvimento de uma ideia já arquitetada durante suas noites em claro e de muita inquietação. Lara colocou sua ideia no papel e se inscreveu no processo seletivo que foi um divisor de águas na sua trajetória. Assim, desafiou-se a apresentar para uma banca a ideia que somente ela conhecia, mas que sua experiência mostrou como oportunidade. Apresentou, em formato de Pitch, a proposta de uma plataforma que conecta artistas que produzem estampas a clientes interessados em criações exclusivas.

Se tudo desse certo, o seu projeto seria aprovado para incubação, o que poderia durar até dois anos. O processo inicial era gratuito, mas a incubação não. Lara não tinha dinheiro para investir, mas isso não a fez desistir, pois, quando chegasse o momento, ela pensaria em como fazer. O fato é que veio a aprovação. Foram

intensos seis meses de assessorias semanais, em diferentes áreas da gestão, gerando um ciclo de aprendizados que mexeu muito com a Lara, pois foi necessário muito apoio para ir além do processo criativo e abraçar tudo que envolve o empreender. Cada vez mais questionamentos surgiam: Tenho habilidades empreendedoras? Que tipo de parceiros vou precisar? Como realizar uma pesquisa de mercado? E a validação do produto? Estratégias de vendas? O negócio é viável? E rentável? Preciso de investimento? Em resumo: vou dar conta?

Lara respirou fundo e se sentiu mais aliviada e confiante por estar inserida em um ecossistema de empreendedorismo e inovação. As instruções, ferramentas e direcionamentos recebidos dos assessores, a participação em eventos e cursos, bem como a troca com outros empreendedores foram oferecendo os subsídios que precisava para mergulhar na sua ideia de negócios. Essa rede de colaboração foi essencial para lapidar e direcionar o seu empreendimento. Com isso, a ideia estava pronta para um próximo passo: passar novamente pelo crivo de uma banca, agora com a intenção de incubar. A ideia de negócio da “menina do interior que sabia desenhar” conquistou os avaliadores pelo potencial e viabilidade. Entretanto, em meio à muita felicidade, surge mais um desafio: como viabilizar este processo?

3 VOANDO POR AÍ: O EDITAL

Lara, sempre muito conectada às oportunidades de desenvolver o seu negócio, ficou sabendo de um edital de estímulo à arte e à cultura, da Secretaria de Cultura do seu município. Como havia recurso financeiro envolvido, isso poderia viabilizar o seu processo de incubação. Assim, em um primeiro momento, para fins de submissão de um projeto ao edital, Lara teve a ideia de usar a sua *expertise* na criação de estampas para propor um curso que pudesse ensinar essas técnicas para outros artistas. No entanto, mais uma vez ela se questiona: como vou escrever o projeto para um edital se nunca fiz isso antes?

A sua rede de apoio, mais uma vez, entrou em ação. Contou com um amigo que já submeteu alguns projetos para a captação de recursos à ONG em que atua. Lara narrou sua intenção e, com isso, nasceu a proposta do curso que foi submetida ao edital. Foram elencados conteúdos divididos em cinco encontros

voltados à capacitação de artistas para serem criadores de estampas. Com isso, eles poderiam fazer parte do grupo que iria compor a plataforma idealizada por Lara. Aqui, o ponto de inflexão foi: como inserir um viés social nesta proposta? Para isso, ela teve a ideia de oferecer 20 vagas para artistas, sendo 10 delas para pessoas de baixa renda ou que estivessem fora do mercado de trabalho. Primeiramente, os participantes seriam apresentados a um desafio, proposto por uma empresa de calçados integrante do Parque Tecnológico. Para a criação das estampas, este desafio tinha como ponto de partida elementos como a inclusão e a diversidade de raça e de gênero. O resultado desse processo, ou seja, uma das estampas criadas no curso, tornar-se-ia um calçado a ser comercializado pela marca. Esta foi a proposta inicial submetida ao edital.

Após a submissão, Lara precisou controlar a ansiedade até chegar ao resultado. Ainda muito surpresa e feliz, ela viu sua proposta entre as aprovadas. Mais uma conquista, depois de um trabalho árduo, de muita troca e aprendizado. Após os trâmites legais, passados quatro meses da aprovação, o projeto foi iniciado, com a preparação do curso, compra de materiais e conexão com professores e palestrantes que fariam parte da aula inaugural. Na sequência, Lara se debruçou sobre o planejamento e a criação da identidade visual e dos materiais de divulgação do curso nas redes sociais e em outras mídias. Não foram atividades solitárias, a rede formada durante o processo de pré-incubação foi fundamental para essas articulações, não somente as pessoas, mas também foi importante contar com a estrutura física do Parque para a realização do curso, bem como o apoio na divulgação.

Estava tudo andando muito bem, recurso na conta, aulas planejadas, materiais comprados, artistas inscritos. Contudo, Lara seguia inquieta. Ela, que sempre acreditou no design social, na arte, e em técnicas de estamperia como forma de expressar muito mais do que os olhos podem ver, sentia que faltava algo: como fortalecer o viés social do projeto?

4 O IMPACTO POSITIVO DE UMA ANDORINHA SOBRE O BANDO: A INOVAÇÃO SOCIAL

Lara tinha um interesse genuíno em proporcionar impacto social positivo a partir da sua atividade, seja ela qual for. Ela não estaria plenamente realizada se isso não acontecesse. Um certo dia, quando se deslocava até o Parque Tecnológico para uma reunião, encontrou, por acaso, uma das assessoras que havia participado do seu processo de pré-incubação. Por saber da sua forte ligação com projetos sociais, resolveu compartilhar seu dilema. Foi então que resolveram tomar um café e conversar melhor. Depois de muita inspiração e troca, a dupla idealizou um novo desafio para os participantes do curso: criar estampas inspiradas em desenhos feitos por crianças que também pudessem ser beneficiadas de alguma forma com essa atividade. Mas, quais crianças? As ideias de possíveis beneficiados surgiram a partir de um *brainstorming* que gerou algumas possibilidades. Com isso, um antigo contato realizado com a Associação de Assistência em Oncopediatria da cidade foi retomado. Nesse local, a maioria das crianças encontra-se em estado de atenção social, e em tratamentos de grande complexidade.

Em poucos dias, Lara e a assessora do Parque fizeram a primeira visita ao local para a apresentação do projeto e possível interesse em ser a instituição beneficiada. O aceite foi imediato e os primeiros detalhes do novo desafio foram planejados. Assim, o desafio proposto aos participantes do curso, de desenvolver estampas inspiradas em desenhos e criações de crianças, teve início em uma oficina realizada com as crianças na Associação, com todo o cuidado e empatia. Elas foram conduzidas, de forma bastante lúdica, a expressar o que seria um mundo melhor e mais divertido. A Figura 1 traz uma pequena amostra dessa interação.

Figura 1. Oficina Realizada com as Crianças



Fonte: Elaborada pelos Autores (2021)

A partir dos desenhos e colagens feitas durante essa oficina, os artistas (alunos do curso) foram convidados a criar ideias de estampas. Assim, todas as técnicas e ferramentas para a criação das estampas foram sendo ensinadas. No entanto, como gerar um benefício social para essas crianças e para a Associação? Isto ainda não estava bem claro. Seria um produto que eles pudessem comercializar? Um presente para as crianças? Como viabilizar? Que outros parceiros deveriam estar envolvidos?

Lara, por trabalhar com estampas para a indústria calçadista, resolveu aproveitar suas conexões para buscar parcerias. A ideia foi buscar apoiadores para viabilizar a doação de pares de calçados que levassem uma das estampas criadas no curso. Com essa ideia na cabeça, Lara agendou algumas visitas e se aproximou de indústrias locais que pudessem dar vida a esse processo em formato de parceria. Após muitos contatos, visitas e negociações, um total de cinco empresas aderiu ao projeto e foi possível garantir a entrega de 60 pares de tênis para as crianças. Lara estava realizada!

Durante o curso foram criadas 14 estampas para o desafio. Entretanto, como seria escolhida aquela que estamparia os pares de tênis? Nada mais justo do que

envolver novamente as crianças. Então, amostras das estampas foram levadas à Associação para que pudessem escolher a sua preferida (Figura 2).

Figura 2. Escolha da Estampa pelas Crianças



Fonte: Elaborada pelos Autores (2021)

A estampa escolhida pelas crianças se tornou tecido, produzido por uma das empresas parceiras, e este tecido foi parar nos 60 pares de tênis produzidos por outra indústria parceira, localizada na região. Todos os pares foram entregues durante a festa de final de ano da Associação, com a participação das famílias e de vários envolvidos no projeto. Lara ainda não acredita em tudo que estava acontecendo. Foram aproximações que surgiram de maneira diferente ao longo do processo, com a Lara sempre sendo o ponto de contato e de articulação, de forma muito orgânica e colaborativa.

Lara não tinha ideia, mas acabara de propiciar um processo de inovação social, a partir de um objetivo compartilhado, da mobilização de diferentes atores e gerando impacto social positivo. Em uma mistura entre o empreendedorismo e a ação social, Lara deixou sua marca em um ecossistema que se formou para dar vida aos seus ideais. Primeiro, um empreendimento que ganhou vida. Depois, um projeto que saiu do papel, idealizado por uma jovem sonhadora e muito decidida. Um

movimento de diferentes agentes que, ao se conectarem, forneceram o apoio que Lara precisava. Um ecossistema de inovação social que passou por vários desafios antes de se concretizar, mas que deixa um legado e uma vontade de continuidade.

Com esta experiência, convidamos você a refletir sobre o processo de desenvolvimento de um novo negócio e de geração de inovação social. Como se configuram os papéis dos diferentes atores envolvidos? Como engajá-los, prevenindo as consequências, benefícios e desafios deste envolvimento? Como garantir a continuidade e sustentabilidade desse negócio? Como aumentar o impacto social gerado?

NOTAS DE ENSINO

1. SUMÁRIO DO CASO

O caso tem como dilema o engajamento de diferentes atores para a promoção de inovação social a partir do empreendedorismo. Lara (empreendedora) buscou conectar sua vocação artística com o desejo de fazer ações sociais e de empreender seu próprio negócio. O caso conta a história da trajetória de um negócio que, para inovar e ampliar seu impacto, foi necessário mobilizar pessoas. A inovação social ocorre a partir da colaboração de diferentes atores, em que cada um contribui com a sua expertise e com sua visão de mundo. A partir de uma construção coletiva, é possível garantir a legitimidade perante os diferentes beneficiários e, assim, ampliar seu impacto positivo. Contudo, engajar públicos tão diferentes como governo, universidade, empresas e sociedade civil é um grande desafio. Percebe-se que cada um possui realidades muito distintas, exigindo uma articulação para que a inovação social seja cocriada. Ao longo do caso, evidenciam-se alguns fatores críticos e gatilhos para a promoção desse engajamento. Sendo assim, a presente história busca explorar os desafios da atuação em rede e provocar reflexões sobre a continuidade de engajamento de diferentes atores para a geração de inovação e impacto social.

Aliado a isso, espera-se discutir sobre a trajetória empreendedora e a necessidade de planejar a continuidade de um negócio e, também, de garantir impacto social.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A proposta deste caso é trabalhar uma visão mais ampla sobre o processo de desenvolvimento de negócio e de promoção de inovação social, proporcionando aos alunos um novo olhar sobre o formato tradicional da economia e das organizações. Pretende-se, pedagogicamente, desenvolver conhecimentos e habilidades de análise e visão sistêmica sobre o cenário apresentado e aumentar o repertório de argumentação sobre relações interorganizacionais e a construção de soluções coletivas. A partir das discussões propostas, os alunos devem desenvolver competências relacionadas a saber ouvir, opinar e argumentar, bem como se colocar no lugar do outro. O caso tem por objetivo provocar no aluno uma reflexão sobre as decisões e suas consequências no ecossistema em que o negócio está inserido. Dessa forma, os objetivos específicos são:

- Objetivo 1: Incentivar a reflexão sobre o processo de desenvolvimento de negócios e de geração de inovação social.
- Objetivo 2: Avaliar os papéis dos diferentes atores e levantar possibilidades para engajá-los, prevendo suas consequências, benefícios e desafios.
- Objetivo 3: Propor um conjunto de ações que garantam a sustentabilidade do negócio e a ampliação do impacto social, considerando os diferentes *stakeholders*.

3. GRAU DE COMPLEXIDADE

O caso é considerado de complexidade média, destinado a alunos nos semestres finais do curso de graduação ou pós-graduação. Espera-se que os alunos já tenham cursado disciplinas introdutórias de empreendedorismo e possuam experiência mínima em ambientes organizacionais. Acredita-se que o entendimento

sobre o conceito de inovação social e visão ecossistêmica facilitaria a compreensão e o aproveitamento do presente caso.

4. PÚBLICO-ALVO

O caso pode ser aplicado em cursos de graduação, pós-graduação e formação de executivos nas disciplinas de empreendedorismo, inovação e negociação. Adequado para discussão sobre visão sistêmica, atuação em rede e impacto social. O caso contempla os dilemas de uma empreendedora no desenvolvimento de seu negócio, a partir dos seguintes temas: atuação em rede, colaboração, geração de inovação social e impacto social. As questões formuladas visam: (i) o debate sobre o dilema do caso, sob a perspectiva da promoção de inovação social; (ii) a avaliação do caso sob visão sistêmica a partir da ótica de diferentes atores; e (iii) a discussão sobre cenários e suas consequências.

5. ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DO CASO

Recomenda-se que o caso seja aplicado da seguinte forma:

I. Preparação para aula

a) Sugerir a leitura do caso anteriormente à aula agendada.

b) Indicar a leitura prévia do seguinte artigo:

BITTENCOURT, B. A.; FIGUEIRÓ, P. S. A Criação de Valor Compartilhado com base em um Ecossistema de Inovação. **Cadernos EBAPE.BR** [online], v. 17, n. 4, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395174403>

c) A partir das leituras, os alunos deverão levantar os principais pontos em relação ao caso e ao referencial, tais como:

- Qual é o dilema do caso?

· Qual é a ideia central do artigo?

d) Solicitar aos alunos uma apresentação sobre os pontos principais do caso e do artigo.

II. Em sala de aula – 1ª aula (divisão dos grupos, reflexão sobre os textos, discussão dos possíveis cenários de continuidade do projeto, assim como possibilidades de implicação do impacto social e de engajamento de atores).

- a) O professor deverá separar a turma em grupos de três pessoas (cinco minutos).
- b) Os alunos preparam um compilado da discussão (25 minutos).
- c) Os alunos apresentam as considerações iniciais do caso, cada grupo terá 10 minutos para isso (60 minutos).
- d) No final da etapa, o professor avalia o entendimento dos alunos quanto ao caso e aos aspectos teóricos.
- e) Professor apresenta as questões para discussão (20 minutos).
- f) Os grupos iniciam a preparação das respostas das questões em uma apresentação. Esta atividade irá ocupar o restante da aula e provavelmente deva ser realizada em casa também.

III. Em sala de aula – 2ª aula

- a) Apresentação dos grupos e considerações do professor – Apresentação das decisões realizadas e discussão das questões.

6. QUESTÕES RELACIONADAS

O presente caso explora a necessidade de Lara envolver mais atores para ampliar e garantir o impacto social de seu negócio. A partir disso, a empreendedora possui o seguinte dilema: como engajar pessoas e organizações de forma que todos percebem valor em participar desse processo? Assim, o caso busca estimular os alunos sobre como promover inovação social em rede. Além dessa questão, para estruturar o problema e produzir uma resposta analítica, sugere-se estimular a reflexão em sala de aula a partir das seguintes questões:

- a) Quais são os possíveis caminhos para o negócio de Lara?
- b) Quais são os elementos-chave para a promoção de inovação social?
- c) Quais são os possíveis públicos envolvidos com o projeto?
- d) Como engajar diferentes atores para a geração de inovação social?

e) Como cada ator pode contribuir? Qual o impacto gerado para cada um deles?

f) Como garantir a continuidade de um projeto como este? Como ampliar o seu impacto social?

7. DISCUSSÃO TEÓRICA: INOVAÇÃO SOCIAL E A NECESSIDADE DE ATUAÇÃO EM REDE

A inovação social envolve uma ruptura do *status quo* (ANDION *et al.*, 2017) e surge como uma via alternativa para garantir um futuro diferente para a sociedade (BIGNETTI, 2011). Trata-se de um conceito ainda em construção, com significativo aumento no número de publicações ligadas ao tema (REPO; MATSCHOSS, 2020; ZARELLI; CARVALHO; KOCK, 2019). Cabe destacar que ainda há lacunas a serem preenchidas por estudiosos, principalmente pelo fato de as organizações sociais não estarem ligadas apenas ao retorno econômico-financeiro, mas sim buscarem a criação de valores sociais, como a generosidade, fortalecimento dos laços afetivos, inclusão etc (BARBOSA *et al.*, 2019).

