



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

RAQUEL FRANCISCO MAFRA

**CIDADES INVISÍVEIS: OS PERCURSOS DAS AÇÕES DE UM PROJETO DE
INOVAÇÃO SOCIAL**

Florianópolis

2020

RAQUEL FRANCISCO MAFRA

**CIDADES INVISÍVEIS: OS PERCURSOS DE UM PROJETO SOCIAL PARA A
INOVAÇÃO SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

Florianópolis

2020

M16 Mafra, Raquel Francisco, 1987-

Cidades invisíveis : os percursos de um projeto social para a inovação social / Raquel Francisco Mafra. – 2020.

123 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

1. Inovação social. 2. Integração social. 3. Desenvolvimento sustentável. I. Casagrande, Jacir Leonir, 1961-. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

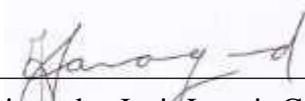
CDD (21. ed.) 303.484

RAQUEL FRANCISCO MAFRA

**CIDADES INVISÍVEIS: OS PERCURSOS DAS AÇÕES DE
UM PROJETO DE INOVAÇÃO SOCIAL**

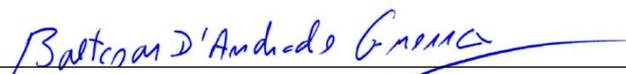
Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de fevereiro de 2020.



Prof. Orientador Jacir Leonir Casagrande, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Nei Antônio Nunes, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Douglas Pauleski Juliani, Dr.

Instituto Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe por todo amor recebido e exemplo, que me ensinaram a ter empatia pelo outro e a cada dia sempre buscar ser uma pessoa um pouco melhor. Muito obrigada por enfrentar as adversidades da vida para educar eu e minhas irmãs para que nos tornássemos mulheres resilientes e independentes. Eu quero agradecer à Jaqueline e à Julia, minhas irmãs, por todo carinho, amor e incentivo ao longo da vida e no decorrer do mestrado.

Agradeço a Deus e à espiritualidade amiga por mais uma etapa concluída, e pela força e resiliência nos enfrentamentos das dificuldades ao longo da vida. “A vida não para quando decidimos fazer um mestrado”.

Agradeço ao Professor Dr. Jacir Leonir Casagrande por ter acreditado no propósito desta pesquisa e por ter mostrado que podemos ter relações mais humanizadas no meio acadêmico. Indubitavelmente o seu apoio e compreensão foram fundamentais para a conclusão dessa jornada. Também agradeço a ele ao Professor Dr. Nei Antônio Nunes por mostrarem que, dentre os caminhos possíveis na ciência da Administração, existe um caminho que se preocupa em melhorar as condições de vida de todas as pessoas, construir laços de solidariedade, e refletir com criticidade sobre a sociedade e os problemas sociais. Ainda, agradeço aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração pelo aprendizado, troca de experiências e incentivo.

Agradeço aos Professores Dr. Nei Antônio Nunes, Dr. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra e Dr. Douglas Pauleski Juliani por terem aceito fazer parte da banca de avaliação dessa dissertação e por todas as contribuições que enriqueceram a pesquisa.

Agradeço a minha querida xará Raquel por toda a sua competência, profissionalismo e carinho no desenvolvimento do seu trabalho no PPGA da Unisul, que certamente torna mais agradável a caminhada dos pós-graduandos. Aproveito o ensejo para agradecer também aos demais trabalhadores do corpo técnico da Unisul, em especial ao Felipe, Evander e à Tainá.

Agradeço ao Projeto Cidades Invisíveis por ter aberto o espaço para que essa pesquisa fosse possível, por todo o empenho e dedicação em mostrar as comunidades em risco social como lugares de amor, alegria e oportunidades. Obrigada também a todos os entrevistados por compartilharem suas experiências, que permitiram o processo de reflexão e de construção desta dissertação. Aproveito o ensejo para fazer um agradecimento especial aos

moradores da Comunidade Frei Damião que tão bem me receberam e ficaram felizes de existir essa pesquisa científica sobre a realidade que vivenciam.

Agradeço a todos amigos que sempre me incentivaram no caminhar da vida, e que ao longo desses dois anos compreenderam os momentos da minha ausência. Muito obrigada por sempre terem palavras de carinho e incentivo para me encorajar nessa jornada. Aos colegas e amigos do mestrado por todo o companheirismo e por todos os momentos em que dividimos nossas angústias, alegrias e risos.

Agradeço aos amigos e companheiros de trabalho do DGPF no IFSC, que colaboraram para que eu pudesse encerrar a jornada do mestrado. Obrigada por me apoiarem na minha capacitação e formação acadêmica.

Agradeço à Juliana Gulka por seu trabalho junto ao @jornada.academica, que facilita o acesso às informações sobre a vida acadêmica, e que mesmo sem nos conhecermos, sempre me ajudou a sanar dúvidas sobre esse universo. Também agradeço aos bolsistas do grupo “Bolsistas Capes” por formarem uma rede colaborativa e de solidariedade.

Agradeço ao Instituto Federal de Santa Catarina, à Universidade Federal de Santa Catarina, à Faculdade Municipal de Palhoça e à Unisul pela minha formação acadêmica, e pela minha formação enquanto ser humano e cidadã.

Agradeço à CAPES pelo financiamento da bolsa que permitiu que eu progredisse nos estudos e no meu aperfeiçoamento para a realização de uma pesquisa de relevância social. Também agradeço especialmente aqueles que incentivaram e acreditam nas políticas públicas para a promoção da educação pública, gratuita, de qualidade, e para a democratização do acesso ao ensino superior e à pós-graduação.

“É preciso ter esperança, mas ter esperança do verbo esperar; porque tem gente que tem esperança do verbo esperar. E esperança do verbo esperar não é esperança, é espera. Esperançar é se levantar, esperançar é ir atrás, esperançar é construir, esperançar é não desistir! Esperançar é levar adiante, esperançar é juntar-se com outros para fazer de outro modo...”

(Paulo Freire)



(Alexandre Beck, 2015)

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar as ações do Projeto Cidades Invisíveis (CI) como uma inovação social. Para alcançar esse intento, foi desenvolvido um estudo de caso de abordagem qualitativa que descreve as ações do CI, analisa os aspectos de inovação social nessas ações e busca compreender como isso pode se relacionar aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas. Esse estudo utilizou o interpretativismo como paradigma do conhecimento para análise do objeto de estudo, e utilizou objetivos descritivos e exploratórios para responder à pergunta de pesquisa. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas com os sujeitos envolvidos no projeto. Esses dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Constatou-se que as ações desse projeto têm aspectos da inovação social que geram visibilidade social, articulação de diversos atores da sociedade, empoderamento, inclusão social, qualidade de vida, entre outros. Isso permite afirmar que o Projeto Cidades Invisíveis é uma inovação social que está em processo de consolidação de suas ações. Ainda, verificou-se que os aspectos de inovação social das ações podem gerar contribuição mútua entre as ações do CI e alguns dos ODS para um desenvolvimento inclusivo.

Palavras-chave: Inovação Social. Negócios Sociais. Empoderamento. Inclusão Social. Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the actions of the *Projeto Cidades Invisíveis* (CI) as social innovation. To achieve this goal, a qualitative approach case study was developed that describes the actions of the CI, analyzes the aspects of social innovation in these actions and seeks to understand how this can relate to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). This study used interpretativism as a knowledge paradigm for analyzing the object of study and used descriptive and exploratory objectives to answer the research question. The data collection process was carried out through documentary research, participant observation and semi-structured interviews with the subjects involved in the project. These data were analyzed using the content analysis technique. It was found that the actions of this project have aspects of social innovation that generate social visibility, articulation of different actors in society, empowerment, social inclusion, quality of life, among others. This allows to state that the *Projeto Cidades Invisíveis* is a social innovation that is in the process of consolidating its actions. Still, it was found that the social innovation aspects of the actions can generate mutual contribution between the actions of the CI and some of the SDGs for an inclusive development.

Keywords: Social Innovation. Social Business. Empowerment. Social Inclusion. Sustainable Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Comparativo entre as dimensões da inovação tecnológica e da inovação social...	20
Quadro 2 - Conceitos acerca da inovação social	22
Quadro 3 - Dimensões de análise da inovação social de Tardif e Harrisson (2005).....	26
Figura 1 - Ciclo de inovação social de Mulgan (2006) e adaptado por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).....	27
Figura 2 - Modelo global do processo de inovação social	31
Quadro 4 - Variáveis da inovação social propostas por Buckland e Murillo (2013)	33
Figura 3 – Modelo de formalização da inovação social em um <i>continuum</i>	35
Figura 4 - Modelo de inovação social em um <i>continuum</i>	35
Quadro 5 - Definições de inclusão social	44
Figura 5 - Síntese dos fatores de exclusão e inclusão social	45
Figura 6 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	46
Quadro 6 - Articulação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e a inclusão social, conforme Gupta e Vegelin (2016).....	48
Quadro 7 - Indicadores da rede EMES para auxiliar a identificar uma empresa social.....	52
Quadro 8 - Princípios dos negócios sociais, conforme o Yunus Centre (2020).....	59
Figura 7 - Processo de triangulação dos dados.....	69
Quadro 9 - Quadro-resumo do percurso metodológico da pesquisa	69
Figura 8 - O sonhador.....	74
Figura 9 - Inauguração da incubadora social Bonsai e oficina de pintura em tecido.....	76
Figura 10 - Símbolo do Bonsai.....	78
Figura 11 - Pulseiras feitas por moradora da comunidade Frei Damião para o Projeto Cidades Invisíveis.....	79
Figura 12 - Foto de divulgação dos produtos da coleção de inverno	80
Quadro 10 - Ações de impacto social do Projeto Cidades Invisíveis.....	87
Quadro 11 - Inovações geradas pelo Projeto Cidades Invisíveis a partir da percepção dos entrevistados	90
Figura 13 - Intervenção artística realizada pelo CI em parceria com artistas plásticos no Morro da Mariquinha, Florianópolis	95
Quadro 12 - Aspectos de inovação social nas ações do CI	97

Figura 14 - Correlação dos aspectos de inovação social do Projeto Cidades Invisíveis e os ODS
..... 101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	INOVAÇÃO SOCIAL	20
2.1.1	Empoderamento.....	38
2.1.2	Exclusão, inclusão social e o desenvolvimento inclusivo.....	42
2.1.3	Negócios de impacto social.....	51
3	METODOLOGIA.....	62
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	62
3.2	OBJETO DE ESTUDO	64
3.3	COLETA DE DADOS	66
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	68
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	71
4.1	O PROJETO CIDADES INVISÍVEIS E OS ASPECTOS DA inovação social.....	71
4.2	AÇÕES DO PROJETO CIDADES INVISÍVEIS NO CONTEXTO DOS OBJETIVOS DA ONU PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	99
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICES.....	117
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DIRETOR DO PROJETO	118
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS VOLUNTÁRIOS E PARCEIROS DO PROJETO.....	120
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS PESSOAS ATENDIDAS PELO PROJETO CIDADES INVISÍVEIS	122
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	123

1 INTRODUÇÃO

O enfrentamento da exclusão social é o grande desafio das nações. Estar nessa condição social significa que alguém sofre as consequências de processos excludentes e que resultam em miséria, falta de acesso à água potável e ao saneamento básico, fome, violência, desemprego, analfabetismo e tantos outros problemas sociais. No Brasil, a extrema pobreza atinge 26,5% de pessoas, que sobrevivem com uma renda per capita diária inferior a 5,5 dólares, e que é a linha da pobreza definida pelo Banco Mundial para países no mesmo estágio de desenvolvimento que o Brasil (IBGE, 2018). Isso significa que ao menos 55 milhões de brasileiros são tolhidos dos direitos fundamentais e sociais, que estão previstos respectivamente nos artigos 5º e 6º da Constituição Federal de 1988. Logo, mais do que fazer parte de um índice de uma das formas de materialização do processo excludente, essas pessoas são privadas do exercício da cidadania e “empurradas” para as margens da sociedade e para a condição de socialmente excluídos.

Embora a palavra cidadania signifique o exercício de direitos e deveres pelos cidadãos, a origem do termo é uma derivação da palavra *civitas*, que significa cidade em latim, e esta traz enraizada em sua gênese a exclusão. Lefebvre (2001) explica que as cidades gregas (*polis*) e romanas (*civitas*), as mais antigas da cultura ocidental e onde se constituiu a democracia, não permitiam que mulheres, crianças, escravos e estrangeiros tivessem participação ativa na vida em sociedade e viviam sob o poder da minoria de livres cidadãos. Formadas por sinecismo, essas cidades tratavam o uso e a propriedade do solo de forma comunal, mas essa mesma propriedade se opunha àqueles que não eram considerados cidadãos, conforme Lefebvre (2001). Assim, na *civitas* e na *polis* a ideia de cidade estava respectivamente muito mais vinculada ao direito de participação da vida pública e de ter a propriedade do que ao lugar geográfico (ROLNIK, 1995).

As cidades da Antiguidade e da contemporaneidade foram se distanciando em significado e em suas formas de espacialização. Ainda que as inovações tecnológicas tenham aproximado culturas e distâncias, cada cidade traz em si peculiaridades próprias que as tornam mais ou menos semelhantes entre si por diversos fatores como: a localização geográfica, a formação e contínuas transformações históricas, socioeconômicas e culturais. Mas o que é a cidade? Além de ser resultante de uma aglomeração de pessoas, Rolnik (1995) percebe a cidade como um ímã de pessoas em torno de um fator atrativo, o que implica no convívio coletivo dos

mais diversos grupos e em formas de regulação das relações para se estabelecer uma ordem. Para Rolnik (1995), isso também acaba por produzir problemas e espaços que parecem não ser responsabilidade de ninguém, e a cidade passa também a ser a forma de organizar o território e estabelecer relações políticas para geri-la.

Os processos de produção, geração de excedentes e de acumulação de capital foram importantes para a formação das cidades (ROLNIK, 1995; LEVFEBRE, 2001). Essa lógica da “sociedade produtivista” fundamenta a integração social na atividade profissional, que é a forma de garantir a segurança financeira, as relações sociais, como os tempos e os espaços se organizam e como se edifica a identidade (PAUGAM, 2003). Isso criou espaços fragmentados dentro do tecido urbano onde realidades distintas são separadas por abismos sociais que convivem lado a lado. A cidade materializa em si a expressão das contradições do processo histórico do modo de produção, onde existem grupos da sociedade que são mais afetados por problemas sociais que outros em função da condição econômica e, por conseguinte são socialmente estigmatizados.

Guerra (2012) afirma que as questões relacionadas à exclusão social são também existentes no campo, mas a cidade, diante da generalização do urbano, se torna palco por excelência das mesmas. Nesse sentido, Martins (1997) esclarece que o rótulo de excluído se sobrepõe e parece empurrar os sujeitos para fora das relações sociais consideradas justas, quando efetivamente os empurra para dentro da condição de reprodutores do sistema vigente, sem que haja reclamações das privações a que são submetidos.

Encontrar formas de intervir no processo histórico de exclusão social e nos problemas sociais decorrentes disso se contrapõe à capacidade do Estado em resolvê-los. Essa incapacidade pode ser resultante da inação ou ineficiência do Estado, mas também da complexidade inerente aos problemas sociais. Diante disso, outros atores sociais têm se mobilizado para encontrar novas respostas que possam causar algum tipo de mudança nas causas e consequências desses problemas. Esse empenho tem motivado o surgimento de novas soluções, e que por estarem mais atreladas à necessidade de geração de valor social em detrimento do objetivo único do valor econômico, têm a potencialidade de inovar socialmente.

Diante do desafio de promover o desenvolvimento que considere os aspectos sociais, ambientais e econômicos, a Organização das Nações Unidas (ONU) apresentou em 2015 os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), que revisou os 08 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), e ampliou o escopo de ação. A consecução das metas

estabelecidas para os ODS necessita do envolvimento de diversos atores sociais: todas as esferas de governo de cada país, a sociedade civil, o setor privado e os cidadãos. Dentre esses objetivos, cabe destacar o ODS11 que tem por cerne “tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis” (UNITED NATIONS, 2015). Além disso, Gupta e Vegelin (2016) identificaram que 13 dos 17 ODS estão alinhados com a necessidade de se promover desenvolvimento social.

Diante disso, a estrutura dessa dissertação está organizada em cinco capítulos. A contextualização do tema da pesquisa e problematização, os objetivos e a justificativa para a realização do estudo são apresentados no primeiro capítulo. O segundo capítulo aborda o referencial teórico sobre a inovação social e suas diferentes formas de abordagem, os processos de empoderamento, a inclusão e exclusão social, o desenvolvimento inclusivo e os negócios de impacto social. Enquanto o terceiro capítulo trata do delineamento do percurso metodológico seguido nesse estudo, bem como os processos de coleta e análise de dados. No quarto capítulo é mostrada a análise e discussão dos resultados, no qual são examinados os aspectos da inovação social nas ações do Projeto Cidades Invisíveis, bem como essas ações são verificadas no contexto do desenvolvimento sustentável da ONU. Afinal, o quinto capítulo traz as considerações finais sobre os achados desse estudo e sugestões de investigações científicas futuras.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

O constructo da inovação na perspectiva tradicional, que objetiva a obtenção de resultados econômicos e avanços tecnológicos, é amplamente pesquisado no campo do conhecimento da Administração e de outras áreas científicas. A motivação dessas pesquisas está no imperativo de mercado que busca por oportunidades para ofertar soluções diferenciadas, criar necessidade de consumo, dinamizar a competitividade entre organizações, gerar bem-estar e, principalmente, o lucro financeiro. Schumpeter foi o precursor desses estudos ao publicar *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* em 1912. Phills, Deigleimer e Miller (2008) argumentam que a inovação na perspectiva tradicional já tem reconhecimento de sua importância quanto à necessidade de pesquisá-la, e a preocupação em produzi-la e difundi-la pelo mundo é notória.

Por outro lado, sabe-se que nem todas as pessoas têm acesso aos benefícios advindos da inovação na perspectiva tradicional, mesmo que participem de forma direta ou indireta do processo de produção da mesma. Considerar como inovação apenas o resultado que consegue potencializar os ganhos econômicos é limitar as potencialidades inovativas, pois os problemas sociais possuem características complexas que demandam novas possibilidades de solução. Essa necessidade aliada à reflexão de que as pessoas precisam ter acesso aos benefícios que ajudam a produzir, reforça a importância da inovação social, porque esse tipo de inovação se direciona para o coletivo.

Embora os problemas sociais existam desde sempre, os estudos sobre a inovação social passam a ter destaque científico apenas a partir da publicação dos trabalhos de Taylor (1970) e Gabor (1970). Phills, Deigleimer e Miller (2008) afirmam que a importância de se ampliar as pesquisas sobre esse tipo de inovação reside na capacidade que essa tem de gerar valor social para atender as necessidades sociais, que não seriam atendidas de outra forma diante das falhas de mercado. Cajaiba-Santana (2014) reconhece que existem ganhos com as pesquisas acerca da inovação técnica, porém a inovação social tem características próprias que tornam necessário o avanço teórico com novas perspectivas e paradigmas. Dessa forma, a inovação social demanda por esforços pela ampliação de pesquisas acerca da mudança social.

No campo social, André e Abreu (2006) compreendem que a mudança social reside em conseguir mudar as relações de poder em algum grau, interferindo nos processos de exclusão social e de marginalização. Para inovar socialmente, de acordo com esses autores, é necessário que a nova resposta tenha três características: satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado, promoção da inclusão social e a capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencial ou efetivamente. Ademais, Dawson e Daniel (2010) afirmam que a inovação social pode ocorrer em qualquer nível da sociedade desde o Estado até comunidades locais, famílias e grupos sociais. Esses diferentes atores sociais podem ser articuladores para dialogar com os vários setores da sociedade e organizar o movimento das pessoas buscarem seus direitos sociais.

Diante do contexto de fragmentação do espaço urbano e os abismos entre realidades sociais diferentes, começou a se desenvolver o Projeto Cidades Invisíveis. A concepção desse projeto foi a partir de uma experiência pessoal do diretor do projeto, que em 2012 foi convidado a fotografar comunidades carentes da região metropolitana da Grande Florianópolis e viu diante de si o contraste de realidades sociais tão distintas: a própria realidade e a daquelas pessoas que

estavam vivendo em situação de vulnerabilidade social. De acordo com o diretor do projeto, o impacto causado pela realidade da comunidade Frei Damião, que tem o pior Índice de Desenvolvimento Humano do Estado de Santa Catarina, frente a uma realidade de alguém de classe média, o instigou a querer fazer o movimento de enxergar o outro. O projeto é definido pelo diretor do projeto como “[...] talvez o Cidade Invisíveis ele seja isso: seja um exercício diário para a gente abrir os nossos olhos e enxergar os outros porque pra mim me ajudou.”

Por meio da fotografia, o projeto se propõe a mostrar a realidade das comunidades carentes da região metropolitana da Grande Florianópolis. Atualmente, o projeto desenvolve ações que atendem principalmente a comunidade do Frei Damião. Essa comunidade está localizada no município de Palhoça e faz divisa com o município de São José, ambos pertencentes ao estado de Santa Catarina. No censo demográfico de 2010, foi constatado que a comunidade possui cerca de 1.474 domicílios (IBGE, 2010). De acordo com Sugai (2009), é a comunidade em situação de vulnerabilidade social que apresenta o pior quadro de pobreza, infraestrutura, abandono e violência.

O Projeto Cidades Invisíveis se define como um negócio social, a partir da concepção de Muhammad Yunus, e comercializa camisetas, acessórios e outros produtos da marca do projeto com a finalidade de custear ações que são desenvolvidas nas comunidades socialmente vulneráveis. Também conta com uma incubadora denominada Bonsai, e esse espaço é destinado para oferta de cursos de capacitação. Esses cursos são ofertados em parceria com outras instituições e voluntários, e capacitam as mulheres da comunidade com oficinas que são de áreas de interesse dessas mulheres, como o bordado e pintura de roupas. A partir do aprendizado, o projeto pretende lançar a próxima coleção de roupas de inverno com a toda a produção feita pela comunidade.

Na comunidade atendida, o projeto promove ações de impacto social com o envolvimento de trabalho voluntário, da própria comunidade, doações e parcerias com empresas e outras instituições. Dentre as atividades desenvolvidas destacam-se as ações de promoção à saúde, com atenção às gestantes e crianças, tratamento de doenças infecciosas, encaminhamentos para exames, saúde bucal, melhoria de condições de moradia, controle de zoonoses e outros (PROJETO CIDADES INVISÍVEIS, 2018). Também desenvolve ações que tem o caráter educativo, como a kombi cultural, e de melhoria do entorno da comunidade, como a construção da Praça Cidades Invisíveis. De acordo com o diretor do projeto, as ações mais

assistencialistas, como arrecadação de doações, estão sendo deixadas processualmente, pois se percebeu em seis anos do projeto que elas não estavam conseguindo gerar transformação social.

Diante do exposto, a pergunta que norteia o problema de pesquisa é: **Como as ações do Projeto Cidades Invisíveis podem ser consideradas inovação social?**

1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral: Analisar as ações do Projeto Cidades Invisíveis como inovação social.

Objetivos específicos:

1. Descrever as ações do Projeto Cidades Invisíveis;
2. Identificar nas ações do Projeto Cidades Invisíveis componentes que se caracterizam como inovação social.
3. Compreender as ações do Projeto Cidades Invisíveis no contexto dos objetivos da ONU para o desenvolvimento sustentável.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo se justifica pela necessidade identificada por Mulgan (2006), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bignetti (2011), Cajaiba-Santana (2014), Juliani (2015), e van der Have e Rubalcaba (2016) de que a produção científica sobre a inovação social carece de mais pesquisas que possam trazer contribuições para que esse conhecimento avance no caminho da consolidação. De acordo com esses autores, o conhecimento sobre a inovação social é segmentado por diversas áreas do conhecimento, como a administração, desenvolvimento territorial, sociologia, psicologia, entre outras. Esses autores destacam que ainda se trata de uma produção científica fragmentada e dispersa, que não conseguiu unir paradigmas. No mesmo sentido, Bignetti (2011) destaca que a inovação social é um campo de pesquisa que necessita de mais estudos e da solidificação dos conjuntos de abordagens acerca do conceito, metodologias, práticas e teorias. Portanto, existe a necessidade de se ampliar o debate sobre a inovação social, e esse estudo visa agregar contribuições para a discussão e o

fortalecimento desse conhecimento no campo da Administração. Ainda, pretende-se contribuir para lançar novas perspectivas da compreensão acerca dos processos de empoderamento e de autonomia das pessoas socialmente excluídas que são atendidas por projetos sociais.

Diante de um contexto em que a desigualdade social parece ter se naturalizado, essa pesquisa se justifica pela responsabilidade social que está implicada no processo de construção do conhecimento científico: pensar sobre para quem o conhecimento científico é produzido e sobre o retorno dado à sociedade que o financia. O processo de reflexão teórica precisa ampliar os horizontes e reverberar no mundo real vivido. Comunidades periféricas e em situação de vulnerabilidade social, como a comunidade do Frei Damião, têm urgência que se façam pesquisas sobre ações que sejam criativas e tenham a capacidade de trazer mudanças sociais para os problemas sociais enfrentados cotidianamente, e que não são solucionadas pelo poder público ou pelo mercado.

Entender como as ações do Projeto Cidades Invisíveis podem ser compreendidas como inovação social contribui para compreender quem são os atores da inovação social e como engajar pessoas da comunidade a se envolverem no projeto. Juliani (2015) constata que a realização de pesquisas aplicadas e a publicação dos relatos dessas experiências constituem uma possibilidade para a construção do conhecimento acerca dos processos e ferramentas de inovação, bem como sobre as formas de utilização dessas ferramentas para os processos de inovação social. Outro aspecto de relevância social desse estudo reside em auxiliar na compreensão do tipo de mudança ou transformação social que esse tipo de inovação é capaz de gerar para uma comunidade. Ainda, o estudo pretende dar visibilidade para as pessoas que são ocultadas por uma invisibilidade social, que não é inerente às pessoas, mas é criada por condições de desigualdades sociais e econômicas, e pela violência. Essa invisibilidade nega a essas pessoas as suas identidades, o acesso aos serviços básicos e aos direitos sociais e fundamentais, e conseqüentemente nega o exercício de sua cidadania.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico acerca da inovação social, as divergências conceituais sobre a orientação da inovação social, e que tipo de mudança ou transformação social esse tipo de inovação tem potencialidade de gerar para o grupo social atendido.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação se propagou mais fortemente como um conceito vinculado aos ganhos econômicos sob uma perspectiva schumpeteriana, o que proporcionou avanços tecnológicos e condições de vida com maior conforto. Por outro lado, o resultado desses avanços não está disponível para todos em razão da dificuldade de acesso por questões econômicas e sociais, ainda que participem do processo de produção dos mesmos. Frente a isso, os problemas sociais são complexos de serem resolvidos e a escala exponencial de crescimento desses faz com que a busca por desenvolver novas soluções, que tenham a capacidade de gerar valor social e de caráter duradouro, adquira igual ou maior importância do que a inovação tradicional.

Bignetti (2011) considera que a inovação tecnológica e a inovação social são conceitos que se diferenciam significativamente nas dimensões de valor, estratégia, locus de inovação, difusão do conhecimento e o processo de inovação, como pode ser observado no Quadro 1. Embora, para o autor, isso não afasta a possibilidade de as duas formas de inovação serem empregadas conjuntamente, como é o caso das tecnologias sociais.

Quadro 1 - Comparativo entre as dimensões da inovação tecnológica e da inovação social.

Dimensão	Inovação tecnológica	Inovação social
Valor	Extração de valor econômico para os acionistas.	Geração de valor social para os beneficiários.
Estratégia	Imperativo competitivo de mercado.	Cooperação mútua para promover mudanças sociais.
Locus de inovação	Gerar a vantagem competitiva com investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento para manter e/ou expandir a empresa no mercado.	Ação conjunta entre atores e beneficiários, com disponibilidade menor de recursos financeiros e esforços locais.

Difusão do conhecimento	A proteção do conhecimento por dispositivos legais é indispensável para a garantia e maximização do lucro.	Conhecimento é compartilhado para difundir e expandir experiências positivas para outros grupos sociais.
Processo de inovação	O processo é voltado para a oferta de um novo processo de produção, de um novo produto ou serviço para aumentar a competitividade de mercado da empresa. Trata-se de um processo sequencialmente desenvolvido e controlado pelo uso de instrumentos técnicos de gestão.	O processo é uma construção social e de caráter colaborativo entre atores e beneficiários, que visa à coletividade na aprendizagem para desenvolver as habilidades e potencialidades das pessoas para promover mudança social. Ainda, pode promover novas relações sociais e estruturas sociais.

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011)

Nessa perspectiva, a inovação tecnológica prima pela geração do valor econômico, e para isso adota estratégias que garantem a competitividade econômica, faz altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento para explorar oportunidades de mercado (novos produtos, serviços ou formas de produção), adota a proteção legal do conhecimento acerca da inovação de forma vital, e todo o processo é gerido de forma sequencial e com ferramentas de gestão (BIGNETTI, 2011). Enquanto na inovação social, objetiva-se gerar valor social e construir novas relações sociais, o processo é coletivo e colaborativo entre atores e beneficiários, o aprendizado e o desenvolvimento é mútuo entre as partes, deseja-se que o conhecimento seja amplamente difundido quando consegue alcançar resultados positivos (BIGNETTI, 2011).

Na literatura científica, Taylor (1970) é considerado um dos primeiros pesquisadores a abordar especificamente o termo inovação social. A partir de uma concepção que prioriza a cooperação e a interdisciplinaridade entre equipes, Taylor (1970) defende que a inovação social está em pesquisar formas de aprimorar ações, encontrar novas formas de fazer as coisas e novas invenções sociais. Cloutier (2003) constatou que Gabor (1970) também se preocupou com a inovação social, porém sob a perspectiva do desenvolvimento territorial, em que a inovação estaria nos efeitos sociais positivos que um instrumento (técnico ou legal) poderia gerar a partir de novos arranjos sociais e da melhoria da qualidade de vida.