Pode-se dizer que a inovação social ocorre a partir de agentes impulsionadores e, em geral, surge a partir de *gaps* dos governos, sendo o produto fruto da pressão da sociedade (ANDRÉ; ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011; BARKI *et al.*, 2015; BONFIM; PARISOTTO; MIRANDA, 2019). Faz-se necessária a interação entre diversos atores para que a inovação social seja criada. Assim, surge de um modelo participativo, onde governos, empresas, investidores, universidades, comunidades e ONGs se engajam para solucionar problemas de ordem social e ambiental, mesmo que a intensidade de participação varie de acordo com o tipo de inovação social que está sendo criada (SEGATTO; SILVA; JUSTEN, 2019). No que tange à universidade, um dos atores centrais desta pesquisa, entende-se que ela pode permitir e incentivar a mobilização para a resolução de problemas sociais, considerando que capacitam as organizações e comunidades ao fortalecer a autonomia e o empoderamento (TORLIG; JUNIOR, 2019).

As interações sociais geradas a partir do envolvimento de diferentes atores promovem a troca de experiências, estimulando o conhecimento e permitindo um

maior engajamento entre os envolvidos nos projetos. Todo o processo de colaboração, aliado às interações sociais, tende a gerar um ambiente de confiabilidade (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016). Estes atores integram um sistema que permite a geração da inovação social. O sistema de inovação social pode ser definido como uma “interconexão de coisas ou atores para desenvolver, difundir, e utilizar a inovação para questões ou necessidades sociais. Pode se dar em nível institucional, organizacional ou societal” (FULGENCIO; LE FEVER, 2016, p.12).

Cajaiba-Santana (2014) discute a inovação social como um condutor para a mudança social, a partir de ações sociais legitimadas. Ou seja, trata-se de mudanças que não podem ser criadas a partir das práticas tradicionais, necessitando de novas maneiras de pensar e agir. Nesse contexto, quando comparado a outros sistemas de inovação, aqueles focados em inovação social apresentam algumas particularidades, tais como: um menor foco na atividade lucrativa, maior envolvimento da sociedade, e a presença de indivíduos capazes de liderar o processo desse tipo de inovação. Assim, estas articulações trazem para a cena novos atores como a sociedade, os empreendedores sociais e instituições de financiamento privado (FULGENCIO; LE FEVER, 2016).

Os resultados apresentados por Repo e Matschoss (2020) reforçam a ideia de que a IS se difere dos demais tipos de inovação justamente pelas suas formas de colaboração. Essa perspectiva pode ser relacionada à inovação gerada a partir de diferentes atores que compõem a lógica do Ecossistema Empreendedor.

8. ANÁLISE DAS QUESTÕES

O presente caso explora a necessidade de atuação em rede no desenvolvimento de um negócio com impacto social. Diante disso, Lara precisa buscar alternativas para engajar diferentes atores e, assim, maximizar a inovação social gerada pelo seu negócio. A partir desse dilema, estimula-se que os alunos tragam reflexões e desenvolvam respostas analíticas frente às questões apresentadas.

1) Caminhos para o Desenvolvimento do Negócio

Busca-se desenvolver uma capacidade criativa e visão de futuro com essa questão. Acredita-se que, a partir da trajetória deste caso, os alunos possam identificar um mapa de possibilidades de modelos de negócios para a empreendedora. Espera-se que estabeleçam estratégias que levem em consideração as potencialidades da rede de atores assim como o propósito do negócio.

2) Elementos-chave para a Promoção de Inovação Social

Entende-se que o aluno precisa problematizar e refletir sobre o conceito de inovação social. Para isso, pontos como geração de valor e impacto positivo devem ser abordados. Sabe-se que o conceito ainda é difuso e amplo, contudo, elementos como o objetivo compartilhado, a mobilização de atores e a transformação social poderiam ser explorados.

3) Engajamento dos Diferentes Atores

Espera-se que os alunos possam identificar o papel e os possíveis benefícios para os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento do negócio. Sendo assim, a resposta deve conter estratégias para que cada ator se engaje no negócio, levando em consideração sua expertise e atuação. Os alunos devem desenvolver uma argumentação que evidencie o valor percebido pelo ator para a sua participação.

4) Públicos Envolvidos no Negócio e Impacto

A partir da apresentação deste caso, sugere-se que os alunos identifiquem possíveis atores envolvidos no processo de desenvolvimento do negócio que possam não só contribuir para a sua consolidação, como também com a ampliação de seu impacto na perspectiva social. Dentre os possíveis públicos, ressalta-se a universidade, o governo, as empresas, as ONGS e a sociedade civil.

5) Continuidade do Projeto e Ampliação de Impacto

Essa questão busca provocar uma visão sistêmica e de longo prazo nos alunos. Dessa forma, pretende-se que as respostas contemplem a maximização do impacto social e possibilidades de continuidade do projeto. Espera-se um conjunto de estratégias, levando em consideração a realidade da empreendedora e as oportunidades de atuação em rede.

9. INDICAÇÃO DE LEITURA

ANDION, C. *et al.* Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 369-387, 2017.

BARKI, E. *et al.* Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, p. 380-384, 2015.

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

CARAYANNIS, E. G. *et al.* Social business model innovation: A quadruple/quintuple helix-based social innovation ecosystem. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 1, p. 235-248, 2019.

DE SILVA, M.; WRIGHT, M. Entrepreneurial co-creation: societal impact through open innovation. **R&D Management**, v. 49, n. 3, p. 318-342, 2019.

REFERÊNCIAS

ANDION, C. *et al.* Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 369-387, 2017.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006.

BARBOSA, F. V. *et al.* Inovação Social e Empreendedorismo: O caso do Projeto Incluir. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019, 43, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

BARKI, E. *et al.* Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, p. 380-384, 2015.

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.

BONFIM, G.; PARISOTTO, I. R. S.; MIRANDA, R. L. Os Estágios do Empreendedorismo Social no Projeto Gastromotiva. In: **VIII Encontro de Administração Pública**

da ANPAD, 2019, Fortaleza, CE. EnAPG, 2019.

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

CORREIA, S. E. N.; OLIVEIRA, V.; GOMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2016.

FULGENCIO, H.; LE FEVER, H. What is the social innovation system? A state-of-the-art review. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 10, n. 2-3, p. 434-452, 2016.

REPO, P.; MATSCHOSS, K. Social innovation for sustainability challenges. **Sustainability**, v. 12, n. 1, p. 319, 2020.

SEGATTO, A. P.; SILVA, R. L. M.; JUSTEN, G. S. Configuração de Parcerias em Inovação Social nos Contextos Brasileiro e Britânico. In: **XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD**, São Paulo, 2019.

TORLIG, E. G. S.; JUNIOR, P. C. R. Framework de Inovação Social em uma Abordagem Integrativa: Dos Desafios Sociais aos Resultados em uma Perspectiva Universidade-Governo-Comunidade. In: **XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD**, São Paulo, 2019.

ZARELLI, P. R.; CARVALHO, A. P.; KOCK, M. L. Inovação Social: Análise em habitats de inovação. In: **XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD**, 2019, São Paulo, 2019.

Caso 3

PROJETO PESCAR: EDUCAÇÃO E TRABALHO PARA UM FUTURO MELHOR

Tatiane Martins Cruz Pirotti
Claudia Cristina Bitencourt
Kadigia Faccin
Cristiane Froehlich

Inspirado pelo provérbio de Lao-Tsé, *“se deres um peixe a um homem faminto, vais alimentá-lo por um dia. Se o ensinares a pescar, vais alimentá-lo toda a vida”*, o empresário Geraldo Tolles Linck cria uma solução que oportuniza aos jovens terem a opção de escolher seu próprio destino, proporcionando um repertório diferente do que era conhecido nas situações de vulnerabilidade social. O Programa Social da Fundação Projeto Pescar conecta conhecimentos e atitudes para transformar vidas, por meio do programa de formação socioprofissionalizante para o acesso de jovens de baixa renda ao mundo do trabalho, em parceria com sua rede colaborativa. O Projeto oportuniza o desenvolvimento de jovens para construção de um futuro melhor a partir da educação e do trabalho, tornando-os protagonistas de seus projetos pessoais e profissionais.

1 PROJETO PESCAR... UM POUCO DA HISTÓRIA

A história se inicia em 1976, e o seu idealizador foi o empresário Geraldo Tollens Linck (1927-1998), gaúcho, empreendedor, velejador, escritor de livros de viagens, que atuava no ramo de equipamentos rodoviários e industriais de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Naquela época, enquanto o empresário jantava em um refinado restaurante de Porto Alegre, ele observou pela janela um menino assaltando um idoso e, com isso, decidiu agir para transformar socialmente jovens em situação de vulnerabilidade social.

A primeira iniciativa para atingir esse objetivo foi criar uma escola profissionalizante para ensinar um ofício para jovens em vulnerabilidade social selecionados em Porto Alegre. A primeira turma de 15 jovens aprendeu sobre mecânica automotiva, em uma sala de aula, organizada nas instalações da empresa de Geraldo, a Linck Máquinas. Além da formação técnica, eram abordados no curso assuntos para desenvolver aspectos de cidadania. Essa foi a primeira unidade do Projeto Pescar, denominada de Escola Técnica Linck.

O objetivo do fundador do Projeto era disseminar a ideia para outros empresários adotarem a iniciativa. Ele convidava empresários para serem paraninfos das turmas com intuito de serem sensibilizados. Em 1988, o empresário Norberto Farina, sensibilizado com a proposta, adotou na empresa em que atuava a metodologia e o nome Pescar, implementando mais cinco unidades pelo Brasil, onde sua organização tinha plantas.

Na década de 1990, o Projeto Pescar tinha uma metodologia estruturada (detalhada na seção 2) e a iniciativa começou a ser reconhecida com prêmios de entidades de classe, como o prêmio ECO da Câmara de Comércio Americana (AMCHAM), entregue em 1991, para o Projeto Pescar ainda vinculado à empresa Linck S/A.

Em síntese, o período de 1976 a 1995 foi marcado pela criação e implementação do Projeto Pescar, que se caracteriza como uma inovação social, pela elaboração de processos de disseminação da ideia inicial, e verifica-se o início da escalabilidade com a adesão da inovação social por outra organização.

A partir de pesquisas e visitas a entidades sociais nos Estados Unidos, Geraldo e sua esposa, Rose Marie Vieira Motta Linck (1941-2020), buscavam ideias para a expansão do Projeto no país e desvinculação do Pescar da empresa Linck. Em 1995, nasce a Fundação, responsável pela gestão do Projeto Pescar, com o intuito de expandir e consolidar esse programa social pioneiro para formação socioprofissionalizante voltado para o desenvolvimento de jovens, com o propósito de *“conectar conhecimentos e atitudes para transformar vidas”*.

A sua Missão é *“Transformar vidas gerando competências e experiências inesquecíveis de aprendizado para atuação empreendedora na construção de um mundo sustentável”*.

A sua Visão é *“Ser referência na promoção colaborativa de impacto social”*. E os seus valores são *“Transparência, diversidade, co-criação, responsabilidade, ética, desenvolvimento sustentável, inovação e empreendedorismo”*.

O primeiro convênio da Fundação Projeto Pescar com o poder público ocorreu em 1996, quando o governo do estado do Rio Grande do Sul lançou o programa “Piá 2000”, chancelado pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF. O programa tinha como objetivo atender direitos de crianças e jovens à sobrevivência, ao desenvolvimento e integridade, para lhes permitir o desenvolvimento normal de seu ciclo físico e psicológico, sua integração familiar e social, bem como sua formação educacional e cultural.

Em 1998, o fundador e responsável pela manutenção, planejamento e tomada de decisão sobre o Projeto veio a falecer. Com isso, sua esposa Rose assumiu a gestão e condução do Pescar. Esse acontecimento gerou muitas dúvidas sobre a continuidade e sustentabilidade do programa. A partir da necessidade de se preparar para manutenção da existência do Pescar, em 1999, foi realizado o planejamento estratégico da Fundação em parceria e com apoio técnico da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, e foi instituído o grupo de mantenedores institucionais que contou com seis empresas na época: AES Sul, HSBC, Infraero, Linck, Volvo e Varig.

O período de 1995 a 2000 foi marcado pela criação da Fundação Projeto Pescar com o objetivo de promover a escalabilidade em todo território nacional, convênio com o poder público do estado do Rio Grande do Sul, falecimento do fundador e formalização do planejamento estratégico.

Em 2000, a Fundação Avina, instituída na Suíça pelo empresário Stephan Schmidheiny, estava iniciando suas atividades na América Latina e identificou no Projeto Pescar um potencial parceiro. O objetivo da aproximação era disseminar a responsabilidade social entre os empresários. O Projeto Pescar recebeu entre 2000 e 2005, a partir do cumprimento de metas estabelecidas pela Avina, 250 mil dólares que foram essenciais para a execução do planejamento estratégico e para expansão das unidades pelo Brasil. Ainda, foi feito um investimento no aperfeiçoamento da metodologia de ensino empregada nas unidades, por meio de um convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Ainda no ano de 2000, o Projeto recebeu o Prêmio Tecnologia Social, da Fundação Banco do Brasil, um dos primeiros grandes reconhecimentos ao Projeto Social. A partir disso, diversas outras premiações foram recebidas, favorecendo o reconhecimento do Pescar para diversos públicos e, inclusive, fora do país.

Em 2003, foi implantada a primeira unidade no exterior, pois o presidente da Volvo na América Latina articulou a instalação de uma nova unidade Pescar na planta da Argentina. Em 2006, implantou-se a primeira unidade Pescar no Paraguai. Em 2013, implantou-se a primeira unidade em Angola e, em 2015, no Peru.

Foi instituído o Dia Nacional do Pescar, em 2006, celebrado anualmente em 20 de maio. Este dia foi instituído através da proposta de uma Comissão de Egressos que, em conjunto com a equipe da Fundação, planejou naquela ocasião ações alusivas aos 30 anos de atividades do Projeto Pescar.

Em 2007, foi realizado o credenciamento do Projeto Pescar como entidade formadora de aprendizagem profissional junto ao Ministério do Trabalho e Emprego. Essa ação facilitou a abertura de muitas portas para o Pescar, tornando-se mais um atrativo para a adoção do Pescar por empresas, já que, devido à Lei 10097/2000, as empresas brasileiras têm obrigação legal de efetuar contratação de menores aprendizes, de acordo com seu quadro de funcionários.

Em 2012, a Fundação de Atendimento Socioeducativo do Rio Grande do Sul (FASE – RS) buscou o Pescar como alternativa para os menores internos. O trabalho iniciou com o objetivo de preparar os jovens que estão em cumprimento de medidas socioeducativas, atuando no seu processo de ressocialização.

No ano de 2013, foi realizada a formulação de um novo planejamento estratégico e pela mudança no estatuto da Fundação com a implantação da prática

da assembleia geral composta por mantenedores, mantenedores institucionais, ex-presidentes e pela inclusão de pelo menos um egresso para composição do conselho curador. Essas ações ocorreram porque os dirigentes entenderam que esta seria mais uma forma de criar espaços para troca de informação, conhecimento e captação de ideias e engajar os diversos envolvidos a opinarem e trabalharem juntos pela continuidade do Pescar.

Em síntese, o período de 2000 a 2014 caracteriza-se pela parceria com uma instituição estrangeira com significativo aporte financeiro com foco na escalabilidade. Com isso, foram feitos investimentos no Programa Social e buscadas novas fontes de recursos. Ainda, a Fundação decidiu apresentar em diversos canais de comunicação os resultados do Pescar (transparência) para atração de novos apoiadores e investidores. Destaca-se que o Projeto Pescar iniciou a atuação na FASE, e realizou a mudança no estatuto da Fundação nesse período.

Em 2014, a diretoria da Fundação observou que uma crise econômica se configurava no Brasil, e as empresas parceiras do Projeto Pescar começavam a dar sinais de dificuldades e o número de novas unidades crescente ano a ano começava a diminuir o ritmo. Esses indícios demonstravam que o Pescar precisaria se preparar não somente para crescer, mas para sobreviver ao novo cenário. Com isso, foram executadas ações visando adaptar a forma de trabalho, reduzindo custos, sem deixar de lado seu propósito. Fez-se a revisão dos processos de governança para garantir transparência e uma imagem de credibilidade junto aos parceiros. Ainda, foi feita a atualização da metodologia de trabalho, que envolveu diversos atores, especialmente os ligados à prática pedagógica, visando adequar a sistemática do Pescar para atender à demanda das organizações e comunidades parceiras.