Enquanto campo de estudo, a inovação social apresenta uma polissemia de conceitos fragmentados por várias correntes e campos do conhecimento, o que denota que ainda requer consolidação (MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010,

BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).
 Parte dessa diversidade conceitual pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceitos acerca da inovação social

Autor	Conceito
Taylor (1970)	Novas formas ou aprimoramento de ações e invenções sociais desenvolvidas perante a cooperação e interdisciplinaridade.
Gabor (1970)	Novos arranjos sociais e/ou melhoria da qualidade de vida gerados pelos efeitos positivos da aplicação de um instrumento técnico ou legal.
Munford (2002, p. 253)	“A geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas deveriam organizar atividades interpessoais ou interações sociais a fim de atender um ou mais objetivos comuns”.
Cloutier (2003)	A inovação social visa responder a uma condição insatisfatória com o objetivo de promover o bem-estar dos sujeitos e da comunidade, por meio da mudança sustentável e desenvolvimento do sujeito, do lugar de vida ou a empresa. Isso é possível mediante ao aprendizado e a construção de conhecimento de forma coletiva e processual.
Nussbaumer e Moulaert (2004)	A inovação social é fundada na confluência entre formas de gerar satisfação das necessidades humanas e inovação nas relações sociais, e essa última significa a melhoria na comunicação entre indivíduos e grupos e a democratização do processo de tomada de decisão (governança). Nesse sentido, a cultura tem papel importante para melhorar a comunicação com a criação de valor artístico e símbolos de identificação para os sujeitos daquele contexto, como também a oportunidade de revitalizar a economia local para a satisfação das necessidades básicas.
André e Abreu (2006, p. 124)	Inovação social é definida “como uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou actores sujeitos, potencial ou efectivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder”.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	O foco da inovação social se constitui em direcionar novas ideias e serviços para as metas sociais.
Pol e Ville (2009, p. 884)	“A criação de novas ideias apresentando impacto positivo na qualidade e/ou quantidade de vida”.
Maccallum <i>et al.</i> (2009)	O cerne da inovação social está em promover inovação nas relações humanas e no atendimento às necessidades básicas humanas. Esse tipo de inovação leva em consideração as relações e práticas sociais, se pauta no emproderamento, e pode ocorrer tanto no contexto de nível micro ou macro.

Howaldt e Schwarz (2010, p. 21)	“Uma nova combinação e/ou nova configuração de práticas sociais em certas áreas de ação ou contextos sociais impelidos por certos atores ou constelações de atores de uma maneira intencional com o objetivo de melhor satisfazer ou atender necessidades e problemas do que é possível com as práticas já estabelecidas.”
Dawson e Daniel (2010, p. 16)	“Processo de geração coletiva de ideias, seleção e implementação por pessoas que participam colaborativamente a fim de enfrentar um desafio social”.
Bignetti (2011, p. 04)	Define a inovação social como “o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.
Neumeier (2012, p. 55)	“Mudanças de atitudes, comportamento ou percepções de um grupo de pessoas unidas em uma rede de interesses alinhados que, em relação ao horizonte de experiências do grupo, levam a novas e melhores formas de ação colaborativa dentro do grupo e além”.
Cajaiba-Santana (2014)	A inovação social consiste numa mudança social que tenha capacidade de modificar atitudes, comportamentos, percepções e, conseqüentemente, gerar novas práticas sociais para um dado contexto social.
Anderson, Curtis e Wittig (2015)	A inovação social é definida como novas soluções para mudanças sociais que, além de serem consideradas boas para sociedade, intencionem e consigam produzir como efeito a justiça, o empoderamento e a igualdade. A replicação da solução em outros locais é uma possibilidade, e não é um critério obrigatório para considerar novas soluções como inovação social.
Agostini, Vieira e Bossle (2016)	A inovação social é a geração de novas ideias e soluções que criam impacto na solução de problemas sociais, envolvendo atores e <i>stakeholders</i> na promoção de mudanças nas relações sociais.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nicholls *et al.* (2015) propõe que a inovação social seja compreendida como um movimento, que não pertence a uma disciplina específica, mas que se fundamenta em ideias. Diante de determinadas circunstâncias, as pessoas usam das capacidades criativas e de projetar a realidade para criar e desenvolver novas formas de organização social (NICHOLLS *et al.*, 2015). Firmino e Machado (2017) concordam que há uma falta de consenso teórico sobre o que trata a inovação social. Porém, esses autores identificaram que o processo colaborativo e, logo, a interação entre atores para que se desenvolva a inovação social é o ponto em comum entre os conceitos e que pode assumir a forma de rede (SILVA; BITENCOURT, 2016), sistema (PHILLIPS *et al.*, 2015) ou *cluster* (TANIMOTO, 2012).

A polissemia conceitual também se faz perceptível na falta de convergência quanto à orientação da inovação social, pois há conceitos que a direcionam para o resultado, ou o processo, ou ainda para a combinação de ambos (HULGARD; FERRARINI, 2010; SHARRA; NYSSSENS, 2010). Os conceitos que orientam a inovação social para um resultado da solução aplicada a uma demanda social (MULGAN *et al.*, 2007; PHILLS; DEIGLEIMER; MILLER, 2008; POL; VILLE, 2009) parecem ressaltar o caráter utilitarista da inovação, sem que seja necessário trazer mudanças para as causas dos problemas. Por sua vez, há conceitos que se pautam nos mecanismos que permeiam o processo da inovação social (DAWSON; DANIEL, 2010; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; NEUMEIER, 2012; CAJAIBA-SANTANA, 2014), que incluem a capacitação, a mobilização e a inclusão social (ANDRÉ; ABREU, 2006).

Neumeier (2012, p. 55, tradução nossa) argumenta que: “As inovações sociais são imateriais: seus resultados materiais são apenas um resultado suplementar e não se concentram nas necessidades, mas na construção de ativos”. Nesse sentido, Cajaiba-Santana (2014) defende que a inovação social não se trata da materialidade de um novo produto ou serviço que atenda a uma demanda social, pois isso denota à mesma um caráter instrumental e faz supor que sempre será possível obter o mesmo resultado com o processo. Para Cajaiba-Santana (2014), a inovação social consiste nas novas práticas sociais que decorrem de mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções, ou seja, consiste numa mudança social que também provoque mudanças no contexto social.

Hulgard e Ferrarini (2010) acreditam que a possibilidade de superar o impasse entre as duas vertentes conceituais quanto à orientação da inovação social, voltada para resultados ou processos, está na integração entre ambas: que a finalidade social seja combinada com o processo, enfocando nas características participativa e colaborativa próprias desse tipo de inovação. Os autores acrescentam que o resultado da inovação social não pode ser dissociado da forma ou do processo de como a inovação social foi desenvolvida.

Bouchard (2012) diferencia as inovações sociais entre as perspectivas funcional e radical. Para a autora, a vertente funcional compreende que os problemas sociais podem ser resolvidos a partir de soluções criativas. Nesse sentido, Iwamoto e Cançado (2016) compreendem que a inovação funcional objetiva suprir os sintomas da ausência ou das falhas dos serviços públicos oferecidos pelo Estado, sem considerar a responsabilidade do mesmo em melhorar ou não essa oferta. Por outro lado, a inovação radical vê a inovação social nas ações que tem o escopo de transformar as relações sociais, as quais considera a origem dos problemas

sociais, conforme Bouchard (2012). Iwamoto e Cançado (2016) acrescentam a esse entendimento que a inovação social radical aborda as causas dos problemas sociais ao se centrar nas transformações sociais.

Na literatura atual, Patias *et al.* (2017) verificaram em um estudo bibliométrico que são adotados sete principais modelos de análise da inovação social desenvolvidos pelos autores: Cloutier (2003), Tardif e Harrisson (2005), Mulgan (2006) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), *Réseau Québécois en Innovation Sociale* e Rollin e Vincent (2007), Buckland e Murillo (2013), Cunha e Benneworth (2013) e a Teoria da Inovação Social Transformadora. No entanto, a proposta de Cunha e Benneworth (2013) aborda uma estrutura conceitual para compreender o papel colaborativo das universidades nos processos de inovação social, e que difere do objeto de análise do presente estudo.

Cloutier (2003) considera que a inovação social é entendida como tal a partir da análise de quatro dimensões: a) a natureza da inovação; b) a forma de desenvolvimento e implementação; c) o foco das mudanças; d) os resultados obtidos. A primeira dimensão diz respeito ao quanto uma inovação social é material ou imaterial ao longo de um *continuum*, e são observados três aspectos: a tangibilidade, a novidade e o objetivo (CLOUTIER, 2003). Na dimensão de desenvolvimento e implementação, é preciso que haja a participação dos beneficiários e de uma diversidade de atores ao longo de todo o processo, conforme Cloutier (2003).

Quanto ao objetivo da mudança, Cloutier (2003) destaca que na inovação social essa se deve voltar para o bem-estar dos indivíduos e comunidades e isso pode ser nos níveis individual, do desenvolvimento territorial e da transformação das relações da estrutura de produção. Ainda, segundo esse autor, os resultados obtidos precisam gerar mudanças sociais e serem de caráter duradouro.

No modelo de análise de Tardif e Harrisson (2005), a inovação social pode acontecer nos contextos macro e micro, onde os atores sociais estabelecem relações de cooperação para encontrar novas respostas para um problema gerado numa situação de crise, que causa rupturas, descontinuidades ou mudanças nas estruturas socioeconômicas. Essa nova resposta provoca mudanças que recompõe os laços sociais, e modifica as práticas e relações sociais. Esse modelo se pauta na análise de 49 estudos do *Centre de Recherche e sur les Innovations Sociales* (CRISES), em que os autores constataram que os conceitos acerca da inovação social guardam cinco dimensões em comum (Quadro 3) que possibilitam assim

identificá-la: a) transformações (contextos macro e micro, econômico e social); b) caráter inovador (modelo, economia e ação social); c) inovação (escala, tipo e objetivo); d) atores (sociais, organizações, instituições e intermediários); e) processo (modelo de coordenação, meios e restrições).

Quadro 3 - Dimensões de análise da inovação social de Tardif e Harrisson (2005)

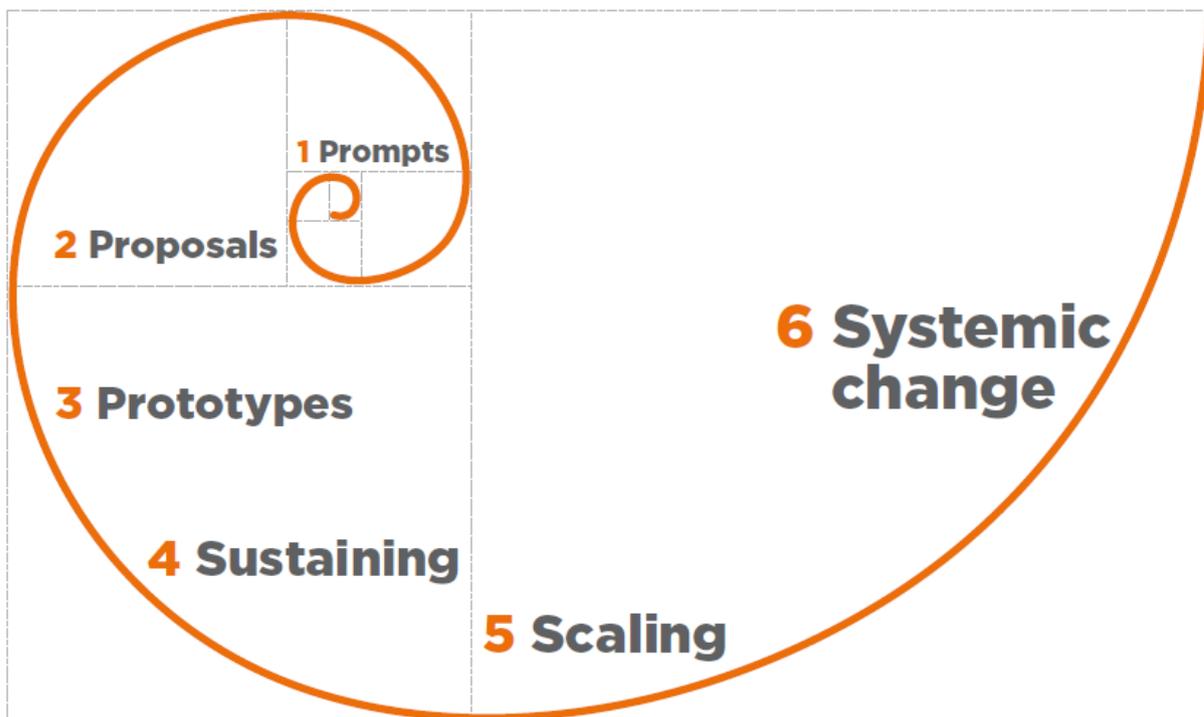
Dimensões	Perspectivas			
	Transformações	Contextos macro e micro	Econômico	Social
Crise Ruptura Descontinuidades Modificações estruturais		Emergência Reconversão Adaptação Relações de trabalho, produção e consumo	Recomposição Reconstrução Exclusão/marginalização Prática Mudança Relações sociais e de gênero	
Caráter inovador	Modelo	Economia	Ação social	
	Trabalho Desenvolvimento Modelo de Quebec Governança	Conhecimento Misto Social	Tentativas Experimentos Políticas Programas Arranjos institucionais Regulação social	
Inovação	Escala	Tipos	Objetivo	
	Local	Técnicas Sócio-técnico Sociais Organizacionais Institucionais	Bem comum Interesse geral Interesse coletivo Cooperação	
Atores	Sociais	Organizações	Instituições	Intermediários
	Movimentos cooperativos/comunitários Sociedade civil Sindicatos	Empresas Empreendimento de economia social Organizações coletivas Destinatários	Instituições Estado Identidade Valores/normas	Comitês Redes sociais/de aliança/de inovação
Processo	Formas de coordenação	Meios	Limitações	

	Avaliação Participação Mobilização Aprendizagem	Parcerias Integração Negociação Empoderamento Difusão	Complexidade Incerteza Resistência Tensões Compromisso Rigidez institucional
--	--	---	---

Fonte: Adaptado de Tardif e Harrisson (2005).

Mulgan (2006) propôs que a inovação social seja analisada por meio de um processo composto por quatro estágios: a) geração de ideias, identificação de necessidades e potenciais soluções; b) desenvolvimento e prototipagem; c) avaliação, ampliação e difusão; d) aprendizagem e evolução. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) ampliaram essa perspectiva e propõe a noção de ciclo para compreender a inovação social, na qual uma ideia passa por seis fases até que consiga gerar impacto, conforme demonstrado na Figura 1. Trata-se de um *framework* que pode auxiliar a pensar sobre as formas de oferecer suporte para o desenvolvimento das inovações (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). É importante destacar que, embora o ciclo apresente a configuração elencada em estágios, não há uma obrigatoriedade em se seguir uma linearidade na sequência dos mesmos, pois os autores afirmam que o início da inovação pode ocorrer em outra etapa, como a prática ou a escala, bem como pode haver a sobreposição de etapas e o ciclo pode ser retroalimentado.

Figura 1 - Ciclo de inovação social de Mulgan (2006) e adaptado por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 11).

Os estágios do ciclo de inovação de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) são definidos como:

- a) *Prompts*, inspirações e diagnósticos: é a etapa em que é identificada a situação que é motivadora da necessidade da inovação, e que inspira a criatividade e a encontrar novas evidências. Para encontrar a solução mais adequada, é importante definir corretamente o problema e compreender bem os fatores que o causam;
- b) Propostas e ideias: é a etapa de desenvolvimentos de ideias e de proposição de possíveis soluções, que pode ser auxiliada por variados métodos que ofereçam outras percepções;
- c) Protótipo e pilotos: é o momento de modelar e testar as ideias na prática, por meio de testes, ensaios ou protótipos. Isso contribuiu para o aprimoramento da solução, pois os processos de interação e de tentativa e erro reúnem forças dos atores interessados, colaboram na resolução de conflitos e ajudam a tomar medidas para o sucesso da solução;
- d) Sustentação: é a fase em que a ideia é efetivamente posta em prática, e que há a possibilidade de aperfeiçoá-la e simplificá-la. Nesse momento, é possível

identificar os fatores que estão contribuindo para a manutenção financeira da organização (empresa, empreendimento social ou filantropia) ou, no caso da gestão pública, os recursos e a legislação, que fazem com que a inovação siga à frente;

- e) Escala e difusão: o estágio consiste na adoção de estratégias para o crescimento e difusão da inovação (expansão da organização, licenciamento, franquias), bem como para inspirar e reproduzir o modelo afim de que a ideia ou a prática sejam divulgadas para outros lugares. Na economia social o conceito de escalabilidade é mais adequado, pois além de ser modelo de inspiração e reprodução da solução, oferece suporte e *know-how* para que a solução seja replicada e adaptada para outros ambientes;
- f) Mudança sistêmica: o estágio constitui a finalidade da inovação social. Isso implica que haja a interação de muitos elementos (movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, dados e infraestruturas e novas práticas), novas estruturas oriundas de inovações menores e envolve diversos setores da sociedade.

Rollin e Vincent (2007) desenvolveram estudos junto ao *Réseau Québécois en Innovation Sociale* (RQIS), e apresentam o modelo de avaliação do processo de inovação social centrado no papel exercido pelos atores sociais em cada fase desse processo. Diferentemente de outras proposições de análise da inovação social, o modelo reconhece a importância da contribuição de cada função desempenhada pelos atores sociais, e que constitui fator que corrobora para que se efetive a inovação. Rollin e Vincent (2007) classificam o papel desempenhado pelos atores sociais em quatro tipos:

- a) Catalisadores: são pessoas ou grupos pertencentes a qualquer setor de atividade (organizações ou associações públicas ou privadas, organizações comunitárias, empresas sociais, pesquisadores ou grupos de pesquisa universitários, entre outros) que usam de suas características (liderança, criatividade, visionário, capacidade de assumir riscos) para criar, promover e impulsionar a inovação social.
- b) Financiadores: são pessoas ou grupos do setor privado ou público que apoiam financeiramente os processos de inovação social ao longo da realização do mesmo;

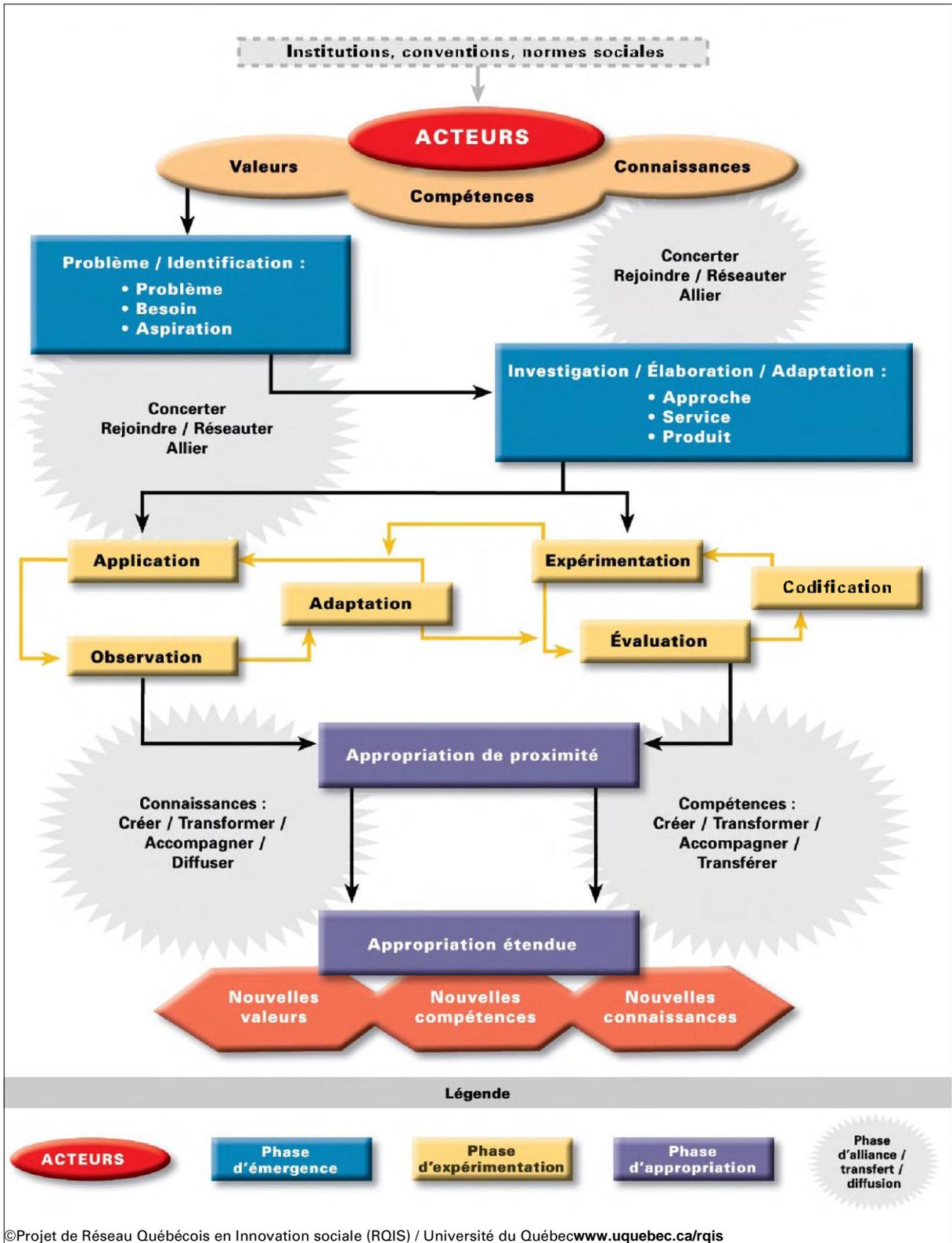
- c) Parceiros apoiadores: a função desses atores consiste em oferecer suporte às inovações sociais por meio do acompanhamento, participação, divulgação, compartilhamento do conhecimento, reconhecimento, entre outras atividades. Esses atores podem ser o Estado, organizações públicas e privadas, pesquisadores ou grupos de pesquisas universitários, associações comunitárias, sindicatos, fundações, voluntários e meios de comunicação;
- d) Usuários/beneficiários da inovação social: esses atores se subdividem em papéis de *stakeholders*/usuários e beneficiários. No primeiro caso, além de se beneficiarem com a inovação, os atores participam do processo da implementação, desenvolvimento, avaliação e ajustes das práticas inovadoras. No segundo caso, os atores se beneficiam do novo serviço ou abordagem da inovação social.

Rollin e Vincent (2007) elucidam que as trajetórias do processo de inovação social guardam proximidades entre si independentemente da origem das mesmas, seja do setor privado, público, voluntariado ou da economia social. Para as autoras, qualquer processo de inovação social começa por uma situação crítica e os atores adotam estratégias formais ou informais para resolver o problema e a inovação é apropriada por uma comunidade, organização ou instituição. O modelo proposto por Rollin e Vincent (2007), ilustrado na Figura 2, é segmentado por quatro fases:

- a) Emergência: inicialmente os atores identificam o problema e concluem que as soluções institucionalizadas não conseguem satisfazer a necessidade. Mediante ao compartilhamento de conhecimento e de habilidades, os atores usam das capacidades de criar, adaptar uma solução existente, ou de transferir conhecimento para responder a um problema de forma diferente. A nova solução pode assumir a forma de uma nova abordagem, um novo serviço, um novo produto, dentre outras possibilidades;
- b) Experimentação: a implementação da nova abordagem, da criação do novo serviço ou a oferta do novo produto requer que a solução seja testada para que possa ser ajustada conforme a necessidade dos interessados e beneficiários. A experimentação da solução pode acontecer informalmente (tentativa e erro, observação e adaptação) ou formalmente (experimentação, avaliação e codificação);

- c) Apropriação: a nova solução pode ser considerada como uma inovação social a partir do momento em que é apropriada a nível local, regional, organizacional ou comunitário. A apropriação também pode acontecer de forma ampliada a nível nacional ou internacional. Isso significa que há o compartilhamento de novos valores, novos conhecimentos e novas habilidades oriundas da inovação, que também podem desencadear novos processos de inovação social;
- d) Difusão, formação de alianças e transferência: essa fase pode permear todo o processo de inovação social, pois ela implica em estabelecer alianças com outros parceiros do projeto, financiadores, apoiadores, usuários e beneficiários. A disseminação na inovação pode se dar de forma informal (encontro informal de diferentes atores em ambiente informal) ou formal (publicações e eventos científicos). Por ser uma inovação social, é necessário que o conhecimento seja difundido e transferido para outras comunidades.

Figura 2 - Modelo global do processo de inovação social



Movidos pelas inquietações em torno da inovação social, especialmente em como medir o alcance dos objetivos da inovação e como mensurar os processos, Buckland e Murillo (2013) propõe que a inovação social seja analisada de forma integral a partir de cinco variáveis listadas no Quadro 4. Segundo esses autores, as variáveis fornecem um prisma que possibilita observar diferentes inovações sociais sob a ótica de resultados e de processos a fim de entender melhor o potencial dessas inovações.

Quadro 4 - Variáveis da inovação social propostas por Buckland e Murillo (2013)

Variável	Definição
Impacto e transformação social	A inovação social visa resolver um ou mais problemas sociais, que podem englobar questões ambientais, econômicas e éticas. Compreender se uma inovação social atingiu ou não o objetivo de promover impacto social ou transformação tem fomentado pesquisas em torno de como avaliar e mensurar o desempenho dessa inovação.
Colaboração intersetorial	A inovação social envolve o trabalho colaborativo de diversos setores privado, público, coletivo e individual. Isso resulta em mudanças nas hierarquias tradicionais e criação de espaços de diálogo para debater sobre os problemas sociais. O início e a motivação da colaboração acontecem de forma diferente para cada tipo de inovação social.
Sustentabilidade econômica e viabilidade a longo prazo	As principais dimensões a serem consideradas são investimento versus período de amortização, eficiência e eficácia, e capacidade de gestão para garantir a viabilidade a longo prazo. Inovação em técnicas de captação de recursos, estratégias de implementação de baixo custo e desafios de crescimento também são fatores importantes a serem considerados.
Tipo de inovação	Considera que as inovações sociais poder ser inovações abertas ou fechadas. As inovações abertas são aquelas que os interessados podem replicar, adaptar e reutilizar a ideia livremente. Enquanto nas inovações fechadas, o conhecimento é protegido pela propriedade intelectual. Essa variável leva em consideração que nem sempre o desenvolvimento da solução em comunidade conseguirá atingir os objetivos de impacto social almejados.
Escalabilidade e replicabilidade	A capacidade de escalabilidade e replicabilidade da inovação social precisa ser levada em conta por duas razões: os problemas sociais em geral têm proporções que requerem soluções em escala global; outros sistemas, como o financeiro, estão globalizados e funcionam em grande escala, e isso pode ser estendido para a inovação social, pois uma solução adotada numa localidade pode ser expandida para outras localidades do mundo.

Fonte: Adaptado de Buckland e Murillo (2013).

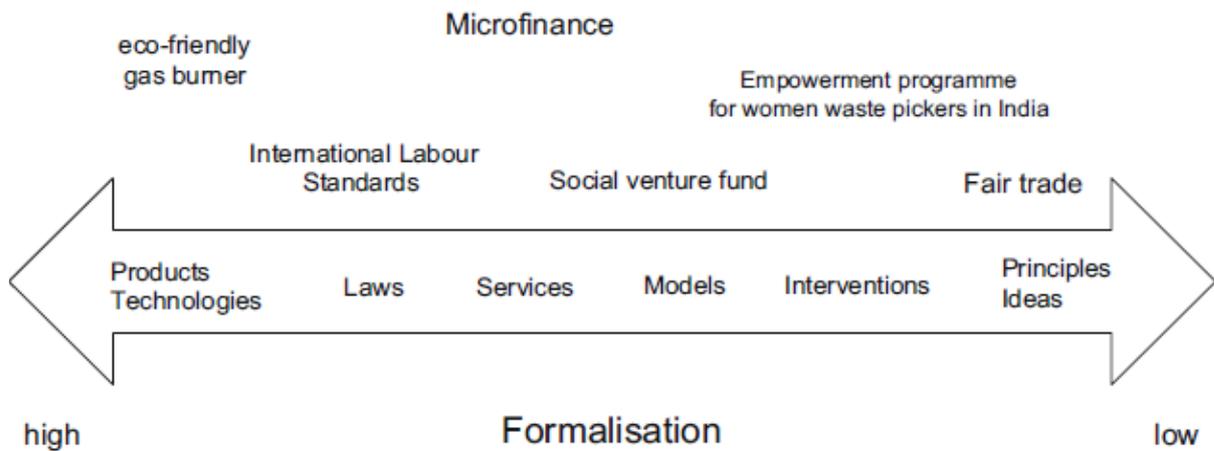
Buckland e Murillo (2013) acreditam que as variáveis elencadas no Quadro 4 fornecem subsídios para auxiliar a determinar como, quando e quais condições interferem na efetividade de uma inovação social. Todavia, os autores consideram que o modelo não é exaustivo, pois “a inovação social por definição está constantemente criando novos paradigmas, derrubando barreiras e aniquilando velhas ideias e suposições” (BUCKLAND; MURILLO, 2013, p. 158, tradução nossa).

Outra proposição identificada é a teoria da Inovação Social Transformadora – Teoria TSI. Essa abordagem pretende ser aberta e unir as abordagens teóricas sobre o poder, empoderamento, movimento social, teoria da prática social, institucional, empreendedorismo, empreendedorismo social, abordagens psicológicas sociais, avaliação social e teoria do capital social (AVELINO *et al.*, 2014). Os autores compreendem que as abordagens mais recentes da temática estão voltadas para resolver as consequências dos problemas sociais e não suas causas, e que precisam de uma nova teoria para lidar com os problemas que são sistêmicos e duradouros. Nessa perspectiva, a inovação social precisa ser sistêmica, em múltiplas dimensões e subsistemas para gerar mudanças transformadoras e de longo prazo (AVELINO *et al.*, 2014).

A proposta dos pesquisadores Avelino *et al.* (2014) é que a TSI seja uma abordagem que parta da dinâmica multi-nivelada e não-linear entre inovações sociais, mudança sistêmica e processos de (des)empoderamento. Esses autores entendem o empoderamento como uma ambição substantiva, pois partem da concepção de que inovações sociais podem causar a mudança sistêmica sem necessariamente empoderar as pessoas. Ainda, a TSI usa de cinco aspectos para avaliar o nível da mudança sistêmica: a inovação social (novas práticas sociais), a inovação do sistema *game-changers* (jogo da interação social), as narrativas de mudança (ideias e discursos para a mudança) e a transformação da sociedade (AVELINO *et al.*, 2014).

Choi e Majumdar (2015) propuseram um modelo de *continuum* para compreender a formalização da inovação social tendo por base três dimensões: a formalização, os processos de mudança e os resultados sociais. Esse modelo, apresentado na Figura 3, leva em consideração que as inovações sociais têm características que as perpassam: a materialização da inovação em forma de um produto, um serviço ou uma ideia, podendo haver combinações de mais de uma forma; numa perspectiva sociológica, as inovações sociais provocam mudanças nas estruturas sociais de poder; e que os resultados desse tipo de inovação visam gerar valor social para atender uma demanda social.

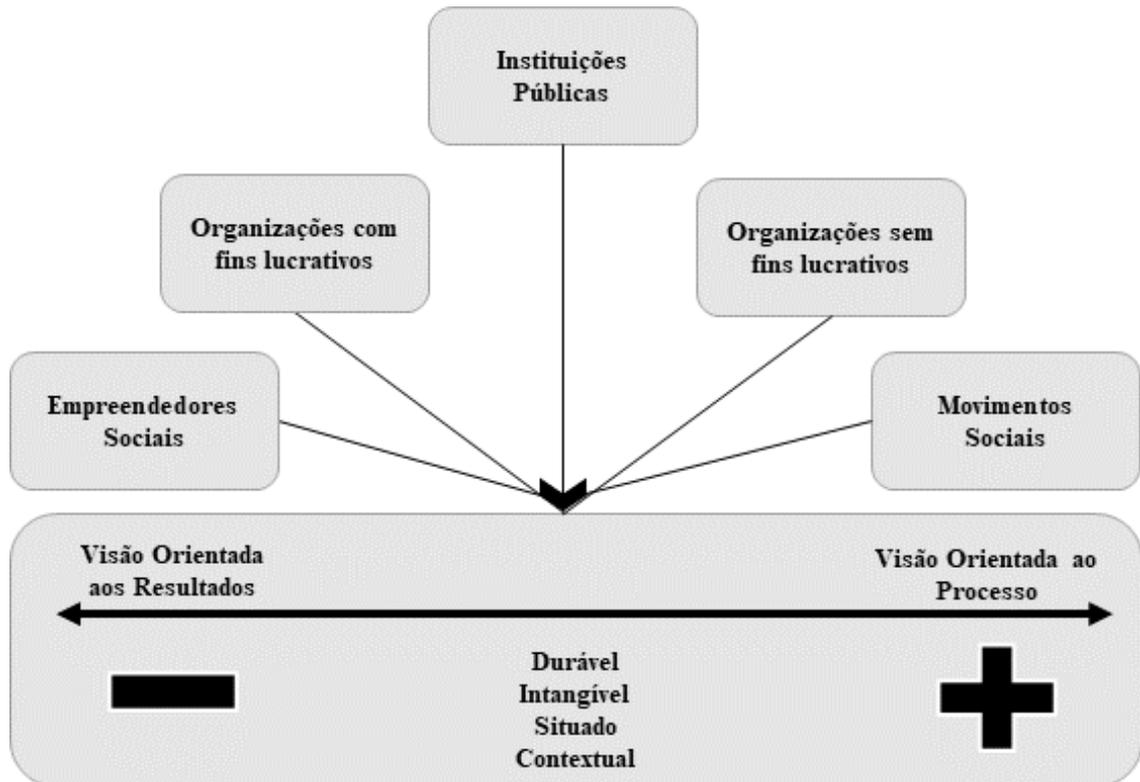
Figura 3 – Modelo de formalização da inovação social em um *continuum*



Fonte: Choi e Majumdar (2015).

Firmino e Machado (2017) expandiram o *continuum* proposto por Choi e Majumdar (2015) e agregaram outros elementos, o qual pode ser observado na Figura 4. Para os autores, quanto mais próximo da noção de resultado ou do utilitarismo, maior será a capacidade de replicar a inovação social porque a mesma possui concretude. Entretanto, os autores destacam que menor será a participação dos beneficiários no desenvolvimento da solução. Por sua vez, os autores também afirmam que quanto mais a inovação social intenciona gerar mudança ou transformação social, mais se torna difícil de replicar em razão de que se torna mais intangível. Porém, isso significa que há maior participação dos beneficiários da inovação, e que tem maior capacidade de gerar empoderamento e efeitos mais duradouros.

Figura 4 - Modelo de inovação social em um *continuum*



Fonte: Firmino e Machado (2017, p. 05).

Firmino e Machado (2017) entendem que o objetivo da inovação social não seja necessariamente para atender a uma demanda social, mas que a mesma deve atender a uma necessidade da sociedade como um todo, sem que isso necessariamente seja considerado bom para todos os grupos sociais. Esse modelo de *continuum* de Firmino e Machado (2017) parece trazer mais equilíbrio para a discussão da inovação social em razão de levar em consideração que o processo e o resultado não são descolados na inovação social. Dessa forma, a análise da inovação social não precisa estar fixa em um dos eixos da Figura 4, o que respeita o fato de que a inovação social não se dá em etapas lineares, e que ora ela assumirá formas mais tangíveis e ora pode ascender para aspectos mais intangíveis e empoderadores.

Ademais, o modelo proposto por Firmino e Machado (2017) contempla o aspecto de que a inovação social pode advir dos mais diversos tipos de atores, podendo ser oriundo de qualquer setor da sociedade desde comunidades locais até mesmo esferas do Estado (DAWNSON; DANIEL, 2010). Em geral, as inovações sociais não advêm de pessoas que objetivam apenas o lucro, pois esse tipo de inovação não se apresenta como uma oportunidade de negócio lucrativo, conforme destacam Sandeep e Ravishankar (2015). Esses autores relatam que as oportunidades para a inovação social são difíceis de iniciarem, pois normalmente surgem

de experiências pessoais ou até espirituais que sensibilizam e que motivam essas pessoas a orientarem o comportamento para o pró-social.

Aqui assumisse que, embora as inovações sociais possam ocorrer para resolver problemas considerados importantes para todos os estratos sociais, conforme defendem Firmino e Machado (2017), as pessoas que pertencem aos grupos sociais marginalizados e em situação de vulnerabilidade social são as que mais demandam inovações que diminuam as disparidades sociais, pois os problemas que enfrentam são urgentes e a precariedade é parte constante do cotidiano. Ainda, para essas pessoas, é premente a busca por soluções que explorem o potencial criativo e inovativo, pois as antigas soluções adotadas claramente são insuficientes para atender a essas demandas. Nesse sentido, André e Abreu (2006) afirmam que a inovação social tem por aspectos promover a capacitação e a inclusão de pessoas em processo de exclusão social para que possa mudar as relações de poder e gerar mudança social, e Bignetti (2011) reforça que se trata de um fenômeno inclusivo.

A inovação social parece extrapolar as potencialidades da inovação no sentido tradicional, pois nesse primeiro tipo de inovação o processo e os resultados se voltam para o desenvolvimento social e priorizam o resgate do direito a uma vida digna. Enquanto o segundo tipo de inovação passa a ter sentido somente quando produz desenvolvimento econômico, e o acesso aos benefícios gerados é socialmente seletivo e excludente.

Diante disso, a inovação social transpassa a coletividade e a mudança nas relações sociais para que os diversos atores sociais, principalmente aqueles que recebem diretamente os benefícios dessa inovação, participem da construção conjunta de uma nova solução, ou o aprimoramento ou a adaptação de uma solução existente para os problemas sociais. Isso é possível mediante a promoção da inclusão social e do empoderamento para que as pessoas desenvolvam suas potencialidades, o que leva a se tornarem sujeitos capazes de participar ativamente e intervir em sua realidade de forma reflexiva. Nos subitens seguintes deste capítulo são feitos desdobramentos acerca dos aspectos do empoderamento, a exclusão e inclusão social, o desenvolvimento inclusivo, e os negócios de impacto social como possibilidade de serem catalisadores desses processos.

2.1.1 Empoderamento

O empoderamento possui uma ampla gama de significações conceituais que estão em discussão na literatura (PERKINS, 1995; RAPPAPORT, 1995; ROMANO, 2002; ANTUNES, 2002; GOHN, 2004; HOROCHOVSKI, 2006; HOROCHOVSKI E MEIRELLES, 2007; BARRETO; PAULA, 2014). Dentre as diferentes perspectivas acerca desse conceito, destaca-se as perspectivas gramsciana, freireana e habermasiana que compreendem que a sociedade se constitui como espaço público possível para o empoderamento enquanto perspectiva de fortalecimento, transformação e emancipação de indivíduos e grupos socialmente excluídos, segundo Horochovski e Meirelles (2007).

Essa abordagem acerca do empoderamento leva em consideração “[...] as assimetrias de recursos materiais e simbólicos, legítimos e ilegítimos, presentes na sociedade, seja na esfera pública estatal ou não estatal, seja no mercado ou no âmbito das relações familiares e comunitárias” (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007, p. 493). Seguindo essa perspectiva, ao analisar a relação entre oprimido e opressor na educação, Paulo Freire (1967) foi precursor ao compreender que a libertação das pessoas de relações de dominação está atrelada à medida que essas criam consciência crítica e as relações sociais são transformadas. Essa significação foi atribuída ao termo *empowerment* por Freire (FREIRE; SHOR, 1986). Dessa forma, no âmbito pedagógico, o empoderamento “[...] pode ser concebido como um movimento que tem o propósito de desenvolver a consciência do ser humano de modo a promover sua liberdade e o poder de participação na sociedade” (MICHELS *et al.*, 2018, p. 32).

Para Paulo Freire, o empoderamento não é um recurso que pode ser dado ou não a alguém, mas pode ser compreendido no sentido de impulsionar, desenvolver e potencializar a criatividade e a capacidade das pessoas (GUARESCHI, 2009). Também não se trata de algo que possa ser feito a alguém pois, o que o governo e outros agentes de mudanças externas podem fazer é: serem catalisadores do início do processo de empoderamento com a criação de um ambiente favorável à mudança ou agirem em oposição, como barreira (SEN, 1997). Esse sentido diverge da tradução livre de *empowerment*, que é concebido como um ato benevolente de “dar o poder” em que a pessoa é um receptor passivo, e passa a considerar a pessoa como sujeito ativo do processo de conquista, avanço e superação para que se empodere (SCHIAVO; MOREIRA, 2005).

Freire e Schor (1986) esclarecem que o uso da liberdade individual por si só não é o empoderamento, mas essa liberdade é um sentimento social e precisa ser usada para ajudar outras pessoas a se libertarem por meio da transformação social. Elucida-se que o pensamento freiriano concebe o ser humano como um ser essencialmente social e político, assim o empoderamento é um ato social e político, e não apenas um ato psicológico e individual (GUARESCHI, 2009).

Nesse sentido, Romano (2002) defende que não há como ser neutro ou dissociar o empoderamento da dimensão política, pois o enfrentamento das relações de dominação gera relações conflituosas e desdobramentos nas vidas de dominados e dominantes que se beneficiam da opressão. A transgressão da ordem estabelecida provoca mudanças nos aspectos econômicos, político, cultural ou social de pessoas ou grupos que vivenciam essas relações. “Empoderamento implica contágio, não assepsia. É fermento social: está mais para inovação criativa que para evolução controlada” (ROMANO, 2002, p. 11).

Para Romano (2002), o empoderamento busca conscientemente romper com as relações institucionalizadas de pobreza e tirania, que privam as pessoas de suas liberdades substantivas, para constituir relações mais justas e de equidade. Segundo o autor, isso importa em estar preparado para enfrentar as situações conflituosas e tomar partido e ter compromisso com aqueles que são oprimidos. Enquanto processo e abordagem, Romano (2002) afirma que o empoderamento pode ser visto como uma abordagem que confere às pessoas e ao poder a centralidade no processo de desenvolvimento para a mudança social; e um meio processual pelo qual pessoas, organizações e comunidades assumem o controle das próprias vidas e tomam consciência de que são capazes de produzir, criar e gerir para transformar a condição em que vivem.

Sen (2000) não aborda diretamente o constructo do empoderamento, mas é possível estabelecer um paralelo entre a proposição de desenvolvimento deste autor, enquanto expansão das liberdades substantivas dos sujeitos a partir do desenvolvimento de suas capacidades, e as perspectivas sobre o empoderamento como libertação de Freire (1967), Freire e Schor (1986) e Romano (2002). Sen (2000) compreende que o desenvolvimento não está atrelado unicamente ao crescimento econômico, mas se pauta na liberdade enquanto meio e fim, e implica na eliminação dos obstáculos que privam os sujeitos de oportunidades e do exercício da liberdade de escolha. Para o autor, a pobreza econômica, a carência de serviços públicos e de assistência

social, e a negação de liberdades políticas e civis limitam as liberdades dos sujeitos e, portanto, constituem obstáculos para o desenvolvimento.

Sen (2000) considera que há cinco tipos de liberdades substantivas que são analisadas sob a perspectiva instrumental, e estão interligadas como meio de proporcionar o aumento da liberdade humana:

- a) Liberdades políticas: referem-se à participação política dos sujeitos em que pese a liberdade de escolha de seus governantes, a pluralidade político-partidária, a liberdade de construir a crítica e de expressão, entre outros;
- b) Facilidades econômicas: estão atreladas ao acesso dos sujeitos aos recursos econômicos necessários para as operações de consumo, produção ou troca;
- c) Oportunidades sociais: estão ligadas às políticas públicas uma sociedade para o acesso a uma qualidade de vida melhor por meio dos serviços sociais capacitantes, como saúde, educação, moradia e outros;
- d) Garantias de transparência: tratam das relações recíprocas de confiança que se estabelecem entre os sujeitos. Essas garantias são instrumento para transparência, acesso à informação, inibição da corrupção e de outros fatores que prejudiquem o desenvolvimento;
- e) Segurança protetora: diz respeito às políticas públicas que visam proporcionar segurança social para a parcela mais vulnerável da população.

Nesse sentido, Sen (2000) afirma que o aumento das liberdades substantivas está entrelaçado ao aumento das capacidades dos sujeitos para que possam ter o poder de escolha e vivam a vida da forma que valorizam. Isso também repercute na vida em coletivo, pois a partir do momento que os sujeitos têm potencial para cuidarem de si, também têm potencial para interagir e influenciar a realidade em que vivem. Essa perspectiva se alinha ao pensamento freiriano que defende que o aprendizado a partir da realidade concreta dos educandos é fundamental para que esses possam desenvolver a leitura crítica de mundo e se percebam nele como sujeitos que podem modificar a própria realidade.

Horochovski e Meirelles (2007) compreendem que não é possível estabelecer se há ou não o empoderamento, pois há um número indeterminado de possibilidades de empoderamento, que pode se concretizar a nível individual ou de grupo. Para os autores, não é possível que haja pleno empoderamento, autonomia ou emancipação porque a sociedade impõe o confronto com diferentes níveis de coerção, como também não se vive em situação de total

heteronomia. Dessa forma, Horochovski e Meirelles (2007) afirmam que a pesquisa social que se proponha a analisar o empoderamento precisa considerar que esse processo pode se dar em diferentes graus no contexto empírico.

Existe uma gama de possibilidades acerca das dimensões que são passíveis de análise no empoderamento, Horochovski e Meirelles (2007) estabelecem quatro dimensões que podem subsidiar esse processo: níveis ou sujeitos de empoderamento, motivações do empoderamento, poderes, modalidades de empoderamento. Na proposição desses autores se destaca a dimensão níveis ou sujeitos de empoderamento, que é classificada em: empoderamento individual ou intrapessoal, empoderamento organizacional e o empoderamento comunitário.

O empoderamento individual ou intrapessoal está relacionado à capacidade individual de ser ou de ter a percepção de ser possuidor de recursos que possibilitem intervir ou administrar os rumos de uma ação que o impacta (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007). Logo, o empoderamento intrapessoal acontece quando a pessoa sente que é capaz e importante para agir numa dada situação e percebe menos impedimentos para isso. Apesar dos fatores psicológicos poderem influenciar o processo, esse é um mediador das relações estabelecidas entre indivíduo, ambiente e demais pessoas (SPREITZER, 1995). Portanto, o esse nível de empoderamento envolve a compreensão crítica do ambiente em seus aspectos sociais e políticos, e não se trata de uma característica de personalidade imutável, mas é um constructo afetado pelas condições socioestruturantes e dinâmico (ZIMMERMAN, 1990).

A motivação do empoderamento intrapessoal pode advir da aprendizagem prática da experiência de participação, e de exemplos de lideranças locais que conseguem se posicionar em ambientes participativos e coletivos. Entretanto, a ausência de qualquer grau desse tipo de empoderamento faz com que a pessoa se sinta desencorajada já que há uma redução drástica do fator de estímulo à participação (RICH *et al.*, 1995).

O empoderamento organizacional acontece quando a organização oferta possibilidades para que os membros possam contribuir para melhorar o alcance dos objetivos e metas, e isso pode acontecer por meio de processos organizacionais, estruturas participativas, compartilhamento de decisões e liderança (PERKINS; ZIMMERMAN, 1995). Trata-se de adotar estratégias de gestão democrática e de coletividade, e não apenas promover empoderamentos individuais. No caso das inovações sociais, essa forma de empoderamento é percebida quando o público atendido tem a possibilidade de participar do processo de decisão,

que pode ser estratégico ou operacional, o que edifica uma identificação com os aspectos democráticos e coletivos (MICHELS *et al.*, 2018).

No nível comunitário o empoderamento ocorre quando há ligações entre organizações comunitárias e a promoção de ações que visem à melhoria de qualidade de vida de uma comunidade, o que pode resultar em parcerias e disponibilidade de recursos para a comunidade (PERKINS; ZIMMERMAN, 1995). Acrescenta-se que é um processo que viabiliza a participação de indivíduos e grupos coletivos para a elaboração de estratégias e ações para alcançar os anseios da comunidade mediante ao planejamento coletivo e acordado entre as partes (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007). Ainda, a execução desse processo envolve a participação nas decisões, obter recursos de fontes internas ou externas, a consolidação de instituições para mediar de conflitos entre os diferentes atores e organizações, pois é preciso encontrar o consenso dos anseios coletivos e importantes para a comunidade (PERKINS; ZIMMERMAN, 1995).

Sobre a participação, Gohn (2004) acredita que a sociedade democrática é possível apenas mediante a participação de indivíduos e grupos sociais, e que a escala local desse processo por si só não permite mudar a sociedade, mas o local constitui meio de promover gradualmente a mudança e a transformação da sociedade. Para Gohn (2004), a importância do nível local está na capacidade de concentrar as forças sociais e o poder da comunidade, ser o espaço onde as experiências são vividas, desenvolver capacidades, criar laços de solidariedade, coesão social, forças de emancipação para mudanças e transformação social. Esse poder precisa ser organizado de forma que resguarde as características locais e os laços sociais e identitários.

2.1.2 Exclusão, inclusão social e o desenvolvimento inclusivo

A exclusão e a inclusão social são práticas e noções decorrentes das experiências humanas, que estão interligados desde a origem, e formam duas faces de um mesmo problema em que não é possível desprezar um dos conceitos para compreender o outro. Sawaia (2001) considera que a inclusão social e a exclusão social possuem uma relação dialética em que não constituem partes com especificidades totalmente distintas entre si e de significações permanentes, mas estabelecem uma relação de dualidade em que são pares indissociáveis entre si. Guerra (2012) afirma que a inclusão social vem sendo posta como uma resposta à exclusão social e não como uma alternativa a essa.

Sawaia (2001) considera que a forma como a sociedade se organiza exclui as pessoas para incluí-las, e essa transformação concebe e mantém uma ordem social desigual, o que caracteriza um processo ilusório de inclusão. A autora compreende que essa lógica utiliza de mecanismos psicológicos, como a culpabilização individual, para tecer o nó que liga o excluído à sociedade e para a manutenção da desordem social. “O pobre é constantemente incluído, por mediações de diferentes ordens, no nós que o exclui, gerando o sentimento de culpa individual pela exclusão” (SAWAIA, 2001, p. 09). A dualidade do processo de exclusão e inclusão produz sentimentos que estão num espectro que pode perpassar a inclusão, a discriminação, a inferiorização e até mesmo a revolta. Para Sawaia (2001), esses sentimentos não podem ser explicados apenas pelas razões econômicas, mas produzem e são produzidos por “por formas diferenciadas de legitimação social e individual, e manifestam-se no cotidiano como identidade, sociabilidade, afetividade, consciência e inconsciência” (SAWAIA, 2001, p. 09).

Castel (2007, p. 21) argumenta que “os traços constitutivos essenciais das situações de exclusão não se encontram nas situações em si mesmas”, ou seja, para compreender a exclusão é preciso buscar o que constituiu os processos envolvidos às situações em que existem relações sociais onde há sujeitos excluídos. Para Castel (2007), os limites entre as formas de exclusão social e de inclusão social não são claramente definidos, e em certas circunstâncias não há como estabelecer limites nas relações sociais. “Os excluídos povoam a zona mais periférica, caracterizada pela perda do trabalho e pelo isolamento social. Mas, o ponto essencial a destacar é que hoje é impossível traçar fronteiras entre essas zonas” (CASTEL, 2007, p. 23).

A exclusão social não diz respeito somente à privação ou à escassez de recursos econômicos, mesmo que a pobreza provavelmente seja a dimensão mais visível da exclusão como ponderam Rodrigues *et al.* (1999). Embora exista uma estreita associação entre esses dois elementos, a exclusão social abrange os entraves que limitam os sujeitos, que estão acima da capacidade de controle desses, e que podem se substancializar na realidade vivida em forma de: discriminação, falta de oportunidades de emprego, marginalidade, falta ou baixa qualificação, doenças, medo da criminalidade e isolamento geográfico (BARRY, 1998; RODRIGUES *et al.*, 1999; WIXEY *et al.*, 2005; ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011).

Enquanto processo, a inclusão social busca assegurar às pessoas em situação de pobreza e de exclusão social o alcance dos recursos necessários para participarem plenamente das dimensões econômica, social e cultural, bem como sejam providas por um nível de bem-

estar considerado dentro da normalidade da sociedade que vivem (COM, 2003). No mesmo sentido, a inclusão social também pode ser compreendida como um movimento educacional, social e político que defende que todas as pessoas sejam respeitadas em suas diferenças e no exercício de seus direitos, de forma consciente e responsável (FREIRE, 2008). No Quadro 5, apresenta-se um compilado de abordagens sobre a inclusão social.

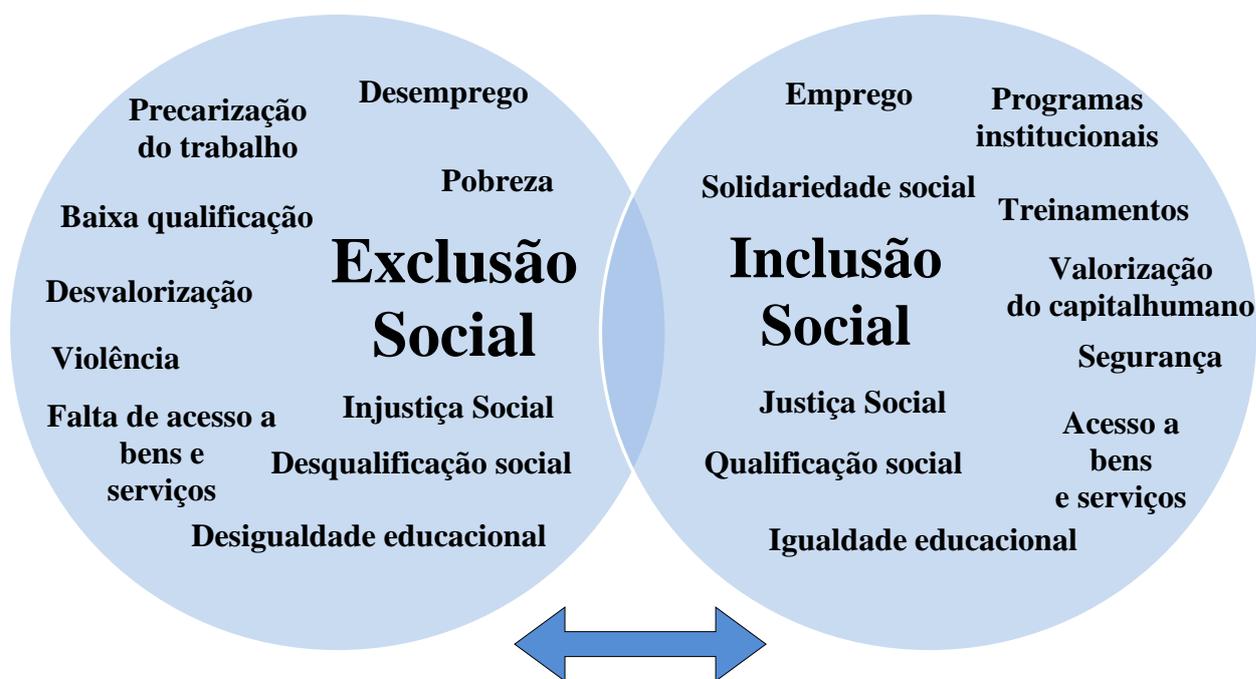
Quadro 5 - Definições de inclusão social

Inclusão social	Autor
Processo que garante que as pessoas em risco de pobreza e exclusão social acedam às oportunidades e aos recursos necessários para participarem plenamente nas esferas econômica, social e cultural e beneficiem de um nível de vida e bem-estar considerado normal na sociedade em que vivem.	COM (2003, p. 9)
São as políticas sociais contemporâneas que priorizam, equivocadamente, atingir os excluídos que estão no limite das privações através de programas focalizados que sustentam rótulos de “inclusão social”.	Lopes (2006, p. 22)
Processo que visa promover a inclusão dos segmentos em vulnerabilidade social, destacando a cidade, a escola, o emprego e a proteção social.	Kowarick (2003, p. 75)
Refere-se à solidariedade social que é um processo diferente da exclusão social, pois reflete companheirismo.	Barry (1998, p. 17)
A inclusão social de grupos não é meramente simbólica, já que também contém implicações econômicas.	Silver (2005, p. 138)
É uma questão de abertura e de gestão: abertura, entendida como sensibilidade para identificar e recolher as manifestações de insatisfação e dissensos sociais, para reconhecer a “diversidade” social e cultural; gestão, entendida como crença no caráter quantificável, operacionalizável, de tais demandas e questionamentos, administráveis por meio de técnicas gerenciais e da alocação de recursos em projetos e programas (as políticas públicas).	Laclau (2006, p. 28)
Processo pelo qual a exclusão social é amenizada. Caracteriza-se pela busca da redução da desigualdade através de objetivos estabelecidos que contribuam para o aumento da renda e do emprego.	Wixey <i>e tal.</i> (2005, p. 16)
A inclusão social está relacionada com a procura de estabilidade social através da cidadania social, ou seja, todos os cidadãos têm os mesmos direitos na sociedade. A cidadania social preocupa-se com a implementação do bem-estar das pessoas como cidadãos.	Sheppard (2006, p. 22)

Fonte: Alvino-Borba e Mata-Lima (2011).

Alvino-Borba e Mata-Lima (2011) identificaram a existência de fatores que são estabelecidos pela negação de possibilidades e oportunidades a indivíduos ou a grupos nos conceitos acerca da exclusão social. Esses fatores de exclusão são: desemprego, desvalorização, precarização do trabalho, pobreza, violência, insegurança, injustiça social, desqualificação social, desigualdade educacional, falta de acesso a bens e serviços. Por sua vez, os autores apontam que os fatores correlacionados à inclusão social valorizam a equidade social e são: emprego, valorização do capital humano, programas institucionais, solidariedade social, treinamentos, segurança, justiça social, qualificação social, igualdade educacional, acesso a bens e serviços. Essa dualidade entre a exclusão e a inclusão social é representada na Figura 5:

Figura 5 - Síntese dos fatores de exclusão e inclusão social



Fonte: Adaptado pela autora de Alvino-Borba e Mata-Lima (2011).

Embora existam casos em que a inovação social possa revelar incremento às situações de inclusão social e coesão entre grupos sociais, Mouleart *et al.* (2005) identificaram em seus estudos que a inovação social aparece frequentemente como uma reação contrária à exclusão social. Por sua vez, Gupta e Vegelin (2016) afirmam que a inclusão social é um desafio multinível, e que se configura do nível global até ao nível local:

- a) Nível global implica em envolver e encorajar os países menos desenvolvidos, em desenvolvimento ou aqueles que passaram por conflitos, nos processos da ONU e na adoção de princípios que fortaleçam a equidade, a capacitação, a transferência de tecnologia e a ajuda financeira;
- b) Nível regional requer a consideração dos problemas dos países em situação de maior vulnerabilidade e a partilha equitativa de recursos que transcendam os limites geográficos;
- c) Nível nacional demanda o envolvimento dos setores, lugares e comunidades marginalizados;
- d) No nível local é preciso levar em consideração indivíduos e grupos específicos.

Na perspectiva de evocar um sentido mais colaborativo entre as nações, a Agenda 2030 da ONU foi firmada com o propósito de erradicar a tirania e a pobreza, em todas as suas formas e proporções, combater as desigualdades e promover a inclusão social mediante as soluções transformadoras, que estejam em consonância com o desenvolvimento sustentável global (UNITED NATIONS, 2015). Conforme a Figura 6, essa agenda está organizada em 17 ODS, que ampliam o escopo do acordo antecessor que consistiu nos 08 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Estruturados em 169 metas, os ODS buscam o desenvolvimento sustentável que esteja fundado integralmente e inseparavelmente nas dimensões econômica, social e ambiental. Ainda, os ODS visam garantir o acesso aos direitos humanos a todos e conseguir proporcionar a igualdade e o empoderamento para o gênero feminino (UNITED NATIONS, 2015).

Figura 6 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Fonte: ONU (2019).

No estabelecimento das metas dos 17 ODS foi considerado o contexto macro dos países e a centralidade do papel dos governos de diferentes níveis, global, nacional e regional, como incentivadores e articuladores de diversos setores da sociedade para a implementação e consecução das metas. Gupta e Vegelin (2016) defendem que os ODS podem extrapolar o modelo de desenvolvimento econômico e propõe a adoção do conceito de desenvolvimento inclusivo, que aborda as dimensões social, ambiental e relacional da inclusão. Para Gupta e Vegelin (2016), existe o risco de os ODS priorizarem o desenvolvimento econômico, visto que a vertente da economia entende que o crescimento econômico é necessário para superar as desigualdades, em detrimento das questões sociais, ecológicas e discussões acerca do processo de desenvolvimento vigente. Ainda, embora Gupta e Vegelin (2016) tenham identificado 41 referências para a inclusão nos ODS, os autores percebem que há pouca discussão sobre as limitações oriundas das relações díspares de poder e que são o centro da desigualdade.