No ano de 2016, foi implantado um sistema informatizado de gestão acadêmica para que os educadores informem o que ocorre nas unidades e para que possa ser realizado *follow-up* pela gestão e área pedagógica em relação às especificidades de cada unidade, assim como a possibilidade de obter a visão do todo. As licenças para utilização dos novos sistemas foram disponibilizadas gratuitamente ao Pescar por meio de parcerias. Ainda em 2016, o Projeto Pescar passou por uma nova revisão do processo de planejamento estratégico, que envolveu todos os participantes da rede com foco na continuidade do programa.

No período a partir de 2014, houve a necessidade de adaptação à crise econômica para continuidade do Projeto Pescar, e foram realizados investimentos para otimizar a eficiência do programa e garantir transparência das ações realizadas através da adoção de ferramentas para a comunicação estratégica.

Por fim, foram formados 33.783 jovens pelo Projeto Pescar, conforme o Relatório de Atividades do Projeto Pescar (2020). Atualmente, o Projeto Pescar possui 70 unidades em nove estados do Brasil, e 47 unidades no Exterior (PROJETO PESCAR, 2021).

2 O PROGRAMA SOCIAL PESCAR DE INICIAÇÃO PROFISSIONAL

O Programa Socioprofissionalizante Pescar oferece cursos de aproximadamente um ano para iniciação profissional de jovens, e ocorrem nas unidades situadas no Brasil e no Exterior. O Programa visa desenvolver competências pessoais e profissionais dos jovens objetivando sua inserção, permanência e ascensão no mundo do trabalho. Ele composto por três módulos:

1. Saber conviver: aborda conteúdos socioafetivos e de comunicação interpessoal.
2. Cidadão: contempla questões relacionadas à sociedade e à cidadania.
3. Profissional: considera conteúdos técnicos profissionalizantes de acordo com as especificidades de cada curso.

A carga horária total do Programa é distribuída em 40% em áreas divididas em seis eixos tecnológicos: gestão e negócios, manutenção, produção e processos, ambiente e saúde, informação e comunicação, petróleo e gás. As unidades definem, juntamente com a Fundação, as áreas contempladas na iniciação profissional dos jovens. Os demais 60% da carga horária visam à formação do jovem nos aspectos de desenvolvimento pessoal e cidadania. Desse modo, o programa contribui para a formação socioprofissionalizante.

Ao longo do curso, são desenvolvidas habilidades, que são acompanhadas pelo educador social através da avaliação periódica de treze competências: autoestima e valorização pessoal; comunicar-se e comunicar suas descobertas; ser democrático,

ético e cidadão; compreender atos, fatos e contextos; resolver situações problema; enfrentar incertezas; trabalhar e produzir em equipe; inteligências múltiplas; aprender a aprender; espírito de liderança; aprender fazendo e fazer aprendendo; competência profissional; e considerar o trabalho como valor moral humano.

A metodologia é disponibilizada gratuitamente nas unidades e a Fundação presta apoio e realiza o acompanhamento sem custo adicional para as instituições. Um ponto importante é a seleção dos jovens que participam das turmas. Inicialmente, são feitas análises desde os dados cadastrais do jovem inscrito até entrevistas individuais e visitas domiciliares. O objetivo do processo seletivo é garantir que jovens que realmente estejam em situação de vulnerabilidade acessem a formação. As aulas iniciais são realizadas exclusivamente pelo educador social, para formação de vínculos e aculturação do jovem à uma nova realidade. Depois de algumas semanas, iniciam as aulas com os voluntários e, mais próximo ao final do curso, os jovens realizam as vivências no ambiente de trabalho das organizações parceiras. Todos os participantes devem ter um percentual mínimo de participação para a certificação.

Ao final do curso, a certificação é realizada numa cerimônia de formatura. É um ato solene, em que as diretorias da empresa mantenedora e das empresas apoiadoras são convidadas a participar, assim como os familiares dos jovens, representantes de instituições governamentais e os voluntários atuantes na unidade. Esta certificação é uma forma de manter a família e todos os apoiadores envolvidos na formação dos jovens. Ainda, é um dos momentos de evidenciar os resultados do trabalho executado, mostrando a transformação que ocorre com o jovem no decorrer do ano de curso.

3 REDE DE COLABORAÇÃO

O programa de formação socioprofissionalizante desenvolvido pela Fundação Projeto Pescar, em parceria com a sua rede colaborativa, tem como objetivo a transformação de vidas por meio da capacitação de jovens de baixa renda visando ampliar as oportunidades para inserção no mercado de trabalho.

Os recursos para existência da Fundação Pescar são advindos de várias fontes, como de empresas, comunidades, consórcios, apoiadores, recursos obtidos em editais, via apoiadores, entre outros.

Para atingir o objetivo de criar oportunidades de transformação na vida dos jovens em situação de vulnerabilidade social, o Projeto Pescar é mantido em rede (Rede Pescar), formada pelas Unidades do Projeto Pescar (70 no Brasil e 47 no Exterior) e seus respectivos mantenedores institucionais (11), mantenedores da rede Pescar (124), municípios de atuação na rede socioassistencial (40), apoiadores institucionais (57), apoiadores das unidades (109), voluntários (978), e jovens diretamente beneficiados (33.783 formados) (PROJETO PESCAR, 2021).

As organizações podem fazer parte da Rede Pescar ao implantarem uma Unidade Projeto Pescar na empresa, ao atuarem como mantenedoras da Fundação Projeto Pescar, ao apoiar eventos pontuais ou, ainda, quando no Brasil, ao contratar os jovens como aprendizes, de acordo com a Lei 10.097/2000.

Nos últimos anos, o Projeto Pescar conseguiu o apoio de diversas empresas na busca de novas tecnologias e melhorias internas. Alguns exemplos são as licenças de software de colaboração de conteúdo e do ERP, parcerias firmadas em 2015 com empresas que ofereceram apoio para atualização tecnológica e as consultorias para a construção do Planejamento Estratégico.

Um dos fatores dessa transformação é o contato com o “mundo real” para aprendizagem, uma vez que as aulas permitem contato com profissionais voluntários e realização de aulas e vivências nas dependências de empresas apoiadoras. Anualmente, existe uma mobilização em que os jovens de todas as unidades são envolvidos na execução de atividades voluntárias como forma de se colocarem no papel não apenas de beneficiários, mas de agentes.

Os recursos para a existência do Projeto Pescar e da Fundação responsável por sua gestão são advindos de várias fontes, como diversas empresas, comunidades, consórcios, apoiadores, recursos obtidos em editais, via apoiadores etc. A busca por parceiros impacta na sobrevivência e, por consequência, na escalabilidade, sendo que todos esses apoiadores e mantenedores são convidados a acompanhar a gestão e a prestação de contas.

O reconhecimento da marca Pescar, assim como a facilidade de implementação, em função da metodologia, faz com que organizações busquem o programa

como uma forma de atuar na área social, pelo desejo de impactar sua comunidade, ou mesmo como solução para exigências legais ou de clientes.

4 OS DESAFIOS

O principal desejo do fundador do Projeto Pescar desde o início era expandir a aplicação da metodologia para capacitação do maior número possível de jovens no Brasil. No decorrer da trajetória, observa-se a adoção de várias ações que permitiram o crescimento do Pescar. Entretanto, alguns desafios para a escalabilidade desta inovação social são identificados.

A metodologia adotada pelo Pescar busca tratar de forma individualizada cada jovem, em função disso, as turmas possuem capacidade limitada de participantes, podendo atender entre 15 e 20 jovens no máximo. O número de participantes por turmas torna-se um *trade off* da inovação social, visto que o método é associado aos resultados satisfatórios alcançados. Para isso, é preciso focar na qualidade e não na quantidade de beneficiários.

Outro desafio se refere à sensibilização do corpo diretivo de uma empresa para que realize investimentos na causa. A mudança de algum membro da diretoria pode afetar a permanência e os investimentos no Programa Social. Ainda, algumas organizações podem ter interesses somente nas obrigações legais e burocráticas ou em virtude de exigências de clientes para vínculo com algum projeto social. Essas razões podem acarretar a desistência quanto à manutenção da unidade.

A própria prospecção de novos apoiadores é um desafio devido a algumas exigências como o custeio de uniformes, alimentação, disponibilização de espaço físico para realização das aulas, banheiro, transporte, entre outros.

Com a crise econômica e sanitária desencadeada pela pandemia da Covid-19, os empresários e apoiadores podem optar pela desistência da manutenção das unidades. Tal cenário implica a prospecção de novos apoiadores e a ampliação de novas unidades no país e exterior.

NOTA DE FIM

Os dados primários para esta pesquisa foram coletados pessoalmente por uma das pesquisadoras no período de agosto a dezembro de 2017. Dados secundários foram coletados no site do Projeto Pescar em setembro de 2021.

NOTAS DE ENSINO

Convidamos você a trabalhar com seus alunos uma história que foi idealizada para educar e profissionalizar jovens em situação de vulnerabilidade social contribuindo para amenizar problemas da sociedade. O conteúdo do caso apresentado relaciona-se com o tema inovação social e sua escalabilidade. Convidamos você a compartilhar este caso e instigar seus alunos a pensarem e buscarem iniciativas que possam contribuir para a transformação de realidades sociais. Estimule seus alunos a pensar, a questionar e a idealizar uma sociedade mais justa e inclusiva com oportunidades para todos.

1. SUMÁRIO DO CASO

O caso apresenta a história de crescimento e expansão do Programa Social do Projeto Pescar que visa à formação socioprofissionalizante para o acesso de jovens de baixa renda ao mundo do trabalho, em parceria com uma rede colaborativa. O Programa tem foco no desenvolvimento pessoal e socioafetivo, social e cidadão, técnico e profissionalizante de jovens em situação de vulnerabilidade social.

Ao longo deste caso, são apresentados dados sobre as quatro fases principais que denotam a escalabilidade do programa:

1. Da ideia inicial à execução do Projeto Pescar (1976 a 1995).
2. A criação da Fundação Projeto Pescar e a preparação para o crescimento (1995 a 2000).

3. Entrada de novas fontes de recursos financeiros e o crescimento do Projeto Pescar (2000 a 2014).

4. Busca de alternativas para a continuidade da escalabilidade (a partir de 2014).

Para a compreensão das fases, este caso apresenta dados que mostram as particularidades e desafios com vistas a alcançar maior escalabilidade do projeto. A partir desta história, busca-se apresentar aos alunos elementos para a compreensão da temática inovação social e escalabilidade para a transformação social, ou seja, transformar a realidade de jovens que vivem em situação de vulnerabilidade social por meio da educação.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Este caso pode ser aplicado em disciplinas de graduação e pós-graduação que se proponham a trabalhar com uma abordagem sobre ações sociais a partir de Programas que buscam contribuir para amenizar problemas decorrentes de situações de vulnerabilidade social. A proposta deste caso é proporcionar aos alunos um novo olhar sobre as iniciativas de inovação social.

Almeja-se trabalhar as habilidades de comunicação, trabalho em equipe, negociação, argumentação e desenvolver habilidades para criar soluções novas para problemas da sociedade, como os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável que visam buscar soluções para transformar o mundo.

Ao final das discussões, os alunos terão obtido conhecimento na temática de inovação social e escalabilidade. O professor poderá instigar seus alunos a buscarem outras relações com a disciplina trabalhada ou outros casos que possam ser utilizados para complementar os ensinamentos trabalhados em sala de aula.

3. PÚBLICO-ALVO

Alunos de cursos de graduação e pós-graduação.

4. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a) Reflita sobre por que o Projeto Pescar pode ser considerado uma inovação social?
- b) Quais ações desenvolvidas no Projeto Pescar caracterizam a inovação social?
- c) Quais foram os elementos que marcaram as fases do Projeto Pescar que contribuíram para alavancar a sua escalabilidade no decorrer de sua trajetória?
- d) Como o projeto poderá continuar a crescer em escala para consolidar o seu propósito?
- e) O que pode ser proposto para que o projeto desenvolva mais ações para atendimento de necessidades de educação e profissionalização de pessoas em situação de vulnerabilidade social?

5. ANÁLISE DAS QUESTÕES

5.1 O PROJETO PESCAR COMO UMA INOVAÇÃO SOCIAL

O objetivo do Projeto Pescar, desde sua concepção, é atuar na busca do atendimento das necessidades reprimidas pelos sistemas existentes, sejam estes públicos ou privados. Desse modo, quando se alcança o objetivo proposto pelo Projeto, o jovem sai de uma situação inicial de vulnerabilidade para um papel de cidadão a fim de buscar alternativas para seu sustento, seja por meio do trabalho formal ou do empreendedorismo. Assim, o Projeto contribui para a transformação social, para a melhoria da qualidade de vida do beneficiário e de sua família. O Projeto Pescar atua em uma lacuna, na qual tem um déficit de inovações sociais, relacionado com o difícil processo de transição dos adolescentes para a fase adulta. A partir da proposta de uma formação socioprofissionalizante, o Projeto Pescar consegue

atender às necessidades com resultados efetivos de transformação social, justificando o caso como inovação social.

5.2 AÇÕES DESENVOLVIDAS NO PROJETO PESCAR QUE CARACTERIZAM A INOVAÇÃO SOCIAL

Algumas ações desenvolvidas pelo Projeto Pescar que caracterizam a inovação social são: oferta de um curso socioprofissionalizante por meio da seleção com critérios de jovens em situação de vulnerabilidade; formação de rede colaborativa; participação de vários atores, inclusive os próprios jovens formados que são multiplicadores do projeto; escalabilidade do Projeto ofertado em várias unidades instaladas nos estados: Ceará, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins. O programa gerou benefícios para mais de 33 mil jovens em parceria com empresas e, devido aos resultados gerados, o projeto é replicado em outros países, como Argentina, Paraguai e Angola.

5.3 OS ELEMENTOS QUE MARCARAM AS FASES DO PROJETO PESCAR QUE CONTRIBUÍRAM PARA ALAVANCAR A SUA ESCALABILIDADE NO DECORRER DE SUA TRAJETÓRIA

A fase 1 destaca-se pela criação do Projeto Pescar com foco no atendimento às necessidades das comunidades onde se inseria. Para isso, definiu-se uma metodologia de trabalho para atender de forma personalizada estas comunidades, mas sem perder os fatores essenciais ao Projeto em cada turma ou em cada unidade.

Na fase 2, houve a criação da Fundação Projeto Pescar, que objetivou a escalabilidade da inovação social por meio da criação de novas unidades no Brasil. Ao assumir uma identidade voltada aos objetivos sociais, a marca, assim como a credibilidade do Projeto Pescar, passou a ser reconhecida e associada à transformação

social dos jovens atendidos. A implantação da governança e a criação do grupo de mantenedoras foram os eventos marcantes para a escalabilidade.

A fase 3 foi abalizada pelo trabalho de busca pela escalabilidade atribuído à profissionalização de processos e à adequação da gestão para alcance do aumento do impacto positivo. O aporte financeiro do apoiador, Fundação Avina, foi essencial nesta fase.

A fase 4 caracterizou-se pela identificação e necessidade de adaptação a um mercado em crise. Foi desenvolvido o planejamento estratégico, com envolvimento de diversos atores, para assimilação das mudanças do cenário e para criação de alternativas à sobrevivência, como a comunicação, questões legais, a gestão de processos e a atualização da metodologia do programa.

5.4 CONSOLIDAÇÃO DO PROPÓSITO DO PROJETO PESCAR POR MEIO DA ESCALABILIDADE

A escalabilidade é impactada pelo desenvolvimento de uma inovação social que tenha um grande público para ser atendido. Isso faz com que a escalabilidade seja facilitada por diversos atores e não somente pela instituição responsável pela gestão. O reconhecimento da marca Pescar, a facilidade de implementação, em função da metodologia, faz com que organizações do Brasil e do Exterior busquem o programa como uma forma de atuar na área social. Desse modo, torna-se possível consolidar o propósito do Projeto: “*conectar conhecimentos e atitudes para transformar vidas*”.

5.5 OS FATORES EXTERNOS E INTERNOS QUE IMPACTAM NA ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL DE UM PROJETO

Os fatores externos que podem impactar a escalabilidade da inovação social de um projeto são: crise econômica, pois pode dificultar a captação de investidores; falta de recursos para manutenção do projeto; falta de leis e de apoio governamental para fomento de projetos; e falta de colaboração e parcerias. Os fatores internos que interferem são: cultura não voltada às demandas sociais; falta de processos que estimulem a geração de ideias para busca de soluções que possam gerar inovações sociais; e pouco engajamento das empresas e instituições com as comunidades onde estão inseridas. Ressalta-se, por fim, a importância de que os Projetos Sociais devem cumprir os aspectos legais e burocráticos para que seja facilitada a adoção e a busca de apoiadores e investidores.

REFERÊNCIAS

- BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772-1792, 2013.
- BRASIL. **Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm>. Acesso em: 13 dez. 2018.
- HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social Innovation: Towards a New Innovation Paradigm. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016.
- MANZINI, E. **Design para inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- MOORE, M.; RIDDELL, D.; VOCISANO, D. Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. **The Journal of Corporate Citizenship**, v. jun., n. 58, p. 67-84, 2015.
- MOULAERT, F.; GONZÁLEZ, S.; SWYNGEDOUW, E. Introduction: Social Inno-

vation and Governance in **European Cities**. v. 14, n. 3, p. 195-209, 2007.

MULGAN, G.; WILKIE, N.; TUCKER, S.; ALI, R.; DAVIS, F.; LIPTRON, T. **Social Silicon Valleys: A Manifesto for Social Innovation**. The Young Foundation, Spring, p. 01-67, 2006.

OMONOV, Z.; VERETENNIKOVA, A. Quantitative Scaling of Social Innovations. **Montenegrin Journal of Economics**, v. 12, n.4, p. 77-86, 2016.

PIROTTI, T. M. C. **A influência das capacidades dinâmicas no processo de escalabilidade da inovação social: o caso do Projeto Pescar**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

PROJETO PESCAR. **Programa de formação socioprofissionalizante**. 2021. Disponível em: <<https://www.projetopescar.org.br/>>. Acesso em: 09 set. 2021.

SIGALA, M. Learning with the market: A market approach and framework for developing social entrepreneurship in tourism and hospitality. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 6, p. 1245-1286, 2016.

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

WESTLEY, F.; RIDDELL, D.; ROBINSON, K.; GEOBEY, S. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 3, p. 234-260, 2014.

Caso 4

FRATERNIDADE PULSANTE: O CAFÉ ORGÂNICO COMO ELO ENTRE O MERCADO OCIDENTAL E COMUNIDADES INDÍGENAS

Manuela Rösing Agostini

Luciana Marques Vieira

Yeda Swirski de Souza

Eu dou um passo, ela dá dois passos. Eu dou dois passos, ela dá quatro passos. Eu dou quatro passos, ela dá oito passos. Para isso serve a utopia, para eu seguir caminhando.

(Eduardo Galeano)

Figura 1: Comunidade Tseltal em Chiapas – México



Fonte: Yomol A'tel (2021, não paginado)

Belinda, após um longo percurso de avião, carro, van coletiva e caminhada, chega ao seu destino, um pequeno povoado indígena, uma região de selva, no sul do México. Agora, rodeada de diversos companheiros, que também compartilham de seu sonho, pode reafirmar sua crença no projeto em que atua. Nada como voltar a olhar nos olhos da comunidade para a qual ela trabalha e poder reafirmar que aquele esforço todo está gerando bons resultados. Belinda mora e trabalha na Cidade do México, onde administra uma das empresas sociais do Grupo Yomol' Atel, que coordena a cadeia do café orgânico e gera empoderamento financeiro e social para comunidades indígenas, por meio de negócios sociais. Mesmo com toda a dificuldade, Belinda uma vez a cada seis meses vai para o sul para poder acompanhar e ouvir da própria comunidade produtora de café suas impressões sobre o andamento dos negócios. Entretanto, uma coisa vem preocupando Belinda: o ritmo do mercado é diferente do ritmo da comunidade. Durante as 12 horas de viagem, Belinda se pergunta: como continuar o crescimento do negócio sem afetar o ritmo e a identidade da comunidade local? Como transformar a dependência econômica de uma comunidade? Como criar mais autonomia, independência e, mesmo assim, garantir maiores ganhos econômicos?

1 TRABALHAR JUNTOS, CAMINHAR JUNTOS, SONHAR JUNTOS... UM POUCO DA HISTÓRIA

A história se inicia em 2002, e o projeto é denominado Yomol A'tel. Está situado na região de selva no sul do México, no município de Chilón, estado de Chiapas, quase fronteira com a Guatemala. Naquela época, o Padre Oscar e seus colegas chegaram na região para a Missão Jesuíta de Bachajón (ainda em 1958) e criaram o CEDIAC – Centro de Direitos Indígenas (em 1992), a fim de proteger direitos básicos das populações indígenas da região e encontrar um meio para a obtenção de um valor justo pelos produtos gerados naquelas comunidades, principalmente o café e o mel.

O café é o produto mais importante da região, sendo a principal fonte de renda das comunidades, mas é pela sua comercialização injusta que a comunidade sofre uma de suas maiores explorações.. Os coyotes⁶ determinam o valor e as condições de compra, já que os produtores locais não possuem acesso a outros mercados ou até mesmo às informações sobre a qualidade de seu café e um preço justo por ele.

Assim, seguindo os ensinamentos dos jesuítas e buscando parceiros externos para agregar novos conhecimentos técnicos, a Yomol A'tel foi criada. Atualmente, é composta por seis empresas sociais que são integradas por famílias indígenas tsentales que unem esforços para o alcance de justiça social por meio de seu trabalho e defesa de seu território. Um dos principais objetivos do projeto é não deixar os produtores locais dependentes dos valores atribuídos pelos coyotes e pela volatilidade da bolsa de Nova York.

Nas sociedades rurais latino-americanas, a globalização tem sido especialmente impactante. Os governos foram oprimidos pelos grandes mercados financeiros, ao mesmo tempo em que as fronteiras comerciais são diluídas, gerando uma setorização e aglutinação de *clusters* agroindustriais sob grandes multinacionais. Diante dessas condições, torna-se imprescindível para a viabilização das economias rurais a capacidade dos pequenos produtores de competir globalmente e, principalmente, de garantirem sua economia familiar e meios de subsistência (IREZABAL, 2020).

O nome da iniciativa advém da língua indígena Tsentel e significa “trabalhar juntos, caminhar juntos, sonhar juntos”. Com esta visão de comunidade, dignificação do trabalho e inserção junto à economia social e solidária, o projeto visa a uma alternativa sustentável à lógica econômica e empresarial atual. O projeto é considerado aqui uma iniciativa de inovação social, por atender às dimensões do conceito adotado na literatura, bem como pelo contexto no qual a comunidade desenvolveu suas atividades e a forma de organização do negócio para atingir processos de escalabilidade e impacto. Vamos analisar um pouco mais sobre esse contexto e essa temática?

⁶ Normalmente, na América Central e no México, o termo coyote refere-se a indivíduos envolvidos no tráfico de seres humanos, mas neste caso o termo também é usado pela comunidade para se referir aos intermediários que os exploram, seja através de preços baixos do café ou taxas de juros exorbitantes para empréstimos de dinheiro.

2 O GRUPO YOMOL A'TEL

Aos poucos, o projeto foi agregando novas competências e formando parcerias com diferentes organizações e instituições que permitiram uma integração da cadeia do café e a geração de outras fontes alternativas de renda para 344 famílias de produtores de café, mel e sabonetes, possuindo hoje seis empresas sociais sob sua tutela. No Anexo 1, você pode observar a estrutura do grupo.

Assim, o projeto Yomol A'tel tem sua primeira empresa social denominada como Ts'umbal Xitalha, uma cooperativa de 344 famílias de produtores rurais tsentales de café, mel e sabão. A cooperativa faz parte da Escola do Café, com o objetivo de disseminar conhecimentos para a geração agroecológica do território por meio da produção orgânica.

Figura 2: Fotos Bats'il Maya



Fonte: Yomol A'tel (2021, não paginado)

A segunda empresa do projeto é a Bats'il Maya, microindústria em Chilón, que transforma a matéria-prima (café) em produto terminado de qualidade *gourmet*, para ser comercializado no México ou exportado. A microindústria também faz parte da Escola do Café, uma vez que realiza o processo de transformação industrial e padrões de qualidade.

Assim, a primeira empresa é responsável pela organização dos produtores em forma de cooperativismo e pela obtenção da matéria-prima, ou seja, o café *in natura*. A segunda empresa é responsável pelo processo de transformação e pelo estágio inicial de agregação de valor ao produto, industrializando e comercializando o café.

A fim de garantir ainda mais agregação de valor e coordenar toda a cadeia do produto, a Yomol A'tel, em 2010, abre a primeira Capeltic – *nuestro café*, cafeteria que comercializa o café em grandes centros urbanos e comerciais no México. Hoje, o café produzido pelos produtores no sul do país faz parte de um único projeto que possui uma cooperativa que ajusta e equilibra o preço da matéria-prima, uma empresa que industrializa e comercializa o café e outra que vende o café em taça. Estimativas da cooperativa permitem mencionar que o quilo de café *in natura* gera aproximadamente 32 pesos mexicanos para os produtores, mas se industrializado pode gerar 160 pesos mexicanos e se vendido em taças de café pela Capeltic pode gerar 1500 pesos mexicanos. Dito de outro modo, o valor estimado permite mencionar que o incremento de renda é de aproximadamente 40 vezes maior do que se os produtores vendessem diretamente ao atravessador (coyote).

Figura 3: Fotos Xapontic



Fonte: Yomol A'tel (2021, não paginado)

Apesar de conseguir coordenar a cadeia de café orgânico, o projeto ainda conta com uma quarta empresa social, a *Chabnichim – miel natural*, empresa que comercializa o mel produzido pelas famílias tsentales. Com o intuito de inserir as mulheres dos produtores e gerar ainda mais perspectivas e empoderamento local, a quinta empresa do projeto é a *Xapontic – nuestro japón, nuestra esperanza*, que produz sabão de mel e aveia, além de outros subprodutos cosméticos desta matéria-prima.

Os gestores do projeto, em 2013, perceberam que muitos avanços haviam sido alcançados em termos de condições de qualidade de vida e formas alternativas de comercialização dos produtos. Entretanto, com frequência, os produtores necessitavam recorrer a créditos externos para arcar com despesas de saúde, educação, entre outros. E, no norte de Chiapas, uma região de difícil acesso e poucas instituições, os produtores estavam expostos a créditos com altas taxas de juros, muitas vezes determinadas pelos *coyotes*. Dessa forma, os produtores, mais uma vez, estavam reféns da falta de instituições e de acesso a alternativas de crédito. Os *coyotes* apenas mudaram a forma de usuração, que antes era pelo baixo preço pago pelo café, e agora se dá pelas altas taxas de juros pelo empréstimo de dinheiro.

O projeto, com esta realidade, via seu esforço de cooperativa, de industrialização e venda em taças, retornar ao estágio inicial, pois todo o empoderamento de renda concedido aos produtores voltava para as mãos dos *coyotes*. Foi assim que, em 2013, um grupo de produtores da Yomol A'tel aportou fundos para dar início a uma microfinanceira, denominada *Comon Sit Ca'teltic*, a sexta empresa social do grupo. A microfinanceira hoje empresta dinheiro a uma taxa de juros baixa e parcela o pagamento em prestações possíveis de serem pagas por cada família. O interessante dessa sexta empresa é que os próprios produtores estão gerando receita e condições para os seus financiamentos em uma emergência.

Na Figura 4, destacam-se os princípios do grupo, que trabalha pela justiça social e pela defesa do território, gerando propriedade social e eficiência empresarial em cada processo.

Figura 4: Princípios da Yomol A'tel



Fonte: Yomol A'tel (2021, não paginado)

3 CONHECENDO A REGIÃO: HISTÓRIA, POLÍTICA, ECONOMIA, EDUCAÇÃO

O **contexto político** da região é marcado por uma história de conflitos pela propriedade de terras e direitos indígenas. Chiapas é o estado mais ao sul do México e um dos mais pobres do país, mundialmente conhecido como o estado no qual ocorreu uma das maiores rebeliões de um grupo revolucionário de esquerda, o *Ejército Zapatista de Liberación Nacional* (EZLN), que possui como um de seus emblemas, “*Para Todos Todo*”. O grupo possui entre seus ideais a luta pelos direitos indígenas, contra a globalização e o neoliberalismo no início dos anos 1990.

No dia 1º de janeiro de 1994, mesmo dia no qual o México passou a integrar o tratado de livre comércio – NAFTA, os Zapatistas iniciaram a revolução armada. O grupo escolheu o dia da assinatura do acordo por acreditar que o NAFTA prejudicaria ainda mais as comunidades pobres e aumentaria as diferenças sociais. Os conflitos armados entre os Zapatistas e o Exército Mexicano ocorreram até o ano de 1999, sendo que atualmente os Zapatistas continuam suas intervenções em algumas comunidades de Chiapas.

Hoje, o EZLN permanece representando uma forte influência sobre a cultura, o modo de vida, o trabalho, a educação e sobre as comunidades no sul do México. Suas lideranças mantêm um certo isolamento da região, limitando a intervenção do Estado Mexicano. Essa barreira pode ser interpretada de duas formas diferentes: como um impedimento para o desenvolvimento econômico da região; ou/e como uma forma alternativa de promoção de igualdades sociais.

A política partidária mexicana é marcada por inúmeras contradições e desmandos. Como exemplo, no mês de julho de 2015, ocorreram as eleições estaduais em Chiapas, sendo que diversos incidentes eleitorais foram relatados, como queima de urnas, incêndios, conflitos armados, bloqueios nas estradas, mortes e o cancelamento da apuração dos votos em alguns municípios.

As eleições em Chiapas foram marcadas por conflitos entre dois partidos políticos, o Partido Revolucionário Institucional (PRI) e o Verde Ecologista de México (PVEM). Em constante contradição, os dois partidos uniriam forças para eleger seus candidatos em 16 dos 24 distritos eleitorais. Entretanto, em ao menos 12 municípios de Chiapas, foram registrados confrontos entre militantes dos dois partidos, tendo ocorrido incidentes graves e agressões, inclusive, a mulheres.

Diante de todo esse contexto político, o grupo Yomol A'tel procura se manter distante das constantes investidas dos partidos políticos para tentar uma inserção no projeto. Os gestores mencionam que não há qualquer relação do projeto com partidos políticos e que a intenção é manterem-se afastados desse contexto. Alberto, ao ser questionado sobre a existência de interferência política no projeto, explica que:

Eu penso que não. Eu acho que também, uma das coisas que nos faltou, porque o processo em si, como estamos organizados, é uma escola, onde as empresas são escolas. O que nos faltou, eu acho, é mais uma formação de um sujeito político. Na missão de Bachajón, os jesuítas fazem muito, é um assunto religioso, mas também é político. A região é complicada, é região zapatista, diferentes partidos políticos. Na cooperativa tem zapatistas, não zapatistas, de diferentes partidos. Nesse sentido, a cooperativa não toma partido. Tentamos nos manter bastante equânimes. Temos tido muitas más experiências com os governos em Chiapas. Nós não trabalhamos com o governo. Os recursos são muito politizados. Chiapas há muito dinheiro, chega muitos milhões, mas todo dinheiro é com “etiquetas”. Terrível, a verdade

é que é terrível. Nesse sentido, que nós preferimos não nos aproximar da política (Alberto – diretor do projeto – Entrevista para a presente pesquisa).

Sobre o **sistema econômico** da região há uma predominância de práticas agrícolas baseadas na sustentabilidade e produção de orgânicos. Além disso, a cultura e a língua indígena são preservadas, ou seja, o ritmo de vida das comunidades locais e seus hábitos ainda mantêm um forte respeito pela preservação da natureza, concebendo a terra como uma santidade e não como um recurso a ser explorado.

Com todas estas características políticas e históricas, a situação econômica é inadequada para permitir condições mínimas de qualidade de vida. Nessa região, 75% da população indígena vive abaixo da linha da pobreza e, enquanto a renda per capita dos mexicanos é de US\$9.640, a renda da população rural é de apenas US\$456 por ano⁷.

Para analisar o **sistema de educação e trabalho** da região, vamos conhecer o Pedro, filho de um dos produtores de café, que hoje trabalha na Capeltic de Chilón. Pedro sempre trabalhou no cafezal, ajudando sua família no campo. Tem quatro irmãos e não conseguiu concluir seus estudos. Hoje, Pedro conseguiu um emprego na Capeltic, servindo o café produzido por sua família e vizinhos. Ele sempre teve a intenção de sair do município e ir para a universidade, mas as condições fizeram com que ele retornasse para sua terra. Mesmo com todas as dificuldades, Pedro nos diz:

Eu quis seguir estudando, meu pai é campesino e trabalha no campo, então não tínhamos muitos recursos para seguir estudando. Estudei o primário e secundário em Chilón. Saí e tentei estudar em uma universidade por quase dois anos. Não tinha recursos econômicos e regressei. Então comecei a perguntar na Yomol Atel se poderia trabalhar com eles. Como meu pai é sócio, comentou numa reunião e eu já me apresentei. [...] A verdade, gosto muito do trabalho. Meus companheiros, conversamos bem, nos entendemos. Eles me ajudaram e me integrei rápido na equipe. [...] Na verdade é um projeto muito bonito, que ajuda as comunidades, e nos ajuda muito (Pedro – filho de um produtor de café/sócio da cooperativa e trabalhador na planta industrial).