Na análise dos ODS, Gupta e Vegelin (2016) identificaram que 13 dos 17 ODS estão diretamente articulados à inclusão social, embora parte deles também abordem as questões ecológicas e relacionais. No Quadro 6, logo abaixo, são apresentadas as vinculações dos ODS à inclusão social, de acordo com a análise dos autores:

Quadro 6 - Articulação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e a inclusão social, conforme Gupta e Vegelin (2016)

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	Inclusão social
Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares	A pobreza não é percebida apenas como a medida da renda mínima per capita e não é um problema exclusivo dos países mais pobres. As metas estabelecidas têm a finalidade de erradicar a pobreza extrema e o acesso a recursos básicos.
Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável	As metas são direcionadas para acabar com a fome e a desnutrição até 2030, enquanto também visa aumentar a produtividade e a renda dos pequenos produtores de alimentos.
Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades	As metas traçadas buscam: a melhoria do bem-estar e da vida saudável por meio da redução da mortalidade materna, de mortes evitáveis de crianças e grandes epidemias; administrar o abuso de substâncias e mortes relacionadas ao trânsito; promover o acesso universal a serviços de saúde sexual e reprodutiva e cobertura de saúde até 2030.
Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.	As metas estão voltadas para a promoção da educação equitativa, mediante a conclusão universal do ensino primário e secundário, acesso à educação pré-primária, e oportunidades para melhorar a formação profissional até 2030.
Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.	O cerne do objetivo é voltado para a igualdade de gênero, eliminando a discriminação, a violência, as práticas, reconhecendo o valor dos cuidados não pagos, promovendo a participação e promovendo acesso aos direitos de saúde sexual e reprodutiva.
Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.	Assegurar o acesso universal à água potável e ao sistema de saneamento.
Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.	Assegurar o acesso à energia acessível, confiável, sustentável e moderna.
Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos	Promoção de oportunidades universais de acesso ao emprego.

Objetivo 9. Construir infraestruturas robustas, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação	Centra-se na resiliência e na infraestrutura sustentável, que tenha acesso equitativo e inclusivo para todos e inclusivos, e na industrialização sustentável.
Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.	Visa a redução das desigualdades dentro e entre os países para alcançar inclusão social, econômica e política.
Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resistentes e sustentáveis.	Preconiza a inclusão nas cidades e assentamentos humanos para torná-los seguros e resilientes. Para tanto, objetiva a garantia de acesso a moradia, serviços básicos e transporte, mas com atenção para as mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos.
Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis	
Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos	
Objetivo 14. Conservar e usar sustentavelmente os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável	
Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.	Inclui a promoção de meios de subsistência sustentáveis para as comunidades locais terem outras oportunidades de geração de renda, de forma que evitem a caça ilegal e o tráfico de espécies legalmente protegidas.
Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.	Incentivar sociedades inclusivas e instituições que visam: a redução da violência e a morte, abuso, tráfico e tortura de crianças; o fornecimento da identidade legal e certidões de nascimento a todos; a garantia da participação de todos nas tomadas de decisões; o acesso à informação; a proteção das liberdades fundamentais.
Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.	

Fonte: Adaptado de United Nations (2015) e Gupta e Vegelin (2016).

As ações de planejamento e políticas externas fortalecem as ações isoladas de grupos locais para gerar impacto real, o que ocorre na medida que o desenvolvimento local concilia esses dois eixos para a criação da autonomia das iniciativas locais (MAX-NEEF, 1991). Ávila (2000) considera que o desenvolvimento local desperta o potencial interno de uma determinada comunidade, bem como as habilidades e capacidades, de forma que gradativamente essa adquira autonomia para gerenciar e buscar soluções para os problemas da realidade concreta, e as participações agentes externos são impulsores de desenvolvimento.

Nussbaumer e Moulaert (2004) compreendem que a questão do desenvolvimento local não está interligada à garantia de um poder mínimo de compra. De acordo com os autores, o desenvolvimento local se associa à promoção de mudanças estruturais, que possibilitem a melhora da condição de reação às necessidades básicas individuais e coletivas, e conseqüentemente participação ativa na satisfação das necessidades de todos. Dessa forma, o desenvolvimento local trata de potencializar a condição de agir de indivíduos e grupos, e não apenas de potencializar a capacidade de consumo.

Segundo Max-Neef (1991, p. 8), a possibilidade de transformar “[...] uma pessoa-objeto para uma pessoa-sujeito no processo de desenvolvimento é, entre outras coisas, um problema de escala. Não há possibilidade para a participação ativa das pessoas em sistemas gigantescos organizados hierarquicamente e onde as decisões se dão de cima para baixo”. Para Sen (2011), a importância da vida humana não se encontra apenas na satisfação das necessidades, mas está atrelada à ideia de sustentabilidade da liberdade, que pode “[...] incluir a preservação e, quando possível, a expansão das liberdades e capacidades substantivas das pessoas de hoje ‘sem comprometer a capacidade das gerações futuras’ de ter liberdade semelhante ou maior” (SEN, 2011, p. 286). Nesse sentido, o processo de desenvolvimento precisa estar alinhado ao desenvolvimento dos sujeitos de forma que esses sujeitos se tornem ativos no processo de desenvolvimento local, e se beneficiem do desenvolvimento que geram para o local.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e o Banco Mundial apontaram no Relatório do G20 para a Cúpula de 2016 que uma forma possível de promoção do desenvolvimento nas dimensões econômica, social e ambiental é por meio dos negócios

inclusivos¹. Esse relatório também destaca o potencial desse tipo de negócio para auxiliar na implantação da Agenda 2030, por conseguinte podem contribuir com os ODS. De acordo com o relatório, esse modelo de negócio pode impactar a sociedade positivamente com a criação de empregos e a facilitação de acesso a bens e serviços para as pessoas mais pobres, como também pode influenciar a cadeia produtiva do setor a ter práticas sustentáveis por meio das políticas adotadas para a escolha do fornecedor (PNUD; WORLD BANK GROUP, 2016).

2.1.3 Negócios de impacto social

Os negócios sociais podem ser entendidos como organizações que têm por foco gerar valor social e/ou ambiental ao solucionar demandas da sociedade, e que podem assumir variados formatos desde empreendimentos privados até organizações do terceiro setor (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Além dessa terminologia, a literatura existente utiliza de outros termos como negócios inclusivos, empresas sociais, empreendimentos sociais, entre outros, para designar esse tipo de organização, o que indica que falta consenso quanto às abordagens e definições adotadas nesse campo de pesquisa (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012). Dentre essa gama de designações, é possível identificar três principais correntes sobre a definição de negócios sociais: europeia, norte-americana e a de países considerados em desenvolvimento (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016).

A abordagem europeia tem raízes ligadas à economia social e ao terceiro setor (DEFOURNY; NYSSSENS, 2008). Nessa perspectiva é utilizado principalmente o termo empresa social ou *social enterprise*, e o princípio desse tipo de organização se deu em meados de 1970, pois se identificou que a mesma poderia ser uma alternativa para a diminuição dos gastos públicos ao gerar empregos e assumir a prestação de serviços públicos destinados a população menos favorecida a um baixo custo (BORZAGA; DEFOURNY, 2001; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; KIYAMA; COMINI; D`AMARIO, 2014). Destaca-se que no ordenamento jurídico europeu não há uma definição de um único modelo de empresa social, conforme assinalam Comini, Barki e Aguiar (2012). Ainda, segundo Comini (2016), é possível

¹ Elucida-se que no Relatório do G20 para a Cúpula de 2016 não há menção ou discussão sobre a existência de diferenças conceituais entre negócios inclusivos, negócios sociais ou empresas sociais para o PNUD e o *World Bank Group*, que organizaram o documento.

estabelecer semelhanças entre as empresas sociais da linha europeia e as organizações da sociedade civil brasileiras.

Defourny e Nyssens (2008) afirmam que a rede de pesquisa *EMES European Research Network*², estabeleceu uma definição para empresa social com o objetivo de guiar os pesquisadores quanto aos aspectos que podem ser observados nas organizações para que as empresas sociais possam ser identificadas:

As empresas sociais são organizações privadas sem fins lucrativos que fornecem bens ou serviços diretamente relacionados ao seu objetivo explícito de beneficiar a comunidade. Eles confiam em uma dinâmica coletiva envolvendo vários tipos de *stakeholders* em seus órgãos de governança, valorizam muito a autonomia e suportam os riscos econômicos associados à sua atividade (DEFOURNY; NYSSENS, 2008, p. 204, tradução nossa).

Para auxiliar a definição de empresa social e a análise desse tipo organizacional, a rede EMES desenvolveu estudos que inicialmente apresentaram as dimensões econômicas e sociais, que organizavam nove indicadores ao total, conforme Defourny (2001). Cabe destacar que os indicadores propostos são uma ferramenta que contribuem para a análise da organização, e não implicam na aderência na totalidade dos indicadores para que a mesma possa ser considerada como empresa social, segundo Defourny e Nyssens (2010, 2013). Esses autores ainda propuseram a reorganização desses indicadores em três dimensões que refletem aspectos econômico, sociais e de governança para esse tipo de organização. Essas dimensões e indicadores podem ser observados no Quadro 7:

Quadro 7 - Indicadores da rede EMES para auxiliar a identificar uma empresa social

Dimensão	Indicadores	Descrição
Econômica	Atividade contínua de produção de bens e/ou prestação de serviços.	A atividade produtiva é o principal motivo, ou está dentre os principais motivos, para a existência da organização. Diferentemente das fundações, normalmente não atuam na redistribuição de recursos ou de atividades de <i>advocacy</i> .

² O EMES European Research Network é uma associação de pesquisadores oriundos de diversas partes do mundo e de áreas multidisciplinares, e inicialmente era uma rede de pesquisa constituída por centros de pesquisa universitários europeus e pesquisadores individuais. O nome EMES é um acrônimo do título do primeiro projeto de pesquisa desenvolvido entre 1996 e 2001: “*L’EMergence de l’Entreprise Sociale en Europe*” (EMES, 2020). A rede de pesquisa EMES foi responsável por desenvolver os primeiros marcos teóricos sobre empresa social (BORZAGA; DEFOURNY 2001).

	Nível significativo de risco econômico	A organização assume o risco de garantir os recursos econômicos adequados para a viabilidade econômica da organização.
	Nível mínimo de trabalho remunerado	A atividade da empresa social precisa de um nível mínimo de trabalhadores remunerados para ser desenvolvida, mas pode combinar o trabalho remunerado e o trabalho voluntário.
Social	Objetivo explícito em prol da comunidade ou de um determinado grupo social.	O objetivo da organização é satisfazer as necessidades da comunidade ou de um determinado grupo social. Dentre as características desse tipo de organização, está a aspiração de fomentar localmente a responsabilidade social.
	Empreendimento iniciado por um grupo de cidadãos ou organizações da sociedade civil	O empreendimento é decorrente de um processo coletivo, que compreende pessoas de uma dada comunidade ou grupos sociais, e que partilham de um objetivo em comum. O caráter coletivo precisa ser preservado no decorrer do tempo, sem que isso signifique se abster da necessidade de uma liderança.
	Limitação da distribuição dos lucros	A empresa social tem limitações quanto à distribuição dos lucros porque isso precisa se alinhar com o objetivo social da organização. Entretanto, as cooperativas também são parte desse tipo de organização, pois, conforme a legislação de cada país, pode haver a distribuição de lucros de forma limitada aos cooperados sem que isso acarrete na maximização de lucros.
Governança	Alto grau de autonomia	A empresa social é resultado de projetos independentes de entidades governamentais ou de outras organizações, e são gerenciadas pelas pessoas envolvidas na mesma ainda que recebam algum tipo de subsídio externo. As pessoas envolvidas podem apresentar propostas e opiniões e encerrar a participação.
	Poder de decisão que não se baseia na propriedade do capital	O processo de tomada de decisão é participativo, e a distribuição do poder de voto nas decisões não é apenas para aqueles que são detentores do capital.
	Nível de participação de todas as partes envolvidas	De forma geral, as várias partes afetadas pela atividade da organização possuem representação e participação no processo

		de tomada de decisão e na gestão participativa.
--	--	---

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Defourny e Nyssens (2010, 2013).

A partir da lista de indicadores utilizados nas pesquisas da rede EMES, o conceito de empresa social é sintetizado por Defourny e Nyssens (2008, p. 204) da seguinte forma:

As empresas sociais são organizações privadas sem fins lucrativos que fornecem bens ou serviços diretamente relacionados ao seu objetivo explícito de beneficiar a comunidade. Geralmente, eles se apóiam em uma dinâmica coletiva envolvendo vários tipos de partes interessadas em seus órgãos de governo, valorizam sua autonomia e têm riscos econômicos relacionados à sua atividade.

De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2012), a corrente europeia é orientada pela premissa de que a maximização dos lucros para os investidores contrasta com a potencialização do impacto social. Segundo esses autores, as empresas sociais se caracterizam pelos seguintes fatores: coletividade, processo de tomada de decisões no qual todos os demandantes têm a oportunidade de participar, reinvestimento dos lucros na organização para aumentar o impacto social, ênfase em fatores como a transparência na gestão e a *accountability*. Borzaga, Galera e Depredi (2012) explicam que esses fatores são importantes porque auxiliam a inibir a ocorrência de comportamentos inadequados, que visem obter vantagens indevidas, e porque as metas da organização prevalecem em detrimento de outros interesses.

Nesse sentido, Travaglini, Bandini e Mancinone (2009) corroboram no entendimento de que na perspectiva europeia não há um único formato organizacional para as empresas sociais, e destacam que as mesmas têm suas atividades voltadas principalmente para três setores:

- a) Empresas que oferecem inserção no mercado de trabalho, que são denominadas como *Work Integration Social Enterprise – WISE*;
- b) Empresas que focam os esforços para ofertar bens e serviços que tenham contribuição social e que sejam orientados para o interesse coletivo;
- c) Empresas que fomentam o desenvolvimento socioeconômico local por meio da participação dos cidadãos e da gestão das atividades por parte do governo local.

Por sua vez, Kerlin (2006) afirma que a abordagem americana sobre empresa social se direciona mais aos aspectos relativos à geração de receita. De acordo com o autor, essa abordagem engloba variadas formas organizacionais: a responsabilidade social corporativa

(ou filantropia corporativa), as organizações com objetivos híbridos (objetivos sociais e de lucratividade), empresas subsidiárias com ou sem fins lucrativos, parcerias com outros negócios, marketing voltado às causas. Para Young (2009), a empresa social tem sua atividade direcionada para objetivos sociais e viabiliza isso por meio das operações das organizações privadas no mercado. Comini, Barki e Aguiar (2012) identificam nessa abordagem a busca pelo valor compartilhado, que enfatiza a capacidade das organizações privadas poderem utilizar seus pontos fortes para criar soluções inovadoras para problemas sociais.

Young (2009) identifica seis tipos de empresas sociais na abordagem norte-americana:

- (i) Filantropia corporativa: uma empresa que tem por objetivo principal obter maior lucratividade econômica, e que utiliza de programas e ações sociais como estratégia competitiva de mercado;
- (ii) Empresas com objetivos sociais: empresas sem fins lucrativos que utilizam a comercialização de bens e serviços como estratégia para realizar sua missão social;
- (iii) Modelo de organização de objetivo híbrido: atingir objetivos sociais e a geração de lucros para os acionistas;
- (iv) Organizações não governamentais e sem fins lucrativos: as atividades comerciais da organização tem por objetivo a obtenção dos recursos necessários para o desenvolvimento de atividades de impacto social;
- (v) Projetos com propósitos sociais: a atividade da organização é voltada para atingir determinados objetivos sociais;
- (vi) Projeto híbrido: a atividade da organização é voltada para a geração de receita e também para atingir determinada missão social.

Prahalad e Hart (2002) e Prahalad (2005) defendem que a população mais pobre representa uma parte importante do mercado que precisa ser desenvolvida, e que tem potencial para as empresas poderem realizar negócios. Esse conceito é denominado pelos autores como negócios na base da pirâmide, ou *Bottom of the Pyramid* (BOP). Prahalad (2005) argumenta que é necessário deixar de ver as pessoas pobres como vítimas ou como uma carga para a sociedade, e passar a percebê-las quanto à capacidade de empreender com habilidades, como a criatividade e a resiliência, bem como quanto possíveis consumidores.

Segundo Prahalad e Hart (2002), as empresas multinacionais exercem um papel importante para liderar os esforços em atenuar os problemas sociais. Os autores enfatizam a

capacidades das multinacionais em oferecer a infraestrutura organizacional e comercial (criação de poder de compra, melhoria de condições de acesso e adaptação de oportunidades locais) necessárias para o aproveitamento das oportunidades na BOP, assim como a capacidade de atender as necessidades de consumo desse setor da sociedade. Para Prahalad (2005), a solução do problema da pobreza reside no empreendedorismo em grande escala, e para aproveitar as oportunidades da BOP é necessário o trabalho em conjunto de: empresas de todos os portes, governo, organizações da sociedade civil, agências de desenvolvimento e as pessoas a serem atendidas.

Karnani (2007) tem um posicionamento crítico quanto à BOP, pois considera que essa proposição se trata de uma “miragem” já que essa não atua de fato para resolver os problemas sociais e provoca o aumento dos danos ambientais relacionados ao consumo excessivo. O autor é favorável aos esforços das empresas que objetivam tentar atender às necessidades das pessoas pobres, mas acredita que a contribuição para erradicar a pobreza reside em estimular o desenvolvimento das habilidades dessas pessoas e na criação de oportunidades de emprego.

Porter e Kramer (2011) consideram que a solução para os problemas sociais é possível a partir de novas interações entre o crescimento econômico das organizações e a sociedade, que é denominada pelos autores como Criação de Valor Compartilhado (CVC) ou *Creating Share Value* (CSV). Nesse sentido, a perspectiva da CVC é de que as organizações devem se preocupar com as necessidades da sociedade e internalizar os custos com danos ou fraquezas sociais que as suas atividades podem gerar, além da preocupação com as questões de mercado. Para Porter e Kramer (2011), isso não é obrigatoriamente a elevação dos custos das empresas, mas pode significar uma oportunidade para a inovação, aumento de competitividade e expansão de mercado.

Crane *et al.* (2014) afirmam que a CVC é importante para os estudos dos negócios, porém são contrários à ideia de que essa proposta possa trazer mudanças significativas. Esses autores identificaram alguns pontos que enfraquecem a CVC, como: semelhança muito forte com propostas previamente existentes, por exemplo, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Inovação Social; desconsideração da relevância dos conflitos existentes entre os objetivos econômicos e sociais; ingenuidade quanto aos desafios enfrentados pelo negócio; o uso de uma concepção superficial acerca do papel das corporações na sociedade.

Segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), a linha adotada por países considerados em desenvolvimento para os negócios sociais tem por principal objetivo o impacto social e pode ser baseada em organizações com ou sem fins lucrativos. Comini (2016) afirma que essa linha compreende que se tratam de organizações que utilizam das ferramentas e da forma de atuação das empresas tradicionais no mercado, mas que se propõe a reduzir a pobreza e a transformar as condições sociais das pessoas que se encontram em situação de exclusão ou marginalização.

Yunus (2007) e Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) defendem a proposição de que a forma de se diminuir a pobreza é por meio dos negócios sociais. Segundo a perspectiva desses autores, no sistema econômico capitalista há dois tipos de organizações: o primeiro são as empresas que têm por objetivo criar valor para os acionistas por meio da maximização dos lucros, enquanto o segundo são as organizações sem fins lucrativos que existem para cumprir um fim. Por sua vez, o negócio social combina os conceitos desses dois tipos de organizações: espera-se que haja o retorno do capital que custeia as operações e há a possibilidade dos proprietários poderem recuperar o investimento inicial; porém, os objetivos da organização são voltados para as causas sociais e não para o lucro econômico, e a organização tem potencial de ser agente de mudança para o mundo (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Yunus (2007) estabelece um comparativo entre as pessoas pobres e as árvores bonsai, pois compreende que uma mesma semente pode desenvolver uma grande árvore ou um bonsai, conforme forem as condições do solo em que essa for plantada. Nessa perspectiva, o mesmo acontece com as pessoas: todas as pessoas têm potencial para desenvolver suas habilidades e competências, mas nem todas recebem uma base que permite ter ou criar condições necessárias para isso. Não são as pessoas pobres os responsáveis por criar a pobreza, o que essas pessoas precisam é de oportunidades para se desenvolverem.

Para Yunus (2007), o empreendedorismo social é um conceito que difere de negócio social, mas que possui importância por mostrar a força do desejo pessoal em contribuir para a solução de problemas que são urgentes e que não são resolvidos com eficiência por outras instâncias. Aqueles que gerenciam negócios sociais são empreendedores sociais porque se mobilizam em torno de uma iniciativa inovadora para ajudar as pessoas. Porém, o contrário não é possível porque essa iniciativa pode ser um negócio ou não, com ou sem lucratividade econômica, e o negócio social precisa ser gerenciado como um negócio e o lucro econômico precisa ser revertido em valor social. Yunus (2007) acredita que o empreendedorismo social

pode apoiar o negócio social com melhorias em ferramentas de gestão e implantação, e que os empreendedores sociais podem obter mais benefícios se buscarem o negócio social.

Os negócios sociais podem ser categorizados em dois tipos, de acordo com a proposta de Yunus (2007):

- a) Negócios sociais em que o ganho social é o resultado gerado pela organização: a organização pertence aos investidores que orientam os esforços para obter por resultado um benefício social, que contribua para sanar problemas relacionados à pobreza, acesso à saúde, justiça social, sustentabilidade, entre outros, sem que isso signifique a priorização da maximização dos lucros;
- b) Negócios sociais em que o ganho social reside no fato da propriedade pertencer aos beneficiários da organização: a propriedade da organização pertence às pessoas menos favorecidas, e o fato de que esses indivíduos receberão os dividendos gerados pela maximização dos lucros, tirando-os da condição da pobreza, é o que gera o benefício social.

Nessa categorização não é possível incluir a Responsabilidade Social Empresarial mesmo que haja a preocupação e algum investimento em questões ambientais e sociais. Yunus (2007) destaca que por mais que essa preocupação exista e que uma geração de pessoas mais jovens e com ideais diferentes esteja assumindo a gestão das empresas, a busca pelo aumento da valorização da empresa e, conseqüentemente, o aumento dos lucros vai prevalecer sobre outras questões se houver conflitos de interesses. Ainda, outro aspecto importante que diverge entre o negócio social e o negócio tradicional é o objetivo principal da organização: o primeiro tipo busca o impacto social e o valor social como resultados e o segundo tipo busca essencialmente o lucro.

Yunus (2007) compreende que a caridade e a filantropia não constituem um caminho viável e eficiente para a solução de problemas sociais, pois as pessoas se tornam dependentes da caridade. Para o autor, o fato desse caminho depender de doações gera dificuldades em se obter os recursos financeiros suficientes para a consecução dos objetivos da organização, bem como despense esforços em demasia dos gestores e que poderiam ser utilizados para melhorias na organização. Constituem parte desse tipo organizacional as organizações sem fins lucrativos, organizações não governamentais e fundações.

O Yunus Centre (2020) estabelece que os negócios sociais precisam seguir sete princípios básicos para que se definam como tal. Esses princípios ressaltam as diferenças entre o negócio social e um modelo de negócio tradicional, e estão relacionados no Quadro 8:

Quadro 8 - Princípios dos negócios sociais, conforme o Yunus Centre (2020)

Aspecto	Princípio
Finalidade	O objetivo do negócio é atender a uma ou mais questões sociais que comprometam a qualidade de vida de um grupo social ou de toda a sociedade, e não a maximização do lucro econômico.
Origem dos recursos das ações	Viabilidade financeira e econômica do negócio a partir de recursos próprios.
Pagamento de dividendos	Apenas o capital investido pode ser recuperado, não é aceito o pagamento de dividendos aos sócios.
Destinação do lucro	O lucro do negócio é reinvestido no próprio negócio para a expansão e melhorias.
Sustentabilidade	Precisa se preocupar com as questões de gênero e do meio ambiente.
Condições de trabalho	Os trabalhadores devem ser remunerados de forma compatível com a realidade de mercado, e precisam ter melhores condições de trabalho.
Motivação	É preciso ter entusiasmo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yunus Centre (2020).

Enquanto organização, o negócio social tem aspectos que se assemelham ao negócio tradicional. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) esclarecem que o negócio social precisa ter o projeto e a operacionalização como um negócio tradicional. Isso é necessário porque enquanto organização a mesma prescinde de condições para se manter no mercado, como, por exemplo: a geração de receita para cobrir as despesas, possuir clientes, produtos, serviços, nicho de mercado e proprietário. Por outro lado, o negócio social tem o propósito fundamental de atender uma ou mais questões sociais no lugar da maximização de lucros. Ainda, essa perspectiva resguarda outras especificidades: a autossuficiência pois, não há exclusividade do modelo de negócio e pode ser replicado por outros; não gera o pagamento de dividendos e o lucro precisa ser reinvestido para o fortalecimento do negócio social.

Por sua vez, outras vertentes defendem que o negócio social pode maximizar os lucros e gerar dividendos para os investidores. Segundo Chu (2008), essas vertentes acreditam que a possibilidade do lucro constituirá fator de atração de mais pessoas, e essas dedicarão parte do seu tempo para os negócios com missões sociais, o que permitirá um crescimento exponencial. Prahalad e Hart (2002) argumentam que as empresas multinacionais podem gerar benefício social por meio da facilitação do acesso ao consumo para da camada mais pobre da população, e ainda obter lucratividade econômica. Entretanto, Yunus (2007) e Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) são contrários a finalidade da maximização dos lucros nos negócios sociais. Esses autores defendem que apenas o benefício social é aceito como resultado desse tipo de organização, pois o negócio perderia a sua essência ao gerar a riqueza individual no lugar da riqueza social.

O *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN)³ define negócios sociais como empresas ou organizações que utilizam das atividades de mercado (produtos e serviços) para gerar mudança social (SEKN, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Essas organizações podem ter fins lucrativos ou não, ou ainda podem ser ONGs.

O PNUD estabelece que os negócios inclusivos são aqueles que conseguem unir os negócios e a população mais pobre, de forma que atenda os interesses de ambas as partes. Nesse sentido, essa população é envolvida nesse tipo de organização por meio da relação de consumo ou como empregados ou proprietários dos negócios, e tem por benefício a geração de renda e capacitação. Por outro lado, os proprietários dos negócios se beneficiam com o aumento da produtividade e o fortalecimento de mercado (PNUD, 2008).

Teodósio e Comini (2012) indicam que a literatura brasileira se utiliza principalmente do termo negócios sociais, embora a terminologia negócios inclusivos também seja adotada. Ainda, os autores consideram que se trata de termos distintos, sendo que negócios inclusivos tendem a ser um subitem de negócios sociais. De forma sucinta, é possível definir negócios inclusivos como:

[...] negócios inclusivos são aqueles que visam gerar oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho (de acordo com os padrões dos chamados “empregos decentes” que são autossustentáveis, ou seja, que geram lucro para as empresas), estabelecendo também um relacionamento entre elas e as organizações comerciais típicas, como fornecedores de bens e serviços

³ O *Social Enterprise Knowledge Network* foi fundado em 2001 em uma parceria entre a *Harvard Business School* e a Fundação AVINA, que reuniu as principais escolas de negócios da América Latina e ibérica, para desenvolver estudos e capacitação sobre negócios e sociedade. O SEKN é liderado por James E. Austin (SEKN, 2010).

ou na distribuição da produção por empresas ou empresas tradicionais (TEODÓSIO; COMINI, 2012, p. 411, tradução nossa).

Comini, Barki e Aguiar (2012), compreendem que as três principais correntes sobre os negócios sociais, ou empresas sociais, têm em comum o foco em resolver problemas sociais, mas se diferenciam quanto à forma que consideram mais eficaz para a realização disso. Esses autores destacam que essas perspectivas são possíveis de serem encontradas dentro de um mesmo contexto, e que podem sofrer ajustes para que as organizações encontrem a melhor forma de interagir com a realidade.

Defourny e Nyssens (2013) apontam que a inovação social não aparece explicitamente nos indicadores da rede EMES para a empresa social, porque esses se concentram na identificação de processos motivados por objetivos sociais, mas consideram que é possível estabelecer relações entre ambos. Para os autores, esses constructos compartilham as seguintes características: a priorização da satisfação das necessidades da comunidade e das dinâmicas coletivas, a restrição da participação dos lucros com a finalidade

de ressaltar o caráter social do objetivo da organização, e o envolvimento de várias partes interessadas na governança.

Para Defourny e Nyssens (2013), a inovação social pode estar no pioneirismo da empresa social em algum setor que possa contribuir de forma relevante para impactar na inovação, e na expansão ou replicação da inovação social para outros lugares. Esses autores destacam que a inovação social está associada principalmente às relações entre os grupos sociais e ao processo de inovar, e não apenas nos resultados.

3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentado o percurso metodológico adotado na investigação do problema de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O paradigma do conhecimento que norteia esta pesquisa é o interpretativista. De acordo com Burrell e Morgan (1979), o pesquisador que se pauta por esse paradigma se preocupa em obter a compreensão da essência de como é o mundo real em sua natureza social, por meio da experiência subjetiva e num processo contínuo. Nessa perspectiva, Saccol (2009) considera que a realidade não é totalmente objetiva ou subjetiva, mas é decorrente da intersubjetividade envolvida na interação e interpretação dos sujeitos a cerca das características de um objeto dentro de um contexto social. Esse tipo de investigação busca entender questões sociais como a natureza do *status quo*, ordem social, consenso, integração social e coesão, solidariedade e atualidade (BURRELL; MORGAN, 1979). Portanto, o modo como sujeitos significam e ressignificam a realidade, por meio de símbolos e interações com contexto social vivido, tem importância para compreender o processo do fenômeno estudado.

Saccol (2009) argumenta que o método indutivo é a lógica de pesquisa inerente a esse tipo de investigação, pois se faz necessário que o pesquisador abandone suas concepções sobre o fenômeno estudado e se aprofunde no contexto social do campo de pesquisa. Saccol (2009) destaca que esse processo é importante para que o pesquisador possa compreender como as práticas e os significados, que são informados pela linguagem e normas táticas, são formados por um determinado grupo no contexto social.