7 Você pode compreender melhor sobre a volatilidade dos preços do café no Anexo 1.

Baseado na história de Pedro, podemos visualizar a semelhança com a de muitos jovens daquela região, suas vidas estão ligadas à terra e às famílias. Grande parte dos jovens dessa região não tem acesso à educação e a novas possibilidades de vida fora da comunidade, o que os leva a ter que permanecer nas terras da família. Além do mais, os jovens são vistos como fundamentais para a perpetuação da cultura e dos hábitos das comunidades indígenas, sendo muito importantes para suas famílias e para o crescimento econômico e social da região.

4 INTERCULTURALIDADE E ESPIRITUALIDADE

A região na qual se desenvolve boa parte do projeto é habitada por indígenas, sendo que 97% da população de Chilón fala a língua indígena, predominantemente a língua Tsental. Assim, nas comunidades e, principalmente, nas comunidades que fazem parte do projeto Yomol A'tel, estão presentes duas tradições que giram em torno do cristianismo, mas que mantêm suas singularidades: a cultura Tsental Maya e a cultura ocidental.

Figura 5: Fotos dos Colaboradores



Fonte: Yomol A'tel (2021, não paginado)

Por um lado, a cultura ocidental se manifesta na região como uma cultura cristã, pela evangelização, trabalho comunitário e princípios de coletividade. Isso ocorre porque a região sempre foi evangelizada por missionários jesuítas. Por outro

lado, a cultura ocidental também é o culto ao mercado, ao tempo escasso, à ostentação pelo material e ao acúmulo pelo trabalho.

A cultura Tsental simplifica-se na referência à “*vida buena*”, convivendo de forma harmônica com a natureza e com a “*madre tierra*”, situação em que o trabalho é fruto de um processo solidário e fraterno. A manutenção da língua indígena e dos hábitos tsentales é fundamental para a comunidade.

Assim, o projeto apresenta o desafio do convívio de duas culturas: o café é vendido para pessoas e empresas pertencentes à cultura ocidental, porém é produzido por produtores indígenas numa cultura Tsental. No contexto do grupo, a interculturalidade é um dos fatores apontados como maior desafio, já que a união entre os dois mundos, o indígena e o mercado, pode ser de difícil equilíbrio. Nesse sentido, a primeira empresa, *Ts'umbal Xitalba* – cooperativa de café, ainda possui uma raiz muito forte com as comunidades indígenas, respeitando o ritmo de vida e cultura das comunidades locais.

A segunda empresa, *Bats'il Maya*, a micro-indústria, já inicia um processo de articulação entre os dois mundos, do ritmo Tsental e o ritmo global de mercado. A Capeltic, por sua vez, é uma ponte cultural entre a cultura Tsental e a cultura ocidental. Alberto nos relata o que ele considera sobre este grande desafio:

Outro grande desafio que temos e que tivemos é a gestão dos dois ritmos. Do ritmo indígena e Tsental e do ritmo global e ritmo do mercado, porque cada ritmo necessita de uma atenção completamente diferente. Necessita da construção de pontes, necessita de um serviço especializado, com diferentes capacidades para cada ritmo. Isso é muito difícil. Sim, temos uma equipe multidisciplinar que pode atender aos diferentes ritmos. Mas também o que nos aconteceu é que muitas vezes, sentimos que esses ritmos caminham separados. Controlamos a cadeia de valor, mas dentro da cadeia de valor estamos muito separados. Para mim a imagem que eu tenho com “*Bats'il Maya*” e com “*Capeltic*”, que são as empresas mais poderosas, é que são dois cães da raça Gran Danès. Imagina dois Gran Danès mal-educados que te levam para passear e vão te levando, e tem que te agarrar, porque o ritmo de mercado te leva (Alberto – diretor do projeto – Entrevista para a presente pesquisa).

Um dos exemplos marcantes sobre a interculturalidade são as reuniões para a estruturação do planejamento estratégico do grupo, que seguem os prin-

cípios da cultura Tsental. Na sede da empresa, há um altar Maya, no qual, antes de qualquer acontecimento, reunião ou decisão, os integrantes se reúnem e fazem oferendas. Na frente desse altar Maya, há uma cruz católica e uma imagem de Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, ordem religiosa na qual o projeto foi alicerçado.

Uma das reuniões de definição do planejamento durou aproximadamente 24 horas, sendo que os integrantes não podiam se retirar da volta do altar; não poderiam, portanto, ir ao banheiro ou se alimentar. Para os membros tsentales, esse ritual é natural e faz parte de sua cultura e crença. Contudo, para os integrantes que fazem parte de uma cultura ocidental, como os gerentes ou diretores que moram na Cidade do México, esses rituais podem ser difíceis e, até mesmo, incompreensíveis.

Um dos diretores mencionou que, nas primeiras 17h de uma sessão de planejamento estratégico, ele ainda se perguntava o que estava fazendo ali e como aquelas pessoas, sem falarem nada ou discutirem as estratégias, iriam elaborar o planejamento do grupo. No entanto, seu relato final menciona que, de forma inexplicável, em um determinado momento, tudo pareceu fazer sentido, que todos haviam compreendido o que deveria ser feito, pois entenderam o que realmente era importante para aquelas pessoas, que creem na “*madre tierra*”, na força de seu trabalho, no pertencimento sobre aquele território e na manutenção da sua cultura. Com isso, o projeto definiu que suas ações seriam sempre alicerçadas na tentativa de equilibrar o ritmo Tsental ao ritmo frenético do mercado, e que seus passos seriam sempre curtos, mas firmes.

Ainda sobre o planejamento do grupo, as decisões mais emergenciais e de rotina são tomadas pelo pessoal administrativo. Essas pessoas possuem cargos e funções bem determinadas para executar as atividades. Entretanto, as decisões que demandam mais atenção ou as de planejamento estratégico envolvem toda a comunidade, sendo que todos os sócios da cooperativa são convocados para a assembleia e possuem poder de voto. Este modelo de gestão pode apresentar aspectos positivos e negativos, tais como: o envolvimento de toda a comunidade no poder de decisão sobre o negócio gera transparência e empoderamento para todos os envolvidos; por outro lado, pode atrasar o processo de tomada de decisão o que, consequentemente, não condiz com o ritmo que o mercado ocidental exige.

Nesse sentido, o mercado demanda rapidez, eficácia, serviços e produtos entregues em menor tempo, com qualidade superior e padrões cada vez mais sofisticados. Essas são características que empresas ocidentais/globais estão acostumadas a cumprir. Mas como fazer para que um grupo de empresas sociais numa comunidade indígena possa alcançar tais padrões?

Estas questões rodeiam a cabeça de Che, diretor do grupo, que se questiona: como fazer com que esta comunidade produza o café no tempo em que o mercado demanda? Como fazer para que a quantidade de café seja suficiente para atender a demanda das Capeltics? Como deverá ser o planejamento do grupo para que o ritmo do mercado não atravesse o ritmo da comunidade?

5 OS COLABORADORES: SUAS VIDAS, SEUS DESAFIOS, SUAS EXPECTATIVAS

Em 2021, são 61 colaboradores trabalhando no grupo Yomol A'tel, divididos em quatro cidades, sendo oito unidades de negócio. O escritório central está na Cidade do México e é responsável pelas ações de exportação, planejamento, marketing e outras atividades relacionadas à gestão do grupo.

Entretanto, as principais atividades ocorrem em Chilón, município no qual as famílias produzem o café e onde ele é industrializado. Em Chilón, também se concentra a maior parte dos colaboradores do projeto, sendo grande parte familiares dos produtores e jovens que, no momento, escolheram permanecer na comunidade e trabalhar na microindústria.

Além desses dois lugares, existem as cafeterias da Capeltic que estão distribuídas em quatro cidades mexicanas, localizadas principalmente em centros universitários: Jalisco, Puebla, Cidade do México e Chiapas.

Os colaboradores possuem perfis muito distintos. Grande parte dos trabalhadores da fábrica são filhos ou familiares dos produtores de café. Do pessoal que está no administrativo, há histórias de vida distintas, mas em comum a ideologia de trabalhar num projeto social.

Dos jovens que fazem parte das diretorias e coordenação, muitos conheceram a Yomol A'tel na época de faculdade. Seus professores da universidade jesuíta

Iberoamericana da Cidade do México os instigaram a elaborar projetos/planejamentos para a Yomol A'tel e, ao se depararem com a história e com a realidade das famílias, o grupo se tornou parte de suas próprias vidas. Muitos deles renunciaram a postos de trabalho em grandes empresas para se mudar para o pequeno povoado e trabalhar no projeto.

Para Cristy, administradora do grupo em Chilón, não foi nada fácil mudar sua vida e se adaptar em um pequeno povoado. Entretanto, ela ressalta a importância do projeto para sua vida, para a recuperação de seus valores e para a forma como enxerga hoje o projeto:

Pela minha perspectiva Yomol A'tel foi uma mudança total na minha vida, de formação e de relação. Por que assim, desde casa tenho muitos valores éticos, em questão de espiritualidade também. Quando saí estudar, perdi muito destes valores, porque a minha formação foi pela carreira técnica, que induzem a todo esse mundo empresarial, sistema capitalista e, queira ou não, se desprende de muitas coisas.

Para mim encontrar-me com Yomol A'tel significou uma irmandade, em que realmente somos irmãos e não existem diferenças entre “morenito blanquito”, de pensamentos. Temos uma liberdade quanto a pensar.

Aqui vivemos a espiritualidade, se tu crês em Deus, pois crê nele agora. Se crês na natureza. Mas, temos a mesma espiritualidade e a mesma fé, a mesma confiança para se realizar as coisas. Então, Yomol A'tel para mim foi um encontro de pessoas, ideias e pensamentos.

Pois, Yomol A'tel é caminhar juntos, orarmos juntos, eu agrego... choramos juntos, nos abraçamos juntos (Cristy – coordenadora administrativa da Bats'il Maya em Chilón – Dados da presente pesquisa).

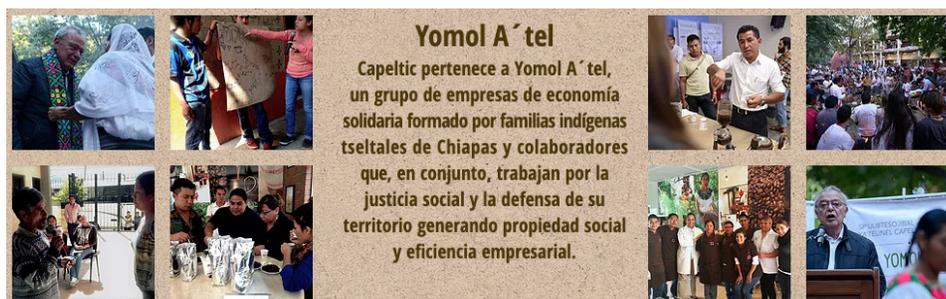
A mudança de vida para muitos dos colaboradores foi significativa. Inicialmente, a transição de uma cidade grande para um pequeno povoado, além de mudar de um pensamento tecnicista, aprendido nos bancos escolares, para um pensamento mais social e espiritualizado, no qual o projeto era concebido. As viagens até Chilón são longas, desgastantes, mas todos mencionam a alegria de poder ir até a planta industrial e viver o ritmo e a cultura daquilo que estão defendendo e ajudando a manter.

6 OS DESAFIOS

As comunidades precisavam encontrar formas de subsistência e de inserção no mercado, já que assim poderiam encontrar alternativas que não as fizessem depender de outras instituições. O projeto Yomol A'tel vem desenvolvendo suas atividades nesse sentido, com as empresas sociais sendo sustentáveis financeiramente e proporcionando a inserção de famílias no mercado, possibilitando, então, que as condições de vida dessas comunidades melhorem.

Contudo, para que o projeto continue promovendo ainda melhores condições de vida, há a necessidade de uma maior inserção no mercado, com o aumento da produção de café, mais industrialização e comercialização do produto. Desse modo, um dos maiores desafios do grupo Yomol A'tel é como atender às demandas do mercado sem perder o vínculo com as tradições e com o ritmo das comunidades.

Figura 6: Fotos que Demonstram a Interculturalidade e Pluralidade do Projeto



Fonte: Yomol A'tel (2021, não paginado)

Um segundo desafio que o grupo está enfrentando desde o ano de 2014 é o fungo Roya, uma praga que atinge o cafezal e o torna improdutivo. Muitas famílias das comunidades tiveram seus cafezais atingidos por esse fungo, sendo que não puderam plantar ou tiveram grande perda na colheita. A situação econômica, que já é difícil, foi agravada e muitas famílias estavam em situação de extrema vulnerabilidade, já que não podiam plantar e, com a renda dependendo do café, a fome passou a ser o principal desafio.

Para o grupo, além de enfrentar a dificuldade junto com as famílias, acompanhando seu sofrimento e suas necessidades básicas, era essencial pensar que estavam com uma baixa produção de café. Como manter os contratos em dia, já que as famílias não estavam produzindo o café? O mercado entenderia que uma praga destruiu parte da colheita e que o grupo não conseguiria cumprir os prazos de entrega?

Assim, neste segundo desafio, o grupo precisava pensar alternativas para que a produção voltasse ao normal e pudesse abastecer a indústria, mas também precisava pensar em manter as famílias, que estavam em situação de vulnerabilidade. Como achar uma alternativa para este desafio? Existe uma forma de conciliar estas duas preocupações? Atender às famílias e esperar que os cafezais possam voltar a produzir? Ou achar novos parceiros? Assim, a Yomol A'tel precisa atender ao mercado, mas lembrando que seu principal objetivo sempre foi garantir melhores condições de vida às comunidades locais.

Yomol A'tel está atualmente, em 2021, em fase de reconstituição e consolidação. Em se tratando do campo, a praga da ferrugem implicou uma revisão da estratégia de desenvolvimento local, apostando na diversificação e na reorganização territorial produtiva. No nível dos trabalhadores, por mais de cinco anos, um processo de “cooperativização” começou com pouco sucesso e mais frustração do que motivação. Apesar do bom desempenho das empresas relacionadas ao café, esse sucesso econômico contrasta com as dificuldades de relacionamento interno que existem na cadeia de valor e que representam o desafio de dar o próximo passo na construção de um projeto entre povos de grande diversidade cultural, histórica e territorial (IREZABAL, 2020).

Um terceiro desafio está na comunicação, tanto interna quanto externa. O grupo hoje possui sete estabelecimentos, localizados em quatro cidades, com distâncias geográficas significativas, em torno de 1500 quilômetros. Dessa forma, a comunicação interna possui grandes desafios, pois, além de estarem geograficamente distantes, há também uma barreira de idioma. A maior parte dos produtores de café e, portanto, sócios com poder de voto na cooperativa, falam somente a língua indígena Tsental, enquanto o pessoal do administrativo fala espanhol. As reuniões de planejamento e as principais tomadas de decisão são realizadas com a ajuda de intérpretes. Outrossim, os documentos precisam ser redigidos em duas ou

três línguas. Além do mais, há uma dificuldade de acesso à internet e comunicação rápida, já que a sede das empresas está localizada em um pequeno povoado.

Um dos exemplos vivenciados no projeto foi a negociação com um grupo japonês, que queria tornar-se parceiro do projeto, comprando o café para uma grande rede de restaurantes. Os gestores japoneses foram até Chilón para a negociação, que ocorreu em quatro línguas: Tsental, espanhol, inglês e japonês, com o auxílio de intérpretes. Toda a tomada de decisão no projeto segue o princípio do “caminho da palavra”, no qual a palavra passa por todos os membros presentes até chegar na mesa diretiva para, depois, retornar. Este processo de negociação envolveu três culturas muito distintas, pessoas com bagagens e expectativas diferentes. Apesar de todas essas dificuldades, é o principal contrato de exportação que o grupo Yomol A'tel tem hoje. Isso porque ocorreu uma troca, ocorreu uma entrega e ocorreu uma sinergia entre culturas opostas.

A comunicação externa também passa por desafios, já que os clientes que consomem o café em taças nas Capeltics não possuem a informação de que este café é comercializado com práticas orgânicas e sociais. Nota-se, portanto, que ainda é necessário um avanço na comunicação e divulgação do produto.

Diante desses três desafios e considerando o final de ano que se aproxima, é preciso pensar o planejamento para os próximos anos e readequar as ações do grupo. Muitas questões precisam ser pensadas e novas soluções serem encontradas. Convidamos você a pensar diferente, pensar num equilíbrio entre as duas culturas, pensar em alternativas para que o negócio ganhe escala com sustentabilidade econômica, ambiental e social. Por fim, convidamos você a pensar num planejamento para suprir os desafios.

NOTAS DE FIM

Os dados para esta pesquisa foram coletados pessoalmente por uma das pesquisadoras no mês de julho de 2015, período no qual ocorreu o conflito armado entre os partidos políticos. A pesquisadora, juntamente com outras onze pessoas, ficaram sitiadas na casa da Missão Jesuíta em Chilón por quatro dias. Os dados foram atualizados com base em estudos e conversas em 2021.

Agradecimentos

IFRS – Instituto Federal do Rio Grande do Sul; Unisinos Center for Social Innovation and Entrepreneurship.

ANEXO 1

O grupo Yomol A'tel possui seis empresas sob sua tutela. Sendo três delas relacionadas diretamente com a cadeia do café, duas delas com a cadeia do mel e uma microfinanceira. Além disso, observam-se instituições e organizações que contribuem para o projeto, como o CEDIAC, universidades, fundações e empresas.

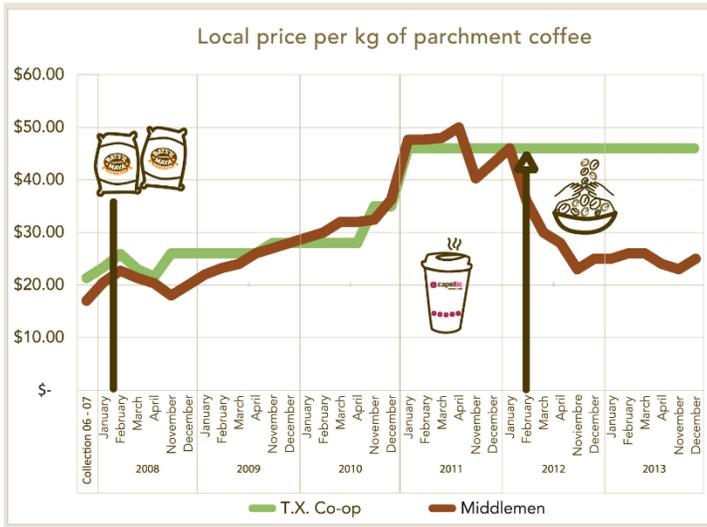
Figura 1: O Projeto Yomol A'tel



Fonte: Elaborada pelas Autoras (2021)

A Yomol A'tel possui como um de seus objetivos a manutenção do preço do café para seus produtores. No gráfico abaixo, podemos observar pela linha marrom como se comporta o preço do café na Bolsa de Nova Iorque, e pela linha verde como a Yomol A'tel, desde 2011, vem conseguindo manter o valor pago pela matéria-prima, apesar da queda do preço pela Bolsa. Este gráfico demonstra um dos benefícios para as famílias do projeto, já que não precisam depender da cotação do produto em escala global.

Figura: Preço local do café



Fonte: Yomol A'tel (2016, não paginado)

Sobre o contexto, dados importantes podem ser recuperados. O Banco Mundial, em relatório de 2010, identifica que, em áreas rurais mexicanas, 61% das pessoas vivem na linha da pobreza, sendo mais de 15 milhões de indivíduos. Os fatores que determinam o status da pobreza no México são: a geografia do local e a proximidade com centros urbanos; a etnia, sendo que a taxa de pobreza em comunidades indígenas é muito mais elevada; e gênero, pois as mulheres enfrentam falta de oportunidade de emprego e acesso a recursos produtivos. De acordo com o relatório do World Bank em 2011, 75% da população indígena vive abaixo da linha da extrema pobreza, principalmente nos estados de Chiapas, Oaxaca e Guerrero. Enquanto a renda per capita dos mexicanos é de US\$9.640, a renda da população rural é de apenas US\$456 por ano. Em situação ainda mais desfavorável, encontram-se as famílias indígenas. Nestas, os índices de pobreza e extrema pobreza são maiores do que das famílias rurais. Uma das razões para essa situação é a concentração de subsídios agrícolas governamentais. Os gastos públicos com estados do sul é de 20 a 30 vezes menor do que com os estados do norte do país. Outro fator que influencia essa situação são as altas taxas de violência, muitas vezes relacionadas ao tráfico de drogas (IFAD, 2014).

Irezabal (2020), em sua tese de doutorado, levanta dados com base nos últimos relatórios disponíveis sobre o contexto. O México tem uma população que já ultrapassa 120 milhões de pessoas, com idade média de 27 anos em 2015. Em 2018, era a 15ª economia do mundo e a segunda da América Latina em termos de PIB total, mas número 68 no mundo em termos de PIB per capita. Esses dados mostram o problema da pobreza no México, juntamente com a extrema desigualdade existente no país. A esses problemas, somam-se a crise de corrupção, pois, segundo a organização Transparência Internacional, em 2018, o México ficou em 128º lugar entre 180 países analisados em termos de corrupção em todo o mundo, bem como a crise de segurança que assola o país, derivado de conflitos entre organizações do narcotráfico e seus confrontos com o governo, gerando os maiores níveis de violência nos últimos 21 anos.

Para analisar melhor o **sistema de educação e trabalho**, é importante coletar dados do Censo Mexicano (INEGI, 2015). Percebe-se que, de uma população total de 111.554 habitantes, 21.878 não possuem escolaridade e a taxa de alfabetização é de 89%, índice muito aquém de países desenvolvidos ou da própria taxa de alfabetização geral do México, que é de 94%. Outro fator interessante de analisar é a discrepância entre homens e mulheres nos índices de alfabetização e acesso à escolarização. Os homens possuem mais acesso à educação, com diferença de quatro pontos percentuais. Essa realidade influencia as condições de empregabilidade e acesso ao mercado. Outro dado marcante é que apenas 26 pessoas possuem pós-graduação e apenas 927 pessoas possuem curso para atuação profissional. Ademais, outro dado preocupante é que, na comparação entre as pessoas que possuem ou não acesso aos bancos escolares, o número é superior para aqueles que não possuem esse acesso.

Os dados analisados sobre educação demonstram uma falta de acesso a condições mínimas para a garantia de um futuro mais digno. Esses dados refletem a falta de políticas públicas voltadas para aquela região e o abandono de instituições governamentais. Como consequência deste abandono, o sistema de trabalho e renda ainda está muito vinculado a práticas locais de subsistência.

NOTAS DE ENSINO

Convidamos você a trabalhar com seus alunos uma história sobre empresas sociais e interculturalidade. Sobre comunidades indígenas e sobre o mercado ocidental. Sobre lucratividade, tomada de decisões e planejamento. Mas, antes disso, lembre aos seus alunos de que: tudo para o que olhamos pode ser visto sobre diferentes pontos de vista, não escolha o seu antes de compreender ambos os lados e examinar aspectos positivos e negativos de cada um. O “bem conviver” se faz com diálogo, com abertura, com reciprocidade, com respeito. Convidamos você a compartilhar este caso e a pensar o mundo de uma forma um “tanto torta”, como Drummond propôs ao falar em “lado gauche”. Estimule seus alunos a se abrir, pensar, propor, interrogar, pensar o mundo e a Administração de uma forma diferente!

1. SUMÁRIO DO CASO

Este caso apresenta a história de um grupo de empresas sociais do sul do México, que, coordenando a cadeia do café, vem proporcionando uma forma alternativa de economia para as famílias indígenas da região. Baseado num contexto histórico de desigualdades e lutas armadas pelo território, bem como de falta de acesso ao mercado ocidental, a comunidade Tsental cria uma forma diferente de organização: um grupo de empresas sociais.

A Yomol A'tel inicia sua trajetória em 2002 pela iniciativa de um padre jesuíta que observa a necessidade da região de encontrar uma forma para não mais depender dos *coyotes* (intermediários) para a venda do café. Hoje, o projeto conta com seis empresas sociais que coordenam a cadeia do café e possuem sustentabilidade financeira.

O caso inicia com Belinda, diretora do grupo, questionando-se sobre como o projeto pode crescer em escala sem afetar a cultura das comunidades locais. Ao longo do caso, são apresentados dados para compreender o contexto e as empresas que formam o grupo. Além disso, apresentam-se informações sobre a intercultu-

ralidade (ocidente x indígena) e sobre os desafios de dar mais escalabilidade ao projeto, sem que isso interfira na cultura local.

Com esta história, procura-se proporcionar aos alunos uma forma diferente de compreender a Administração e o mercado, instigando questionamentos relacionados a planejamento estratégico, tomada de decisões, cultura e identidade e diversificação de produto e mercado.

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Este caso pode ser aplicado em disciplinas de graduação e pós-graduação que se proponham a trabalhar com uma abordagem voltada à interculturalidade e inovação social. A proposta deste caso é trabalhar com uma nova visão do mercado, proporcionando aos alunos um olhar diferente sobre o formato tradicional da economia e das organizações.

Pretende-se, pedagogicamente, trabalhar habilidades de comunicação pessoal, trabalho em equipe, discussão em grupo – saber ouvir, opinar e argumentar, bem como desenvolver habilidades que permitam a criação de soluções novas para problemas organizacionais.

Ao final das discussões, os alunos terão obtido conhecimento nas temáticas de inovação social, planejamento, tomada de decisão, cultura e identidade e diversificação de produto e mercado. Além disso, o professor poderá instigar seus alunos a buscarem outras relações com a disciplina trabalhada ou com outros casos que possam ser utilizados para complementar os ensinamentos trabalhados em sala de aula.

3. QUESTÕES RELACIONADAS

- a) Como o projeto poderá crescer em escala sem perder a identidade?
- b) Você concorda que o projeto possa ser considerado uma inovação social?
- c) Como e quais são os impactos que o projeto trouxe para a comunidade?

- d) O que pode ser proposto para que o projeto desenvolva mais ações e diversifique sua atuação atendendo ao mercado?
- e) Você considera mais interessante a diversificação de produtos ou a manutenção no foco agregando novos parceiros?
- f) Como aprimorar as técnicas de comunicação interna?
- g) Como levar esta cultura ao mercado consumidor?
- h) E como o grupo deve agir frente a este desafio?
- i) Você pensa que este modelo de gestão é sustentável no longo prazo?

4. ANALISANDO YOMOL A'TEL: DESAFIOS PARA O FUTURO

Para auxiliar nas discussões e respostas aos questionamentos do tópico anterior, aprofundamos algumas informações sobre os desafios enfrentados pelo grupo. No tópico abaixo, descrevemos detalhes do desafio: dimensões do projeto de inovação social, a praga Roya e suas intercorrências, a comunicação e a interculturalidade como desafios para o futuro.

4.1 O CASO COMO UMA INOVAÇÃO SOCIAL

No contexto mexicano, dados do World Bank (2017) evidenciam que a economia mexicana enfrenta um ambiente externo complexo, em que a persistência de preços baixos para o petróleo; a normalização da política monetária nos Estados Unidos; a desaceleração do comércio internacional e do crescimento econômico global; bem como a diversidade de eventos geopolíticos elevam a aversão ao risco e à volatilidade financeira, pois colocam em risco a estabilidade econômica e financeira do país, assim como as perspectivas de crescimento.

Diante dos dados apresentados e da observância de que a pobreza e as desigualdades sociais são fatores que precisam ser tratados com prioridade no contexto analisado, torna-se clara a relevância de entendimentos que enfatizem a busca por

mecanismos de auxílio para estes elementos, tais como a compreensão sobre os processos e impactos da inovação social.

As intervenções com inovações sociais, promovidas por diferentes atores, vêm sendo consideradas como alternativas para suprir as carências não alcançadas pelas políticas públicas. Em diferentes contextos, iniciativas com objetivos sociais estão se consolidando como alternativas para a inserção de pessoas no mercado, seja pelo acesso à renda (atuando como empreendedores sociais), seja pela facilidade de consumo (produtos e serviços mais acessíveis à população de baixa renda), bem como promover alternativas para o enfrentamento de novas demandas sociais (envelhecimento, crises sanitárias, desigualdades sociais, entre outras).

As inovações sociais contribuem para a diminuição de desigualdades e vão crescendo em número e em investimentos. Entretanto, a academia observa que ainda há lacunas a serem investigadas, por exemplo, os conceitos ainda não estão completamente alinhados, levando a inúmeras indagações sobre os fenômenos relacionados a estas iniciativas, bem como sobre os fatores que interferem nestes processos (BIGNETTI, 2011; MULGAN *et al.*, 2007; POL; VILLE, 2009; SOUZA; SILVA FILHO, 2014).

Analisando o caso por uma perspectiva multidimensional, o projeto é caracterizado como uma inovação social em quatro dimensões: (1) contexto institucional (diferentes contextos e a interferência de sistemas políticos, financeiros, de educação/trabalho e culturais); (2) múltiplos atores (dando voz a diferentes atores, que possuem objetivos diversos); (3) aspectos institucionais (regulamentação, aceitação, motivação, sanção); (4) inovação social propriamente dita (modificação/transformação de uma necessidade social; solução inovadora; implementação do processo de inovação social; envolvimento de atores e partes interessadas; e efetividade dos resultados).

A Yomol A'tel é concebida, neste estudo, como uma inovação social visto que é analisada e interpretada conforme as dimensões propostas na literatura sobre o tema. A iniciativa pode ser considerada uma inovação de práticas organizacionais, uma inovação de mercado e uma inovação de produto, pois o projeto alterou a forma de organização dos produtores *tseltales*, que hoje estão reunidos em cooperativa. Ele mudou o método organizacional nas práticas de negócio e o processo de produção, agregando uma microindústria com padrões de qualidade; incrementou

novas possibilidades de mercado, abrindo canais de comercialização aos quais antes os produtores não tinham acesso, inclusive exportando parte do café; e agregou novos produtos, como mel e cosméticos.

Analisam-se, na sequência, dimensões da IS e como o projeto cumpre cada uma delas.

1. O que é modificado? A qualidade de vida das comunidades *tseltales* é modificada por meio do empoderamento advindo do incremento de renda e do auxílio a novas práticas agroecológicas para produção de café orgânico. No ano de 2014, a solução foi mais específica, já que uma praga, denominada Roya, atingiu os cafezais e as famílias não puderam plantar ou tiveram grande perda na colheita. A situação econômica, que já era difícil, foi agravada e muitas famílias estavam em situação de extrema vulnerabilidade. O projeto, por meio da Capeltic, adquiriu milho e distribuiu para as famílias *tseltales*, a fim de sanar a fome.

2. Por que foi implantada? Tanto pelo histórico de abandono da região, carente de instituições fortes que mantivessem condições mínimas de cidadania como pelo contexto da região e pela presença de ‘coyotes’ que determinavam o preço do café e as condições de venda.

3. Onde é implantada? No município de Chilón, estado de Chiapas, região de selva no sul do México. Dados revelam que 75% da população vivem em condições de extrema pobreza.

4. Quem está envolvido na solução? Diversos atores fazem parte do projeto: produtores *tseltales*; CEDIAC - Centro de Direitos Indígenas; equipe de gestão; fundações; organizações; e universidades.

5. Como o processo ocorre? Os produtores estão organizados na cooperativa Ts’umbal Xitalha. O café é industrializado e comercializado pela Bats’il Maya, sendo uma parte vendida nas cafeterias Capeltic. Duas outras empresas agregam produtos, como mel e cosmético. A sexta empresa é uma microfinanceira para as famílias *tseltales*.

4.2 A PRAGA ROYA

Um dos desafios enfrentados pelo grupo Yomol A'tel foi a praga Roya que atingiu os cafezais em 2014. Diante dessa situação, alguns fatores precisaram ser enfrentados. O primeiro aspecto foi a dificuldade enfrentada pelas famílias da comunidade, que possuíam como única ou principal renda a venda do café. As famílias, que não possuem reservas econômicas, passaram por uma situação de vulnerabilidade extrema, sendo que muitas estavam passando fome.

A solução momentânea encontrada pelo grupo foi a aquisição de milho para distribuição às famílias. A Capeltic, empresa do grupo responsável pelas cafeterias, realizou a compra do milho e doou para as comunidades. Um fator importante a ser observado neste tópico refere-se ao fato de que a empresa não possui ainda uma regulamentação fiscal e legal. Isso porque a legislação mexicana não permite a integração em um único grupo de todas as empresas.

Dessa forma, a Capeltic, empresa do grupo que hoje possui maior lucratividade, não pode simplesmente transferir um valor monetário para as famílias. Para conseguir reverter o lucro, a Capeltic deve fazer ações indiretas, mas que impactem as comunidades.