Denzin e Lincoln (2017) entendem que a pesquisa qualitativa localiza o pesquisador no mundo por meio de práticas materiais interpretativistas, que tornam o mundo visível e são capazes de transformá-lo em representações. De acordo com os autores, essas representações podem ser notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e memorandos. Denzin e Lincoln (2017) também destacam que os pesquisadores qualitativos buscam entender o objeto de estudo em seu contexto natural e interpretá-lo a partir dos significados atribuídos pelas pessoas. Godoy (1995) aponta que a aproximação direta do pesquisador com o campo torna possível a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, o

que torna possível a compreensão do fenômeno no contexto real e mediante a perspectiva dos sujeitos que o vivenciam.

Segundo Creswell (2007) e Rasslin e Rossman (2017), a abordagem qualitativa valoriza o contexto integral do fenômeno no mundo vivido, pois o pesquisador qualitativo busca compreender de forma holística os grupos e interações em profundidade. Rasslin e Rossman (2017) acrescentam que isso só é possível a partir do entendimento de que experiência humana é oriunda da interação da vida e as complexidades inerentes a mesma no contexto real em que acontece. Para Creswell (2007), a subjetividade, a descoberta e a visão de mundo dos sujeitos pesquisados, que são características da pesquisa qualitativa, contribuem para aprofundar o detalhamento acerca do local e dos sujeitos pesquisados, bem como envolvem o pesquisador na experiência real desses sujeitos. No mesmo sentido, Flick (2009) afirma que esse mesmo aspecto possibilita analisar o caso concreto em suas particularidades locais e temporais.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, pois o objetivo geral do estudo requer o aprofundamento do conhecimento sobre as ações do Projeto Cidades Invisíveis diante do contexto real onde essas são desenvolvidas, bem como as concepções acerca da inovação social constituem um tema de pesquisa que requer consolidação. Orlikowski e Baroudi (1991) explicam que a escolha pelo estudo de caso numa pesquisa interpretativista tem por intenção a compreensão em profundidade de um fenômeno que tem possibilidade de ser usado para informar outro ambiente. Walsham (1995) propõe que os estudos de caso interpretativos podem gerar quatro tipos de generalizações: desenvolvimento de conceitos, geração de teoria, o desenho de implicações específicas e o desenvolvimento de *insights* mais ricos.

Creswell (2014) afirma que o estudo de caso é uma abordagem qualitativa para o desenvolvimento detalhado da compreensão de um ou mais casos e, para tanto, utiliza-se da análise da descrição em profundidade de um caso, temas de caso e temas cruzados. Esse tipo de abordagem ou estratégia de pesquisa pode ser aplicado a exploração de um sistema delimitado da vida real, ou seja, um caso único, ao longo dos anos e a coleta de dados é feita em profundidade a partir de múltiplas fontes de informações para descrever o caso, segundo Creswell (2014).

Quanto ao objetivo, essa pesquisa se caracteriza por ser exploratória e descritiva. De acordo com Richardson (2012), a pesquisa exploratória visa examinar assuntos que têm pouco conhecimento sistematizado para conhecer as características do fenômeno com o

propósito de desenvolver pesquisas que contribuam para o arcabouço teórico. Selltiz *et al.* (1974) acrescentam que esse tipo de pesquisa contribui para conseguir uma nova perspectiva de um fenômeno e para o esclarecimento de conceitos. Selltiz *et al.* (1974) afirmam que a pesquisa descritiva intenciona descrever as características de um dado grupo social, situação ou fenômeno. Rallis e Rossman (2017) apontam que a pesquisa descritiva possibilita realizar a descrição analítica detalhada do fenômeno investigado (elementos, processos e pessoas) e obter entendimentos sociais complexos. Para as autoras, esse tipo de pesquisa busca iluminar o fenômeno investigado por meio de *insights* profundos.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto do presente estudo é o Projeto Cidades Invisíveis, que desenvolve ações de impacto social em comunidades em situação de vulnerabilidade social na região metropolitana da Grande Florianópolis em Santa Catarina. Atualmente as ações acontecem prioritariamente na comunidade Frei Damião, que se situa no município de Palhoça, e em parcerias com outros projetos sociais desenvolvidos em outras comunidades da região, como a parceria com o Centro de Educação Popular – CEDEP na comunidade do Monte Cristo em Florianópolis, e também parcerias em outras localidades (por exemplo, a comunidade Jardim Gramacho no município Duque de Caxias, Rio de Janeiro), que recebem algum tipo suporte para o desenvolvimento de ações de caráter social. Esse projeto teve início em 2012 a partir de uma experiência pessoal do diretor, que foi convidado a fotografar comunidades carentes dessa região metropolitana e se deparou com situações de sobrevivência e privação de direitos fundamentais, que eram muito distantes da realidade socioeconômica dele.

A comunidade do Frei Damião começou a se formar sócio-espacialmente em 1993 (SUGAI, 2009), e a partir da ocupação irregular de um terreno da Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina - COHAB, de uma propriedade privada e de um terreno da Prefeitura de Municipal Palhoça, que se situam numa região alagadiça, conforme Oliveira (2011). Por muito tempo, a área da comunidade ficou em situação de “limbo”, pois os municípios de São José e Palhoça não manifestavam interesse em assumir a responsabilidade legal pelos problemas daquela população. Após a promulgação da Lei Estadual nº 11.340/2000, essa área passou a pertencer ao município de Palhoça e especificamente ao bairro Brejarú.

Sugai (2009) considera que a comunidade Frei Damião é a comunidade em situação de vulnerabilidade social da região que apresenta o pior quadro de pobreza, infraestrutura, abandono e violência. Nessa comunidade há 1.474 domicílios, conforme os dados do censo demográfico de 2010 (IBGE, 2010), e cuja Unidade de Desenvolvimento Humano (UHDM) teve calculado o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) em 0,638 (IPEA, 2017). Essa comunidade também é considerada como Área de Interesse Social para o município, conforme a Lei Municipal de Palhoça nº. 3.565/2011, e vive o contraste da segregação espacial e socioeconômica. Distanciada dessa realidade por um “muro invisível”, a comunidade está localizada próxima ao bairro Pedra Branca, que se caracteriza por ser uma localidade planejada, cujo projeto prevê que se torne um modelo de sustentabilidade ambiental, e que registra o IDHM para essa UHDM em 0,903 (IPEA, 2017). Ainda, essa comunidade também fica próxima ao empreendimento Aeropark, que é um novo loteamento voltado para o setor empresarial, industrial e comercial.

Enquanto organização, o Projeto Cidades Invisíveis se identifica como um negócio social e uma marca social, e possui registro do CNPJ como microempresa. O projeto comercializa camisetas, acessórios e outros produtos que levam a marca, e o recurso obtido por meio dessas vendas é utilizado para custear as ações de impacto social nas comunidades em vulnerabilidade social. Além disso, na comunidade Frei Damião foi instalada uma incubadora intitulada Bonsai. Nesse espaço são oferecidos cursos para as mulheres da comunidade como, por exemplo, bordado e customização de roupas em parceria com voluntários e outras organizações. O plano do projeto é conseguir desenvolver uma coleção de roupas inteira dentro da comunidade atendida pelas ações.

No início do projeto, diante das necessidades básicas urgentes dos moradores das comunidades da região, o projeto começou a vender camisetas com estampas feitas a partir da releitura artística das fotografias tiradas de pessoas das comunidades. O dinheiro arrecadado com a venda das camisetas e de doações era utilizado para comprar cestas básicas e materiais de higiene para doar nas comunidades. Gradualmente o projeto foi evoluindo e começou a promover outras atividades nas localidades atendidas.

Atualmente as ações de impacto social que são promovidas pelo projeto na comunidade envolvem o trabalho de voluntários, pessoas da própria comunidade, parceiras com empresas e outras instituições, bem com a arrecadação de doações. Dentre as ações promovidas pelo projeto cabe destacar as ações de promoção à saúde, com atenção às gestantes e crianças,

tratamento de doenças infecciosas, encaminhamentos para exames, saúde bucal, melhoria de condições de moradia, controle de zoonoses e do entorno da comunidade (PROJETO CIDADES INVISÍVEIS, 2018). Existe também a preocupação em promover ações de lazer, caráter cultural e informacional, como a kombi cultural e a instalação de rede *wi-fi* de internet gratuita.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental a partir do sítio eletrônico do projeto social e de suas redes sociais eletrônicas, como o *Instagram* e a página do *Facebook*, como também de fotografias, vídeos e palestras. Martins e Theóphilo (2009) consideram que a pesquisa documental utiliza os mais variados tipos de documentos, escritos ou não, a fim de coletar dados e evidências que auxiliem na compreensão dos achados e na confiabilidade da triangulação dos dados.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o diretor do projeto, voluntários/parceiros e os sujeitos que são beneficiados com as ações do projeto. Essa técnica de coleta de dados é organizada por meio de um roteiro que combina perguntas abertas e fechadas acerca do fenômeno investigado, e permite desdobramentos sobre o assunto sem se prender unicamente a pergunta inicial (MINAYO, 2002). Caso haja a necessidade, essa técnica fornece condições para que o pesquisador possa instigar o entrevistado a falar sobre o assunto. Outra vantagem dessa técnica está na condução da entrevista pelo pesquisador, pois abre a possibilidade para o entrevistado de falar livremente sobre outros aspectos do objeto de estudo que podem surgir no decorrer da entrevista, sem que se perca dos objetivos da pesquisa.

A amostra de dados foi intencional, pois foi necessário a coleta dados com os sujeitos que efetivamente participam do projeto como atores, diretor do projeto, voluntários, bem como os beneficiários do projeto social. Creswell (2007) argumenta que a amostra escolhida propositalmente na pesquisa qualitativa visa auxiliar o pesquisador a identificar as fontes de dados que podem auxiliar a responder a pergunta de pesquisa, bem como elucidar o fenômeno. Saccol (2009) ressalta que os estudos orientados pelo paradigma interpretativista e de abordagem qualitativa não se utilizam de amostragem estatística, o quantitativo e o perfil dos entrevistados é definido forma flexível à medida que o pesquisador se aprofunda no contexto do estudo. Para Saccol (2009), o critério de seleção da amostra deve se guiar pela

escolha dos sujeitos que estejam diretamente envolvidos com o fenômeno investigado, que possam oferecer diferentes perspectivas acerca do mesmo, e também pela consistência e contribuição dos sujeitos selecionados com novos dados até que se atinja o ponto de saturação.

Para que fosse possível confirmar que as fontes de dados nas entrevistas fossem esgotadas até que não se obtivesse novos dados e achados, a seleção dos entrevistados se deu a partir da estratégia bola de neve, que também é denominada *snowball* ou *snowballsampling*. Essa estratégia consiste em os respondentes iniciais da pesquisa, considerados pelo pesquisador como conhecedores do fenômeno ou que têm características que se alinham ao foco do estudo, indiquem outros sujeitos a serem entrevistados, e assim sucessivamente até que se alcance o ponto de saturação dos dados ou o objetivo proposto (BIERNACKI; WALDORF, 1981; FLICK, 2009). Assim, esse estudo teve 18 respondentes das entrevistas.

Destaca-se que o tempo de duração de cada entrevista ocorreu de forma espontânea, sem que houvesse qualquer delimitação de tempo. Todas as entrevistas foram registradas em formato de arquivo digital de áudio e posteriormente transcritas pela pesquisadora, e o registro dessas gravações tiveram a devida permissão de todos os entrevistados. Foi adotado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme o Apêndice D, para a ciência dos entrevistados quanto à utilização dos dados das entrevistas, assim como para resguardar os dados pessoais dos mesmos. A fim de codificar o perfil e preservar a identidade dos respondentes da pesquisa, foram utilizados os seguintes códigos na análise e interpretação dos dados: D (diretor do projeto), VP (voluntários/parceiros) e M (morador da comunidade atendida). Dessa forma, os entrevistados são identificados na pesquisa pelos códigos: D1, VP1, VP2, VP3, VP4, VP5, VP6, VP7, VP8, VP9, VP10, VP11, VP12, M1, M2, M3, M4 e M5.

Os dados primários também foram obtidos por meio da observação participante nas ações do projeto que é objeto deste estudo. Flick (2009) compreende que esse método se alinha com a abordagem qualitativa de pesquisa, pois proporciona ao pesquisador um período mais longo de vivência dentro da realidade do campo de pesquisa e em contato com as pessoas que fazem parte desse contexto. Martins e Theóphilo (2009) destacam que a observação participante enriquece e aprofunda as descrições para a pesquisa. Isso possibilita ao pesquisador captar dados e detalhes acerca do contexto do fenômeno sem o descolamento da realidade local, que auxiliam na etapa da interpretação e análise de dados, e que não seriam perceptíveis apenas com as entrevistas por serem encontros pontuais. Para Minayo (2002, p. 60), os dados “[...]”

observados na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real”.

O horizonte de tempo transversal diz respeito à coleta de dados num único momento (RICHARDSON, 2012). Esse foi o corte temporal utilizado no estudo, uma vez que o Projeto Cidades Invisíveis iniciou suas atividades no ano de 2012 e a análise dos dados compreendeu o intervalo de tempo desde o início do mesmo até o término da coleta de dados.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Responder à pergunta de pesquisa requer explorar os dados em profundidade para que se consiga estabelecer elos entre os significados obtidos a partir da realidade e a teoria, que auxiliem na compreensão do fenômeno investigado. Creswell (2007) compreende que na etapa da análise e interpretação dos dados o pesquisador extrai o sentido dos dados. De acordo com o autor, o processo “envolve preparar os dados para a análise, conduzir análises diferentes aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados” (CRESWELL, 2007, p. 194). Nesse estudo essa etapa foi feita por meio da técnica da análise de conteúdo, pois a técnica auxilia a codificar e a categorizar os dados das entrevistas e demais documentos, considerando o contexto real do fenômeno, e a estabelecer relações com a teoria. Bardin afirma que a análise de conteúdo se trata de:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2009, p.42).

A realização do processo da análise de conteúdo implica em seguir três etapas preconizadas por Bardin (2009):

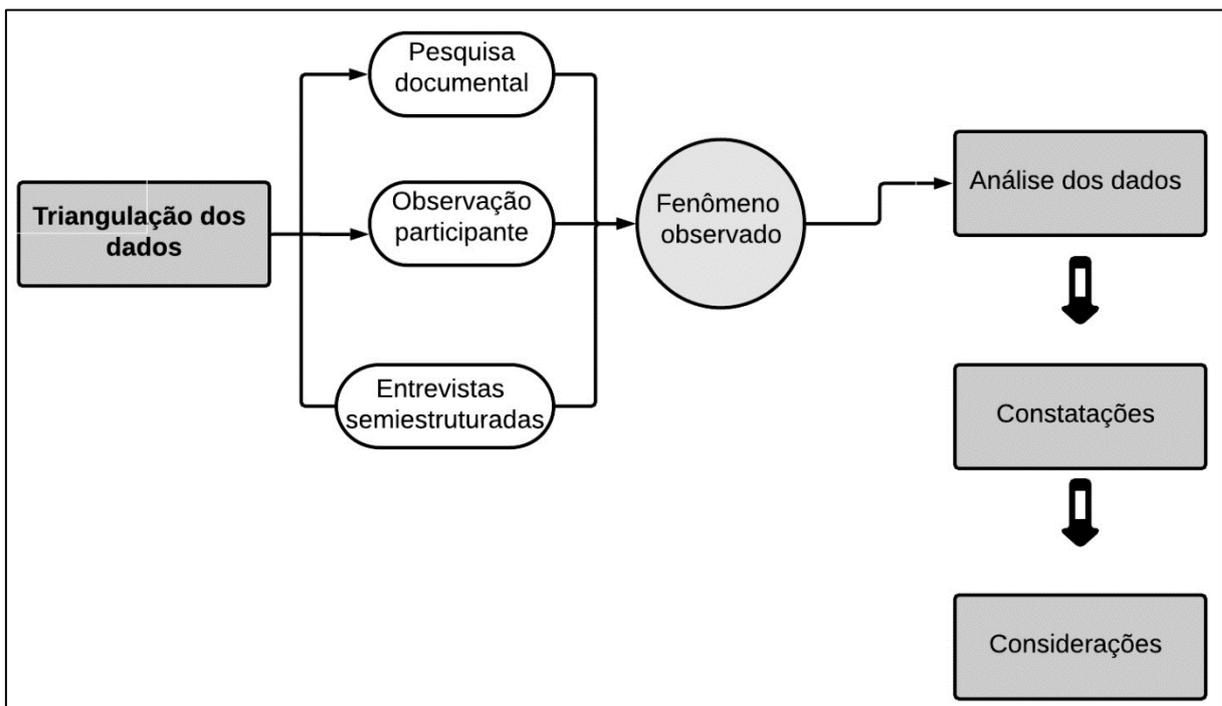
a) Pré-análise dos dados: compreende a leitura flutuante do material levantado para que o pesquisador crie familiaridade, consiga organizar criteriosamente os documentos que irão compor o corpus da pesquisa, estabeleça objetivos e indicadores para a análise;

b) Exploração do material: os dados são categorizados e reagrupados em unidades, a partir de critérios previamente formulados para uma organização sistemática, que permita a realização de inferências;

c) Tratamento e interpretação dos resultados: trata-se da seleção e validação dos resultados significativos, que sejam passíveis de se fazer inferências e interpretações para que se chegue ao propósito da pesquisa ou ainda que se descubra achados inesperados.

Vergara (2005) ressalta que a triangulação de dados objetiva que se evite possíveis vieses na análise dos dados, pois a pesquisa qualitativa possui um processo de análise interpretativo. De acordo com a autora, a triangulação consiste em combinar diferentes fontes de dados e o fenômeno pode ser estudado a partir de diferentes tempos, espaços e sujeitos que possam revelar dados sobre o objeto de estudo. Isso confere ao resultado do estudo a validade interna e externa, embora não seja possível garanti-las plenamente. Dessa forma, foi feito o processo de triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação participante foram, conforme a Figura 7 apresentada logo abaixo.

Figura 7 - Processo de triangulação dos dados



Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 9, logo abaixo, apresenta-se o resumo do percurso metodológico adotado nesta pesquisa para a investigação do objeto de estudo.

Quadro 9 - Quadro-resumo do percurso metodológico da pesquisa

Paradigma	Interpretativista	Burrell e Morgan (1979), Saccol (2009)
Método	Indutivo	Saccol (2009)
Abordagem da pesquisa	Qualitativa	Godoy (1995), Creswell (2007), Flick (2009), Denzin e Lincoln (2017) e Rasslim e Rossman (2017).
Coleta de dados	Pesquisa documental	Martins e Theóphilo (2009)
	Entrevista semiestruturada	Minayo (2002)
	Observação participante	Minayo (2002), Flick (2009), Martins e Theóphilo (2009).
Estratégia	Estudo de caso único	Orlikowski e Baroudi (1991), Walsham (1995) e Creswell (2014).
Horizonte de tempo	Transversal	Richardson (2012)
Amostra	Intencional e estratégia de seleção de entrevistados bola de neve (<i>snowball</i>)	Biernacki e Waldorf (1981), Creswell (2007), Saccol (2009) e Flick (2009)
Objetivo	Exploratório e descritivo	Selltiz <i>et al.</i> (1974) e Rasslim e Rossman (2017).
Análise e interpretação dos dados	Análise de conteúdo	Bardin (2009)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O capítulo seguinte trata da interpretação e análise dos dados coletados com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa e atender aos objetivos propostos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo da dissertação são apresentadas a interpretação dos dados coletados por meio da pesquisa documental e das entrevistas semiestruturadas a fim responder à pergunta de pesquisa. Os procedimentos da coleta de dados seguiram o percurso metodológico indicado no capítulo anterior. O processo de análise foi realizado de modo a atender aos objetivos geral e específicos propostos na pesquisa, e de forma a estabelecer diálogo entre os achados da experiência empírica com o referencial teórico apresentado no capítulo anterior.

4.1 O PROJETO CIDADES INVISÍVEIS E OS ASPECTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL

O Projeto Cidades Invisíveis é um negócio social/empresa social que utiliza do lucro, obtido por meio da venda de camisetas e outros acessórios da marca social, para realizar ações de impacto social em comunidades carentes. A iniciativa para começar o CI ocorreu em 2012 quando D1 visitou algumas comunidades carentes da região metropolitana da Grande Florianópolis, em Santa Catarina, para realizar um trabalho fotográfico para outro projeto. Essa iniciativa foi motivada pela experiência pessoal de D1 que percebeu a necessidade de intervir no contexto social daquelas comunidades. Conforme apontam Sandeep e Ravishankar (2015), geralmente as iniciativas de inovação social iniciam a partir de experiências pessoais que mobilizam as pessoas para agirem em favor de questões sociais, como foi o caso do Projeto Cidades Invisíveis.

Em 2012, eu comecei a fotografar a convite de um outro projeto as favelas aqui de Santa Catarina, Grande Florianópolis. [...] Eu sempre tive essa conexão e essa noção das realidades existentes do Brasil, de mundos que se distanciavam pela questão material e não pela questão da felicidade, e sim pela questão da abundância material de alguns e a ausência pra outros. E aí eu fui fotografar o Frei Damião (Palhoça/SC) e a Vila Aparecida, parte continental de Florianópolis. Aí a partir daquelas fotos eu comecei a me dar conta que eu precisava como... depois de já ter feito universidade, pós-graduação, mestrado, eu precisava dar um retorno pra sociedade. E aí eu comecei a publicar essas fotos pra fazer uma tentativa de **uma consciência coletiva** das pessoas perceberem as **privações de liberdade** que tantas centenas de milhares de pessoas vivem no Brasil e aí eu comecei a convidar artistas plásticos pra fazerem releituras das fotos. E aí com a arte a gente começou a criar camisetas, e aí com a venda das camisetas a gente começou a ajudar aquelas famílias, isso em 2012 (D1, grifo nosso).

No início o CI não tinha o formato de um negócio social, e as primeiras ações foram voltadas para arrecadar recursos financeiros para ajudar as famílias dessas comunidades com

itens de necessidade básica. Gradualmente, o CI percebeu que as ações de caráter mais assistencialistas precisavam ser deixadas e passou a construir o objetivo de ser um projeto que promova oportunidade de geração de renda e de empoderamento das pessoas. Conforme afirma D1: “E aí de lá pra cá a gente começou a amadurecer o projeto, a forma de atuar de tentar atingir impacto social. Passamos de um projeto assistencialista pra um projeto de empoderamento então esse foi o início do projeto”. Ainda, segundo D1, o direcionamento dos esforços para essa mudança, em focar em oportunidades de geração de renda, trabalho e empoderamento, aconteceram principalmente nos dois últimos anos.

De acordo com Projeto Cidades Invisíveis (2018), o projeto se identifica com o conceito de negócio social de Muhamad Yunus e acredita que os problemas sociais podem ser solucionados a partir do empreendedorismo social e de negócios sociais. Atualmente, o projeto define o modelo de negócios e o objetivo da organização como:

Somos uma **empresa social comprometida com a solução de problemas sociais de forma criativa e inovadora**. Acreditamos na **expansão das capacidades do ser humano por meio do empoderamento**. Nossos programas sociais são desenvolvidos para que **todos consigam crescer com independência**. Com a realização de diversos projetos sociais através da ajuda de voluntários, parceiros e também com a sua, podemos alcançar esse sonho. Ensinar, capacitar e criar oportunidades para as pessoas viverem com mais dignidade, felicidade e muito amor (PROJETO CIDADES INVISÍVEIS, 2020, grifo nosso).

Conforme o relato de D1, a escolha por ser uma empresa social é motivada pelo objetivo da empresa, que é o de maximizar o impacto social. Além disso, existe a necessidade de ter um processo de gestão para as atividades da organização, o que almeja, por consequência, a ampliação das possibilidades de crescimento da organização. Na explanação abaixo é possível observar que o CI direciona o lucro para as ações sociais e que não há a distribuição de lucros ou dividendos:

A gente optou por ser uma empresa social exatamente para ser olhar de gestão. Hoje a gente faz parte do SIMPLES Nacional, é uma sociedade simples. A gente paga toda a parte tributação normal como qualquer outra empresa, só o que muda de uma empresa tradicional é que o **nosso propósito é atingir o máximo de impacto social**. Então, a gente tem financeiro, parte contábil, nosso designer, a gente tem funcionário, a gente tem estagiário, a gente toda a estrutura de qualquer outra empresa. Nosso olhar é de empresa pra que a gente consiga **escalonar e crescer**. Então, assim a gente **não tem divisão de dividendos**, a gente **não tem distribuição de lucros**, né, só que a gente tem pró-labore. Então assim, tem tanto salário quanto pró-labore (D1, grifo nosso).

O Projeto Cidades Invisíveis não se identifica com o terceiro setor (PROJETO CIDADES INVISÍVEIS, 2018). D1 explica que entende que o terceiro setor é importante para resolver problemas sociais no Brasil, mas percebe que as ONGs não conseguem ter um crescimento e um impacto escalonado por não terem um processo de gerenciamento como o de uma empresa. Dessa forma, o CI se identifica como uma empresa social pelas questões relacionadas aos processos de gestão e da viabilidade financeira da organização:

[...] quando tens uma empresa do segundo setor, tu sempre vai querer alcançar metas e objetivos pro crescimento dela. Quanto maior for uma empresa social maior é o impacto social, e nesses meus anos à frente do Cidades Invisíveis eu vi que as ONGs sempre ficaram no mesmo patamar, eu não vi o crescimento delas. E aí lendo, estudando, e vendo comentário, eu vi que isso é uma realidade, eu vi que elas acabam ficando sempre num mesmo patamar (D1).

A fotografia e a arte representam fios condutores para o Projeto Cidades Invisíveis, pois o primeiro contato com as comunidades em situação de vulnerabilidade social foi por meio da fotografia, e por serem o *insight* da ideia para viabilizar financeiramente as ações sociais do projeto. Inicialmente foram feitas camisetas estampadas com uma arte criada a partir da fotografia de uma criança da comunidade, e que foi estilizada por um artista plástico, com a finalidade de arrecadar recursos para compra de itens de necessidade básica para uma família (PROJETO CIDADES INVISÍVEIS, 2019). Na Figura 8 é possível observar a fotografia e a estampa que deram origem a referida camiseta. Cabe observar que é respeitado o direito de uso da imagem. Posteriormente, essa ideia evoluiu para uma marca social, inclusive com o lançamento de coleções.

Figura 8 - O sonhador



Fonte: Projeto Cidades Invisíveis (2019)

O Projeto Cidades Invisíveis encontrou na moda uma forma de rentabilizar o projeto para o desenvolvimento das ações sociais, pois a captação de verbas por meio de editais, como ocorre com as ONGs, nunca esteve dentre os objetivos, segundo D1. De forma geral, a indústria da moda tem uma imagem negativa decorrente dos processos de produção e das relações de trabalho, e viabilizar as ações do CI por meio desse segmento de mercado representa uma transformação social, conforme a compreensão de D1:

Sempre enxerguei a moda como quase todo mundo enxerga, que é algo superficial, algo que polui, algo que explora a mão de obra. Então a gente quis mudar essa chave, mostrar que a moda também pode ser uma ferramenta de transformação social, basta valorizar a mão de obra, basta usar matéria prima orgânica, basta ter esse olhar diferente pra própria moda.

Para a captação de recursos necessários à realização das ações sociais, o projeto promove eventos como, por exemplo, leilões de obra de arte doadas por artistas parceiros do projeto e campanhas colaborativas para arrecadação de algum tipo de material ou recurso necessário para as ações sociais. Ainda, o valor financeiro oriundo da venda dos produtos da marca Projeto Cidades Invisíveis é totalmente revertido para as ações sociais, segundo D1. Esses produtos são comercializados no sítio eletrônico do projeto (www.projetocidadesinvisiveis.com.br), em duas lojas físicas parceiras do projeto localizadas

no município de Florianópolis/SC, e em eventos. Referente aos produtos que são produzidos dentro das comunidades, D1 relata que o CI faz a captação do cliente, e que encomenda é feita diretamente com as mulheres que produzem. O pagamento dessas encomendas reverte integralmente para essas mulheres. Ainda, D1 afirma que o projeto conta com a colaboração mensal de dez empresas mantenedoras no valor individual de R\$ 500,00.

O gerenciamento do negócio é centralizado no Diretor do projeto, inclusive todo o processo de tomada de decisão sobre a criação das coleções de roupas e acessórios e das ações do projeto. No quadro de colaboradores, o CI tem uma pessoa formalmente contratada como funcionário. Os demais serviços necessários ao funcionamento da organização como a assessoria contábil e financeira, produção das camisetas, o marketing digital, a assessoria de imprensa, o designer e a criação das camisetas são terceirizados com a contratação de outras empresas. Quanto às decisões sobre as ações sociais desenvolvidas pelo projeto, foi criado um comitê social para definir como os recursos seriam utilizados e quais ações seriam realizadas, mas que funcionou por cerca de quatro meses, segundo as falas de D1, VP1 e VP2:

Tanto a parte de conceito de coleção, o quê que a gente vai fazer, como a gente vai atuar é uma criação que ainda vem de mim. A gente teve durante um tempo, uns quatro meses ano passado um comitê social, mas acabou se... a gente perdeu um pouco a rotina das reuniões. Mas a ideia era delegar um pouco e que isso fosse oxigenado pra outras pessoas. Mas hoje o que que a gente vai fazer, a gente ainda depende de mim das ideias tanto de coleção quanto de ação (D1).

Na verdade, eu faço parte do comitê social, que é tipo um comitê que organiza as coisas, né. A gente tinha reuniões quinzenais pra discutir várias coisas, pra ver o que ia fazer com o dinheiro do projeto, aonde que a gente ia agir, os tipos de ações [...] É porque às vezes tem campanhas que são mais virtuais, como ano passado a gente fez arrecadação de material escolar: o pessoal doava o material pra gente, aí a gente montou todos os kits, foi lá e entregou. Então, a gente faz toda essa divulgação em rede social, ou mesmo as roupas, a venda de roupas vai reverter pro projeto, aí aonde que vai gastar esse dinheiro? Toda essa parte assim (VP1).

Depois de um tempo a gente formou uma comissão. O D1 chamou a gente, quem participava mais, com assiduidade, e ele nos convidou pra fazer parte de uma comissão. Aí eu não lembro quanto tempo durou essa comissão, mas a gente ficou um bom tempo se reunindo quinzenalmente pra discutir sobre tudo do projeto, o que as pessoas precisavam, os planos, o que a gente gostaria de oferecer, quais eram as demandas [...] e era bem legal, sempre foi bem produtivo (VP2).