A Roya afetou significativamente a produção de café da cooperativa. Com a pouca produção de café pelos produtores associados, a microindústria foi afetada e, conseqüentemente, os contratos de exportação e distribuição do café também estavam em risco. Além disso, todo o café servido pela Capeltic vem das comunidades. Sem café, sem produção na indústria, sem café nas taças.

A solução encontrada pelo grupo foi a parceria firmada com o que eles denominam de “cooperativas irmãs”. Estas cooperativas possuem os mesmos princípios e valores que a Yomol A'tel, ou seja, são formadas por comunidades indígenas, com valores voltados à sustentabilidade social e ambiental. Um fator muito importante para esta etapa foi encontrar cooperativas que possuíssem um café com a mesma qualidade, produzido de forma orgânica e com as características de café de altura.

Resolvidos os dois problemas iniciais, a fome das famílias e a falta de café para comercialização, o grupo precisou pensar em como resolver a praga. Para isso, contrataram técnicos e profissionais especializados nesse fungo para auxiliar as

famílias. A solução encontrada para muitos cafezais foi a queima total e o replantio. Esse processo é longo e o grupo precisará continuar assessorando as famílias e encontrando alternativas para que o negócio social não pare.

Uma questão importante de ser trabalhada neste tópico é a escolha entre a diversificação de produto ou o foco no café. Observa-se que o grupo Yomol A'tel optou pelas duas práticas, já que, além de coordenar a cadeia do café com as três empresas voltadas para este produto, está atuando também com produtos derivados do mel. O grupo optou por inserir as mulheres dos produtores de café, que antes não exerciam nenhuma atividade fora das propriedades das famílias e que hoje fazem parte de uma cooperativa de mulheres produtoras de mel. Esta cooperativa auxilia as mulheres na industrialização e comercialização do mel, bem como na utilização do produto como matéria-prima para fabricar diversos cosméticos. A possibilidade de crescimento desse segmento é grande, já que outros produtos podem ser desenvolvidos com vistas à ampliação da atuação da cooperativa.

Quanto ao foco no café, a Yomol A'tel vem atuando fortemente para conseguir coordenar toda a cadeia do café, aumentando a lucratividade em quase 50 vezes, uma vez que o valor do quilo do café *in natura* é vendido por aproximadamente 32 pesos mexicanos e o café servido em taça pela Capeltic gera aproximadamente 1500 pesos mexicanos. Entretanto, para continuar atuando e crescendo neste segmento, é necessário resolver o problema da Roya e aproximar novos produtores ou outras regiões com características semelhantes, aumentando o volume de café e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio.

Assim, observa-se que o grupo vem atuando em ambas as estratégias, porém ainda em fase embrionária, visto que a cooperativa de mel é um projeto recente e o problema da Roya e da aproximação com comunidades próximas também.

4.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A comunicação interna e externa foi também um dos principais desafios identificados neste projeto. A comunicação interna precisa de ajustes que permitam uma maior fluidez para a tomada de decisões. Nesse tópico, é importante incentivar os alunos a pensarem estratégias de comunicação interna que atendam

às especificidades do caso. A distância geográfica entre a planta industrial e os centros, nos quais o café é comercializado deve ser considerada, bem como o fato de o projeto estar distribuído em muitos municípios.

Outro fator relevante é a dificuldade da língua e o costume Tsental para tomar decisões. Para que nem todas as decisões precisem passar pela mesa diretiva da Assembleia da cooperativa, há alguns acordos internos que foram tomados. Alguns diretores podem decidir ações emergenciais sem consultar a mesa, desde que sigam as orientações estabelecidas no planejamento estratégico. As negociações que envolvem custos e contratos são tomadas pelos diretores que dominam o inglês e que possuem tecnologia disponível para conferências e contatos. Essas técnicas já estão possibilitando uma maior rapidez na tomada de decisão.

Quanto à comunicação externa, principalmente na sensibilização ao cliente, há muito o que melhorar. Os alunos podem ser incentivados a pensar formas de aproximação do projeto com os clientes, demonstrando que o café é fruto de um projeto social. A demonstração da cultura Tsental poderia ser mais bem explorada, provocando uma maior sensibilização ao objetivo da Yomol A'tel e aos benefícios do consumo do café orgânico. Os alunos podem ser incentivados a procurarem os sites do grupo Yomol A'tel na internet e nas redes sociais para compreenderem a comunicação que é desenvolvida hoje.

Uma sugestão adicional para trabalhar este tópico é o professor contatar um professor da Universidade Iberoamericana da Cidade do México e propor uma aula conjunta, com duas turmas reunidas por videoconferência. Se esta tecnologia não estiver disponível, o professor poderia auxiliar os alunos a entrarem em contato com alunos da universidade mexicana. Essa interação seria importante, inicialmente, para que os alunos possam ter contato com os clientes da Capeltic e, num segundo momento, para que o intercâmbio de ideias sobre o caso possa proporcionar ganhos acadêmicos e pessoais a todos os envolvidos.

4.4 A INTERCULTURALIDADE

A questão da interculturalidade é um dos temas centrais deste caso, sendo importante a clareza de que a cultura e a identidade Tsental são o centro do projeto desenvolvido pela Yomol A'tel. O paradigma entre as diferenças do mundo ocidental e do mundo Tsental é um dos fatores que o grupo de empresas ainda não conseguiu equacionar. Conforme relatado neste caso, o mercado ocidental é a forma como o grupo comercializa e mantém suas atividades. A inserção dos produtos nesse mercado é a forma de manter e melhorar a qualidade de vida dessas famílias. No entanto, o projeto somente existe para garantir que os costumes *tsentales* prevaleçam e que essas famílias possam continuar vivendo em seus territórios e produzindo em suas terras.

Importante, contudo, é observar que o mercado ocidental pratica ações e valores opostos aos praticados pelas famílias *tsentales*. O ritmo de vida e de práticas mercadológicas também são opostos. A maneira como ambas as culturas encaram a natureza e os recursos advindos dela é antagônica. Enfim, as diferenças culturais existem, porém é necessário encontrar um meio de coexistirem.

O grupo Yomol A'tel tomou algumas medidas para procurar equacionar essas diferenças. O escritório de relações com o mercado está situado na Cidade do México, composto por uma equipe que mora em um grande centro comercial, ou seja, que compreende o ritmo do mercado ocidental e que atende a essa demanda. As cafeterias Capeltic também estão situadas em grandes centros urbanos no México, com equipes de trabalho e gerentes oriundos de bancos universitários. Por outro lado, a produção e industrialização do café continua ocorrendo no pequeno povoado de Chilon, junto às comunidades indígenas, seguindo o ritmo e as tradições regionais.

Na planta industrial de Chilon também há uma equipe de trabalho de escritório, que atua na contabilidade e na gestão de projetos. Essa equipe é formada por profissionais oriundos de centros universitários, mas também por filhos dos produtores locais. A interculturalidade começa a se fazer presente já nessa equipe e se espalha por todo o projeto.

O respeito à manutenção dos hábitos locais deve ser observado na descrição sobre o processo de elaboração do planejamento estratégico descrito neste caso.

O grupo, apesar de já praticar muitas ações para respeitar a cultura local, ainda se questiona sobre como aumentar sua participação no mercado sem prejudicar sua identidade. A prática que foi adotada para toda a decisão é “passos curtos, mas firmes”.

5. PLANEJAMENTO DE AULA (BASEADO NUMA AULA DE 150 MINUTOS)

O professor poderá adaptar sua aula de acordo com suas preferências e tempo disponível. Entretanto, sugere-se o seguinte plano de aula:

ATIVIDADE 1: VÍDEO SOBRE A YOMOL A'TEL

- Duração: 15 minutos.
- Material/recursos: acesso à internet; projetor de vídeo e áudio; o vídeo está disponível no link: <https://www.youtube.com/watch?v=ForR0ai-jAUM&feature=youtu.be>
- Operacionalização: projetar o vídeo.
- Objetivo da atividade: o vídeo possui como objetivo ilustrar aos alunos a realidade do local, com falas dos indígenas e diretores do projeto. O aluno conseguirá visualizar o contexto sobre o qual está estudando, bem como compreender melhor as características da comunidade e o processo produtivo e de comercialização.
- Resultados esperados: que os alunos se sintam sensibilizados com o caso para discutir propostas e soluções para os desafios apontados.

ATIVIDADE 2: IDENTIFICANDO OS DESAFIOS

- Duração: 10 minutos.
- Material/recursos: quadro ou flip-chart.
- Operacionalização: o professor deverá questionar ao grande grupo sobre quais são os desafios enfrentados pelo projeto, estimulando que os alunos apresentem não só os desafios apresentados neste caso, mas também novos desafios identificados no vídeo ou pela imaginação individual de cada estudante. Caso os alunos não apresentem todos os desafios propostos, o professor poderá utilizar as questões indicadas. O professor anotará os desafios identificados em local de fácil visualização de todos.
- Objetivo da atividade: estimular a síntese dos alunos e a identificação dos pontos fundamentais do caso.
- Resultados esperados: que os alunos identifiquem como desafios, pelo menos: interculturalidade, acesso ao mercado, oscilação do preço do café, praga Roya, comunicação interna e externa e escalabilidade.

ATIVIDADE 3: PROCURANDO SOLUÇÕES

- Duração: 40 minutos.
- Material/recursos: professor poderá fornecer uma tabela 5W2H (opcional).
- Operacionalização: a turma deverá ser dividida em pequenos grupos, dependendo do número de alunos em sala de aula. Sugere-se, ao menos, três grupos. Cada grupo deverá ficar responsável por um número x de desafios identificados. O grupo deverá apresentar soluções para os de-

safios identificados. O grupo poderá escolher a forma como irá divulgar esse material para o grande grupo (apresentação, material impresso etc).

- Objetivo da atividade: estimular os alunos a trabalharem em grupo, argumentando e formando uma ideia da equipe. Os alunos devem apresentar soluções coerentes e viáveis, atendendo a teorias vistas em sala de aula e ao contexto apresentado neste caso.
- Resultados esperados: os alunos deverão encontrar soluções que atendam ao equilíbrio entre o mercado ocidental e a cultura Tsental, pensando na sustentabilidade e escalabilidade do negócio, sem perder características sociais e ambientais.

ATIVIDADE 4: COMPARTILHANDO SOLUÇÕES

- Duração: 40 minutos.
- Material/recursos: projetor, quadro ou flip-chart.
- Operacionalização: cada grupo deverá apresentar para a turma as soluções encontradas.
- Objetivo da atividade: estimular as habilidades de comunicação, síntese e apresentação das ideias.
- Resultados esperados: os alunos deverão ser capazes de apresentar com clareza suas ideias e saber argumentar sobre suas escolhas.

ATIVIDADE 5: NOSSA PROPOSTA

- Duração: 35 minutos.
- Material/recursos: projetor, quadro ou flip-chart.

- Operacionalização: o professor deverá conduzir esta atividade com a finalidade de unir em uma única proposta as soluções dos grupos. Cada desafio deve ser novamente abordado, sendo que, nesse momento, os demais grupos poderão inserir novas contribuições.
- Objetivo da atividade: estimular a habilidade de argumentação e organização das ideias em grupo.
- Resultados esperados: gerar um documento com as ideias da turma, apresentando soluções para os desafios identificados.

6. MATERIAIS DE APOIO À DISCUSSÃO

Abaixo, recomendamos os sites do grupo Yomol A'tel para que os alunos possam ter mais subsídios para a análise:

- <http://www.yomolatel.org>
- <http://www.batsilmaya.org>
- <http://capeltic.org>
- <http://cediac.org/chabnichim/>
- <https://www.facebook.com/Xapontic>
- http://www.uia.mx/web/files/publicaciones/tsubmal_xitalha.pdf

Recomendamos, também, algumas bibliografias básicas sobre os temas abordados neste caso, principalmente, sobre economia social, empresas sociais e inovação social.

REFERÊNCIAS

BATTILANA, J. *et al.* In Search of the Hybrid Ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. Summer, p. 50-55, 2012.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: the case of

commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

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, 24 May 2011.

CLOUTIER, Julie. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Document de travail de l'interaxe, Montreal, 2003.

EUROPEAN COMMISSION. **Guide to social innovation**, 2016. Disponível em: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2021.

HUYBRECHTS, B. Social Enterprise, Social Innovation and Alternative Economies: Insights from Fair **Trade and Renewable Energy**, p. 1-12, 2013.

IFAD. **International Fund for Agricultural Development**. Investing in rural people in México. Rome. 2014. Disponível em: <www.ruralpovertyportal.org>. Acesso em: 11 mar. 2017.

INEGI. **México en Cifras** - Chiapas. 2015. Disponível em: <<http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=07>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

IREZABAL, Alberto Vilaclara. **Gestión y apropiación** de alternativas en la cadena de valor del café para la construcción del “buen vivir” en América Latina. Tesis (Doctorado en Gestión de Organizaciones y Economía Social) – Universidad de Mondragón, 2020.

MAIR, J.; MARTI, I. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 419-435, set. 2009.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 1 abr. 2008.

MULGAN, G. et al. **Social innovation**: What it is, why it matters and how it can be accelerated. 2007. Disponível em: <[http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Skoll_Centre/Docs/Social Innovation - What it is%2C why it matters %26 how it can be accelerated.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Skoll_Centre/Docs/Social%20Innovation%20-%20What%20it%20is%20why%20it%20matters%20how%20it%20can%20be%20accelerated.pdf)>. Acesso em: 04 fev. 2021.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, dez. 2009.

SOUZA, A. C. A. A. DE; SILVA FILHO, J. C. L. DA. Dimensões da Inovação Social e Promoção do Desenvolvimento Econômico Local no Semiárido Cearense. XXXVIII

EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: 2014.

WORLD BANK. **Mexico**. 2011. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country/mexico>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

IV. Capítulo Final

AGENDA DE FUTURAS POSSIBILIDADES

Apesar de estar atraindo cada vez mais atenção de gestores, pesquisadores e praticantes, a inovação social ainda é considerada uma temática recente e que precisa ser mais detalhada, aprofundada, disseminada, seja no campo teórico ou prático. Nesse sentido, é necessário pensarmos em estratégias e ações que possam realmente (1) gerar uma compreensão sistêmica do processo de inovação social; (2) estabelecer uma metodologia apropriada que estimule a expansão do impacto social; e (3) mobilizar diferentes atores, dando voz ao beneficiário. Esses são alguns dos pontos centrais que apresentamos a seguir e que ficam como sugestões para estudos futuros (no formato de questões).

GERAR UMA COMPREENSÃO SISTÊMICA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

As iniciativas de inovação social, principalmente no Brasil, são caracterizadas por projetos pontuais, com impacto local e muitas vezes com um prazo muito curto de desenvolvimento. Para explorar o potencial de transformação que a inovação social representa, é necessário pensar sistemicamente nessas iniciativas. Afinal, os problemas sociais são complexos e, por isso, precisam ser (re)vistos de maneira sistêmica, compreendendo o contexto, os fatores relacionados, os atores envolvidos e as diferentes dimensões. Assim, os problemas sociais estão normalmente relacionados às políticas públicas, a questões culturais, a fatores econômicos,

a questões sanitárias e de qualidade de vida, entre outros. Para dar conta dessa complexidade e pensar na inovação social de forma sistêmica, é preciso, também, refletir sobre uma sistemática de desenvolvimento dessas iniciativas, portanto uma metodologia apropriada.

ESTABELECEER UMA METODOLOGIA APROPRIADA QUE ESTIMULE A EXPANSÃO DO IMPACTO SOCIAL

Essa metodologia deve resgatar a vocação da comunidade envolvida, legitimando as etapas e ações que buscam o desenvolvimento da inovação social. Nesse sentido, o comprometimento da comunidade e a ação coletiva que se estabelece a partir dessa mobilização é um ponto central que deve ser observado. Contudo, destacamos que não existe uma metodologia única e que as especificidades de cada contexto devem não ser apenas respeitadas, mas valorizadas como um elemento diferenciador dessas iniciativas. Dessa forma, pensamos em estabelecer um processo legítimo, no qual o beneficiário tem um papel ativo nas decisões.

MOBILIZAR DIFERENTES ATORES, DANDO VOZ AO BENEFICIÁRIO

O beneficiário deve possuir um papel protagonista nas iniciativas de inovação social. Afinal, ele é quem vai dar continuidade às ações desenvolvidas em sua comunidade. Além de garantir a legitimidade dessas iniciativas, ninguém melhor que o beneficiário para compreender a sua realidade e buscar soluções que sejam efetivas para os seus problemas. Nesse contexto, chamamos a atenção da diferença entre as ações assistencialistas e as iniciativas de inovação social. Enquanto a primeira representa um auxílio externo para minimizar os problemas sociais, a segunda avança na busca de uma solução efetiva do problema envolvendo a comunidade ativamente nas decisões e em cada etapa do processo construído coletivamente. Estamos falando em uma ação de longo prazo, ou como discutimos anteriormente,

estamos pensando na escalabilidade da inovação social e de seus impactos. Como já dizia um ditado antigo: “Dar o peixe é diferente de ensinar a pescar”.