No período analisado nesta pesquisa, as ações sociais do Projeto Cidades Invisíveis foram mais concentradas na comunidade do Frei Damião (PROJETO CIDADES INVISÍVEIS, 2018). Mas o CI estabelece parceiras de apoio e desenvolve ações com outros projetos sociais, como, por exemplo: CEDEP, Projeto Geração da Chico, *Volunteer Vacations*, AEBAS, Projeto

Canudos, Ateliê Corte e Costura Forte Severina, entre outros. Esse apoio se concretiza em forma de recursos financeiros e materiais, parcerias para a consecução das ações, divulgação, cursos de capacitação, entre outros. Ainda, o CI produz e lança produtos específicos para alavancar recursos financeiros para alguns desses projetos, como é o caso do Projeto Canudos e o Ateliê Corte e Costura Forte Severina, que teve o lançamento da camiseta "O Sertanejo", e do projeto Jardim do Esporte, que teve a coleção Jardim Gramacho.

Segundo D1, a concepção da incubadora social Bonsai iniciou em 2017. Posteriormente, o CI alugou um espaço físico na comunidade Frei Damião para o funcionamento do Bonsai. Esse espaço foi reformado com o emprego de mão de obra de moradores da própria comunidade e foi inaugurado em 21 de julho de 2018. Ainda, o imóvel contou com a intervenção artística de artistas plásticos da região da Grande Florianópolis, conforme pode ser observado na Figura 9. Esse espaço foi criado com o objetivo de ser um espaço propício para o desenvolvimento dos cursos de capacitação dentro da comunidade, das ações sociais e das atividades de apoio a outros projetos sociais.

Figura 9 - Inauguração da incubadora social Bonsai e oficina de pintura em tecido



Fonte: Projeto Cidades Invisíveis (2018).

Entretanto, o espaço físico do Bonsai teve que ser fechado em razão de que o proprietário do imóvel solicitou a devolução do espaço no final do ano de 2019. Conforme afirma D1, o Bonsai passará a funcionar de forma itinerante em parceria com outros projetos sociais, pois se trata da ideia de oferecer capacitação às pessoas:

A gente pretende fazer o Bonsai itinerante, que sempre foi a ideia, né. O Bonsai não é um lugar, o Bonsai é uma ideia, então a gente atua, a gente tá levando a ideia do Bonsai para esses projetos parceiros. Então, todo projeto que a gente leva, os nossos cursos e os nossos recursos, a gente tá levando o Bonsai, que é essa **capacidade da pessoa aumentar seu potencial**, sejam num esporte de box pra uma criança que vive numa favela no Rio de Janeiro, ou seja pra uma mulher que vive no Chico Mendes e que tá tendo possibilidade de a partir do curso de corte e costura gerar sua própria renda. (grifo nosso)

Tanto a definição da ideia do que o Bonsai constitui para o Projeto Cidades Invisíveis quanto os esforços envolvidos na viabilização dos cursos, e a representação simbólica dessa incubadora social (Figura 10) fazem referência à metáfora de que as pessoas são como uma árvore bonsai. Essa simbologia remete ao comparativo que Yunus (2007) faz entre a árvore bonsai e o potencial de desenvolvimento das pessoas, ou seja, que as pessoas precisam de oportunidades de capacitação para se desenvolverem. Isso também se alinha ao entendimento de Sen (2000) de que as pessoas precisam de oportunidades para desenvolverem suas capacidades e, por conseguinte, ampliar as liberdades substantivas para poderem se tornar agentes de mudança na própria realidade e na realidade da comunidade em que vivem.

Figura 10 - Símbolo do Bonsai



Fonte: Projeto Cidades Invisíveis (2020).

Na comunidade Frei Damião, foram oferecidos cursos de confecção de pulseiras trançadas, bordado e pintura em tecido. Esses cursos foram oferecidos por meio de parcerias com uma designer de joias, alunas do curso de moda da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), respectivamente. O Projeto Cidades Invisíveis comercializou uma linha de pulseiras produzidas nessa comunidade e as mulheres que trabalharam nesse processo obtiveram uma renda desse trabalho (Figura 11).

Figura 11 - Pulseiras feitas por moradora da comunidade Frei Damião para o Projeto Cidades Invisíveis



Fonte: Projeto Cidades Invisíveis (2018).

O CI também captou uma encomenda de necessaires para uma empresa da região sul de Santa Catarina, que foram bordadas pelas mulheres do Frei Damião. Para essa produção, VP5 relata que fez a criação e a arte da necessaire, e o acompanhamento do desenvolvimento daquele projeto de forma que se adequasse ao orçamento que o CI já havia fechado com a empresa contratante. Segundo VP5, o orçamento dessa produção foi administrado da seguinte forma: compra de materiais, pagamento da mão de obra das costureiras da necessaire e das bordadeiras. Além disso, parte do material utilizado nesse trabalho foi doado por uma loja especializada em aviamentos.

O Projeto Cidades Invisíveis tem por meta ter o processo completo de produção da coleção de roupas da marca dentro das comunidades atendidas. Para tanto, realizou duas experiências na tentativa de iniciar parte do desenvolvimento da coleção na comunidade Frei Damião. Essas duas experiências consistiram na customização de peças de moletom e de blusas por meio da técnica de bordado aprendida nas oficinas promovidas na comunidade. Logo

abaixo, na Figura 12 é possível visualizar um moletom customizado nesse processo. Para o projeto, o desenvolvimento da coleção de roupa nas comunidades significa a capacidade do negócio em promover oportunidade de trabalho e de renda:

Então, a gente conseguiu lá um investimento, colocou uns 30 mil pra fazer uma produção. Só que era um dinheiro só pra fazer a produção. Então ele durante esse período todo praticamente não recebia nada, eu recebia um salário simbólico. [...] A gente tentava fazer, porque a ideia era que a gente montasse um negócio que quem trabalhasse ali recebesse, como qualquer empresa, pra que a gente pudesse continuar trabalhando ali, dedicando 100% dentro daquela empresa. Mas que aqueles produtos fossem feitos dentro da comunidade, feito por pessoas, a gente queria gerar renda, gerar emprego, capacitar as pessoas, tanto que montou lá o Bonsai, né, que era um espaço pra essas pessoas aprenderem, a gente até desenvolvia a ideia daquelas camisetas bordadas a mão. A gente foi lá, fizemos o curso, as meninas aprenderam, o D1 trouxe as meninas da UDESC pra ensinar a bordar (VP3).

Figura 12 - Foto de divulgação dos produtos da coleção de inverno



Fonte: Projeto Cidades Invisíveis (2018).

VP3 explica que o mercado da moda é complexo e agressivo, pois as margens de lucro da venda dos produtos são pequenas, e é necessário vender uma grande quantidade de peças para que se tenha um percentual de lucro razoável. VP3 reforça a ideia de que o objetivo do lucro das vendas das roupas da marca é viabilizar as ações do Projeto Cidades Invisíveis e fornecer apoio a outros projetos sociais, bem como gerar renda para as mulheres da comunidade que participam da produção.

E já nesse primeiro momento, como eu já tinha mostrado experiência com confecção, com esse mercado, eu sabia que seria um desafio grande, porque o mercado de confecção, pra tu trabalhar principalmente com lojista, que era o que a gente tinha de objetivo, além das vendas no site. Mas uma das principais estratégias era vender pra loja. Então, quando tu vende confecção pra loja, ou tu vende em quantidade que as margens são pequenas, a gente acaba tendo um custo relativamente alto com a produção, e tu vende no atacado, tu tem uma margem de sei lá, 5% de lucro em cima de cada produto. Então, pra ter uma margem de lucro, pra ter um valor razoável de lucro, a gente teria que vender muito. E a ideia era que esse lucro pudesse ser revertido pro projeto, pras ações, ou pra outro projeto, que fosse parceiro e tal (VP3).

Entretanto, segundo VP3, essas duas experiências para a customização das peças da coleção de coleção de roupas não obtiveram os resultados esperados, e que também fossem economicamente viáveis. O entrevistado explica que o desenvolvimento de uma coleção de roupas é um processo complexo e que aconteceram alguns problemas que comprometeram a qualidade final de parte das peças de roupas:

A gente levava as peças brancas pras meninas bordarem, as peças voltavam marrom, porque muita poeira e as meninas não têm esse cuidado, não tem essa coisa. Várias peças desses 30 mil reais ia pra lá e voltava sujo, umas e tinha que lavar, outras não dava pra salvar. Então foi um processo muito difícil de a gente desenvolver um produto feito lá, capacitando as pessoas de lá, pra conseguir vender com uma margem e fazer esse negócio girar. E aí acho que foi mais ou menos isso, a gente fez duas coleções tentando trabalhar dentro desse modelo de negócio. Gerar o máximo de renda que pudesse dentro da comunidade, lá no Frei Damião, gerar o máximo que pudesse de trabalho, a gente receber um salário de uma empresa que pagasse pelo nosso trabalho, a gente queria alcançar isso, pelo trabalho que a gente tá fazendo que ao mesmo tempo pudesse tá gerando renda e que os lucros pudessem ser revertidos pra causas sociais e que a gente conseguisse configurar a empresa como um modelo de negócio social (VP3).

Embora o Projeto Cidades Invisíveis não tenha conseguido desenvolver a coleção de roupas na comunidade com os resultados esperados, essa iniciativa conseguiu provocar mudanças para as pessoas da comunidade que se envolveram com o projeto. Essas mudanças se expressam em forma de qualidade de vida, aprendizado, reconhecimento, empoderamento a

nível pessoal, geração de renda, novas relações sociais e fortalecimento das relações anteriormente existentes.

De acordo com M1, a confecção das pulseiras e do bordado possibilitou uma renda extra para a sua família, que naquele momento recebia apenas o bolsa-família, pois seu esposo estava desempregado. Ela relata que não pode ter um trabalho fora de casa porque precisa cuidar dos filhos. Essa oportunidade de trabalho e de renda teve tal importância para a família, que o esposo de M1 a ajudava a fazer as pulseiras e aprendeu a bordar. Ainda, M1 reforça que esses trabalhos oferecidos pelo CI também tiveram importância para ela porque constituiu uma oportunidade de ter a própria renda, de exercer sua autodeterminação, e de ter uma atividade que ocupasse o seu tempo livre. M3 corrobora com a perspectiva de que o Projeto Cidades Invisíveis possibilitou um novo aprendizado e uma alternativa de uma segunda fonte de renda, além da remuneração da sua atual ocupação laboral.

Davam aula para gente pra gente aprender e ter a própria renda da gente. E só eu, e só eu... o meu marido tava desempregado, ele perdeu o emprego. Sou eu... só bolsa família não dava pra comprar tudo ... tem que comprar as coisas para as crianças, o caderno. [...] O D1 começou fazer os bordados e as pulseirinhas. E perguntou se eu me interessava e eu falei que sim né. Dali em diante eu já comecei... já era uma ajuda (M1).

Ah, eu aprendi a bordar. E eu sou uma pessoa que eu não consigo parar quieta, eu só faço faxina a semana inteira e chegando em casa não paro. Eu não sei como é que eu aprendi a bordar e parei pra aprender e a ficar ali paradinha bordando, eu consegui isso. [...] Ajudava, financeiramente ajudou. Era um dinheirinho que entrava. Eu ia pro mercado, comprava comida que faltava para as crianças, ajudava bastante isso. Era muito bom (M3).

Para o entrevistado M2, o bordado representa uma atividade de lazer e não necessariamente uma renda extra. Percebe-se um certo acanhamento do entrevistado pela atividade do bordado ser comumente associada ao gênero feminino: “Eu gostava mesmo de fazer um bordado, gostava mesmo, mesmo sendo homem, mas eu gostava de fazer. [...] É porque eu gosto de costura, cara. Daí eu gostava de fazer, como a gente fazia as letrinhas nos moletons, escrevia as letras, aquilo eu me sentia bacana, pra mim” (M2).

Apesar dos moradores não terem participação na tomada de decisões do projeto, no relato de M1 é possível perceber que há o sentimento de identificação e pertencimento com relação ao projeto:

Eu comecei com as pulseirinhas no projeto, e depois os bordados. Depois teve um evento de pintura. A gente tá com vários projetos pra colocar pintura, ter aula pros adultos a noite ali, né, e tem vários, a minha mãe já não sabe ler, tem várias pessoas, até eu mesma que tiver, até eu vou terminar ali, pra mim ir pro colégio a noite com essas crianças não dá. Mas assim era bom, a gente tinha vários projetos ali.

Os sentimentos de pertencimento e identificação também são percebidos nos relatos dos entrevistados M2 e de VP5:

A M3 que era mais chegada com eles e no começo eu ficava meio assim e pensava “esse aí é mais um projeto que vai vir mais se aproveitar do pessoal”. Eu pensava assim, né. Até fazia quase um ano que eles estavam com o projeto aqui em casa, fazendo isso foi ali que eu comecei a ver que não, que eles estavam muito focados em ajudar o pessoal aqui, né. Então eu comecei a aproximar e ficar junto, a participar junto e eu vi que não, que ali tinha pessoas sérias, boas, ali eu vi que era um negócio sério. [...] Tanto que a gente fez muita amizade com um monte de pessoas, então foi muito bacana, cara (M2).

[...] E também pelo sentimento de estar fazendo parte de alguma coisa de “ah, ser contratada por uma empresa pra fazer um bordado” (VP5).

Por meio dos dados coletados nas entrevistas, é possível inferir que os momentos das oficinas de capacitação têm um significado maior do que o conhecimento da técnica no processo de ensino de aprendizagem. Esses momentos significaram também a construção e fortalecimentos de novos laços sociais, como é possível constatar no relato de M3: “Ah, eu criei bastante [amizade], meu Deus do céu! Tem muita menina que levo no coração, o D1 e a [voluntária] que a gente gosta muito, um monte assim, não tem nem como citar o nome de todas elas. Muito queridas!”. Os voluntários, parceiros e o diretor do projeto também relatam que houve mudanças na vida pessoal e nas relações sociais.

Nos relatos de M2, M3 e M1 se verifica que há o sentimento do reconhecimento e valorização do trabalho. Além disso, percebe-se que há uma satisfação pessoal dos entrevistados ao contar que conseguiram aprender e realizar algo, e que os produtos que resultam desse trabalho também agradam a outras pessoas.

Eu achava bacana aquilo lá e dizia “Pô, o negócio que minha gente que fez, com a nossa própria mão, uma pessoa importante tá usando.” Isso deixa a gente com a moral bem alta, né. Imagine, tu tá usando uma coisa que tu nem sabe de onde veio, quem foi que fez, mas se tu ver uma pessoa usar, tu vai ver na hora, né, eu digo “ó, eu fiz aquilo lá” entendeu? Então aquilo lá pra mim foi um incentivo muito grande (M2).

Ah, quando a gente vê lá o trabalho da gente, a gente se sente orgulhosa, né. Aí vê “eu que fiz”, é orgulho. Eu consegui (M3).

Eu fico feliz, né. Assim, pra ele conhecer o trabalho é interessante ter, né, e fazer as coisas, né. Eu fui numa ação, tu tava junto, né? Fui lá no Centro, tu tava lá, né, e

naquele momento que eu vi as pessoas comprando as pulseirinhas, eu fiquei bem mais feliz, sabe? E assim as pessoas pediram, como eu tava fazendo a necessaire [...] E era assim, eu me sentia bem com as pessoas e que eles demonstravam que reconheciam o serviço da gente (M1).

Na fala de M1, citada acima, aparece a referência a uma exposição de obras de arte que ela e o esposo participaram, e que foi organizada pelo Projeto Cidades Invisíveis em dezembro de 2018. Nesse evento havia obras de artistas plásticos, que são parceiros do CI, a exposição das fotografias das comunidades da região da Grande Florianópolis e a venda de produtos da marca do CI. Nesse evento a pesquisadora pode observar no contexto empírico o sentimento de pertencimento e a satisfação pessoal de M1 ao contar para as pessoas que participavam do evento sobre o processo de aprendizagem e confecção do bordado e das pulseiras, bem como em ver as pessoas comprando os itens que ela produziu. Essa observação participante corrobora com as impressões das falas acima citadas.

Constata-se que houve uma mudança na forma de como os entrevistados se percebem enquanto sujeitos e na forma como se relacionam como os demais, o que permite dizer que existem elementos que evidenciam um processo de empoderamento individual dado o contexto social (HOROSCHOSKI; MEIERELLES, 2007). As ações de capacitação contribuíram para esse processo de transformação, pois ao desenvolverem uma nova habilidade, ou a expansão de suas capacidades (SEN, 2000), esses sujeitos também conseguiram ampliar os aspectos subjetivos, como o reconhecimento, autoconfiança e empatia, que contribuiriam para o crescimento pessoal e para o fortalecimento da capacidade de realização. Além disso, pode-se inferir que em alguma medida esse processo aumentou o bem-estar e a possibilidade de participação da vida em sociedade dessas pessoas, que constitui a inclusão social (COM, 2003).

As ações sociais do Projeto Cidades Invisíveis são realizadas por meio da articulação de parcerias e do trabalho voluntário de pessoas que se aproximam ao projeto, e com o apoio de moradores da comunidade. Nesse sentido, o CI demonstra ter uma forte habilidade de articular diversos atores da sociedade, como empresas, atores que têm impacto nos meios de comunicação, artistas plásticos, voluntários, parceiros do projeto e outras formas de colaboração. Essa habilidade também pode ser descrita como capacidade de “construir pontes entre as pessoas que têm recursos e as pessoas que não tiveram oportunidades” (PROJETO CIDADES INVISÍVEIS, 2019). Nussbaumer e Moulaert (2004) evidenciam que a cooperação entre diversos atores da sociedade potencializa a eficácia e a inovação. Dessa forma,

afirma-se que o CI consegue articular atores de diversos setores da sociedade em prol da consecução dos objetivos sociais (TARDIF; HARRISSON, 2005; DAWSON; DANIEL, 2010; BUCKLAND; MURILLO, 2013; FIRMINO; MACHADO, 2017), o que é importante para que seja possível desenvolver uma inovação social (BIGNETTI, 2011).

O CI realizou dois bazares solidários na comunidade Frei Damião, nos quais as peças de roupas foram vendidas ao preço simbólico de R\$ 1,00. Essas peças de roupas disponibilizadas para a venda tiveram origem em duas campanhas de arrecadação de roupas, e o valor resultante do bazar foi revertido para ações de urbanização da comunidade. O Projeto Cidades Invisíveis (2019) explica o motivo da realização desse tipo de bazar: “Porque acreditamos que o direito da escolha, a possibilidade da compra, empodera as pessoas e as deixa felizes verdadeiramente. [...] . Isso gera empoderamento e menos assistencialismo”. Identifica-se que a percepção de que esse tipo de ação gera empoderamento e felicidade está atrelada a fato de que é possível proporcionar aos moradores da comunidade um espaço favorável ao exercício da liberdade de escolha daquilo que gostariam de comprar, e não da capacidade de consumo em si. O exercício do poder de escolha pode ser considerado um meio processual das pessoas assumirem o controle de suas vidas, conforme Romano (2002).

Dentre as ações realizadas na comunidade Frei Damião, cabe evidenciar a realização do projeto Descobricando, que ocorreu ao longo do ano de 2019. Esse projeto consiste em uma parceria com professores de um curso pré-vestibular da região, que voluntariamente ofereceram aulas quinzenais para crianças de 09 a 13 anos no espaço Bonsai. Nessas aulas era aplicada a seguinte metodologia: o professor começa a aula com uma pergunta proposta para todo o grupo, e no decorrer das aulas as crianças são instigadas a construir a resposta dessa pergunta por meio de atividades lúdicas. Ao final das aulas, era ofertado aos alunos um lanche coletivo, que constituía também um momento de integração e socialização.

Para incentivar a participação das crianças no Descobricando, o Projeto Cidades Invisíveis fazia a doação de uma cesta básica por crianças para aquelas que tivessem a frequência integral. De acordo com VP4, era previsto o atendimento a 15 crianças no planejamento inicial, mas no decorrer do projeto teve a participação de 20 a 25 crianças, pois a comunidade começou a se envolver mais. Esse envolvimento maior também foi percebido na mudança de postura das crianças, que passaram a esperar pelo momento da chegada dos voluntários, e na aproximação das famílias para pedir ajuda com as tarefas da escola:

Já contavam pra gente também as dificuldades que eles tinham na escola. Às vezes eles até traziam no final da aula... a mãe trazia o caderno. Ah, pode ajudar ele a resolver essa questão. Então, é uma coisa que já saiu da nossa ideia inicial. Ajudar nessas questões do dia a dia, to sem computador, to sem internet, não sei pesquisar isso daqui, como que a gente vai fazer. Será que tu não ajuda ele? Então, às vezes a gente ficava um pouquinho a mais pra ajudar essas questões mais pessoais de cada criança (VP4).

Essa parceria teve início em razão de uma publicação do CI na rede social *Instagram*, que contava a história de um adolescente da comunidade que queria prestar vestibular para a Universidade Federal de Santa Catarina. VP4 conta que inicialmente a intenção da parceria entre o curso pré-vestibular e o CI era de oferecer aulas que preparassem os alunos da comunidade para prestarem o vestibular das universidades públicas da região. Entretanto, ao contactarem D1 se verificou que aquela comunidade não apresenta essa demanda e que o referido adolescente é um caso isolado. No decorrer do relato de VP4, constata-se que a falta de demanda não se motiva apenas pela falta de interesse da comunidade, mas também pelo desconhecimento do que é a universidade e o seu papel para a sociedade:

E daí eles perguntaram assim: **“Mas o que que é a universidade?”**. Então, aí aquilo tocou bastante a gente, né. A gente poder então falar sobre a universidade dentro da comunidade. A universidade é isso: é um espaço onde você vai aprender, se formar em alguma coisa, descobrir. Então, por exemplo, você pode se tornar um engenheiro e daí construir prédios, e eles ficaram assim “Sério né?”, então tem laboratório lá dentro. Eu acho que isso, né, **já é fazer muita diferença, só de tu apresentar um mundo que talvez na realidade deles não conhece**, né. Fora essa questão de a gente, às vezes eles descobrirem algo e plantar essa sementinha de vontade de aprender mais, que aprender é legal, que pode ser divertido, e quem sabe um dia eu não faço então uma universidade, já que existe e eu posso fazer, né (VP4, grifo nosso).

Outro impacto social positivo que surge dessa ação é fato de essas aulas constituírem uma alternativa de atividade para que as crianças possam se ocupar, aprender algo novo e ter um espaço seguro para socialização, além da escola. Isso é percebido pelas famílias como uma opção para o reforço escolar, e uma opção para evitar que a violência que existe no interior da comunidade acolha essas crianças e adolescentes:

Tô evitando o máximo pra eles não tá se envolvendo lá pra trás. Tem várias crianças com dez anos. [...] Eu não quero isso aí pros meus filhos. O [filho] vai fazer 12, daqui a pouco ele tá envolvido com essas coisas. Tem que pegar e evitar. E a escolinha já era bom pra isso. Não tava deixando as crianças com as outras coisas (M1).

Nas falas acima de VP4 e de M1, é possível verificar a influência dos fatores de exclusão social (por exemplo, a desigualdade educacional, a injustiça social e a violência) que

fazem parte do contexto social daquela realidade e que privam os sujeitos de possibilidades e oportunidades (ALVINO-BORBA; MATA-LIMA, 2011), e de suas liberdades quanto às oportunidades sociais (SEN, 2000). Isso ao mesmo passo que é possível compreender que a ação Descobricando consegue fazer o movimento no sentido contrário, ou seja, em favor da inclusão social. A educação tem papel preponderante no processo de expansão das possibilidades de agir dos sujeitos e de acesso ao exercício da cidadania, pois é preciso que esses se compreendam enquanto sujeitos que podem agir dentro da sua realidade (FREIRE, 1967). Dessa forma, essa ação se caracteriza como uma inovação social, pois consegue produzir mudança social para aquela realidade, conforme Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2010) e Cajaiba-Santana (2014).

Os dados coletados nas entrevistas e na pesquisa documental permitem descrever as áreas de impacto das ações sociais do CI, conforme o Quadro 10:

Quadro 10 - Ações de impacto social do Projeto Cidades Invisíveis

Área	Ações
Urbanização e infraestrutura	Intervenção artística nas comunidades carentes, construção de praça pública, construção de casa, construção de parque, acesso gratuito à rede sem fio de dados de internet para a comunidade, pavimentação, instalação de lixeiras, calçamento de ruas.
Promoção da Saúde e Prevenção de Riscos e Doenças	Ações de promoção da saúde e de prevenção às doenças, tratamentos odontológicos, controle de zoonoses.
Educação e cultura	Sessão de cinema e apresentação de teatro para as crianças, cinema dentro da favela, kombi cultural com biblioteca interna para empréstimos de livros e contação de histórias, música, Descobricando, aulas de yoga.
Capacitação e oportunidades de geração de renda	Curso de corte e costura, curso de serigrafia, curso de culinária, confecção de braceletes, curso de bordado, oficina de pintura em tecido, apoio a outros projetos sociais.

Fonte: Dados da pesquisa.

As intervenções urbanas realizada pelo projeto aparecem como um indício forte de inovação na comunidade para o diretor do projeto, para os voluntários e moradores. Um espaço que anteriormente era abandonado passou a ser um espaço de lazer e de socialização para as crianças e adultos com a construção da praça pública “Praça Cidades Invisíveis” e a melhoria das condições de vida com o calçamento do trecho intitulado como “beco” pelos moradores. Essas inferências são possíveis de serem observadas nas falas dos moradores do Frei Damião:

O começo da nossa rua que foi feito, essa pracinha que foi envolvido o projeto, cara, muita coisa. A nossa frente ficou mil maravilhas depois que o projeto entrou aqui, se não fosse o projeto, isso aqui nem estaria do jeito que tá. Tudo através do projeto, então, isso aqui pra gente é maravilha (M2).

Se não fosse o D1, nós não tinha a pracinha pra as crianças brincar e assim o nosso beco calçado. Era bom até pras crianças sair do colégio. Chegar e sair do colégio era ruim até pras crianças sair do colégio com os tênis tudo sujo. Mas assim não (M1).

Cabe acrescentar que parte das entrevistas com os moradores do Frei Damião foram realizadas na Praça Cidades Invisíveis, o que permitiu a pesquisadora observar que havia moradores reunidos na praça para tomar chimarrão, pessoas que passavam próximo ao local paravam para conversar e que também havia crianças brincando naquele espaço sem que estivesse acontecendo uma ação do CI. Diante disso, é possível afirmar que a urbanização daquele espaço teve um impacto positivo para os moradores do entorno que foi além da própria infraestrutura física, pois impactou positivamente a qualidade de vida daquelas pessoas. Para Poll e Ville (2009), o impacto de positivo de novas ideias que consigam impactar positivamente na qualidade de vida implica em inovação social.

Sobre a urbanização daquele espaço, também é possível afirmar que houve uma mudança na prática cultural envolta das relações sociais observadas naquele espaço de encontro. André, Henriques e Malheiros (2009) afirmam que a inovação social impacta positivamente os lugares não só por mudanças na estrutura física e características da paisagem, mas por envolver a renovação dos valores e práticas culturais que permeiam as relações sociais em diversos níveis. Cajaiba-Santana (2014) compreende que a inovação social reside em gerar novas práticas sociais para um determinado contexto social.

Para a realização do calçamento, o Projeto Cidades Invisíveis obteve os materiais necessários para a obra e teve a preocupação em reunir os homens da comunidade para executar o serviço. Destaca-se que em um dado momento o CI percebeu a necessidade de envolver mais os moradores da comunidade na realização das ações para a comunidade para que de fato conseguisse gerar algum tipo de transformação social, conforme relato abaixo de VP2. Dessa forma, era preciso instigar essas pessoas a saírem da condição de receptores da benfeitoria, o que configura o assistencialismo, e passassem a ser agentes de alguma forma no processo de transformação. Esse envolvimento gerou para os moradores a melhoria das condições estruturais do entorno, bem como o aprendizado de outro ofício e a remuneração pelo trabalho: “Meu marido foi assentando as lajotinhas. Ele nunca trabalhou com isso” (M1).

Esse calçamento foi bem legal, porque o calçamento do beco que é uma parte onde ali a gente fazia as ações, o projeto conseguiu os materiais pra calçar e a gente chamou a própria comunidade pra fazer a mão de obra, sabe? Isso que é bem importante, porque as pessoas participam das coisas, não só simplesmente recebem tudo assim de graça, então isso eu achei bem legal que o projeto fez e o D1 chamou os homens da comunidade pra ajudarem a botar o calçamento assim e foi bem legal (VP2).

D1 relata que consegue perceber mudanças nos moradores da comunidade que tiveram um maior envolvimento com o Projeto Cidades Invisíveis, mas que se trata de um processo de longo prazo. Essas pessoas mudaram quanto à forma de se posicionar diante do outro e de desenvolver a autoconfiança, como pode ser observado abaixo:

Consegui à longo prazo, nunca foi a curto prazo. Sempre falo que não dá pra ser imediatista nas ações, por isso que a gente evitou o assistencialismo, o assistencialismo gera sempre apenas uma mudança imediata, às vezes tu leva uma cesta básica tu arranca um sorriso de uma família, mas tu não gera transformação. Então, a transformação que eu vi, **foi uma transformação de anos**. Fui atuando ano a ano nas comunidades e tendo contato com as famílias que a gente foi vendo transformação na **educação, na forma de posicionar, na forma de acreditar neles mesmos, de achar que “pô, agora a gente pode, então agora vamos criar uma mercearia” como isso acontece**, já ouvi isso “depois que vocês começaram a vir aqui a gente viu que era possível” hoje era um barraco, hoje vira uma mercearia porque eles viram que tinha essa potência dentro deles que era possível (D1, grifo nosso).

M2 corrobora a percepção de D1, pois percebe que o Projeto Cidades Invisíveis conseguiu ajudá-lo a acreditar mais no próprio potencial e a mudar a forma de se relacionar com outras pessoas:

Ajudou bastante, assim de ter mais confiança no que eu faço hoje, ajudou a ter mais força de vontade porque eu era uma pessoa que tinha receio de começar as coisas, de fazer as coisas, de começar uma coisa, isso o projeto me ajudou bastante, a ter mais confiança. A mudar o jeito de ver as pessoas, então eu só tenho que agradecer. (M2)

Para D1, o Projeto Cidades Invisíveis promove transformações sociais, ou inovação para as pessoas que são impactadas pelas ações do projeto:

Quando a gente faz uma ação de saúde, a gente consegue ali atuar na parte dermatológica, na parte psiquiátrica, na parte ginecológica. Quando a gente atua com urbanização, quando tu constrói uma praça pública, tu leva o senso de socialização das pessoas saírem de casa e irem pra uma praça conversar de levar as crianças, a família, um ambiente de ambientação de integração deles. Quando a gente oferece um curso, uma mulher aprende a costurar, aquela renda que ela gera a partir daquilo vai transformar a família dela e por consequência também transforma a comunidade. Então, acho que o impacto ele vai surgindo conforme essas ações que a gente vai levando (D1).