Podemos resumir a nossa sugestão de estudos futuros resgatando a necessidade de estudar os ecossistemas de inovação social, a fim de compreender como maximizar os resultados e promover uma melhor identificação e interação entre os atores. Nesse sentido, podemos avançar na compreensão do que é inovação social e como os benefícios sociais gerados podem ser escalados. Algumas questões apresentadas a seguir visam instigar o debate e podem servir de sugestões de estudos futuros:

- 1) Quais são as instâncias envolvidas na inovação social, buscando a sua compreensão sistêmica?
- 2) Quais são as diferentes relações entre atores que precisam ser estabelecidas no intuito de promover a inovação social?
- 3) Que etapas centrais poderiam caracterizar o desenvolvimento da inovação social?
- 4) Quem são e qual é o papel dos diferentes atores envolvidos?
- 5) Como é possível buscar o empoderamento dos beneficiários da inovação social?
- 6) Qual é a diferença entre inovação social e ação social?
- 7) Como as organizações poderiam desenvolver a inovação social?
- 8) Quais os limites e possibilidades que envolvem a inovação social?
- 9) Como tornar as iniciativas de inovação social escaláveis?
- 10) Quais são as metodologias mais apropriadas para mensurar as práticas de inovação social?
- 11) O contexto interfere nas iniciativas de inovação social?
- 12) Como identificar iniciativas de inovação social que sejam prováveis de escalonar e como propor uma metodologia para estas ações?

Esperamos que este livro possa auxiliar o trabalho docente no sentido de estimular uma nova forma de pensar a inovação e o impacto que os negócios podem ter na sociedade a partir de diversos casos brasileiros e um latino-americano, demonstrando que, apesar das dificuldades enfrentadas, é possível pensarmos um mundo mais justo.

Organizadoras

Ana Clarissa Santos



Ana Clarissa Santos é Professora e Pesquisadora na Escola de Negócios da PUCRS. Coordenadora do PPGAd. Coordenadora do Programa Liderança Marista em Parceria com o Instituto Marista. Fez pós-doutorado na PUCRS e na UNISINOS. Doutora e Mestre em Administração pela UNISINOS. É líder do grupo de pesquisa GESLIS - Grupo de Estudo em Gestão Social, Liderança e Inovação Social. Sua área de interesse de pesquisa e inovação social, negócios de impacto social, ecossistemas de inovação so-

cial. Facilitadora da Metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® certificada pela Association of Master Trainers. Mãe do Leonardo (2003) e do Eduardo (2006). <https://orcid.org/0000-0003-3336-6001>.

Claudia Cristina Bitencourt



Claudia Bitencourt é Doutora em Administração de Empresas pela UFRGS, Brasil. Atualmente, é professora titular e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISINOS; Pesquisadora do CNPQ (Bolsista de Produtividade); Diretora Científica da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração); Embaixadora da Divisão de Recursos Humanos da

Academy of Management; Membro dos Conselhos da IAJS e da ONG Parceiros Voluntários. É líder do grupo de pesquisa GESMAC (Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais). Foi bolsista Fulbright na Thunderbird School of Global Management e pesquisadora visitante nas seguintes instituições: HEC Montreal, TU Dortmund, University of

Stavanger, University of Texas-Pan American, University of Lisbon, The University of Queensland. A área de pesquisa se concentra em inovação social, aprendizagem organizacional e capacidades. <http://lattes.cnpq.br/7715385604038814>. <https://orcid.org/0000-0002-9383-6952>



Gabriela Zanandrea

Bolsista PNPd Capes no Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISINOS. Doutora em Administração pela Universidade de Caxias de Sul com período sanduíche na Universidade de Aveiro, Portugal (2018). Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (2014). Integrante do Grupo de Pesquisa GESMAC (Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais). Suas áreas de pesquisa incluem inovação e gestão do conhecimento em cadeias produtivas, especificamente a cadeia produtiva da maçã, e mais recentemente tem

se dedicado à pesquisa de inovação social e desenvolvimento territorial, e o protagonismo das organizações com fins lucrativos no contexto social. <http://lattes.cnpq.br/0382481576717324>. <https://orcid.org/0000-0002-0091-0229>



Manuela Rösing Agostini

Pós-doutoranda em Administração pela UNISINOS. Doutora pela mesma instituição. Pesquisadora visitante na Université Libre de Bruxelles - Bélgica. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Docente do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, nas áreas de gestão, planejamento e cooperativismo. É líder do grupo de pesquisa Inovação, Desenvolvimento e Sociedade do IFRS e membro do grupo de pesquisa GESMAC. Sua área de interesse de pesquisa e inovação social, povos e comunidades tradicionais e contextos institucionais. Membro do Conselho Consultivo de

Povos Indígenas na Emerald Publishing. Recente interesse em parentalidade na ciência (como conciliar a vida acadêmica com a maternidade/paternidade). Recebeu menção honrosa pelo Prêmio Capes de Melhor Tese de Doutorado na área de Administração, em 2018. Mãe do Bernardo (2017) e do Vicente (2020). <http://lattes.cnpq.br/8300799730653589>. <https://orcid.org/0000-0001-6007-2178>

Autores

Ana Luiza Rossato Facco

Doutoranda em Administração pela UNISINOS com foco em Inovação Social. Mestre em Administração pela Universidade de Santa Maria. Docente no curso de Administração da Universidade de Cruz Alta. Membro do Conselho Consultivo de Povos Indígenas na Emerald Publishing. Em 2021, foi reconhecida como Most Impactful Educator pelo Social Business Creation em Montreal, Canadá. <http://lattes.cnpq.br/7443268987745554>.

Antonia Wallig

Mestre em Artes Visuais na linha de pesquisa Processos Artísticos Contemporâneos pelo PPGAV/UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina (2012). Graduada em Pedagogia pela mesma Universidade (2010). Atualmente atua como gestora cultural na Associação Cultural Vila Flores em Porto Alegre-RS. Desenvolve pesquisas principalmente nos seguintes temas: educação e cultura, arte-educação, terapia artística, educação popular, educação inclusiva, educação ambiental, processos artísticos colaborativos e inovação social. Atua em projetos sociais, organizações não governamentais junto a comunidades e escolas da rede pública.

Bruno Anicet Bittencourt

Administrador, Mestre e Doutor na área de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade (UFRGS) com período na KEDGE Business (França) e na Università di Bologna (Itália). Atuou como consultor ou gestor em diferentes projetos nas áreas de ensino-aprendizagem, de inovação, e impacto social em empresas, ONGS, universidade e governo. Atualmente é Professor e Pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Administração na UNISINOS. Link para o lattes: <http://lattes.cnpq.br/3273936462544903>.

Caroline Arenci Glória da Silva

Graduada em Administração de Empresas pela UNISINOS (2019) tendo investigado a temática de inovação social para inclusão de imigrantes senegaleses no mercado de trabalho. Atualmente atua no setor imobiliário como corretora de imóveis.

Cristiane Froehlich

Pós-Doutora em Administração pela UNISINOS. Doutora em Administração pela Unisinos, com doutorado sanduíche no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Portugal. Mestre em Administração pela UNISINOS. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração e Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Gestão. Linhas de Pesquisa: Sustentabilidade Socioambiental, Inovação para Competitividade da Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS. <http://lattes.cnpq.br/8931658058297667>.

Daniela Mattos Fernandes

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel), pós-graduanda em Gestão de Projetos pela UniRitter e mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PPGCamb) da UFPel, com linha de pesquisa em Gestão e Avaliação de Ambientes Naturais e Antrópicos. <http://lattes.cnpq.br/6889757515472211>.

Irmã Pierina Lorenzoni

Diretora-Presidente da obra social Pequena Casa da Criança desde 2002. É Irmã pertencente à Congregação Missionárias de Jesus Crucificado.

Kadigia Faccin

Pós-Doutora em Administração pela UNISINOS. Possui dupla titulação de doutorado: Doutora em Administração pela UNISINOS e em Sciences de L'Information et de la Communication pela Université de Poitiers/França (2016). Bolsista de Produtividade em Pesquisa (PQ-2) desde 2022. Professora-Pesquisadora da Escola de Gestão e Negócios (EGN) da UNISINOS e atualmente coordenadora do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAdm). Lidera o grupo

de pesquisa em Ecossistemas de Inovação, O EcoHubI - UNISINOS/CNPQ. Temas de interesse: Estratégia e Relações Interorganizacionais, Inovação Colaborativa, Ecossistemas de Inovação e Educação para a Inovação. <http://lattes.cnpq.br/9096213182112205>

Karen Frances Medroa

Mestra em Administração pela PUCRS com ênfase em Estratégia, Organização e Sociedade. Economista formada pela UFRGS. Pós-graduada em *Business Innovation* pela Universitat de Barcelona. Empreendedora no ramo de consultoria em gestão empresarial, atua a mais de 10 anos ajudando empresas a resolver problemas complexos. Mentora de jovens e mulheres.

Larissa Medianeira Bolzan

Professora Adjunta da UFPel. Pós doutora, pela UNISINOS, com pesquisas sobre Escalabilidade de Inovação Social. Doutora em Administração pela UFRGS, na linha de pesquisa Gestão de Pessoas. Mestre em Administração pela UFSM, na linha de pesquisa Sistemas de Informação e Finanças. Bacharel em Administração. <http://lattes.cnpq.br/5646345717919827>

Laura Chiattonne Bollick

Graduada em Relações Internacionais com ênfase em Marketing e Negócios pela ESPM Porto Alegre. Pós-graduada em Estudos Estratégicos Internacionais pela UFRGS e mestre em Administração e Negócios na linha de marketing pela PUCRS. Atuou como consultora do Programa Redes de Cooperação em parceria com a PUCRS por um ano e do mesmo programa pela UCPEL. Além das experiências citadas trabalhou na ESPM, AON, Compuetra e na Administração da Youcom (Grupo Renner S.A.). Foi docente do curso de Relações Internacionais e Design da ESPM e Técnica Temporária para desenvolvimento do Programa Cidade Empreendedora da Gerência de Políticas Públicas no Sebrae RS. <http://lattes.cnpq.br/9376381443112714>

Luciana Maines da Silva

Doutora em Administração pela UNISINOS, com período sanduíche junto a Universitet i Stavanger, Noruega (2020). É pesquisadora colaboradora junto ao Mestrado Profissional em Gestão Educacional e professora em cursos de graduação da Escola de Gestão e Negócios. Atualmente é membro dos grupos de

pesquisa em Ecossistemas de Inovação, EcoHubI - UNISINOS/CNPQ e GESMAC - UNISINOS/CNPQ. Líder do tema de Pesquisa e Inovação Responsável junto à Divisão Acadêmica de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE) na ANPAD (2020-). Temas de Interesse para pesquisa: Pesquisa e Inovação Responsável, Ecossistemas de Inovação, Cidades Inteligentes, papel das Instituições de Ensino, Cooperação. <http://lattes.cnpq.br/5057065195398465>

Luciana Marques Vieira

PhD em Economia agro-alimentar pela Universidade de Reading e Pós doutora em Desenvolvimento no Institute of Development Studies, ambos no Reino Unido. Senior Fellow no King's College London desde 2018. É Professora Associada do Departamento de Administração da Produção e Operações Industriais (POI) da FGV EAESP atuando na linha de Pesquisa Gestão de Operações e Sustentabilidade no Mestrado e Doutorado stricto sensu e no Mestrado Profissional em Supply Chain.

<http://lattes.cnpq.br/6760299710047895>.

Marcelo Ferreira de Souza

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Pesquisador com foco em negócios de impacto social, inovação social, empreendedorismo social e sustentabilidade. Coordenador de Negócios na Diretoria de Educação Continuada da PUCRS. Gestor de projetos sociais com certificação PMDPro (Project Management for Development). Membro dos Grupos de Pesquisa: Gestão social, liderança e inovação social (GESLIS – PUCRS); Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais (GESMAC - UNISINOS) e do Ecossistemas de Inovação Social e Cidades Brasileiras (JORNADA DE PESQUISA - ICE). <http://lattes.cnpq.br/7304539794666137>

Márcia Macedo

Graduada em Comunicação Social na Universidade Luterana do Brasil e com MBA em Marketing Estratégico na UNISINOS. Atua na área de tecnologia e inovação e é apaixonada por trabalho em equipe, principalmente, em times multiculturais. Trabalha em empresa de consultoria para um Empresas Globais e equipes multifuncionais para entregar produtos, processos e eventos, facilitando a comunicação entre os atores e com os stakeholders. Um dos trabalhos mais gratificantes de consultoria de negócios, juntamente com a equipe de alunos da Universidade da Carolina do Norte, foi a imersão e o trabalho de inovação social realizado

na Favela Pavão-Pavãozinho e Cantagalo no Rio de Janeiro, juntamente com o empreendedor Gabriel Abreu.

Marcia Santos da Silva

Mestra em Administração e doutoranda em Design pela UNISINOS. Pesquisadora do tema Inovação Social. Administradora, designer, empreendedora e professora. Integra o time editorial da revista Strategic Design Research Journal e colabora no laboratório Seeding Lab, afiliado à Rede DESIS - Design for Social Innovation and Sustainability. Fundadora da Projecia - Cia de Projetos, atua em iniciativas de desenvolvimento local, com a facilitação de projetos coletivos em comunidades e fortalecimento de redes intersetoriais, entre outras atividades. <http://lattes.cnpq.br/5967130502743035>.

Marilaine Quadros Becker de Souza

Mestranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Especialista em Finanças, Auditoria e Controladoria pela Faculdade Estratégica (2022). Especialização em Liderança, Inovação e Gestão 3.0 pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Analista de Projetos I na Agência de Projetos da PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa Knowledge For Practice - PUCRS. <http://lattes.cnpq.br/2098935544536175>

Paola Schmitt Figueiró

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestre e Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) com ênfase em Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade. Doutorado sanduíche na HEC – Montreal, Canadá. Professora e pesquisadora na Universidade Feevale, Rio Grande do Sul. Mentora de negócios no Parque Tecnológico Feevale TechPark. Atua em projeto de pesquisa nas áreas de: Educação para a Sustentabilidade, Negócios de Impacto Social, e Gestão da Diversidade e Inclusão. <http://lattes.cnpq.br/2774645447470843>

Roselei Haag

Doutora em Administração pela UNISINOS (Bolsista CAPES). Período sanduíche realizado no Sozialforschungsstelle Dortmund (Centro de Pesquisa Social Dortmund) da Technische Universität Dortmund (TU Dortmund), Alemanha. Professora substituta no IFSul - Instituto Federal Sul-rio-grandense. Experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: operações, cadeia de suprimentos, desenvolvimento sustentável, inovação so-

cial corporativa, pesquisa experimental e tomada de decisão. <http://lattes.cnpq.br/8885922069255230>.

Silvio Bitencourt da Silva

Doutorado em Administração de Empresas pela UNISINOS. Atualmente exerce a função de professor do Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios e dos MBAs em Gestão nos campos da inovação e estratégia; e a função de Diretor da Unidade de Tecnologia e Inovação da UNISINOS e gestor executivo do TECNOSINOS. Sua pesquisa orbita nos temas sobre estratégias interorganizacionais e gestão da inovação (tecnológica e social), com ênfase na adoção de estratégias de inovação aberta pelas empresas, e políticas públicas para inovação tecnológica. <http://lattes.cnpq.br/5792727067633222>

Tatiane Martins Cruz Pirotti

Mestra e Bacharel em Administração pela UNISINOS, pós-graduada em Psicologia Organizacional pela Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Possui sólida experiência na área de gestão de pessoas, atua como Consultora de Responsabilidade Social Corporativa e como professora convidada em cursos de pós-graduação e extensão. Suas pesquisas têm foco em inovação social, estratégia, sustentabilidade e diversidade e inclusão nas organizações. <http://lattes.cnpq.br/9014352565843629>

Yeda Swirski de Souza

Professora titular na UNISINOS. Professora visitante na Deganat School of Management - Universidade Ramon Llull (2018 - 2019). Tem formação em Administração (Mestrado) e em Psicologia (Graduação e Doutorado) com ênfase em estudos organizacionais. Atua em docência e pesquisa nas áreas de Comportamento Organizacional e Estratégia. Destaca-se a dedicação a projetos de pesquisa e atuação no empreendedorismo, com ênfase em empreendedorismo internacional e capacidades de empresas para negócios internacionais, especialmente no contexto da economia do conhecimento e da criação. <http://lattes.cnpq.br/2454662413132139>