No Quadro 11, logo abaixo, são apresentadas as percepções dos entrevistados acerca daquilo que o Projeto Cidades Invisíveis trouxe de mudanças ou inovações para o contexto social da comunidade Frei Damião e para o contexto das comunidades em que atua por meio das parcerias com outros projetos.

Quadro 11 - Inovações geradas pelo Projeto Cidades Invisíveis a partir da percepção dos entrevistados

Entrevistados	Inovações
Diretor do projeto	Ações de promoção de saúde, espaços de socialização e lazer para pessoas por meio da urbanização; Promoção de cursos de capacitação e oportunidades de geração de renda; Percepção de mudanças nas pessoas atendidas quanto à forma de se posicionar e autoestima.
Voluntários e parceiros	Percepção de mudanças nas pessoas atendidas quanto à forma de se posicionar e autoestima; Novas relações de amizade e camaradagem; Parcerias; Intervenções artísticas; Visibilidade para a comunidade.
Moradores da comunidade atendida	Melhoria da qualidade de vida com a urbanização; Aprendizado com os cursos de capacitação; Possibilidade de gerar renda e de ter uma atividade para se ocupar no tempo livre; Espaço de ensino e aprendizagem para as crianças; Ações de lazer e recreação; Acesso à internet; Novas relações de amizade e camaradagem; Autoconfiança; Reconhecimento do trabalho; Visibilidade para a comunidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a maior dificuldade enfrentada pelo Projeto Cidades Invisíveis é o engajamento das pessoas que vivem na comunidade Frei Damião. O CI realizou ações para divulgar as atividades do projeto e tentar mobilizar os moradores a se envolverem nas mesmas. Os entrevistados M2, M3 e M4 relataram que eles também tentaram envolver e incentivar a participação espontânea de outros moradores da comunidade nas atividades, porém não obtiveram êxito. Essa dificuldade é oriunda da cultura do assistencialismo e da falta de perspectivas de mudanças na vida. Como pode ser observado nas falas abaixo, além dos moradores, os voluntários, parceiros e o diretor do projeto percebem essa dificuldade e a associam a esse tipo de cultura:

Acho que o principal é esse, fazer com que eles entendam e se sintam capazes. Eu acho que talvez seja muita baixa autoestima, não se achar capaz, ou vive naquela realidade assim, não sabe que tem um mundão aí fora. E se acomodam, muitos são muito acomodados, acho que a gente tem que fazer com eles se movimentem, acho que é a maior dificuldade (VP1).

As pessoas só vinham no dia quando eram doações, coisas que beneficiam eles, sendo que o curso também beneficia mais tarde. Se tu fazer um curso, mais tarde tu vai fazer um curso e vai se profissionalizar daquilo, né (M5).

A gente teve muita dificuldade ali de engajamento, acho que isso ali deu uma frustrada. Fiquei muito frustrado porque a gente não conseguia ter retorno deles. É diferente de outras comunidades que a gente tem visitado, como o Monte Cristo, Chico Mendes que a gente tá atuando com frequência. Eles sempre têm muita inércia, sempre na expectativa de receber. Eles davam retorno nas ações que a gente ia e levava alguma coisa pra eles, mas quando a gente oferecia as possibilidades de eles crescerem, era muito árduo, era muito trabalhoso. Mas a gente não deu as costas, né. A gente agora tá com o projeto parceiro com a Pedra Branca de pavimentar um quilômetro de rua por ano, porque lá tem dez quilômetros de beco, de rua não calçada. Pedra Branca, eles entraram na parceria. Agora a gente tá na fase de finalização do projeto (D1).

Nota-se nas falas acima dos moradores, voluntários e do diretor do projeto que parte dos membros da comunidade agem com permissividade diante dos fatores que os põe em situação de exclusão social. Mediante às falas de VP1, M5, D1 e outros entrevistados, é possível inferir que esses membros da comunidade não se envolvem nas atividades do CI por encontrarem no assistencialismo uma situação cômoda e confortável, que requer pouco despendimento de esforços por parte deles. Essa permissividade pode ser associada às escolhas dessas pessoas em permanecerem na menoridade. De acordo com Kant (1985), a menoridade é incapacidade do homem de fazer uso da sua capacidade de entendimento sem que haja a tutela de outro, e é motivada pela incapacidade de tomar uma decisão, comodismo ou por covardia.

Então, quando o CI pede que esses sujeitos se envolvam na realização das atividades ou que façam cursos para que possam produzir produtos que possam gerar uma renda, há uma perda de interesse, falta de comprometimento ou resistência. Dessa forma, pode-se concluir que esses sujeitos preferem continuar a viver sob as condições que comprometem a qualidade de vida, e que estão enraizadas em seu cotidiano do que se envolver em alguma atividade do CI. Esse envolvimento requer o esforço para realização, e para esses sujeitos parece ser demasiada a quantidade de esforço que é necessário dispender para lidar com o medo daquilo que eles desconhecem e/ou para serem protagonistas de suas vidas.

Conforme destaca D1 no relato acima, essa dificuldade do engajamento não acontece nas outras comunidades de Florianópolis em que o CI atua por meio de parcerias com outros projetos sociais. Nesse sentido, as falas dos voluntários e parceiros envolvidos nessas outras

parcerias não expõe a existência desse tipo de dificuldade. Para VP1, isso se deve ao fato de que os outros projetos têm uma atuação de mais tempo nessas comunidades e que por isso conseguem ter uma mobilização maior por parte dos moradores, e pela própria comunidade Frei Damião não ter laços coesos entre si. Diante do exposto, é possível inferir que o processo de engajamento dos membros da comunidade para a participação nesse tipo de ação é algo que demanda mais tempo, pois implica em conseguir mostrar que existem outras opções viáveis que podem melhorar a qualidade de vida.

Um dos projetos que o CI tem parceria é o CEDEP, na comunidade Monte Cristo, por meio da qual são oferecidas aulas de corte e costura para um grupo de mulheres. O espaço físico onde ocorrem as aulas é no próprio CEDEP e o CI fornece apoio meio das professoras de corte e costura, materiais, manutenção das máquinas de costura, entre outros. VP6 explica que as encomendas são captadas pelo CI e ela administra o processo de produção com essas mulheres, pois VP6 tem apenas um dia na semana disponível para ir até o CEDEP e nos dias restantes essas mulheres precisam se autogerirem para poderem cumprir com o prazo de entrega combinado com o cliente. O recurso obtido dessas encomendas é revertido como renda para as mulheres e também para ajudar a comprar materiais. Recentemente foi possível organizar um fundo com cerca de 10% do resultado das encomendas para que seja possível ter recurso em caixa para a manutenção das máquinas de costura, que é uma dificuldade por serem máquinas mais antigas.

Nas falas de VP6 e VP7, é possível verificar que essa parceria entre o CEDEP o CI consegue criar possibilidade de empoderamento e inclusão social:

Porque elas tão fazendo seu próprio dinheiro, não tão dependendo de pensão, de marido, sabe. Então, elas têm independência de tá fazendo o que elas gostam, tem aquela escolha. Ah, a [moradora do Monte Cristo] cuida dos netos, mas ela leva os netos, isso não é um empecilho pra ela, então elas têm esse poder de decisão ali, isso é muito legal. E elas são mulheres muito fortes, a história é uma mais chocante que a outra assim, pra mim eu digo porque eu vivo na bolha, a gente vive na bolha, por isso pra mim é desafiador trabalhar lá, gosto muito, a cabeça da gente muda (VP6).

[sobre o empoderamento das mulheres] Eu acho que sim, pelo que eu ouvi quando elas voltavam falando “vendi uma bolsinha pra não sei quem e não sei quem também quer” e até de ver tipo uma moça da cozinha que foi lá “ai, você já fez a minha bolsinha?”. Elas tinham esse orgulho de “ai, tô vendendo, que não sei o que, tô fazendo”. Acho que o retorno financeiro e o reconhecimento de ser um produto legal e ser feito ali acho que era bem bacana pra elas, dava pra ver no olho delas, que elas ficavam felizes de “vendi, tal, tal, tal, tal” e aí a outra falava tipo eu também, “vendi pra minha vizinha [...]” (VP7).

VP6 e VP7 expõem que percebem que essas mulheres se sentem reconhecidas e orgulhosas pelo trabalho que são capazes de realizar, e o espaço da oficina de corte costura significa também um espaço de acolhimento e lazer:

Como elas não têm renda fixa, ou quem é aposentada já se sente naquela fase de não se sente mais tão útil, sabe, precisa de uma ocupação. O projeto ali preencheu um vazio, sabe, tanto nessa questão de convivência em grupo, como a questão de tá aprendendo alguma coisa, de tá ganhando dinheiro, vários pontos que é visível assim, muito bom (VP6).

Sobre a perspectiva de uma nova tentativa do CI em desenvolver a coleção de roupas dentro de uma comunidade atendida, VP6 conta que existe uma expectativa em relação a isso nessa parceria no CEDEP, conforme relato abaixo. VP6 acrescenta que está orientando o planejamento das aulas para que as alunas consigam fazer a modelagem das peças, além do corte e costura:

A gente tá contando com isso esse ano. Tanto que nesse corte e costura eu vou incluir como fazer as camisetas, que é um desejo do D1, fazer, costurar as camisetas e eu acredito que elas tem potencial. Óbvio que a gente vai ter um período ali, sei lá, um ano, um ano meio até chegar numa qualidade, pra não perder a qualidade do produto também. Mas eu acredito que é 100% viável, tendo a estrutura, maquinário (VP6).

Nos relatos das entrevistas fica evidente a importância das ações do Projeto Cidades Invisíveis para mostrar que as comunidades em vulnerabilidade social são mais do que o retrato da violência e da pobreza material comumente noticiados nas principais mídias de comunicação. O CI demonstra ter a capacidade de promover a visibilidade social dessas comunidades por meio das fotografias, palestras sobre a experiência do projeto, venda dos produtos da marca e divulgação nas redes sociais e no sítio eletrônico do projeto. D1 destaca a capacidade da fotografia em comunicar às pessoas como é de fato a realidade das comunidades:

Isso dá a origem do projeto, a questão da imagem. Acho que hoje a nossa sociedade é imagética, a gente lê muito mais a imagem do que a gente lê textos, né. A imagem eu acho que ela consegue atingir com mais intensidade as nossas emoções. Então, quando tu fala “uma criança da periferia de Florianópolis está brincando no meio do lixão, próximo do centro urbano” quando tu lê isso, te causa uma imagem. Agora quando tu vê essa imagem de uma criança no meio do lixão brincando, quando tu vê a fotografia, aquilo vai te impactar muito mais. Então, acho que a fotografia pro projeto é isso: demonstrar com mais precisão, com mais veracidade o que que é realmente viver dentro das favelas e viver com essas privações de liberdade (D1).

Nas entrevistas com voluntários e parceiros, muitos citaram que acompanhavam as ações do projeto por meio da rede social *Instagram* antes de fazerem parte do mesmo. Essa

visibilidade é de extrema importância para mostrar à sociedade que ali também vivem sujeitos de direito à vida em sua plenitude e que têm potencial para serem atores em suas existências, mas que precisam de oportunidades para tanto. Além disso, a visibilidade se reflete na autoestima dos moradores por poderem mostrar que aquele lugar tem mais potencial do que a favela do imaginário comum.

E eu acho que **a gente aproximar o mundo externo daquela comunidade já faz uma diferença, acho que eles começam a enxergar que eles também pertencem a sociedade, que eles não estão excluídos dentro da comunidade porque eles não são excluídos.** Acho que tem pessoas interessadas com o sucesso deles, ou de certa forma, acho que no fundo no fundo acho que isso impactou algumas pessoas, agora de fato o que cada um deles fez com isso, aproveitou disso, a gente teria que investigar (VP3, grifo nosso).

Eu acho legal porque mostra que alguma coisa pode vir daqui, né? Que uma coisa boa vem daqui, **mostrar que além de pessoas que passam necessidade, também são pessoas comuns, que podem fazer qualquer tipo de coisa** (M4, grifo nosso).

As intervenções artísticas nas comunidades que recebem as ações do Projeto Cidades Invisíveis também contribuem para a visibilidade social, pois mostra que nessas comunidades também é possível existir alegria e oportunidades, e para o fortalecimento dos laços sociais e de pertencimento com o lugar. Nussbaumer e Moulaert (2004) reconhecem na arte uma íntima relação com a inovação social, pois se trata de um processo que toma a frente em demonstrar alternativas às formas convencionais de fazer as coisas. Para os autores, a arte tem uma forte vinculação com o atendimento das dimensões da vida social do sujeito que também precisam ser atendidas em conjunto com as necessidades básicas. Pelo fato de a arte ser a primeira forma de expressão humana, ela constitui uma forma de comunicação que tem a capacidade de sensibilizar o outro sem que seja necessária alguma outra forma de mediação e de criar laços entre realidades distintas. Portanto, Nussbaumer e Moulaert (2004, p. 255, tradução nossa) consideram que:

[...] a expressão artística melhora o reconhecimento, desde que se refira a símbolos essenciais - sinais coletivos - de pertencer a grupos, comunidades, cidades, bairros. O verdadeiro desafio da expressão artística na comunicação é (re)construir identidades que podem ser compartilhadas por uma multidão de grupos: artes de bairro e centros de arte de bairro, onde uma diversidade de etnias, grupos sociais e artísticos se ancora; artes que refletem uma imagem compartilhada da cidade; projetos educacionais que dão acesso a formas artísticas que reduzem a fragmentação social.

Além da intervenção artística feita no Bonsai e apresentada na Figura 9, outras intervenções artísticas foram realizadas nas comunidades como, por exemplo, a intervenção

realizada em janeiro de 2020 no Morro da Mariquinha, que fica na região central do município de Florianópolis, em Santa Catarina, como pode ser observado nas Figura 13, logo abaixo.

Figura 13 - Intervenção artística realizada pelo CI em parceria com artistas plásticos no Morro da Mariquinha, Florianópolis



Fonte: Rizo (2020).

Ainda que o Projeto Cidades Invisíveis não vá se abster de realizar ações sociais na comunidade, o fechamento do espaço físico Bonsai representa uma perda para a comunidade do Frei Damião, segundo a percepção de moradores e voluntários:

Eu sei que sobre o projeto, o projeto não esquecer da gente aqui né, que pra nós é uma benção, pra mim, demonstraram carinho eu não quero me afastar deles por nada e eu sei que tem várias pessoas que tão precisando de ajuda do D1, né, porque tem vários inocentes também que quer ajuda (M1).

Então assim ó, eu fiquei muito triste depois quando o D1 falou pra gente que o projeto ia sair daqui, fiquei triste de ver que o pessoal teve oportunidade e não aproveitou e não tiveram o aproveitamento de participar e de ter as coisas e não foi (M2).

Conforme Mulgan (2006) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), a inovação social não acontece de forma cíclica e seguindo todas as etapas sequencialmente ordenadas. Pela análise de dados, é possível perceber que ao longo dos anos de existência do Projeto Cidades Invisíveis houve um amadurecimento no delineamento das ações sociais do projeto,

pois vem vinculando a necessidade de envolver a comunidade na execução das ações. Esse crescimento foi decorrente da percepção de que é necessária participação ativa das pessoas que recebem as ações para que se consiga alcançar mudanças sociais. Ainda, existe um espaço de tempo que é necessário para que se construa os laços entre os atores e os beneficiários da inovação social.

Embora o Projeto Cidades Invisíveis envolva os beneficiários das ações sociais a nível de execução e não de decisão dessas ações, é possível estabelecer um elo entre os objetivos da existência do projeto e suas práticas com o constructo de inovação social. No estudo se constatou que as práticas do CI têm aspectos de inovação social de acordo com as dimensões de análise de Bignetti (2011):

- a) Valor: enquanto negócio social, o CI direciona todo o recurso oriundo das vendas dos produtos da marca, das empresas mantenedoras e da arrecadação oriunda dos eventos e campanhas para gerar valor social para os beneficiários do projeto;
- b) Estratégia: o CI utiliza da capacidade de mobilizar diversos atores da sociedade para viabilizar as ações sociais e o apoio a outros projetos sociais, que repercutem para os beneficiários como mudanças sociais; existem relações de cooperação mútua quanto à execução das ações entre moradores, voluntários, parceiros e o diretor do projeto;
- c) Lócus de inovação: as ações sociais acontecem à nível local de comunidade, inclusive com o emprego de recursos locais para a realização das ações;
- d) Difusão do conhecimento: as experiências do CI são partilhadas com outros projetos sociais que são apoiados pelo primeiro, e com outras pessoas de diversas localidades por meio de palestras;
- e) Processo de inovação: existe um processo coletivo na realização das ações sociais e na capacitação dos beneficiários para desenvolver suas potencialidades, bem como existe o aprendizado pessoal dos parceiros e voluntários ao terem contato com realidades diversas das suas. Ainda, percebe-se que o CI tem potencialidade para gerar empoderamento, inclusão social, novas relações sociais e visibilidade social.

Na análise de dados também foi possível verificar que existe um alinhamento entre as inovações percebidas nas ações do CI pelos sujeitos participantes desse processo (Quadro

11), e os aspectos da inovação social segundo perspectiva de diferentes autores apresentados no Quadro 12, logo abaixo.

Quadro 12 - Aspectos de inovação social nas ações e inovações do CI

Aspectos de inovação social	Autores sobre inovação social	Ações e inovações promovidas pelo CI
Inclusão social	Tardif e Harrisson (2005), André e Abreu (2006), Bignetti (2011).	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de promoção de saúde; • Espaços de socialização e lazer para pessoas por meio da urbanização; • Promoção de cursos de capacitação, oportunidades de geração de renda e de ter uma outra atividade para ocupar o tempo livre; • Percepção de mudanças nas pessoas atendidas quanto à forma de se posicionar e autoestima; • Visibilidade para a comunidade; • Novas relações de amizade e camaradagem.
Empoderamento	Maccalum <i>et al.</i> (2009), Bignetti (2011), Anderson, Curtis e Wittig (2015), Firmino e Machado (2017).	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de mudanças nas pessoas atendidas quanto à forma de se posicionar e autoestima; • Novas relações de amizade e camaradagem; • Visibilidade para a comunidade; • Acesso à informação; • Aprendizado com os cursos de capacitação; • Possibilidade de gerar renda e de ter uma atividade para se ocupar no tempo livre.
Capacitação	André e Abreu (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado com os cursos de capacitação; • Possibilidade de gerar renda e de ter uma atividade para se ocupar no tempo livre; • Espaço de ensino e aprendizagem para as crianças.
Novas relações sociais / novas práticas sociais / fortalecimento dos laços sociais	Tardif e Harrisson (2005), André e Abreu (2006), Howaldt e Schwarz (2010), Bignetti (2011) e Cajaiba-Santana (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da qualidade de vida com a urbanização; • Ações de lazer e recreação; • Novas relações de amizade e camaradagem; • Autoconfiança; • Reconhecimento do trabalho;

		<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade para a comunidade; • Promoção de cursos de capacitação, oportunidades de geração de renda e de ter uma outra atividade para ocupar o tempo livre; • Percepção de mudanças nas pessoas atendidas quanto à forma de se posicionar e autoestima; • Intervenções artísticas.
Qualidade de vida/ bem-estar	Cloutier (2003), Poll e Ville (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de promoção de saúde; • Espaços de socialização e lazer para pessoas por meio da urbanização; • Promoção de cursos de capacitação, oportunidades de geração de renda e de ter uma outra atividade para ocupar o tempo livre; • Percepção de mudanças nas pessoas atendidas quanto à forma de se posicionar e autoestima; • Novas relações de amizade e camaradagem.
Articulação de parcerias / mobilização de diferentes atores da sociedade	Tardif e Harrison (2005), André e Abreu (2006), Rollin e Vincent (2007), Dawson e Daniel (2010), Bignetti (2011), Buckland e Murillo (2013), Firmino e Machado (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Espaços de socialização e lazer para pessoas por meio da urbanização; • Promoção de cursos de capacitação, oportunidades de geração de renda e de ter uma outra atividade para ocupar o tempo livre; • Percepção de mudanças nas pessoas atendidas quanto à forma de se posicionar e autoestima.
Impacto social/ transformação social a longo prazo	Cloutier (2003), Tardif e Harrison (2005), Bignetti (2011), Buckland e Murillo (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Espaços de socialização e lazer para pessoas por meio da urbanização; • Promoção de cursos de capacitação, oportunidades de geração de renda e de ter uma outra atividade para ocupar o tempo livre; • Percepção de mudanças nas pessoas atendidas quanto à forma de se posicionar e autoestima; • Escala de impacto a nível local.
Difusão da informação	Rollin e Vincent (2007), Bignetti (2011).	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso à informação por meio da rede de internet; • Divulgação das ações do CI por meio das palestras e mídias sociais; • Apoio a outros projetos sociais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do exposto, considera-se que as ações do Projeto Cidades Invisíveis são inovações na perspectiva do contexto social das pessoas que participam do processo, e também das pessoas que recebem os resultados dessa inovação. Essas inovações nas ações do CI têm componentes da inovação social que se alinham com as dimensões de análise de Bignetti (2011), e também com características desse tipo de inovação apontados por diferentes autores do referencial teórico. Diante do entendimento de que a inovação social se preocupa em proporcionar o desenvolvimento para todas as comunidades ou grupos sociais numa perspectiva inclusiva, passa-se a analisar as ações do CI sob a perspectiva dos ODS.

4.2 AÇÕES DO PROJETO CIDADES INVISÍVEIS NO CONTEXTO DOS OBJETIVOS DA ONU PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Este estudo se alinha com a perspectiva de Gupta e Vegelin (2016) de que o crescimento econômico não é sinônimo de geração de desenvolvimento para todos, pois o crescimento econômico por si só não questiona as desigualdades nas relações de poder e, portanto, tende a manutenção dessas desigualdades. Para esses autores, deve-se adotar um olhar para os ODS que faça a reflexão partir das questões sociais e ambientais para que seja possível adotar estratégias para um desenvolvimento inclusivo. Nesse sentido, as inovações sociais e os negócios sociais podem contribuir para esse processo porque priorizam a satisfação das necessidades humanas, o que inclui as dimensões subjetivas dos sujeitos e os processos de inclusão social e empoderamento.

O processo da inclusão social se desenvolve numa escala multinível (GUPTA; VEGELIN, 2016). Nessa perspectiva, a escala de desenvolvimento local possibilita adotar ou criar soluções que possibilitem a participação das pessoas, que não seria possível nas escalas nacional ou global, de forma que sejam sujeitos ativos nesse processo (MAX-NEEF, 1991; ÁVILA, 2000). Nussbaumer e Moulaert (2004) consideram que o desenvolvimento precisa levar em consideração a trajetória local para que se possa compreender as causas que provocam a desintegração socioeconômica local, e para perceber o potencial de ação para a recuperação.

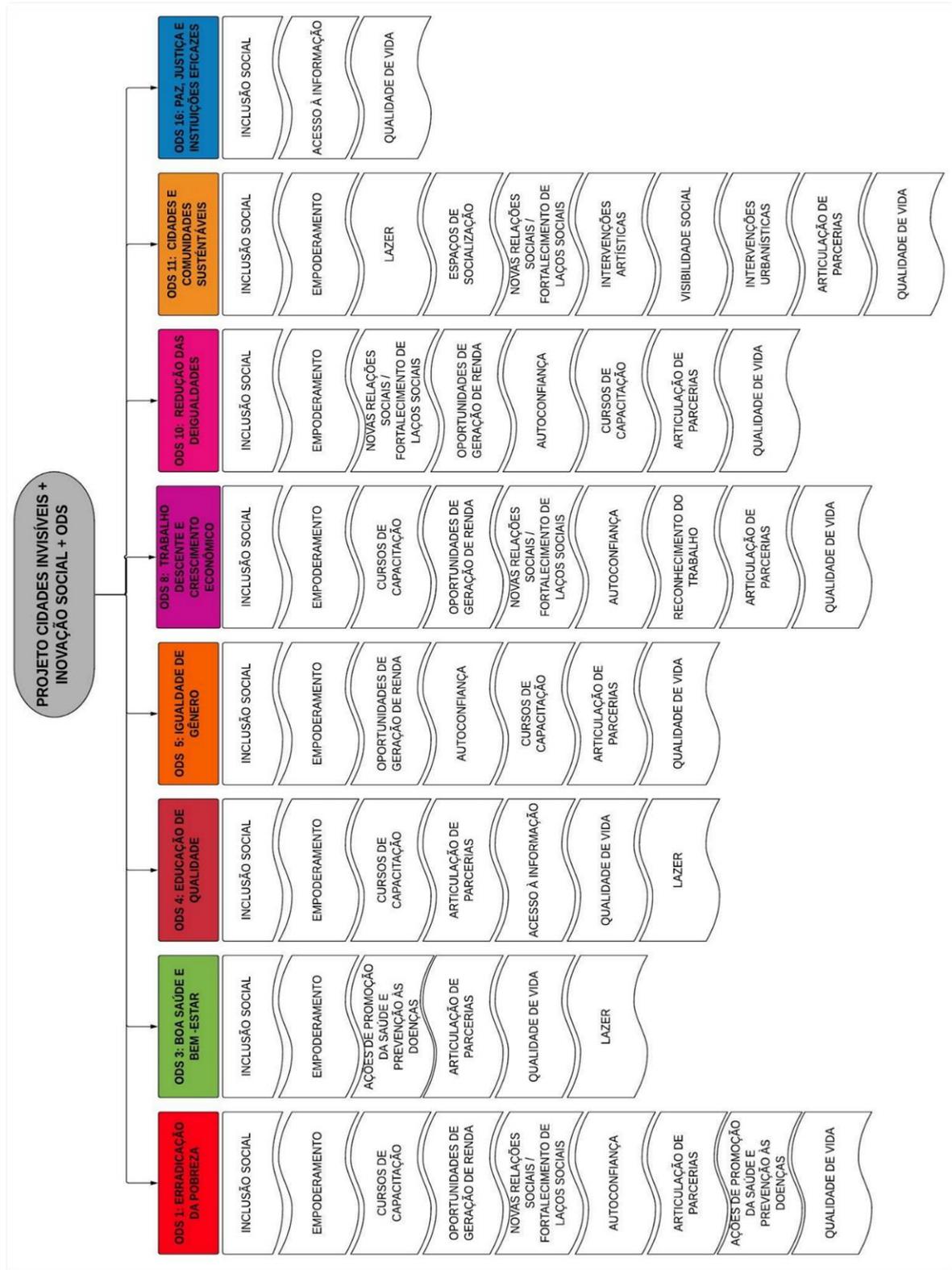
O Projeto Cidades Invisíveis é uma experiência local de negócio social/ empresa social que tem aspectos de inovação social, e que contribui em alguma medida para a inclusão social e o empoderamento de comunidades consideradas periféricas. Esse negócio surgiu como uma resposta à ausência ou ineficácia das instituições nessas comunidades. Embora os ODS

não sejam parte do CI, como foi confirmado nos dados da pesquisa, e que as 169 metas estabelecidas para Agenda 2030 tenham impacto à nível nacional, é possível estabelecer relação entre as experiências do CI e os ODS. Na pesquisa se verificou que as experiências do CI podem trazer contribuições de aprendizado para outras comunidade ou organizações e que e estejam voltados a implantação da Agenda 2030. Ainda, o CI também tem por objetivo apoiar outros projetos sociais que promovam a inclusão social e o empoderamento nas comunidades. Essa difusão do conhecimento é um aspecto esperado por parte das inovações sociais (MULGAN, 2006; ROLLIN; VINCENT, 2007; MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011; BUCKLAND; MURILLO, 2013). Além disso, os ODS podem contribuir para a capilarização e escalonamento das ações do CI e das inovações sociais, já quem têm um impacto à nível global.

Diante disso, foi feita a análise dos aspectos de inovação social que existem no Projeto Cidades Invisíveis, que cooperam para a mitigação de problemas sociais e para a promoção de inclusão social e de empoderamento, e que podem contribuir em alguma medida com a implantação da Agenda 2030. No transcurso da análise foi utilizado o Quadro 6 deste estudo, que apresenta a articulação dos ODS e a inclusão social a partir de Gupta e Vegelin (2016), para subsidiar o processo de correlação entre os aspectos de inovação social do CI e os ODS.

Dentre os trezes ODS indicados por Gupta e Vegelin (2016), foram identificados oito ODS em que CI têm potencial de cooperação com a Agenda 2030 enquanto inovação social a partir da perspectiva do desenvolvimento inclusivo. Esses ODS são os seguintes: erradicação da pobreza (ODS 1), boa-saúde e bem-estar (ODS 3), educação de qualidade (ODS 4), igualdade de gênero (ODS 5), trabalho descente e crescimento econômico (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11), e paz, justiça e instituições eficazes (ODS 17). Dessa forma, apresenta-se na Figura 14 o resultado desse processo de análise.

Figura 14 - Correlação dos aspectos de inovação social do Projeto Cidades Invisíveis e os ODS



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Consta-se na Figura 14 que os aspectos de inovação social decorrentes das ações do Projeto Cidades Invisíveis se alinham que os oito ODS destacados, e corroboram com o desenvolvimento inclusivo. Isso porque esses aspectos de inovação social do CI atendem às necessidades básicas dos sujeitos, mas também trazem em seu cerne a preocupação de atender as dimensões sociais e subjetivas dos sujeitos. O propósito do CI e ações tem o direcionamento para a expansão das liberdades dos sujeitos e de suas capacidades (SEN, 2000; 2011), bem como o empoderamento e a inclusão social. Trata-se de um projeto em construção mas que tem por foco tornar as pessoas consideradas beneficiárias em sujeitos ativos desse processo, e gerar benefícios na escala local das comunidades atendidas.

É importante destacar que as experiências e ações do Projeto Cidades Invisíveis podem contribuir com os ODS, mas isso não significa que é possível afirmar que a inovação social poderá ser replicada no mesmo formato e obterá êxito. Essa percepção é corroborada por Cajaiba-Santana (2014), pois o autor defende que a inovação social não tem um caráter instrumental e não é possível presumir que o processo da inovação vá sempre gerar o mesmo resultado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar as ações do Projeto Cidades Invisíveis como uma inovação social. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso que descreve as ações do CI, analisa os aspectos de inovação social nessas ações e busca compreender como as ações do CI podem ser relacionadas aos ODS da ONU.

O Projeto Cidades Invisíveis iniciou suas ações a partir de uma situação em que se constatou que as pessoas estavam vivendo em situação de vulnerabilidade social, e que havia um abandono por parte das instituições. Essa organização encontrou na moda e na arte uma forma de viabilizar financeiramente as ações sociais com a venda de camisetas e outros acessórios da marca CI. No estudo, percebe-se que se trata de uma organização está em processo de consolidação da organização enquanto negócio social, mas que tem por propósito reverter todo o lucro para as ações sociais e o desenvolvimento de capacitações para as pessoas, conforme o que preconiza Yunus (2007) e Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010). Além disso, o CI apresenta aderência aos indicadores das dimensões econômica e social do conceito de empresa social da rede EMES, conforme Defourny e Nyssens (2010, 2013).

Para que fosse possível descrever as ações do CI, foi realizada a pesquisa documental no sítio eletrônico e nas redes sociais do CI, as observações participantes na comunidade Frei Damião e entrevistas semiestruturadas com moradores dessa comunidade, voluntários, parceiros e o diretor do CI. Nesse processo foi possível identificar que as ações do CI podem ser agrupadas em quatro principais áreas: urbanização e infraestrutura, promoção da saúde e prevenção de riscos e doenças, educação e cultura, capacitação e oportunidades de geração de renda. A descrição dessas ações permitiu que fossem analisados os aspectos de inovação social que estão presentes nas ações do CI.

Neste estudo de caso foi possível constatar que a inovação social está imbricada tanto por processos quanto pela consecução dos resultados, não sendo possível dissociá-los, assim como afirmam Hulgard e Ferrarini (2010) e Firmino e Machado (2017). O processo da inovação social é complexo, demanda uma carga de tempo considerável para que possa gerar novas práticas sociais, conforme André e Abreu (2006) e Cajaiba-Santana (2014), novas relações sociais ou o fortalecimento dos laços sociais existentes. Assim como o entendimento de Mulgan (2006) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) sobre o processo de inovação social não acontecer no contexto prático em etapas bem definidas, o mesmo ocorre com a inovação social

nas ações do CI. Isso porque se trata de uma organização que percebeu a necessidade de deixar as ações mais assistencialistas e realizar ações que possam gerar transformação social, e está em processo de fortalecimento das ações nesse sentido. Além disso, a realização de uma inovação social requer o enfrentamento de adversidades e do aprendizado da experiência vivida.

O Projeto Cidades Invisíveis pode ser considerado uma inovação social, pois se alinha com as dimensões de análise de Bignetti (2011): valor, lócus de inovação social, estratégia, difusão do conhecimento e processo de inovação. Trata-se de uma organização que tem por objetivo a geração do valor social, utiliza da cooperação entre diversos atores sociais e beneficiários como estratégia, o lócus da inovação social é a nível local e de comunidade, existe a prática da difusão do conhecimento pelas experiências do CI com outras comunidades e a sociedade em geral. O processo de inovação ocorre no desenvolvimento das capacidades instrumentais e subjetivas das pessoas, na construção de novas relações sociais, na articulação de diferentes atores sociais, na visibilidade social das comunidades periféricas, bem como o CI tem potencialidade para gerar empoderamento, inclusão social e novas relações sociais.

Nesse estudo, foi possível visualizar num fenômeno empírico o entendimento de Paulo Freire de que não é possível dar ou fazer o empoderamento para as pessoas, conforme Guareschi (2009). Como ocorre nas ações do CI, é possível fornecer condições que favoreçam o empoderamento ou agir em oposição aos obstáculos para que de fato o empoderamento e a expansão das liberdades substantivas se desenvolvam, segundo Sen (2000). Trata-se de em processo colaborativo, gradual e dialógico, que precisa da mediação do processo de ensino-aprendizagem para que as pessoas possam se perceber enquanto sujeitos ativos nesse processo, capazes de fazer escolhas e de agir (FREIRE, 1967; SCHIAVO; MOREIRA, 2005). Entretanto, ainda que essas condições sejam fornecidas, nem todos os membros da comunidade terão interesse em mudar o estado em que se encontram por medo ou comodismo, pois as condições que ali existem estão tão enraizadas no modo de vida que para aqueles sujeitos parece um esforço desproporcional fazer algo diferente, segundo Kant (1989).

As ações do CI demonstram a importância da escala local da inovação social para que se possa construir gradualmente as mudanças ou transformações sociais. Ainda, que não tenha sido possível um engajamento maior dos membros da comunidade Frei Damião, a atuação local do CI é importante para o empoderamento por conseguir estar próximo da comunidade, por poder acompanhar com proximidade as trajetórias de vidas daquelas pessoas, por ser espaço

de incentivo para que as pessoas exerçam suas liberdades e autodeterminação, conforme Gohn (2004).

O trabalho por parte dos voluntários e parceiros do Projeto Cidades Invisíveis possibilitou que essas pessoas tivessem contato com realidades sociais distintas das suas, e pudessem compreender como de fato é a realidade das comunidades como o Frei Damião, e o papel do trabalho voluntário nesse processo. Além disso, isso possibilita que essas experiências possam ser partilhadas com outras pessoas para que percebam que a realidade dessas comunidades em vulnerabilidade social vai além dos noticiários, que geralmente só destacam os fatos negativos, como a violência e a pobreza.

Nesse estudo também foi verificado que a escala local de desenvolvimento pode colaborar com a implantação da Agenda 2030, pois essa escala considera as dificuldades locais e permite a participação das pessoas de forma ativa no processo. Considerando o objeto de estudo, foi identificado que existe a correlação entre oito ODS e os aspectos de inovação social do CI: erradicação da pobreza (ODS 1), boa-saúde e bem-estar (ODS 3), educação de qualidade (ODS 4), igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11), e paz, justiça e instituições eficazes (ODS 17). Portanto, embora isso não signifique que enquanto inovação social se consiga obter os mesmos resultados ao difundir as ações do CI (CAJAIBA-SANTANA, 2014), pode haver uma contribuição mútua entre as ações do CI e os ODS.

Destaca-se como limitação da pesquisa a impossibilidade de realizar entrevistas com algumas pessoas que participam ou participaram do Projeto Cidades Invisíveis, mas que por razões diversas não puderam ou não quiseram contribuir para a pesquisa. Também se configura como uma limitação desse estudo o fechamento do espaço físico Bonsai, pois levantou a necessidade de entrevistar outros parceiros do CI, além do planejamento inicial deste estudo.

Na análise dos resultados se percebeu que a internet e as redes sociais tiveram um papel importante na articulação dos atores sociais para o contexto empírico analisado. Dessa forma, reforça-se uma indicação de estudo futuro que também foi levantada Bignetti (2011): analisar o papel e o processo dos mecanismos das redes sociais e internet na articulação de diferentes dos atores sociais em prol de uma inovação social. Outra recomendação de investigação científica está relacionada a necessidade de compreender os aspectos pessoais e de formação socioespacial da localidade, que motivam os possíveis beneficiários da inovação

social a não participarem de atividades que podem melhorar as suas condições de vida, bem como da comunidade em que vivem. Isso se constitui um desafio para a transformação social, como foi constatado nesse estudo de caso, e a compreensão desses aspectos é importante para que seja possível a promoção e o fortalecimento da inovação social. Ainda, sugere-se que seja feita uma pesquisa sobre o papel específico das artes na inovação social.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, Manuela Rösing; VIEIRA, Luciana Marques; BOSSLE, Marilia Bonzanini. Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p.72-101, dez. 2016. FapUNIFESP. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p72-101>.
- ALVINO-BORBA, Andreilcy; MATA-LIMA, Herlander. Exclusão e inclusão social nas sociedades modernas: um olhar sobre a situação em Portugal e na União Europeia. **Serviço Social & Sociedade**, n. 106, p. 219-240, 2011.
- ANDERSON, Tara; CURTIS, Andrew; WITTIG, Claudia. Definition and Theory in Social Innovation. The theory of social innovation and international approaches. *In: ZSI Discussion Paper*, n. 33. Vienna, 2015.
- ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006.
- ANDRÉ, Isabel; HENRIQUES, Eduardo Brito; MALHEIROS, Jorge. Inclusive places, arts and socially creative milieu. *In: MACCALLUM, Diana et al. (Ed.). Social Innovation and Territorial Development*. Farnham: Ashgate, 2009.
- ANTUNES, Marta. O caminho do empoderamento: articulando as noções de desenvolvimento, pobreza e empoderamento. *In: ROMANO, Jorge O.; ANTUNES, Marta (Org.). Empoderamento e direitos no combate à pobreza*. Rio de Janeiro: Actionaid Brasil, 2002. p. 91-116.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRETO, Raquel de Oliveira; PAULA, Ana Paula Paes de. “Rio da Vida Coletivo”: empoderamento, emancipação e práxis. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 48, p.111-130, jan./fev. 2014.
- BARRY, Brian. Social exclusion, social isolation and the distribution of income. **Centre for Analysis of Social Exclusion — Case**, Londres, p. 1-24, 1998.
- BIERNACKI, Patrick; WALDORF, Dan. Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p.141-163, nov. 1981. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/004912418101000205>.
- 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.
- BORZAGA, Carlo; DEFOURNY, Jacques. **The Emergence of Social Enterprise**. London: Routledge, 2001.

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. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s11628-011-0123-9>.

BUCKLAND, Heloise; MURILLO, David. **Antena de la innovación social: Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social.** Barcelona: Instituto de Innovación Social, ESADE, Universidad Ramón Llull, 2013.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann Educational Books, 1979.

CASTEL, Robert. As armadilhas da exclusão. *In*: CASTEL, Robert; WANDERLEY, Luiz Eduardo W.; WANDERLEY, Mariangela Belfiore. **Desigualdade social e a questão social.** 2. ed. São Paulo: Educ, 2007.

CHOI, Nia; MAJUMDAR, Satyajit. Social innovation: towards a conceptualization. *In*: **Technology and innovation for social change.** Springer, New Delhi, 2015. p. 7-34.

CLOUTIER, Julie. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?.** Montréal: Crises, 2003.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras.** 2016. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.12.2016.tde-15122016-143942. Acesso em: 10 nov. 2019.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social business. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p.385-397, 2012. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1045>.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS - COM. **Relatório conjunto sobre inclusão social que sintetiza os resultados da análise dos planos de acção nacionais para a inclusão social (2003-2005).** Bruxelas, v. 12, n. 12, p. 2003, 2003.

CRANE, Andrew *et al.* Contesting the Value of “Creating Shared Value”. **California Management Review**, v. 56, n. 2, p.130-153, fev. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.130>.

CRESWELL, John W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W.. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens.** São Paulo: Penso Editora, 2014.

CUNHA, Jorge; BENNEWORTH, Paul. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. **Anais do European Urban Research Association (EURA) Conference**, 2013, Enschede, The Netherlands.

DAWSON, Patrick; DANIEL, Lisa. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DENZIN, Norman Kent; LINCOLN, Yvonna Sessions. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. *In: DENZIN, Norman Kent; LINCOLN, Yvonna Sessions (Ed.). **The Sage handbook of qualitative research**.5. ed. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, 2017. p. 1-26.*

DEFOURNY, Jacques. From third sector to social enterprise. *In: BORZARGA, Carlo. Borzaga; DEFOURNY, Jacques (Ed.). **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, 2001. p. 01-28.*

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. **Social Enterprise Journal**, v. 4, n. 3, p.202-228, 26 set. 2008. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/17508610810922703>.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Social innovation, social economy and social enterprise: what can the european debate tell us? *In: MOULAERT, Frank et al. (Ed.). **The International handbook on Social Innovation: Collective action, Social learning and Transdisciplinary research**. Cheltenham: Edward Elga, 2013. p. 40-53.*

EMES. **EMES International Research Network**. Disponível em: <<https://emes.net/>>. Acesso em: 02 jan. 2020.

FIRMINO, Thaís Teles; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Dar o peixe ou ensinar a pescar? O dilema conceitual dos estudos sobre inovação social. *In: **Anais do XX SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 20, 2017, São Paulo. São Paulo: SEMEAD, 2017. p. 1 - 16.*

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**.3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, Paulo; Ira, SHOR. **Medo e ousadia**. O cotidiano do professor. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

FREIRE, Sofia. Um olhar sobre a inclusão. **Revista da Educação**, v. 16, n. 1, p.5-20, 2008.

GABOR, Dennis. **Innovations: Scientific, Technological and Social**. London: Oxford University, 1970.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p.57-63, abr. 1995. FapUNIFESP. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000200008>.

GOHN, Maria da Glória. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 2, p.20-31, ago. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-12902004000200003>.

GUARESCHI, Pedrinho. Empoderamento. *In: STRECK, Danilo R.; REDIN, Euclides; ZITKOSKI, Jaime José (Org.). **Dicionário Paulo Freire**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2009. p. 165*

GUERRA, Paula. Da exclusão social à inclusão social: eixos de uma mudança paradigmática. **Revista Angolana de Sociologia**, n. 10, p. 91-110, 1 dez. 2012. <http://dx.doi.org/10.4000/ras.257>.

GUPTA, Joyeeta; VEGELIN, Courtney. Sustainable development goals and inclusive development. **International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics**, v. 16, n. 3, p.433-448, 18 abr. 2016. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s10784-016-9323-z>.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. EMPODERAMENTO: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES. *In*: 30º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 30., 2006, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 2006. p.1-29.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MEIRELLES, Giselle. Problematizando o conceito de empoderamento. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, 2., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2007.

HULGARD, Lars; FERRARINI, Adriane. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública?. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p.256-263, 23 dez. 2010. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. <http://dx.doi.org/10.4013/csu.2010.46.3.05>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/agsn/>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira - 2018**. IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA- IPEA. **Atlas do desenvolvimento humano nas regiões metropolitanas brasileiras**: Florianópolis, Sorocaba, Rida Grande Teresina, Rida Petrolina-Juazeiro. Brasília: IPEA; PNUD; FJP, 2017.

IORIO, Marta. Algumas considerações sobre estratégias de empoderamento e de direitos. *In*: ROMANO, Jorge O.; ANTUNES, Marta (Org.). **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio de Janeiro: Actionaid Brasil, 2002. p. 21-44.

IWAMOTO, Helga Midori; CANÇADO, Airton Cardoso. Inovação social e emancipação: possíveis convergências. **Anais do XL Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD**. Costa do Sauípe: ANPAD, 25-28/09/2016.

JULIANI, Douglas Paulesky. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. 2015. 213 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PEGC0380-T.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

KANT, Immanuel. Resposta à pergunta: O que é Esclarecimento? In: KANT, Immanuel. **Textos seletos**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

KARNANI, Aneel. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 90-111, jul. 2007. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.2307/41166407>.

KERLIN, Janelle A.. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p.246-262, 28 set. 2006. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>.

KIYAMA, Renato Seiki; COMINI, Graziella Maria; D`AMARIO, Edison Quirino. Criação de Negócios Sociais no Brasil: Um Estudo Exploratório. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1 - 16.

KOWARICK, Lúcio. Sobre a vulnerabilidade socioeconômica e civil — Estados Unidos, França e Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 18, n. 51, p. 61-85, 2003.

LACLAU, Ernesto. Inclusão, exclusão e a construção de identidades. In: AMARAL JR, Aécio; BURITY, Joanildo (Orgs.). **Inclusão social, identidade e diferença: perspectiva pós-estruturalista de análise social**. São Paulo: Annablume, 2006.

LEFEBVRE, Henri. **O direito à cidade**. São Paulo: Centauro, 2001. 144 p.

LOPES, José Rogério. “Exclusão social” e controle social: estratégias contemporâneas de redução da sujeitidade. **Psicologia & Sociedade**. Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 13-24, 2006.

MACCALLUM, Diana *et al.* (Ed.). **Social Innovation and Territorial Development**. Farnham: Ashgate, 2009.

MARTINS, José de Souza. **Exclusão social e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAX-NEEF, Manfred. **Humanscale development: conceptions, applications and further development**. New York: Apex Press, 1991.

MICHELS, Juliana Pereira *et al.* Empoderamento no programa “mulheres sim” do IFSC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 3, p.30-50, 17 set. 2018. Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i3.12606>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MOULAERT, Frank *et al.* **EU RESEARCH ON SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES: Social innovation, governance and community building - SINGOCOM.** Bruxelas: European Commission, 2005. 372 p. (Final Report).

MULGAN, Geoff. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p.145-162, abr. 2006. MIT Press - Journals. <http://dx.doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>.

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

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation.** London: National endowment for science, technology and the art, 2010.

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

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, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x>.

NICHOLLS, Alex *et al.* **New frontiers in social innovation research.** Springer, 2015.

NUSSBAUMER, Jacques; MOULAERT, Frank. Integrated Area Development and social innovation in European cities. **City**, v. 8, n. 2, p.249-257, jul. 2004. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/1360481042000242201>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Organização das Nações Unidas.** Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030>. Acesso em: 16 abr. 2019.

ORLIKOWSKI, Wanda J.; BAROUDI, Jack J. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.

PALHOÇA (Município). Lei nº 3565, de 28 de novembro de 2011. **Dispõe sobre a criação das Zonas Especiais de Interesse Social - ZEIS, e dá outras providências.** Palhoça, SC, 28 nov. 2011. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a2/sc/p/palhoca/lei-ordinaria/2011/356/3565/lei-ordinaria-n-3565-2011-dispoe-sobre-a-criacao-das-zonas-especiais-de-interesse-social-zeis-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 07 mar. 2019.

PATIAS, Tiago Zardin *et al.* Modelos de análise da inovação social: O que temos até agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 4, n. 2, p. 125-147, 2017.

PAUGAM, Serge. **A desqualificação social: Ensaio sobre a nova pobreza.** EDUC-Editora da PUC-SP, 2003.

PERKINS, Douglas D.. Speaking truth to power: Empowerment ideology as social intervention and policy. **American Journal of Community Psychology**, v. 23, n. 5, p.765-794, out. 1995. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1007/bf02506991>.

PERKINS, Douglas D.; ZIMMERMAN, Marc A.. Empowerment theory, research, and application. **American Journal of Community Psychology**, v. 23, n. 5, p.569-579, out. 1995. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1007/bf02506982>.

PHILLIPS, Wendy et al. Social Innovation and Social Entrepreneurship. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p.428-461, 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601114560063>.

PHILLS, James A. Jr.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.

POL, Eduardo; VILLE, Simon. Social innovation: Buzz word or enduring term?. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

PRAHALAD; C. K.; HART, Stuart. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy+Business**. v. 26. p. 54-57, 2002.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD); WORLD BANK GROUP. **Negócios Inclusivos**: Relatório do G20 para a Cúpula de 2016. 2016. 42 p. Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/prosperidade/relatorio-de-negocios-inclusivos.html>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

PROJETO CIDADES INVISÍVEIS. **Projeto Cidades Invisíveis**. Disponível em: <https://www.projetcidadesinvisiveis.com.br>. Acesso em: 18 jun. 2018.

PROJETO CIDADES INVISÍVEIS. **Projeto Cidades Invisíveis**. Disponível em: <https://www.projetcidadesinvisiveis.com.br>. Acesso em: 30 jul. 2019.

PROJETO CIDADES INVISÍVEIS. **Quem somos?** Brasil, 23 jan. 2020. Instagram: @projetcidadesinvisiveis. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B7roxd7oRDV/>. Acesso em: 03 fev. 2020.

RICH, Richard C. *et al.* Citizen participation and empowerment: The case of local environmental hazards. **American Journal of Community Psychology**, v. 23, n. 5, p.657-676, out. 1995. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1007/bf02506986>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIZO, Rodrigo. **Olhar para o futuro**. 03 fev. 2020. 1 fotografia. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B8IEoeTAeWs/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

RODRIGUES, Eduardo Vítor *et al.* A pobreza e a exclusão social: teorias conceitos e políticas sociais em Portugal. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 9, p. 63-101, 2017.

ROLLIN, Joanie.; VINCENT, Valérie. **Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec**. Québec: Université du Québec, 2007.

ROLNIK, Raquel. **O que é cidade**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

ROMANO, Jorge O.. Empoderamento: recuperando a questão do poder no combate à pobreza. *In: ROMANO, Jorge O.; ANTUNES, Marta (Org.). Empoderamento e direitos no combate à pobreza*. Rio de Janeiro: Actionaid Brasil, 2002. p. 9-20.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014.

ROSSMAN, Gretchen B.; RALLIS, Sharon F. **An introduction to qualitative research: Learning in the field**. 4 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANDEEP, M.S.; RAVISHANKAR, M.N.. Social innovations in outsourcing: An empirical investigation of impact sourcing companies in India. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 24, n. 4, p.270-288, dez. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2015.09.002>.

SCHIAVO, Marcio R.; MOREIRA, Eliesio N. **Glossário social**. Rio de Janeiro: Comunicarte, 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U.,1974.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SEN, Amartya. **A ideia de justiça**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2011.

SEN, Gita. Empowerment as an approach to poverty. Background paper for human development report 1997. **Working Paper Series**, n. 97-07, 1997.

SHARRA, Roméo; NYSSSENS, Marthe. **Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept**. Université Catholique de Louvain Belgium, p. 1-15, 2010.

SHEPPARD, Michael. **Social work and social exclusion: the idea of practice**. Aldershot: Ashgate, 2006.

SILVA, Silvio Bitencourt da; BITENCOURT, Claudia Cristina. Rumo a um Quadro Conceitual para o Estudo de “Redes de Inovação Social”. **Anais do IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – Eneo**. Belo Horizonte: ANPAD, 15-17/05/2016.

SILVER, Hilary. Políticas dos países europeus para promover a inclusão social. *In*: BUVINIC, M.; MAZZA, J.; DEUTSCH, R. (Orgs.). **Inclusão social e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SPREITZER, Gretchen M.. An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. **American Journal of Community Psychology**, v. 23, n. 5, p.601-629, out. 1995. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1007/bf02506984>.

SUGAI, Maria Inês. Há favelas e pobreza na "Ilha da Magia"? *In*: ABRAMO, Pedro (Org.). **Favela e mercado informal: a nova porta de entrada dos pobres nas cidades brasileiras**. Porto Alegre: Antac, 2009. p. 163-197.

TANIMOTO, Kanji. The emergent process of social innovation: multi-stakeholders perspective. **International Journal of Innovation and Regional Development**, v. 4, n. 3/4, p.267-280, 2012. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ijird.2012.047561>.

TARDIF, Carole; HARRISSON, Denis. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES**. Crises, 2005.

TAYLOR, James B. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p.69-77, mar. 1970. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/002188637000600104>.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p.410-421, 2012. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1047>.

TRAVAGLINI, Claudio; BANDINI, Federica; MANCINONE, Kristian. An Analysis of Social Enterprises Governance Models Through a Comparative Study of the Legislation of Eleven Countries. **SSRN Electronic Journal**, p.1-22, 2009. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1479653>.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development**. Resolution adopted by the General Assembly, 2015.

WALSHAM, Geoff. Interpretive case studies in IS research: nature and method. **European Journal of Information Systems**, v. 4, n. 2, p. 74-81, 1995.

WIXEY, Sarah *et al.* **Measuring accessibility as experienced by different socially disadvantaged groups**. London, Transit Studies Group, University of Westminster, 2005.

YUNUS CENTRE. **Yunus Centre**. 2020. Disponível em: < <https://www.muhammadyunus.org/post/363/seven-principles-of-social-business> >. Acesso em: 02 jan. 2020.

YUNUS, Muhammad. **Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism**. Public Affairs, 2007.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. **Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience**. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p.308-325, abr. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>.

YOUNG, Dennis. Alternative perspectives on social enterprise. *In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene. (Ed.). Nonprofits and business*. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

ZIMMERMAN, Marc A.. Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, v. 18, n. 1, p.169-177, fev. 1990. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1007/bf00922695>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DIRETOR DO PROJETO

1. Você poderia contar um pouco sobre a sua trajetória de vida e o que motivou você a criar o Projeto Cidades Invisíveis?
2. Você pode contar sobre a trajetória do Projeto Cidades Invisíveis?
3. Quais são as ações que o Projeto Cidades Invisíveis promove na comunidade?
4. Como é a captação de recursos para o desenvolvimento das ações do Projeto Cidades Invisíveis?
5. Como o Projeto Cidades Invisíveis impactou a sua vida pessoal?
6. Na sua opinião, como é a relação entre o Projeto Cidades Invisíveis e a comunidade atendida? E como é a relação do projeto com as demais comunidades em que há parcerias com outros projetos sociais?
7. Na sua opinião, como as pessoas da comunidade se sentem ao participar das ações do Projeto Cidades Invisíveis? Você percebe mudanças nas pessoas ou famílias que participam das ações do projeto?
8. Na sua opinião, quais foram as mudanças ou novidades que o Projeto Cidades Invisíveis trouxe para a comunidade?
9. Como as pessoas da comunidade se sentem ao saber que os produtos que elas ajudaram a produzir ou que trazem as fotografias da comunidade são vendidos e o lucro é revertido para o projeto?
10. O que a fotografia representa para o projeto?
11. Qual é a sua percepção sobre o trabalho voluntário?
12. Qual é a importância da arte para o desenvolvimento das ações do projeto e para a comunidade atendida?

13. Na sua opinião, como você percebe a reação das pessoas nas suas palestras ou nas ações de divulgação do projeto ao conhecerem ou saberem a realidade da comunidade atendida?

14. Você acredita que outros projetos sociais, como o Cidades Invisíveis, podem transformar ou inovar a realidade das pessoas que vivem em situação de exclusão social ou a da própria sociedade? Por quê?

15. Como as ações do Projeto Cidades Invisíveis podem ser difundidas de forma que sejam replicadas em outras comunidades do Brasil e do mundo, que enfrentam problemas sociais semelhantes ao da comunidade Frei Damião?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS VOLUNTÁRIOS E PARCEIROS DO PROJETO

1. Você poderia contar um pouco sobre a sua trajetória de vida e o que motivou você a participar do Projeto Cidades Invisíveis?
2. Há quanto tempo você participa do Projeto Cidades Invisíveis e como você sente em fazer parte do projeto? Como isso impactou a sua vida pessoal?
3. Você poderia descrever qual é a sua função e como são desenvolvidas as ações que você participa no Projeto Cidades Invisíveis?
4. O Projeto Cidades Invisíveis desenvolveu novas relações entre as pessoas da comunidade e voluntários e parceiros que apoiam o projeto? Como você percebe que essas relações são estabelecidas?
5. Na sua opinião, o Projeto Cidades Invisíveis trouxe mudanças para a comunidade? Como?
6. Na sua opinião, as pessoas da comunidade que são atendidas pelo Projeto Cidades Invisíveis se sentem incluídas e/ou empoderadas? Como?
7. Você poderia descrever as dificuldades que o Projeto Cidade Invisíveis enfrenta para desenvolver suas atividades?
8. Qual é a sua percepção sobre o trabalho voluntário?
9. Qual é a importância da arte para o desenvolvimento das ações do projeto e para a comunidade atendida?
10. Você acredita que o Projeto Cidades Invisíveis contribui para resolver problemas sociais? Como?
11. Você acredita que outros projetos sociais podem contribuir para a resolução de problemas sociais?

12. Na sua opinião, o Projeto Cidades Invisíveis trouxe alguma mudança ou inovação para a sociedade? Como você percebe a reação das pessoas ao saberem ou conhecerem a realidade da comunidade atendida?

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS PESSOAS ATENDIDAS
PELO PROJETO CIDADES INVISÍVEIS**

1. Você pode contar um pouco sobre a sua história de vida e sobre a sua vida na comunidade Frei Damião?
2. Você pode contar um pouco sobre a sua família e sobre o trabalho das pessoas que moram com você?
3. Você ou alguma pessoa da sua família participam de alguma atividade do Projeto Cidades Invisíveis? Há quanto tempo você(s) participa(m)? A sua família apoia você na participação das atividades?
4. Como você se sente em participar das ações do Projeto Cidades Invisíveis?
5. Você acredita que tiveram mudanças na sua vida ou na vida da sua família depois que o Projeto Cidades Invisíveis começou a atender a comunidade? Você está tentando fazer alguma outra mudança na sua vida?
6. A convivência com as pessoas que trabalham no Projeto Cidades Invisíveis e com as outras pessoas da comunidade que também participam projeto criou novas relações de amizade?
7. Na sua opinião, você teve aprendizado com as ações do Projeto Cidades Invisíveis?
8. Você acredita que os cursos oferecidos pelo Projeto Cidades Invisíveis ajudaram você a ter outra fonte de renda ou a conseguir um emprego?
9. Como você se sente em saber que o Projeto Cidades Invisíveis comercializa produtos feitos por você?
10. Como você se sente em saber que outras pessoas admiram as fotografias das pessoas da comunidade que foram registradas pelo projeto?
11. Na sua opinião o Projeto Cidades Invisíveis trouxe mudanças ou novidades para a comunidade?
12. Você quer me fazer alguma pergunta?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

NOME _____ DO _____ PARTICIPANTE: _____
 _____ DOCUMENTO DE IDENTIDADE: _____
 Nº _____ Órgão _____ Emissor: _____
 _____ ENDEREÇO: _____
 _____ BAIRRO: _____ CIDADE: _____ ESTADO: _____
 CEP: _____ FONE: _____ .Eu,

_____, declaro para os devidos fins, ter sido informado(a) verbalmente e por escrito de forma suficiente a respeito da pesquisa: “CIDADES INVISÍVEIS: OS PERCURSOS DAS AÇÕES DE UM PROJETO DE INOVAÇÃO SOCIAL”. A pesquisa será conduzida por Raquel Francisco Mafra, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientada pelo Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande, pertencente ao quadro permanente do PPGA/UNISUL, situada em Florianópolis/SC. Estou ciente de que este material será utilizado para a elaboração da Dissertação de Mestrado, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. Fui informado que o objetivo do estudo é “ANALISAR AS AÇÕES DO PROJETO CIDADES INVISÍVEIS COMO INOVAÇÃO SOCIAL”. Também fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados, a garantia do anonimato de esclarecimentos constantes, além deter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Florianópolis, _____ de _____ de 2020.

 Assinatura do participante

 Pesquisadora Responsável
 Nome: Raquel Francisco Mafra
 Tel.: (48) 99656-5333
 E-mail: raquelmafra@gmail.com

 Orientador: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande