UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

VANESSA DOS SANTOS GRANDO

INOVAÇÃO SOCIAL:
O CASO DE UMA INCUBADORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Florianópolis

2018

G78 Grando, Vanessa dos Santos, 1979-
Inovação social : o caso de uma incubadora de negócios sociais / Vanessa dos Santos Grando. – 2018.
151 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.
Orientação: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Inovação social. 3. Incubadoras de empresas. 4. Administração de empresas - Aspectos sociais. 5. Associações sem fins lucrativos. I. Casagrande, Jacir Leonir, 1961-. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4063

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

VANESSA DOS SANTOS GRANDO

INOVAÇÃO SOCIAL:
O CASO DE UMA INCUBADORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

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

2018

VANESSA DOS SANTOS GRANDO

INOVAÇÃO SOCIAL:
O CASO DE UMA INCUBADORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Essa Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, dia 26 de fevereiro de 2018.

_____

Professor e orientador Jacir Leonir Casagrande, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Nei Antonio Nunes, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Denise Del Prá Netto Machado, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Rosana Portella Tondolo, Dra.
Universidade Federal de Pelotas

Dedico aos meus familiares que me apoiaram. A educação é um processo que continua ao longo de toda a vida, mas os pilares estão na educação da família e da escola. Andrea Ramal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial ao Professor Doutor Jacir Leonir Casagrande pelas suas orientações que permitiram um olhar mais amplo para o terceiro setor e a inovação social.

Ao professor Doutor Nei Antonio Nunes que permitiu grandes reflexões sobre econômico e social avançando em um salto de qualidade nas discussões e reflexões no PPGA.

À professora Doutora Denise Del Prá Netto Machado que contribuiu para um pensamento claro e objetivo da cultura e inovação.

À professora Doutora Rosana Portella Tondolo pela sua contribuição a esse estudo bem como a participação na Banca.

Ao meu esposo e filha que souberam compreender minha ausência ao longo desse estudo e me motivaram com muito amor.

Aos meus pais que me incentivaram e sempre me deram força para alcançar meus sonhos e objetivos.

Muito obrigado à organização Social Good Brasil que abriu suas portas possibilitando a viabilidade desse estudo.

Ao Instituto Federal de Educação , Ciência e Tecnologia de Santa Catarina por permitir que eu pudesse me dedicar totalmente a esse estudo.

Aos colegas do grupo de pesquisa em inovação social que foram guerreiros e mantiveram se sempre empolgados compartilhando conhecimentos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior por incentivar a pós-graduação em Administração.

“O desafio é inovar os modelos de negócios e aplicá-los para produzir os resultados sociais desejados com economia e eficiência. Podemos criar uma alternativa poderosa: um setor privado movido pela consciência social, criado por empreendedores sociais".

Muhammad Yunus (2012)
Ganhador do Prêmio Nobel da Paz

RESUMO

Líderes mundiais reuniram-se para criar um plano de ação, com uma lista de tarefas a serem cumpridas até 2030, em conjunto com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). O objetivo é acabar com a pobreza, transformar vidas e proteger o planeta. As organizações do terceiro setor através de suas práticas organizacionais buscam desenvolver mercados e minimizar problemas sociais em conformidade com esses ODS. Para cumprir esse desafio proposto pela ONU há necessidade de iniciativas inovadoras e nesse contexto que surge a inovação social como a união de esforços de diversos atores em busca de soluções para as necessidades e problemas sociais. Os negócios sociais são uma das soluções encontradas pelo terceiro setor para atender um mercado da base da pirâmide com sustentabilidade financeira e ambiental. Para que esses negócios se mantenham nesse mercado e se desenvolvam de forma adequada há necessidade de apoio (incubação). Para tanto, o objetivo geral desse estudo é **analisar as práticas da incubadora de negócios sociais que estimulam a criação de inovações sociais.** Para alcançar esse objetivo foi utilizada metodologia de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. A estratégia utilizada foi o estudo de caso de uma organização do terceiro setor e sem fins lucrativos. A coleta de dados foi através de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental, bibliográfica e observação participante. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo e triangulação de dados entre incubados e colaboradores da incubadora. Como principal resultado foi verificado que as práticas dos atores organizacionais, através de seus projetos sociais são ações exercidas que caracterizam uma ordem social estabelecida dentro dessas práticas sociais, voltadas a atender demandas sociais e econômicas da sociedade. Através de seus projetos estimulam a inovação social voltada para a inclusão, empoderamento e para resolver um problema social através dos parceiros. O ambiente organizacional influencia na inovação e devem-se buscar elementos que favoreçam o surgimento dessa inovação social. Por fim, ao analisar o projeto que apoia o desenvolvimento de um mercado para a base da pirâmide, os impactos gerados por esses negócios incubados não se limitam ao mercado e sim a uma transformação social com objetivo de empoderar, emancipar, educar e incluir pessoas que estavam excluídas ampliando a tolerância e respeito com o próximo.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Negócio Social, Incubadora e Inovação Social.

ABSTRACT

World leaders came together to create a plan of action, with a to-do list and implemented by 2030, in conjunction with the United Nations (UN) Sustainable Development Goals (ODS). The goal is to end poverty, transform lives and protect the planet. As third-party organizations from their organizational practices, seek and market and minimize problems, in accordance with the ODS. In order to fulfill this challenge proposed by the UN, there is a need for innovative initiatives and in this context, a social innovation emerges as a union of companies from different countries in search of solutions to the needs and problems. Business is one of the solutions found by the third sector to serve a pyramid base market with financial and environmental sustainability. What is an enterprise being a model and a development of form, there is need of support (incubation). Therefore, the overall objective of the study is to analyze the practices of the business incubator and stimulate the creation of innovations. To achieve this goal in a methodology of qualitative, exploratory and descriptive approach. A strategy used for the case study of a third sector and nonprofit organization. A collection of data from semi-structured interviews, documentary research, bibliography and participatory observation. Data were analyzed through content analysis and triangulation of data between incubators and incubator collaborators. As the main result is verified that as practices of organizational actors, through their projects, are actions that characterize a social order established within social practices, aimed at meeting demands and economic issues of society. Through their projects they stimulate a social innovation aimed at inclusion, empowerment and to solve a social problem through the partners. The organizational environment influences innovation and it develops to look for elements that favor the emergence of this social innovation. Finally, when analyzing the project that supports the development of a market for a pyramid base, the impacts generated by these fires are not limited to the market, but rather a social transformation aimed at empowering, emancipating, educating and including people who Exclusion increasing tolerance and respect with others.

Keywords: Third Sector, Social Business, Incubator and Social Innovation.

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Foto interna ACATE 62
Fotografia 2 - Seminário 2015 105

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 17
Figura 2 - Negócio Social - objetivos e meios 27
Figura 3 - Diferentes modelos de negócios sociais 30
Figura 4 - Pirâmide econômica do mundo 32
Figura 5 - Pirâmide econômica Brasil 33
Figura 6 - Ecossistema baseado no mercado da BOP 37
Figura 7 - - Elementos e implicações da estratégia da BOP 38
Figura 8 - Transformação Social 39
Figura 9 - Cadeia de Valor de Impacto Social 42
Figura 10 - - Elementos favoráveis ao ambiente de inovação 48
Figura 11 - Nuvem do Processo de inovação social 54
Figura 12 - Objetivos do SGB 77
Figura 13 - Tecnologia e comportamento inovador 79
Figura 14 - Pilares do SGB 83
Figura 15 - Rede de atores 86
Figura 16 - Organograma do SGB 88
Figura 17 - Linhas de atuação do SGB 98
Figura 18 - Primeiro documentário SGB 107
Figura 19 - Marca do Agente SGB 111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4 - Região de origem dos participantes do Seminário online..... 1033

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Base de inovação para o mercado da BOP 35
Quadro 2 - Diferenças entre inovação tecnológica e social 49
Quadro 3 - Modalidades de ação no alívio da pobreza 53
Quadro 4 - Resumo do conceito de inovação social 55
Quadro 5 - Os componentes de inovação social 56
Quadro 6 - Síntese Metodológica 68
Quadro 7 - Resultados e desempenho 84
Quadro 8 - Elementos ambiente favorável à inovação 92
Quadro 9 - Fonte de recursos 94
Quadro 10 - Recursos aplicados 2015 95
Quadro 11 - Projetos e programas do SGB 99
Quadro 12 - Resultados do projeto seminário SGB 102
Quadro 13 - Perfil e origem dos participantes do seminário presencial 102
Quadro 14 - Dados SGB LAB 114
Quadro 15 - Encontros do SGB LAB 2015 115
Quadro 16 - Finalistas do SGB LAB 2015 116
Quadro 17 - Rede Pós LAB 117
Quadro 18 - Marco conceitual SGB LAB 119
Quadro 19 - Avaliação do comportamento inovador 120
Quadro 20 - Critérios de avaliação da incubadora 121
Quadro 21 - Utilização da cadeia de valor nos negócios sociais 124

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 OBJETIVO GERAL 20
1.1.1 Objetivo Específico 20
1.2 JUSTIFICATIVA 21
2 REFERENCIAL TEÓRICO 23
2.1 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS 23
2.2 NEGÓCIO SOCIAL 27
2.3 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE 31
2.4 AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL 40
2.5 INOVAÇÃO 43
2.6 INOVAÇÃO SOCIAL 50
2.6.1 Características da Inovação Social 56
3 METODOLOGIA 59
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA 59
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA 60
3.3 OBJETO DO ESTUDO 61
3.4 COLETA DE DADOS 63
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 66
4 ANÁLISE DE DADOS 70
4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL 70
4.2 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO 74
4.2.1 Equipe Organizacional 87
4.2.2 Ambiente Organizacional Favorável a Inovação 91
4.2.3 Fonte de Recursos Financeiros, parceiros e apoiadores 94
4.3 PROGRAMAS E PROJETOS DESENVOLVIDOS PELA ORGANIZAÇÃO 97
4.3.1 Projeto Seminário 101
4.3.2 Documentário SGB 107
4.3.3 Projeto Agente SGB 108
4.3.4 Projeto de Metodologia GSBI Boost Camp 111
4.3.5 Consultoria SGB 112
4.3.6 Projeto SGB LAB 113
4.4 AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL 118

4.4.1 Critérios de seleção e avaliação da incubadora SGB LAB 2015 119
4.4.2 Principais Resultados dos negócios sociais vencedores SGB LAB 2015 122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 130
REFERÊNCIAS 135
APÊNDICES 145
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 146
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS 147
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA 150
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA 151

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada a contextualização do tema, a identificação do problema, os objetivos da pesquisa e a justificativa para a sua realização. Esse estudo irá abordar o tema de inovação social no terceiro setor, em uma Organização da Sociedade Civil (OSC) que, dentre seus projetos atua na incubação de negócios sociais.

O projeto da incubadora auxilia na criação de negócios sociais que podem gerar resultados financeiros minimizando algum problema econômico e social no Brasil. Esses negócios sociais estão inseridos em sua maioria no setor 2.5 (dois ponto cinco) que está em construção no Brasil. Ele uni aspectos do segundo setor (lucro) e do terceiro setor (social) permitindo aos empreendedores unir sustentabilidade financeira e impacto positivo à sociedade.

Para entendimento do mercado que esses negócios sociais estão inseridos e qual a estratégia que as empresas podem adotar para minimizar os problemas sociais e criar transformação social foi seguida ótica da teoria de Prahalad (2005), a estratégia de negócios para a base da pirâmide (BOP). O autor afirma ser possível minimizar a pobreza e ter sustentabilidade financeira a partir da quebra de preconceitos arraigados às práticas empresariais e uma nova visão de entendimento dos mercados de consumo.

Também se utilizou a ótica da teoria de Theodore Schatzki (2005) sobre as práticas organizacionais definindo que a ordem social é estabelecida dentro do domínio das práticas sociais, a mente é uma dimensão central deste processo e consequentemente as práticas são contextos onde as ações são realizadas.

Essa pesquisa também identifica os principais resultados dos negócios incubados e vencedores do processo seletivo do ano de 2015. Para essa identificação de resultados foi utilizada a cadeia de valor de Hehenberger (2013) que busca mensurar mais do que números e sim a transformação social gerada.

Nesse estudo também é abordado o tema de inovação para entendimento da inovação social (IS). Na fundamentação teórica são apresentados conceitos e teorias sobre inovação organizacional, incremental e radical, ambiente favorável à inovação com base nos 10 elementos indispensáveis para que a inovação ocorra, desenvolvidos por Tidd (2017). Esse estudo também aborda conceitos e distingue a inovação tecnológica e social.

Por fim, a pesquisa disserta sobre a inovação social trazendo conceitos de autores que abordam esse tema pelo viés econômico e social. Para entendimento de um conceito que está em construção é explanado nesse trabalho as características da IS e o ambiente em que elas

surgem. As práticas organizacionais que estimulam a inovação social normalmente estão vinculadas ao terceiro setor e atualmente ao setor 2.5 (negócios sociais).

No Brasil utilizam-se os termos primeiro setor para designar o Estado, o segundo setor corresponde à iniciativa privada e o terceiro setor, que é caracterizado pelas entidades da sociedade civil sem fins lucrativos. Esse último setor tem como o objetivo resolver os problemas de uma sociedade, de forma inovadora desenvolvendo ações de inclusão social, responsabilidade social e ambiental.

Segundo ABONG (2016), o terceiro setor enquadra-se nas organizações que não são privadas e não são públicas. São regidas por interesses da sociedade civil com fins políticos e sociais. Essas organizações podem ser um elo entre a sociedade e as empresas privadas e públicas, podem representar aquilo que a sociedade se encontra com carência fazendo com que essas empresas participem ativamente com incentivos aumentando a responsabilidade com o social.

Conforme relatório GESET (2001) no século XVI no Brasil havia organizações que buscavam atender as questões básicas de saúde e educação papel desempenhadas pela igreja especialmente a Católica, mas a participação ativa das entidades sem fins lucrativos inicia-se no final do século XIX.

Já o processo de formação e consolidação das organizações não governamentais (ONGs) surgiu nas décadas de 60 e 70, período marcado pelas restrições político-partidárias impostas pelos governos militares.

Nas décadas de 80 e 90 (século XX), período em que mais se desenvolveram as ONGs e se tornaram visíveis. Naquele momento elas tiveram papel relevante enquanto incentivadoras dos movimentos e aspirações sociais e políticas da população brasileira.

Na década de 90, o terceiro setor encabeça e dirige recursos para programas e projetos sociais, especialmente, através de suas fundações e institutos (DELGADO, 2004). Nesse período deu-se a entrada organizada do setor empresarial em programas e projetos sociais, especialmente através de suas fundações e institutos associados, representando a inserção da visão de mercado no terceiro setor e novas possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as instituições atuantes na área (GESET, 2001).

Nesse mesmo período as Nações Unidas estimularam a articulação das organizações não governamentais permitindo a construção de fóruns globais responsáveis pela formulação de reuniões e debates sobre meio ambiente, gênero e raça, educação, entre outros assuntos que ganharam força mundialmente (ALBUQUERQUE, 2006).

A Organização das Nações Unidas, também conhecida pela sigla ONU, foi fundada em 1945, é uma organização internacional formada por países que se reuniram voluntariamente para trabalhar pela paz e o desenvolvimento mundial.

No ano de 2000 a ONU estabeleceu as metas do milênio, com o apoio de 191 nações e ficaram conhecidas como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e incluíam oito objetivos de combate à pobreza a ser alcançados até o final de 2015 que ao final desse ano foram parcialmente atendidos (ONU, 2017).

Em 2015, os países, pertencentes a ONU, tiveram a oportunidade de adotar a nova agenda para 2030 de desenvolvimento sustentável e chegar a um acordo global sobre a mudança climática. Essas decisões determinaram o curso global de ação para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar para todos, proteger o meio ambiente e enfrentar as mudanças climáticas. As ações tomadas em 2015 resultaram nos novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se baseiam nos oito ODM (ONU, 2017).

Os ODS fruto dessas reuniões estão ilustrados pela figura 1, são 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável com 169 metas associadas que são integradas e indivisíveis. Nunca os líderes mundiais comprometeram-se a uma ação comum e um esforço via uma agenda política tão ampla e universal (PNUD, 2017).

Figura 1 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: ONU, 2016.

As organizações do terceiro setor e em crescente, o setor 2.5 estão empenhadas em suprir as demandas socioeconômicas geradas pela sociedade e em conformidade com os ODS estipulados pela ONU, com muitos diferenciais, sendo um deles que o terceiro setor é sem fins lucrativos e o setor 2.5 pode gerar lucro.

Segundo INEI (2014), SEBRAE (2016); PNUD (2017) existe um novo tipo de negócio em crescimento no mundo que permite aos empreendedores unir sustentabilidade financeira e impacto positivo à sociedade. É o chamado setor 2.5, formado por empresas que não são somente destinadas ao lucro, mas que também não são simplesmente ONGs ou entidades sem

fins lucrativos. Esse setor teve início em 90 com Muhamed Yunus com o microcrédito para pessoas pobres e os negócios sociais, já no Brasil esse tipo de negócios tem início em 2004 segundo dados do SEBRAE (2016).

No Brasil o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE Nacional) se uniram, por meio de projetos para estimular micro e pequenos negócios inclusivos e sociais estimulando seu crescimento sustentável, elevando sua competitividade e fortalecendo sua capacidade de exercer impacto socioambiental positivo e escalável. Essas duas organizações também adotam a terminologia do setor 2.5 para determinar os negócios sociais que podem gerar lucro (PNUD, 2017; SEBRAE, 2017).

O relatório da Universidade de Harvard (2013) corrobora com o que foi dissertado sobre os problemas globais, em 2012, o PIB mundial foi de US$ 71 trilhões e a população foi de cerca de 7 bilhões, resultando em um PIB de US$ 10.000 quando distribuído uniformemente. Entretanto, 80% da riqueza mundial são de fato detida apenas por um quinto da população mundial (cerca de 1,4 mil milhões de Pessoas), o quintil no topo da escala socioeconômica da pirâmide. Em contraste, o quintil inferior, com o 20% da população mundial, controla apenas um pedaço da riqueza do planeta. Muitos indivíduos da base da pirâmide não têm acesso à água potável, alimentos e energia, e vivem com menos de US$ 1,25 por dia.

Há Cerca de 5,6 bilhões de pessoas representando 80% da população mundial – que constituem a base da à pirâmide. Esses indivíduos vivem com menos de US$ 10 por dia, não têm redes de segurança social, recebem pouco ou nenhuma Saúde, educação e acesso a cuidados de saúde capital. Muitos participam em alguma atividade, como o trabalho de subsistência, como pequenos agricultores (HARVARD; 2013).

Atualmente se observa um movimento humanitário global crescente também no Brasil, na adesão de pessoas às campanhas de solidariedade e aos negócios sociais baseados nos ODS da ONU.

Segundo dados do IBGE (2010) entre 2006 e 2010, observou-se um crescimento da ordem de 8,8% dessas instituições que se registraram, passando de 267,3 mil para 290,7 mil. No cerne deste crescimento, também aumentam os estudos sobre a temática e novas formas de fazer negócios; atendendo um potencial mercado que está na base da pirâmide gerando inclusão e transformação econômica e social.

Segundo ABONG (2016) no terceiro setor brasileiro, as Organizações da sociedade civil (OSC) têm o objetivo de apoiar e desenvolver práticas organizacionais de ações sociais

voltadas aos direitos humanos, à proteção ambiental, à promoção da liderança juvenil, ao combate à violência, à ajuda aos pobres entre outros, e isso tem promovido mudanças econômicas e sociais.

Prahalad (2005) afirma que as organizações do terceiro setor devem passar a priorizar os mercados da base da pirâmide (BOP), pois os negócios gerados serão suficientemente significativos causadores de benefícios sociais e quando os consumidores da BOP têm uma oportunidade de participar e de se beneficiar da escolha de produtos e serviços disponíveis por meio de mecanismos de mercado a transformação social e econômica que se segue pode ser muito rápida e significativa para o mundo.

Diante dos desafios globais e da necessidade de encontrar soluções para os problemas sócio econômicos surge à inovação social que na bibliografia existente são especialmente recorrentes as iniciativas do terceiro setor, e recentemente do setor 2.5, dirigidas ao combate à exclusão social. Uma parte dos autores atribui este significado à inovação social, um processo que se desenvolve frequentemente sem a intervenção direta do estado e que visa prioritariamente à inclusão social (ANDRÉ; ABREU, 2006).

Enquanto as empresas tradicionais vendem produtos e serviços para gerar receita, sendo movidas pela maximização dos lucros, com o objetivo principal de criar valor para os acionistas, os negócios sociais (setor 2.5) funcionam para o benefício e atendimento das necessidades sociais e podem ter lucro. Seu objetivo é resolver um problema social utilizando métodos de negócios, inclusive criação e venda de produtos e serviços (YUNUS et. al, 2010; RAHMAN et al, 2012).

Prahalad (2005) desenvolve uma estratégia para empresas atenderem um mercado específico que são as pessoas na base da pirâmide, com um imenso potencial de crescimento nos últimos anos. A proposta é criar negócios que visem o atendimento dessas necessidades sociais com possibilidade de lucro para os empreendedores sociais.

Diante desse contexto esse estudo abordará as práticas organizacionais do terceiro setor que estimulam a inovação social. Esta pesquisa está centrada no projeto da incubadora de negócios sociais de uma organização do terceiro setor que auxilia e presta consultoria necessária aos empreendedores sociais no desafio da gestão desse negócio.

Também aborda questões organizacionais e de gestão, transparência buscando expor os resultados como forma de cumprir a lei, captar recursos e credibilidade com o objetivo de manter-se no mercado com os seus projetos sociais. Essa transparência ajuda na construção e manutenção dos negócios que tentam minimizar os problemas da sociedade. A verificação dos

principais resultados dos negócios é necessária também para identificar se estão impactando na sociedade e atendendo uma demanda social inicialmente proposta.

O contexto a ser analisado nesta pesquisa é uma Organização da Sociedade Civil (OSC), do terceiro setor que visa inspirar, conectar e apoiar indivíduos e organizações para o uso das tecnologias, novas mídias e do comportamento inovador para contribuir com a solução de problemas da sociedade.

A organização possui cinco projetos sendo de incubação de negócios sociais o principal. Para isso, anualmente, a organização identifica e seleciona iniciativas de impacto social com potencial para participar do programa.

Na incubadora de negócios sociais, durante os quatro meses de duração da incubação, os empreendedores recebem todo o apoio e conhecimento necessário para a qualificação de seus projetos, cumprem as etapas de pesquisa, testes e prototipagem e, ao final, concorrem ao Capital Semente, uma soma em dinheiro que deverá ser utilizada para tirar a ideia do papel.

Outro benefício importante obtido pelos participantes é a imersão em uma rede de inovadores sociais durante e após o programa. Labbers, palavra originária de laboratório, são assim chamados pela OSC às pessoas participantes da incubação. Os Labbers trocam ideias e conhecimento e ao mesmo tempo, são acompanhados pela equipe de comunicação da OSC, propiciando visibilidade nacional e internacional de seus projetos e os resultados obtidos por eles.

Neste contexto surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as práticas de uma incubadora de negócios sociais estimulam a criação de inovações sociais.**

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é **analisar as práticas da incubadora de negócios sociais que estimulam a criação de inovações sociais.**

1.1.1 Objetivo Específico

Com a finalidade de atender ao objetivo geral, os objetivos específicos são:

1. Descrever as práticas organizacionais desempenhadas pela incubadora;
2. Identificar as inovações sociais presentes ou resultantes das práticas de incubação;

3. Identificar as principais inovações sociais dos negócios sociais incubados.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância teórica deste estudo consiste no fato de tratar-se de um tema pouco evidenciado nos artigos científicos. Pesquisando a bibliografia sobre o tema existem muitos estudos na área de inovação tecnológica e organizacional e pouquíssimo na área de inovação social (ROSOLEN, 2014).

Segundo Kneipp (2011) a partir da análise das publicações sobre inovação social, evidenciou-se um aumento considerável no número de estudos envolvendo esta temática somente a partir do ano de 2006, mas que ainda estão aquém dos estudos da inovação tecnológica e organizacional.

Na bibliografia nacional foram encontrados a maioria dos artigos na área de inovação na esfera organizacional privada, verificou-se que os estudos sobre inovação estão relacionados, predominantemente, às áreas temáticas de Gestão, Tecnologia e Inovação, Estratégia em Organizações e Administração Pública. As áreas de menor destaque foram: Finanças e Contabilidade e Gestão de Operações e Logística (KNEIPP; 2011).

Segundo Rosolen (2014) é crescente o número de artigos sobre negócios sociais, mas a pesquisa sobre o tema é recente e, por isso, apresenta algumas lacunas que precisam ser preenchidas a fim de auxiliar no desenvolvimento desse novo campo de estudo.

Pelas análises realizadas por Dagostin (2014), sobre a bibliografia nacional e internacional sobre inovação com viés social, confirma-se que o crescimento de atenção sobre o tema é uma tendência mundial, porém o Brasil ainda está aquém deste movimento, o que se configura em uma lacuna a ser preenchida com novos estudos sobre a inovação para o desenvolvimento socioeconômico.

A importância desse estudo se revela também na existência de uma lacuna teórica sobre a inovação social e negócio social, por se tratar de temática nova que aborda questões sociais, e busca diminuir os problemas da sociedade através de práticas que resultam em inovação social (DAGOSTIN, 2014; ROSOLEN, 2014).

A importância teórica dessa pesquisa também está na construção teórica de temas sobre inovação social, abordagem de teorias sobre inovação, negócio social, empreendedorismo social, incubadora de NS e avaliação de impacto social.

Também pode ser destaca a contribuição desse estudo na construção de teoria e conceitos que justifiquem a inovação social um tema em construção no meio acadêmico e

muito discutido no grupo de pesquisa de inovações sociais do programa de pós-graduação da Unisul[1] do qual faço parte como membro. Há necessidade de pesquisas sobre as inovações sociais para criar um arcabouço de teorias que as expliquem.

A razão prática que justifica esse estudo é identificar e analisar as práticas dos atores organizacionais do terceiro setor e do setor 2.5 que estimulam a inovação social. Também pode ser destacado o auxílio do pesquisador à organização em possíveis problemas que inviabilizem a inovação social através da ótica da estratégia de negócios para o mercado da base da pirâmide de Prahalad (2005) e a cadeia de valor de Hehenberger (2013).

Também identificar os principais resultados dos negócios sociais incubados pela OSC como sendo uma forma de demonstrar transparência. Esse estudo poderá demonstrar para a sociedade e parceiros o desempenho da OSC e proporcionar a participação de concursos, prêmios, aproximação de redes e captação de recursos nas categorias de inovação social.

É difícil delimitar quais ações levam uma organização a ter resultados positivos em inovação social e esse estudo oferece uma contribuição empírica no sentido de identificar essas ações.

Por fim, a contribuição prática desse estudo reside na oportunidade de tornar conhecidas iniciativas de organizações do terceiro setor que incubam negócios sociais e que buscam atender as necessidades econômicas e sociais das pessoas de baixa renda, que estão na base da pirâmide. Essas iniciativas promovem a inclusão dessas pessoas no mercado e acesso a serviços básicos de saúde, educação, emprego e qualidade de vida.

---

[1] www.grupodepesquisappga.wordpress.com
@grupodepesquisadeinovaçãosocial
grupodepesquisappga@gmail.com

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a base teórica necessária à compreensão do tema deste estudo, e de relevância para o alcance dos objetivos dando o apoio para analisar como as práticas da incubadora de negócios sociais estimulam a criação de inovações sociais.

O capítulo contempla os seguintes tópicos e subtópicos: as práticas organizacionais, negócios sociais, estratégia de negócios para a base da pirâmide, avaliação de impacto social, inovação e inovação social.

2.1 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Esse estudo busca analisar como as práticas de uma organização do terceiro setor estimulam a inovação social e para entender o que são atividades ou práticas como afirma o autor Theodore Schatzki (2005) há necessidade de conceituar atividades/práticas com base na sua teoria.

Nas últimas décadas, a teoria da prática organizacional emergiu como uma desafiante, poderosa e predominante forma de pensar sobre as ações e processos organizacionais. As práticas se concentraram na mente e em ações individuais ou coletivas estruturadas, nos processos, sistemas e discursos.

A prática está contribuindo decisivamente para a compreensão contemporânea de diversos assuntos. Estes incluem o significado científico filosófico e social de humano, atividade, a natureza da subjetividade, incorporação, racionalidade, significado e normatividade, o caráter da linguagem, da ciência e do poder; e a organização, reprodução e transformação da vida social (SCHATZKI, 2005).

As formas de atividade humana estão entrelaçadas com o caráter do corpo humano. Os teóricos da prática que destacam a incorporação acreditam, além disso, que corpos e atividades são constituídos dentro das práticas. Foucault (1976) descreveu como a constituição da atividade atual consiste centralmente na forma dos corpos, suas aptidões, dentro de práticas disciplinares.

Esta abordagem, no entanto, ajuda a marcar as fronteiras do pensamento contemporâneo sobre o complexo corpo-atividade-sociedade. A prática subscreve a proposição de que a manutenção de práticas e, portanto, a persistência e transformação de vida repousam centralmente na inculturação bem-sucedida de conhecimentos corporativos compartilhados (SCHATZKI, 2005).

O social é um campo de práticas incorporadas e materialmente entrelaçadas organizadas centralmente em torno de compreensões práticas compartilhadas. Essa concepção contrasta com as contas que privilegiam indivíduos, (inter) ações, linguagem, sistemas de significados, o mundo da vida, instituições/papéis, estruturas ou sistemas definindo o social (SCHATZKI, 2005).

Para Schatzki (2005) as ações estão incorporadas em práticas, assim como indivíduos são constituídos dentro delas. A linguagem, além disso, é um tipo de atividade (discursiva) e, portanto, um fenômeno de prática, enquanto que as instituições e as estruturas são seus efeitos.

Barnes (1995) argumenta que as práticas são coletivas e imunes à análise individualista. A abordagem de prática atribui à atividade compartilhada, mas individuais capacidades idênticas em pessoas, por exemplo: habilidades compartilhadas.

Sem negar o significado das capacidades compartilhadas, ele argumenta que a contabilização de práticas exige invocar outros fenômenos, em particular, metas, conhecimento proposicional e monitoramento ativo da configuração de ação. As práticas são possessões coletivas e realizações sustentadas através da interação e ajuste mútuo entre pessoas (BARNES, 1995).

O conceito de prática frequentemente aponta para tipos repetitivos e coletivos de conduta. A teoria social de Bourdieu (1996) oferece uma imagem sistemática da sociedade baseada em um modelo único de comportamento guiado, de uma situação para outra, pela força coletiva e estável do habito.

Em sua teoria Schatzki (2005) defende duas teses principais: (1) que a ordem social é estabelecida dentro do domínio das práticas sociais, (2) que a mente é uma dimensão central deste processo e as práticas são contextos onde as ações são realizadas.

A ordem social pode ser definida como arranjos de pessoas e organismos, artefatos e coisas através dos quais eles convivem. Da mesma forma, Taylor (1985) pronuncia espaços semânticos como uma característica central do social.

Schatzki (2005) fundamenta que um espaço semântico aborda três campos de significado, um para cada estado de ser: (1) desejos, sentimentos e emoções das pessoas, (2) as situações que enfrentam (o povo, eventos e coisas com as quais eles lidam) e (3) o seu comportamento nessas situações.

Os espaços semânticos de um grupo ajudam a constituir a realidade social que eles vivem. Estes espaços também subtendem ordens sociais. Para uma consequência de viver

nestes espaços é que os atores, juntamente com as entidades que dizem respeito, criam arranjos de interconectividade significativas.

Laclau e Mouffe (1985) afirmam que a prática conectada a esse discurso seria, em primeiro lugar, a atividade a partir do qual o discurso surgiu no passado e, segundo qualquer futura atividade que rearticulados seu arranjo de palavras e ações.

Schatzki (2005) argumenta que a atividade humana é significativa como uma instancia dos significados que são transportados em espaços semânticos e práticas são conjuntos abertos de ação que carregam tais espaços.

Taylor (1985), Laclau, Mouffe (1985) identificam características chave de práticas que são relevantes para a sua formação no contexto da ordem social. Laclau e Mouffe (1985) enfatizam a prática como atividade. Além disso, ao atribuir a transformação de discursos para a prática, eles declaram a atividade humana causalmente responsável por ordens sociais. Taylor, entretanto, destaca práticas como locais e não apenas como atividade: Práticas são contextos onde as ações são realizadas.

Para Schatzki (2005) as ordens sociais são estabelecidas dentro do domínio das práticas sociais porque as práticas moldam as formas de determinação que são responsáveis por eles. A prática é, em primeiro lugar, um conjunto de ações.

Além disso, as ações que compõem uma prática ou são ditos e feitos corporais (ações que as pessoas executam diretamente) ou ações que esses efeitos ditos constituem. As práticas são padrões de comportamento que pode combinar com as crenças e emoções para especificar uma determinada ação como o que faz sentido para quem a faz (SCHATZKI 2005).

Schatzki (2005) afirma que a mente é um meio através do qual as atividades que compõem uma prática não são casuais. Prática é um conjunto de ditos e feitos que é organizado por vários entendimentos, um conjunto de regras, e algo que chama de uma estrutura teleoafetiva.

Teleoafetiva significa fazer as tarefas corretas para levar a cabo esses fins, as tarefas específicas são realizadas por causa de tais fins. Entendimento é o saber fazer, todo o comportamento humano e habilidades que são empregadas na execução das ações e/ou que ajudam a definir o significado das diferentes situações com as quais os atores se deparam (SCHATZKI 2005).

Segundo Schatzki (2005) as ações que compõem uma determinada prática, consequentemente, estão ligadas pelo cruzamento e know-how interdependentes que eles expressam sobre o seu desempenho, identificação, instigação e resposta. Em suma, uma

prática é um conjunto de ditos e feitos organizados por um grupo de entendimentos, um conjunto de regras e uma estrutura teleoafetiva.

Práticas revelam outras características estruturais, por exemplo, regularidades e conexões causais entre suas ações constituintes, bem como layouts e ligações entre as configurações de material em que transpareça. Mas é em virtude de expressar certos entendimentos, regras, objetivos, projetos, crenças e emoções (etc.) que os comportamentos formam um coletor organizado (SCHATZKI 2005).

Os fenômenos organizacionais resolvem condições mentais, a mente é um meio, através do qual são organizadas as práticas. A ordem social é estabelecida dentro das práticas de ordens sociais, que são arranjos de pessoas e artefatos, organismos e coisas através do qual eles coexistem, nos quais estas entidades se relacionam e possuem identidade e significado. Para dizer que as ordens são estabelecidas dentro das práticas é dizer que acordos de suas relações, identidades e significados são determinados nela.

As pessoas, no entanto, estão sempre realizando esta ou aquela prática. De fato, as ações pressupõem práticas conforme Schatzki (1996) as pessoas geralmente fazem suas atividades voltadas para a prática. Então práticas estabelecem ordem social, em primeiro lugar, porque elas ajudam a moldar a inteligibilidade prática que rege as ações de seus praticantes e, assim, ajuda a determinar quais arranjos às pessoas devem fazer.

E porque a compreensão, regras (ou seja, o entendimento dos mesmos), e teleoafetividade são fenômenos mentais, a mente é fundamental para a elaboração de ordem dentro de práticas. Então práticas é contexto de ordem social que institui os significados das entidades organizadas.

As organizações existem porque elas se reinventam e é o resultado de práticas organizacionais conforme destaca a teoria de Schatzki (2005). Poder, cultura, ideologia e sentido emergem como resultado de práticas organizacionais em determinado arranjo social, sem que seja imposta uma definição anterior do que são estas coisas.

A teoria auxilia a compreender como as organizações funcionam, a partir de uma concepção que não privilegia a percepção humana (sujeitos) ou a estrutural (objetos) como fonte de explicação. As práticas devem ser encaradas como o contexto no quais sujeitos e objetos atuam e ganham significado.

Nesse contexto os atores ou agentes do terceiro setor desenvolvem práticas que visam atender demandas sociais através de ações voltadas para minimizar os problemas sociais e econômicos das classes mais pobres da sociedade combatendo a exclusão social e permitindo

uma vida com mais dignidade. Essas práticas podem ser desenvolvidas através de negócios sociais que tem uma lógica mercadológica, mas com fim social.

2.2 NEGÓCIO SOCIAL

A responsabilidade de resolver os problemas de uma sociedade cabe tanto ao governo quanto aos cidadãos. Além do mais os indivíduos têm habilidades que o governo não tem, são talentosos, criativos podem produzir inovações sociais que o governo raramente é capaz de desenvolver, e fazem isso sem impor qualquer encargo econômico a alguém (YUNUS, 2010).

O governo usa o dinheiro do contribuinte para tentar resolver os problemas sociais e está limitado por sua base de recursos (YUNUS, 2010; PRAHALAD, 2005). Os negócios tradicionais buscam a maximização dos lucros enquanto que os negócios sociais buscam a maximização do impacto social conforme demonstra a figura 2.

Figura 2 - Negócio Social - objetivos e meios

Fonte: Adaptado de Yunus Centre, 2017.

Negócio social é uma iniciativa, um tipo de negócio focado em gerar oportunidades de renda, emprego para as pessoas com baixa (ou sem) a mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado trabalho decente. Estas oportunidades também devem ser sustentáveis, gerar lucratividade para o empreendimento, e estabelecer relações com fins lucrativos (TEODÓSIO; COMINI, 2012).

Segundo SEBRAE (2017) há duas correntes divergentes sobre os negócios sociais relaciona-se à distribuição de lucros gerados pela operação do negócio social. A primeira, liderada por Muhammad Yunus, economista pioneiro em usar o termo, fundador do Grameen

Bank e ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006, defende que os investidores só podem recuperar o capital investido, sem direito a lucro e dividendos.

Segundo Yunus (2006) o lucro deve ser totalmente reinvestido na empresa e destinado à ampliação dos benefícios sócios ambientais. Outra corrente mais ampla, representada por Prahalad, Stuart Hart e Michael Chu, professores estudiosos do tema das Universidades de Cornell e Harvard, nos Estados Unidos, defende a distribuição de lucro por entender que isso possibilita atrair mais investidores e permite a criação de novos negócios na velocidade necessária para superar os desafios sociais existentes no mundo.

Segundo o SEBRAE (2017) as características de um negócio social são:

- Oferta de produtos e serviços de qualidade e com preços acessíveis, que contribuem diretamente para aumentar o acesso dos grupos de baixa renda a oportunidades e atendimento de necessidades básicas em saneamento, alimentação, energia, saúde, habitação e que contribui para melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda;
- Oferta produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais excluídos, contribuindo indiretamente para o aumento de suas rendas como, por exemplo, equipamentos de custo mais baixo, venda de tecnologias e acesso a crédito produtivo.
- Esse produto ou serviço principal é capaz de sustentar financeiramente a empresa, de forma que ela não dependa de doações ou captação de recursos para as suas operações;
- Apresenta inovação no modelo de negócio;
- Tem potencial de alcançar escala e opera de maneira eficiente;
- Há comprometimento do empreendedor e de sua equipe em melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda (impacto positivo) e
- Inclui grupos de baixa renda na cadeia produtiva de valor.

Como uma característica fundamental de toda a trajetória de pesquisa sobre negócios sociais, os conceitos de social, negócio, terceiro setor e agora recentemente o setor 2.5, sempre foram mantidos profundamente ligados porque a maioria das empresas sociais na Europa refletiam e ainda refletem novas iniciativas ou práticas que ocorrem no terceiro setor. Este, por sua vez, permite empreendimento social revisitar pesquisa se derramando novas luzes sobre questões do terceiro setor (DEFORUENY, 2015).

Nesse estudo será abordada a incubadora de negócios sociais, que é uma prática do terceiro setor que estimula a inovação social. Em meio às dinâmicas de mercado emergem atividades sociais inovadoras e novos modelos de negócios, que fogem do paradigma tradicional que somente visa o lucro. São atividades desenvolvidas por empreendedores que tem como foco principal, questões sociais e a busca de soluções para os problemas que existem e afetam o desenvolvimento de nossa sociedade e da vida de muitas pessoas.

O objetivo maior do Negócio Social concentra-se nas questões sociais, porém o Negócio Social também busca a sustentabilidade financeira, visando alcançar as condições necessárias para que o empreendimento possa sobreviver no mercado (MURAD, 2016).

Yunus (2010) desenvolveu sete princípios básicos para caracterizar negócios sociais:

a) O objetivo do negócio será a redução da pobreza ou outros problemas (em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente) que ameaçam as pessoas e a sociedade;
b) Financeiro e economicamente sustentável;
c) Investidores recebem de volta somente o valor investido. Nenhum dividendo é pago além do dinheiro investido;
d) Depois que o investimento for devolvido, o lucro da empresa fica no negócio – para ampliação e melhorias;
e) Ambientalmente consciente;
f) Colaboradores recebem valor de mercado com melhores condições de trabalho;
g) Fazer tudo isso com alegria.

O negócio social busca solucionar os problemas da sociedade através de iniciativas inovadoras. Segundo os estudos na OSC e literatura um dos desafios dos negócios ou empreendimentos sociais ainda é conseguir captar recursos, investimentos, profissionalizar a gestão do negócio social e manter-se no mercado com o propósito de solucionar problemas da sociedade.

Atualmente os problemas sociais estão cada vez mais evidentes e complexos e o desafio é propor soluções inovadoras com a mesma amplitude. São crescentes as discussões e as iniciativas, no sentido de estabelecer um novo paradigma ao capitalismo, mostrando que é possível atuar de maneira sustentável e que gere impacto social ajudando a construir uma sociedade com menos desigualdades e mais oportunidades para as pessoas, nesse sentido é possível identificar diferentes modelos de negócios sociais conforme demonstra a figura 3.

Figura 3 - Diferentes modelos de negócios sociais

Fonte: Yunus Centre, 2017.

Negócios Sociais são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos. Como uma OSC, tem uma missão social, mas como um negócio tradicional, geram receitas suficientes para cobrir seus custos (YUNUS, 2010).

Segundo Yunus (2010) é uma empresa na qual o investidor recupera seu investimento inicial, mas o lucro gerado é reinvestido na própria empresa para ampliação do impacto social. O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente.

Prahalad (2005) não está interessado apenas em proferir um discurso socialmente responsável, visando melhorar as condições de vida dos mais pobres. Esse é o seu objetivo maior, mas o seu real interesse é o de despertar a atenção de administradores e empreendedores às oportunidades que residem na base da pirâmide, para atingir o seu propósito principal. Além disso, incluir os pobres no jogo do mercado é um importante meio para se fomentar o empreendedorismo e o surgimento de inovações na própria base (VIEIRA, 2005).

Segundo Prahalad (2005) se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá. Muitos dos negócios sociais objeto desse estudo estão baseados no que Yunnus defende no reinvestimento no negócio e o que Prahalad sustenta a possibilidade de lucro e atendimento as necessidades da BOP.

O objeto desse estudo está caracterizado como sendo do terceiro setor e sem fins lucrativos que está mais próximo dos conceitos de negócio social proposto por Yunnus (2010) já os negócios sociais produzidos na incubadora estão mais próximos do conceito do Prahalad (2005) que podem gerar lucro e atender a base da pirâmide. Ambos buscam resolver problemas sociais com sustentabilidade.

Na próxima seção será apresentada a teoria da base da Pirâmide -*Botton of Pyramid (BOP),* desenvolvida por C.K. Prahalad que afirma ser possível criar meios para reduzir os problemas crônicos de pobreza e da desigualdade social sem esquecer os objetivos corporativos da obtenção de resultados e de sobrevivência.

2.3 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE

Prahalad desenvolveu conjuntamente com professor Stu Fart a dissertação *The Strategies for the Bottom of the Pyramid* que não foi muito bem aceita por periódicos acadêmicos, pois era muito radical. Eles estavam oferecendo uma alternativa inovadora para minimizar a pobreza global.

Depois da publicação de dois artigos em 2002 sobre essa mesma temática, muitos pesquisadores se reuniram para desenvolver essa estratégia. Atualmente os artigos de Prahalad voltados a essa temática possuem mais de 60.000 citações segundo dados do Google acadêmico (2017).

Prahalad (2005) afirma que existe um nicho de mercado bastante específico e com potencial de crescimento, as classes menos favorecidas que ocupam a base da pirâmide (BOP) econômica e que devem ser trabalhadas pelas organizações.

Prahalad (2005) propõem uma abordagem distinta dos negócios tradicionais da maximização de lucros, uma abordagem de crescimento sustentável de longo prazo que passa por uma relação ganha-ganha com todos os atores envolvidos: a iniciativa privada, os governos, as ONGs e principalmente a própria população, os próprios consumidores de baixa renda criando valor conjuntamente. Essa base deve ser desenvolvida. Os pobres têm que experimentar, aprender e evoluir.

Segundo Prahalad (2005) é possível às empresas, através desta rede de relacionamentos com estes atores, criar um novo mercado, desenvolver a população, ajudar ONGs e governos a promoverem melhoras na qualidade de vida das pessoas e ainda assim

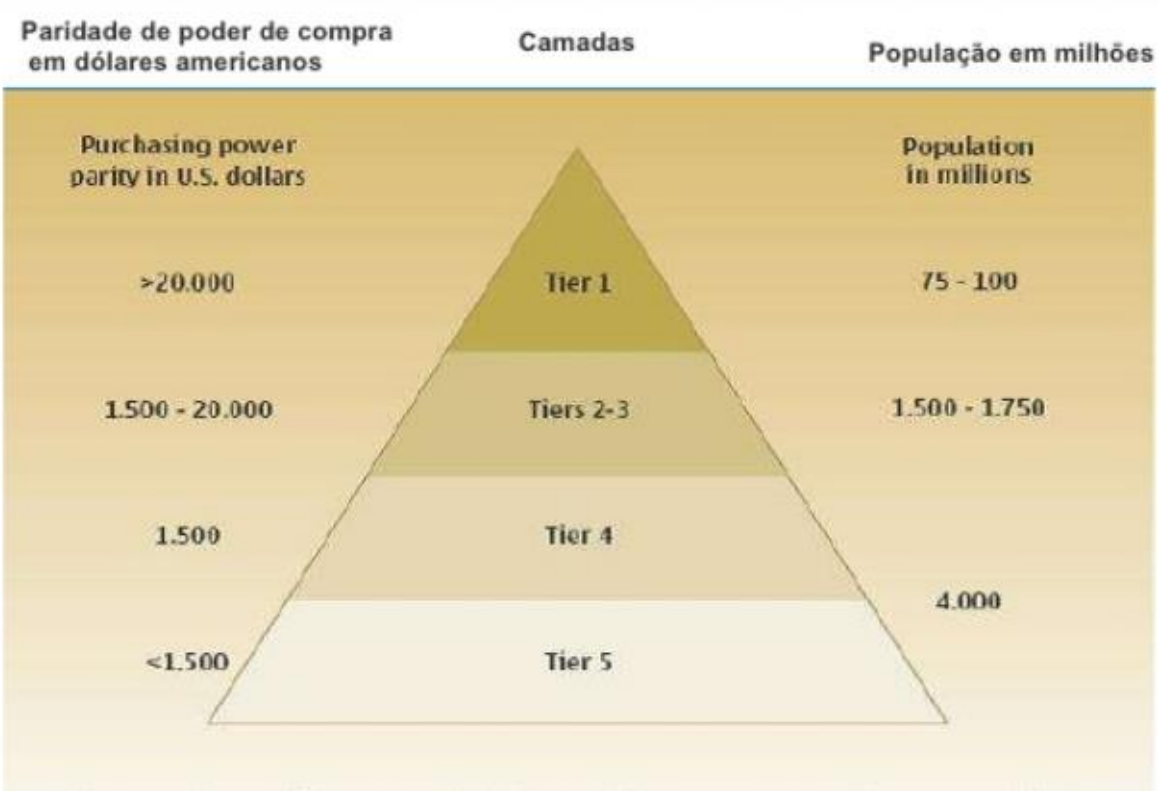
obter lucro. Abordagens novas e criativas são necessárias para converter a pobreza em uma oportunidade para todos os interessados, e esse é o maior desafio.

Prahalad (2005) afirma que 4 bilhões são o número de pobres que vivem na base da pirâmide e que podem ser a força motriz da próxima etapa global de prosperidade econômica, isso servirá como fonte de inovação. Suprir os consumidores da BOP exigirá inventividade em tecnologia, em produtos/serviços e modelos de negócios. As oportunidades da BOP não se farão viáveis quando pequenas empresas, governos, terceiro setor, agências de desenvolvimento e os próprios pobres trabalharem lado a lado em uma agenda compartilhada.

A ONU aponta que a pobreza e a falta de liberdade que a acompanha continuam sendo uma das mais desalentadoras ameaças pendendo sobre o futuro do mundo. Muitas pessoas na BOP vivem com US$ 2 por dia.

É preciso uma forma melhor de ajudar os pobres, que os envolva em uma parceria para inovar e atingir cenários ganha-ganha sustentáveis, dos quais sejam participantes ativos e engajados, ao mesmo tempo em que as empresas que os suprem obtenham lucro. A pirâmide econômica do mundo é mostrada na figura 4, no topo da pirâmide os ricos com numerosas oportunidades de gerar renda e na base pessoas que vivem com pouco (PRAHALAD, 2005).

Figura 4 - Pirâmide econômica do mundo



Fonte: Adaptado de Prahalad, 2005.

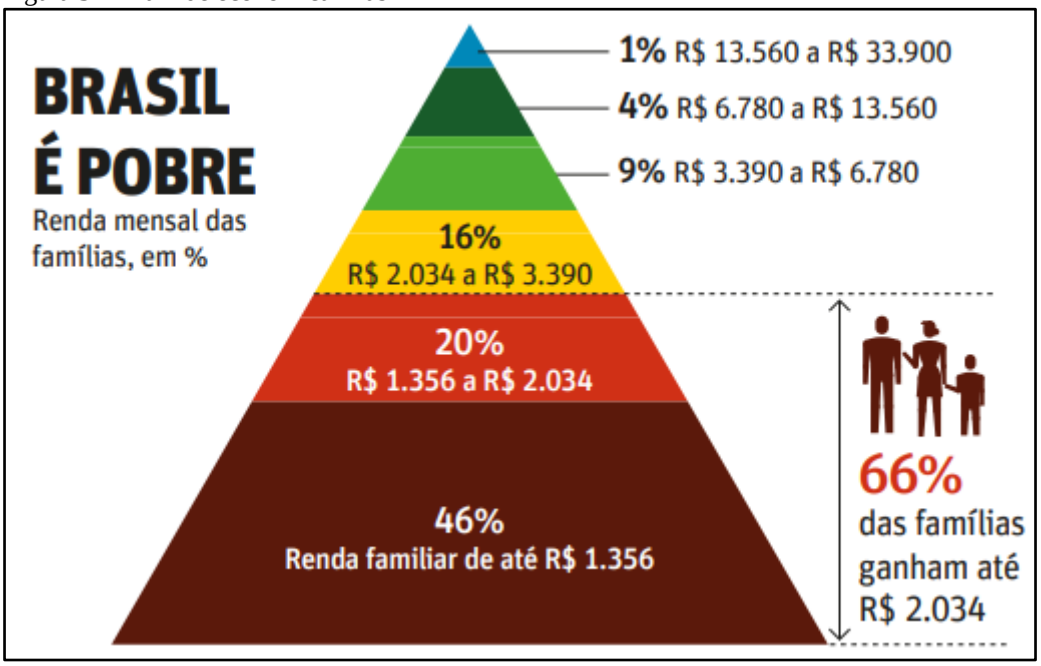
Na figura 4 as camadas 4 e 5 são as citadas por Prahalad (2005) como sendo da base da pirâmide com renda até US$ 1.500 anual, já a camada 2-3 recebem até US$ 20.000 anual e a camada 1 acima de US$ 20.000 anual.

Prahalad (2005) afirma que as iniciativas na BOP tendem a criar oportunidades para os pobres, oferecendo-lhes escolhas e estimulando a autoestima. Existem muitos negócios sociais destinados ao combate a doenças, ajuda aos deficientes, acesso a informações, finanças sociais, construção, energia sustentável e lojas especializadas em ensinar pessoas como fazer as coisas sozinhos (faça você mesmo).

Segundo Prahalad (2005) os países em desenvolvimento oferecem imensas oportunidades de crescimento, sendo a BOP uma das maiores. Atualmente no Brasil, segundo pesquisa do Datafolha (2013) 66 % da população brasileira, cerca de 140 milhões de pessoas recebem remuneração mensal de até R$ 2.034,00, ou seja, R$ 67,00 por dia. Conforme demonstrado na figura 5, se percebe que a maior parte das pessoas se encontra na base da pirâmide.

O desafio é desenvolver o mercado BOP e criar negócios para atender as necessidades desses consumidores que muitas vezes são a solução para problemas sociais de determinado local e que são enquadrados nos ODS da ONU. Ao desenvolver a BOP gera riqueza para todos os envolvidos e para o planeta uma relação de ganha-ganha.

Figura 5 - Pirâmide econômica Brasil



Fonte: Datafolha, 2013.
Obs.: a soma não chega a 100% pois parte dos entrevistados se nega a declarar a renda

Os mercados da BOP têm características distintas há muito dinheiro na BOP, mas são empregados em diferentes prioridades que as camadas mais elevadas. Para acessar esses mercados deve ser realizado um estudo das subcamadas que querem ser atendidas. Esse mercado é consciente de marca e valor por necessidade, também estão conectados e usando redes de informação. Os consumidores da BOP acolhem rapidamente tecnologias novas e avançadas, pois é mais fácil adotar essas tecnologias, pois não tiveram acesso a anterior (PRAHALAD, 2005).

Para transformar o mercado da BOP em consumidor é indispensável criar capacidade de consumir. Sem dinheiro e com baixo nível de renda, o consumidor precisa ser acessado de maneira diferente. Alguns exemplos de estimulação de consumo da BOP é a venda de pequenos pacotes de unidades e embalagens individuais, pois os pobres têm pouco dinheiro, necessitam de alguns produtos e compram quando têm dinheiro.

Outro exemplo é o das Casas Bahia que oferece crédito para consumidores de baixa renda e fluxos imprevisíveis. No México a CEMEX, uma das maiores empresas de cimento do mundo, implementa em seu departamento o estilo faça você mesmo, a ideia é ajudar os consumidores a economizar em material e mão de obra. A criação da capacidade de consumir é baseada em três princípios desenvolvidos por Prahalad (2005):

1. Capacidade de compra: seja embalagem individual ou novas modalidades sem prejuízo da qualidade ou eficiência.
2. Acesso: a distribuição dos produtos e serviços deve levar em conta onde vivem os pobres e seus padrões de ocupação.
3. Disponibilidade: a decisão de compra é baseada na disponibilidade do dinheiro em determinado momento do dia.

Prahalad (2005) destaca que os elementos básicos da economia de mercado da BOP são embalagens de poucas unidades, pequena margem por unidade, grande volume e alto retorno do capital empregado. Ao se transformarem em consumidores, os pobres ganham mais do que o simples acesso a produtos e serviços. É que desta forma conquistam a dignidade proporcionada pela atenção do setor privado, anteriormente reservada à classe média e aos ricos, pelas novas opções de mercado.

Um caminho essencial para que esse mercado seja desenvolvido é manter a confiança entre consumidores e empresas, portanto, as empresas que se aproximam do mercado da BOP devem se dedicar a construção de um clima de confiança mútuo.

Prahalad (2005) conclui a partir da análise de dados da sua pesquisa que para desenvolver produtos e serviços na BOP é necessário entender 12 princípios que constituem a base de uma filosofia de inovação para os mercados da BOP descritos no quadro 1.

Os gerentes precisam selecionar, escolher e priorizar os 12 elementos de inovação para BOP aqui descritos, não é algo que sejam aplicáveis indiscriminadamente, depende do negócio.

Quadro 1 - Base de inovação para o mercado da BOP

Princípio	Características
Desempenho/Preço	Dar atendimento e atenção aos mercados da BOP não depende apenas de preços baixos e significa alterar a relação preço/desempenho.
Inovação	A inovação requer soluções hibridas. A tecnologia deve ser avançada e emergente combinadas de maneira criativa infraestrutura existente e que evoluam rapidamente.
Escala de operações	Os mercados da BOP são imensos, as soluções devem ser escaláveis e transportáveis entre países, culturas e idiomas diferentes. Também precisam ser projetadas para a adaptação facilitada em mercados similares na BP.
Desenvolvimento Sustentável: ecologicamente correto	Não pode ter desperdício, por exemplo, de embalagens. A inovação deve observar a conservação de insumos: eliminar, reduzir e reciclar.
A BP é diferente de outros mercados	Reconhecer a funcionalidade exigida de produtos e serviços no mercado da BOP é essencial. Empreendedores devem partir dessa premissa e buscar um estudo aprofundado da necessidade desse consumidor.
Inovações em processos	Uma oportunidade significativa de inovação em mercados da BOP é a redefinição de processos para que se adaptem à infraestrutura. A inovação de processos é crucial para tornar produtos e serviços acessíveis aos pobres.
Desespecialização do trabalho	Adequar o trabalho necessário às aptidões existentes é fundamental. O projeto de produtos e serviços deve levar em conta os níveis de qualificação, infraestrutura deficiente e a dificuldade de acessar serviços em áreas remotas.
Educação dos clientes	A inovação em mercados da BOP exige investimento para educar clientes sobre o uso apropriado e os benefícios de produtos e serviços específicos. Devido à deficiente infraestrutura de acesso ao cliente, a inovação no processo educacional é vital.
Projetando Infraestrutura hostil	Os mercados da BOP existem em infraestrutura hostil. Não é apenas barulho, poeira, às condições anti-higiênicas e manejo adequado, os produtos e serviços devem ser desenvolvidos para infraestrutura de baixa qualidade, como energia.
Interfaces	A heterogeneidade da base do consumidor em termos de idioma, cultura, nível de aptidões profissionais e aculturação constituem um desafio de inovação.
Distribuição chegando ao cliente	O produto ou serviço deve chegar ao cliente da BOP. As inovações em distribuição são tão decisivas quanto às inovações em produto e processo.
Entrega de produtos e serviços	Os mercados da BOP permitem e ao mesmo tempo obrigam a criação de distribuição incorporando novas particularidades.

Fonte: Adaptado de Prahalad, 2005.

A inovação em mercados da BOP pode reverter o fluxo de conceitos, ideias e métodos. Eles desafiam pressupostos dos modos tradicionais de pensar e agir de uma organização. Esse mercado exige adaptação, mas isso não significa que todos os elementos descritos no quadro 3 sejam aplicáveis indiscriminavelmente em todos os negócios (PRAHALAD, 2005).

Os mercados da BOP estão crescendo e as grandes multinacionais devem efetuar mudanças em seus sistemas e processos internos. Da mesma forma as organizações do terceiro setor devem passar a priorizar os mercados da BOP, pois os negócios gerados serão suficientemente significativos causadores de benefícios sociais (PRAHALAD, 2005).

São identificadas no estudo de Prahalad (2005) quatro fontes de oportunidades para que uma empresa invista tempo e energia na compreensão e abastecimento da BOP:

1. Alguns mercados da BOP são grandes e atraentes como entidades únicas.
2. Muitas inovações locais podem ser alcançadas por outros mercados da BP criando uma oportunidade global de inovações locais.
3. Algumas inovações que partem de mercados da BOP encontrarão aplicações em mercados desenvolvidos.
4. Lições extraídas dos mercados da BOP podem influenciar as práticas gerenciais de empresas globais.

O que fica evidente é a convergência dos papéis tradicionais entre empresa e consumidor e entre distribuidor e consumidor. Funções como propaganda, administração de crédito, análise de riscos e desenvolvimento de mercado são assumidas pelos consumidores/empreendedores e a comunidade consumidora/empreendedora (grupo de autoajuda que assessora na criação de valor conjunta para a empresa).

As fronteiras da empresa se expandem e começa a engajar o setor informal. As empresas precisam aprender a conviver com muitas relações com grande número de instituições.

O mercado da BOP representa 80% da humanidade. É natural esperar que 4 bilhões de pessoas busquem por melhoria da qualidade de vida e construir um mercado mais vibrante da história econômica, isto constitui uma hipótese de ganha-ganha em que empresas grandes ajudam os mercados da BOP a se desenvolverem e elas aprendem com esse mercado (PRAHALAD, 2005).

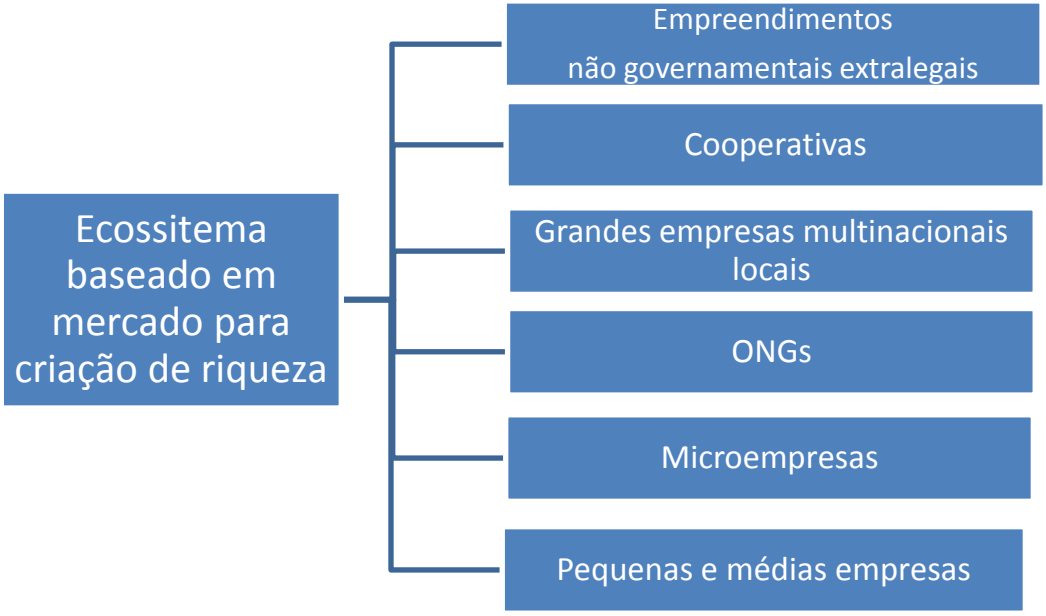
Segundo Prahalad (2005) existe a necessidade de se criar um ecossistema para a geração de riqueza e desenvolvimento social na BOP que está concentrado em capital social ou empreendedores (enfoque nos esforços micro financeiros), pequenas e médias empresas ou grandes corporações (liberalização do mercado ou investimento estrangeiro direto).

Esse ecossistema deve ser orientado para o mercado, uma estrutura que permite ao setor privado e vários outros participantes sociais, com tradições e motivações diferentes, de

tamanhos e áreas de influência diferentes devem agir juntos e criar riqueza numa relação simbiótica.

As relações e empresas se completam e coexistem, nesse ecossistema cada participante tem um papel a representar e são dependentes uns dos outros. O sistema se adapta e evolui pode ser persistente e flexível. Os componentes do ecossistema podem ser vistos na figura 6 (PRAHALAD, 2005).

Figura 6 - Ecossistema baseado no mercado da BOP



Fonte: Adaptado de Prahalad, 2005.

Corrupção e pobreza andam juntas, entretanto com o avanço das tecnologias a corrupção pode ser reduzida. Os governos devem criar mecanismos que para facilitar o rápido desenvolvimento de ecossistemas baseados em mercado e o envolvimento ativo de grandes empresas e de multinacionais no mercado da BOP. A capacidade de governança de transações significa tornar todo o processo tão transparente quanto possível e constantemente monitorado (PRAHALAD, 2005).

Conforme Prahalad (2005) há necessidade de um mercado transparente de capitais, terras, mão de obra, bens de consumo e conhecimento. A transparência resulta em regras amplamente compreendidas e claramente impostas. A capacidade de governança das transações (TGC) é a capacidade de uma sociedade garantir transparência nos processos de transações econômicas e de fazer valer os contratos comerciais reduzindo as incertezas.

A TGC consiste em leis, regulamentos, normas sociais e instituições para cumprimento e imposição. Com a tecnologia ficou mais fácil o acesso aos dados e garantir o apoio do cidadão para uma boa governança (PRAHALAD, 2005).

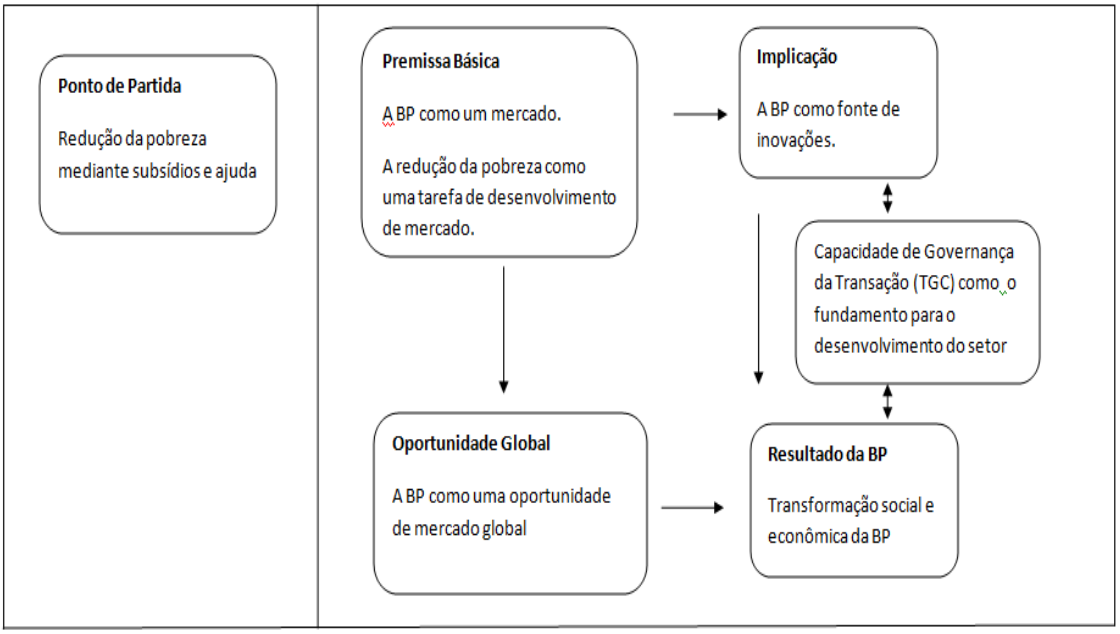
Para Prahalad (2005) a BOP é um mercado em crescimento viável e lucrativo. Tratar a BOP como mercado leva a redução da pobreza, especialmente quando o terceiro setor se junta a empresas como parceiros de negócios.

O desenvolvimento de mercados da BOP e de modelos eficazes de negócios é algo com potencial para transformar a tarefa de diminuir a pobreza, tirando-a daquela constante luta para conseguir subsídios e outros tipos de ajuda e colocando-a no caminho do empreendedorismo e da geração de riqueza (PRAHALAD, 2005).

Segundo Prahalad (2005) quando os pobres da BOP são tratados como consumidores, passam a obter benefícios como respeito, opção e autoestima, e a ter uma oportunidade de escapar da armadilha da pobreza.

Quando os consumidores da BOP têm uma oportunidade de participar e de se beneficiar da escolha de produtos e serviços disponíveis por meio de mecanismos de mercado a transformação social e econômica que se segue pode ser muito rápida. A figura 7 demonstra as transições intelectuais que são as substâncias da estratégia da BOP (PRAHALAD, 2005).

Figura 7 - - Elementos e implicações da estratégia da BOP



Fonte: Adaptado de Prahalad, 2005.

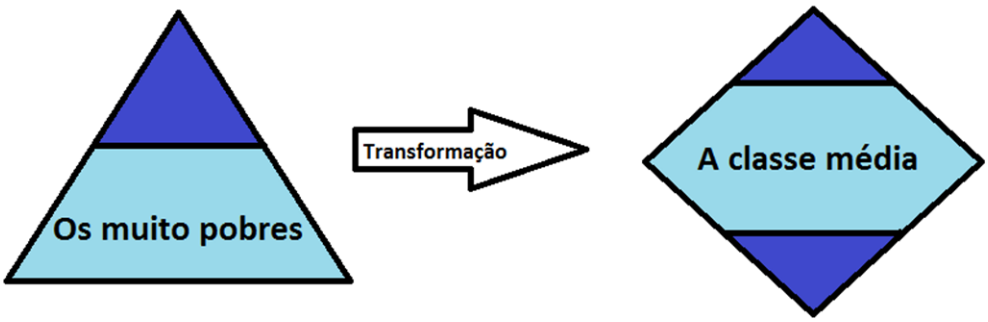
Segundo Prahalad (2005) a transformação social que ocorre quando os atores (primeiro, segundo e terceiro setor) se envolvem para desenvolvimento da BOP é

impressionante. Os consumidores da BOP têm uma capacidade de adaptação e flexibilidade. As características desse mercado e do consumidor que se desenvolve para transformação social, são:

1. Adaptam-se às novas tecnologias sem qualquer dificuldade e estão sempre prontos a experimentar e descobrir novas e não previstas (pelas empresas) aplicações para a tecnologia.
2. A tecnologia está derrubando as barreiras de comunicação. Uma vez que os consumidores da BOP possam cada vez mais usufruir os benefícios do diálogo, acesso, análise de benefícios de riscos, transparência e fazer escolhas, as chances de mudança da tradição serão aumentadas.
3. Os consumidores da BOP têm uma chance de *upgrade* e de melhorar suas vidas.
4. Ganhando acesso à identidade legal, podem participar mais eficazmente da sociedade e obter benefícios das oportunidades disponíveis. Não há motivo para que permaneçam marginalizados.
5. A emancipação das mulheres é uma parte importante da criação de mercados na BOP. As mulheres com poder, organizadas em rede e ativas estão mudando a estrutura social da pirâmide inteira.

Prahalad (2005) afirma que em conjunto essas mudanças conduzirão a significativas transformações sociais. Por fim, é possível transformar uma sociedade através do desenvolvimento da BOP e redução real da pobreza. A transformação mencionada por Prahalad ocasionará uma mudança na pirâmide transformando ela em losango, onde a maioria da população é de classe média conforme demonstrado na figura 8.

Figura 8 - Transformação Social



Fonte: Adaptado de Prahalad, 2005.

A transformação social leva a eliminação das desigualdades em todo o mundo. O segundo setor pode dar uma contribuição notável para essa transformação. Os padrões mutantes da distribuição de renda, a crescente confiança dos consumidores, bem como sua capacidade de se tornarem ativistas para mudar suas próprias vidas por meio do empreendedorismo cria esperança para o futuro econômico e social. O objetivo é levar lucro e reduzir a pobreza e a injustiça social utilizando recursos e as competências do setor privado (PRAHALAD, 2005).

Além da estratégia também é de extrema importância à mensuração dos resultados dos negócios sociais principalmente para manutenção e desenvolvimento no mercado. As organizações que demonstrarem transparência financeira poderão firmar convênios e captar recursos e parceiros para financiar seus projetos para a resolução de problemas sociais. Na próxima seção será apresentado o conceito de avaliação de impacto social e uma cadeia de valor como modelo de mensuração de impacto social desse estudo.

2.4 AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Ao pesquisar as métricas de avaliação de desempenho organizacional, no caso negócios sociais e impacto social, foi constatado que existe pouca literatura e muita divergência sobre essa temática. Há muita dificuldade de se mensurar os impactos e resultados devido à subjetividade do tema. Medir seus resultados vai além da visão reducionista dos números começa por inspirar a equipe e depois vai como uma bola de neve até a melhoria dos problemas sociais.

Muitos autores CLIFFORD et. al. (2013); SO (2015); SEPT et. al. (2011); OGAIN (2015); HEHENBERGER et. al. (2013) acrescentam que transformar os impactos sociais dos negócios sociais em dados é um desafio para os gestores.

Os Gestores devem procurar direcionar a atenção para trabalhar essas métricas, pois é com elas que conseguirão expor os resultados obtidos por suas atividades, mensurar a quantidade de vidas que foram beneficiadas, avaliar como foi o resultado de serviços e produtos entregues pela organização, demonstrar seu valor social, planejar seus projetos e tomadas de decisão e consequentemente viabilizar o aumento da atração de novos investimentos e parceiros (HEHENBERGER et. al.; 2013).

A experiência pessoal, as necessidades sociais, os bens sociais, e as mudanças podem estimular ideias sociais inovadoras e promissoras, mas apenas se o empreendedor social em

seu negócio social também adotar uma mentalidade voltada para a oportunidade e inovação social poderá verificar impacto social positivo significativo (DESS, 2006).

A necessidade de medição do impacto social é crescente e cada vez mais crítica. As organizações sociais estão claramente sentindo mais pressão para evidenciar seu valor social. Alguns fatores que impulsionam essa necessidade se destacam em particular: resposta a sociedade, legislação, legitimidade, busca de parceiros, prestação dos serviços públicos e crescimento na cultura de medição (CLIFFORD et. al., 2013).

Segundo Clifford (2013) e Ogain (2015), impor estruturas rígidas é para constranger e, em alguns casos destruir as histórias subjacentes do trabalho feito, e as vidas transformadas através dos serviços a ser medido.

Para as organizações do terceiro setor é importante medir o impacto, pois isso pode ajudá-los a estruturar suas próprias funções de acompanhamento e avaliação, "impacto" não é apenas o passo mais distante de um modelo lógico como é descrito em alguma literatura, mas um sentido frequentemente usado por práticas para descrever a mudança positiva gerada por um investimento. No geral, é a medição do impacto das atividades da organização sobre a mudança social gerada (SO, 2015).

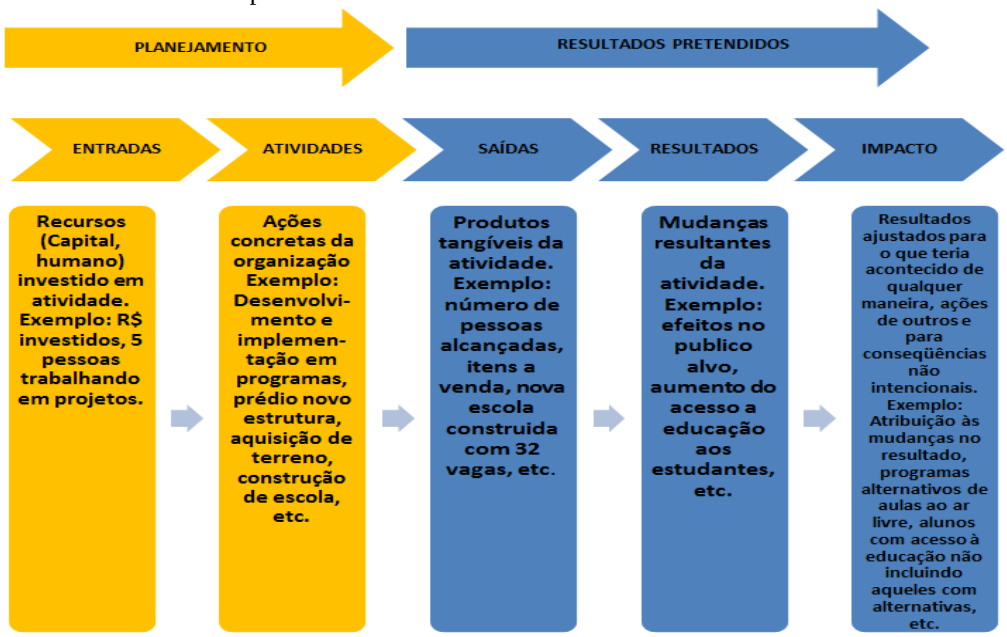
Os objetivos da avaliação, bem como o público-alvo para os resultados e os recursos disponíveis para a avaliação, são todos fatores importantes na escolha de um método de avaliação. Em um nível alto, há quatro maneiras principais para avaliar um programa. Estes incluem a avaliação de impacto, avaliação de desempenho, avaliação de processos e retorno social sobre avaliação de investimento (SEPT et. al., 2011).

Destaca-se nesse estudo, o uso de uma adaptação da métrica de impacto social, a cadeia de valor de impacto utilizada por diversos autores (CLIFFORD et. al., 2013; SO, 2015; SEPT et. al., 2011; OGAIN, 2015; HEHENBERGER et. al., 2013), que definem claramente as diferenças entre entradas, saídas, resultados e impactos conforme apresentado na figura 9. As seguintes definições dos conceitos são usadas:

a) Entradas: todos os recursos, de capital ou humano, investido nas atividades da organização;
b) Atividades: as ações concretas, tarefas e trabalhos realizados pela organização para criar seus produtos e resultados e alcançar os seus objetivos;
c) Saídas: os produtos e serviços tangíveis que resultam das atividades da organização;
d) Resultados: as mudanças, benefícios, aprendizados ou outros efeitos (tanto a longo e curto prazo) que resultam de atividades da organização;

e) Impacto Social: a atribuição de atividades de uma organização mais ampla e os resultados de prazo longo

Figura 9 - Cadeia de Valor de Impacto Social



Fonte: Adaptado de Hehenberger, 2013.

No capítulo da análise de dados será utilizado o modelo de cadeia de valor, acima exposto para verificação dos principais resultados dos negócios sociais que foram incubados em uma organização da sociedade civil.

Após abordagem dos temas práticas organizacionais, negócios sociais, estratégias de negócios e avaliação de impacto é necessário, para atingir os objetivos desse estudo abordar a inovação e inovação social.

A inovação social é caracterizada pelas iniciativas da organização do terceiro setor e do setor 2.5, pois são uma nova resposta para os problemas socioeconômicos. Essas organizações atuam de maneiras inovadoras, projetadas com o objetivo de buscar formas de amenizar problemas sociais principalmente decorrentes da pobreza e enquadrados nos ODS.

Na próxima seção é detalhada a inovação, os dez elementos que caracterizam um ambiente favorável à inovação e a diferença entre inovação tecnológica e social.

2.5 INOVAÇÃO

Inovação origem no latim *innovo, innovare*, o termo inovar significa tornar novo, renovar, introduzir qualquer novidade, modernizar. A inovação também provém da palavra *innovatione*, que significa tornando novo ou renovado (MACHADO, 2004).

A inovação é a utilização de um novo conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços que atendam às necessidades dos consumidores (DAMANPOUR, 1996).

Peter Ducker (1998) afirma que a inovação é a função especifica do empreendedorismo, seja em um negócio existente, em uma instituição pública ou em um novo empreendimento iniciado por um só indivíduo. Sugeriu também que a inovação é o meio pelo qual o empreendedor cria recursos de produção de riquezas ou fornece recursos com potencial melhorado para produzir riquezas.

A inovação é alicerçada por estudos multidisciplinares, pode ser estudada nas perspectivas econômica, tecnológica, sociológica, organizacional e da psicologia social, entre outras (MENDES, 2002).

Segundo a Innovation Challenge (2017), a realidade de concorrência no cenário competitivo do século XXI sugere que nenhuma empresa pode manter uma posição de liderança de longo prazo em uma categoria a não ser que mantenha um processo contínuo de desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores que atendam às exigências dos clientes.

Segundo Subramaniam (2005) isso significa que a inovação deveria ser uma parte intrínseca de praticamente todas as atividades de uma empresa.

A inovação enfatizada por Schumpeter (1988), que a define como a força central no dinamismo do sistema capitalista e autores de tradição neoschumpeteriana que sublinham a necessidade de inovar, manter o desenvolvimento econômico e a capacidade competitiva das empresas em seus setores. As empresas devem buscar a inovação como um diferencial competitivo de suas atividades (SANTOS et. al; 2011).

Segundo Smith (2003) a inovação é o principal resultado que as empresas buscam por meio do empreendedorismo e é geralmente fonte do sucesso competitivo. Para Hitt (2008) a inovação é o processo de criação de um produto ou serviço a partir de uma invenção. Segundo Hitt (2008) três abordagens básicas são utilizadas para produzir inovação:

1. Inovação interna: que acontece ao formar empreendimentos coorporativos internos.
2. Estratégias de cooperação: alianças estratégicas e
3. Aquisições.

Davenport (2003) sustenta que na inovação interna existem duas formas de comportamento: o estratégico autônomo e o estratégico induzido. O comportamento estratégico autônomo é um processo de baixo para cima por meio do qual desenvolvem e coordenam um novo produto ou serviços até que consiga sucesso no mercado, são maneiras novas de criar valor ao cliente.

À medida que isso ocorre tais redes ficam mais formais como uma forma de empurrar a inovação até a comercialização bem sucedida. Para Hitt (2008) o comportamento estratégico e induzido é um processo de cima para baixo onde as estruturas da empresa fornecem inovações associadas à estrutura e estratégias da empresa. A hierarquia filtra essa inovação para se adequar às estratégias da empresa.

Para Hitt (2008) a liderança estratégica é importante para alcançar a integração das equipes ou indivíduos que trabalham em diferentes funções organizacionais (produção, marketing, projetos...) e promover a inovação. Fowler (2000) avalia que o resultado para a empresa é a criação de valor para os clientes e as partes interessadas, desenvolvendo e comercializando novos produtos e serviços.

Para produzir inovação há necessidade de criação de estratégia de cooperação que são alianças estratégicas utilizadas pelos negócios empreendedores e as empresas já estabelecidas para inovar. A parceria ideal é aquela na qual as empresas possuem habilidades complementares, bem como objetivos estratégicos compatíveis (HITT, 2000).

Tidd et. al (1997) afirmam que um ambiente organizacional favorável à inovação deve conter pelo menos os seguintes elementos, demonstrado também pela figura 10:

1. Visão compartilhada, liderança e vontade de inovar: a inovação requer energia para superar essa inércia, e a determinação para mudar a ordem das coisas. Uma das preocupações em organizações inovadoras de sucesso é encontrar maneiras de garantir que as pessoas com boas ideias executem elas sem ter que sair da organização para fazer. Mudar mentalidade e reorientar as energias organizacionais exige a articulação de uma nova visão, comprometimento com a finalidade organizacional compartilhada decorrente dessa liderança. Comprometimento da alta direção é uma receita comum associado com sucesso da inovação; o desafio é traduzir o conceito em realidade, encontrar mecanismos que demonstram e reforçam o senso de envolvimento da gerência, comprometimento, entusiasmo e apoio. Não pode se confundir liderança e compromisso como sendo o agente de mudança ativo. Em muitos casos, a inovação acontece apesar da alta administração.

2. Estrutura organizacional apropriada: envolve a criação de estruturas organizacionais e processos que permitem a mudança tecnológica para prosperar. Por

exemplo, as organizações hierárquicas rígidas em que há pouca integração entre funções e onde a comunicação tende a ser de cima para baixo, sendo esse o único caminho não são susceptíveis a informações fluidas e cooperação intersetoriais o que reconhecidamente são fatores de insucesso para inovação. Grande parte da literatura reconhece que as estruturas organizacionais são influenciadas pela natureza das tarefas a serem executadas dentro da organização. Em essência, menos programadas e mais incertas as tarefas, maior a necessidade de flexibilidade em torno da estruturação de relacionamentos Cada vez mais, a inovação está se tornando uma tarefa de toda a empresa, envolvendo a produção, marketing, administração, compras e muitas outras funções; este fornece uma forte pressão para a mudança organizacional generalizado em direção a modelos mais orgânicos. O principal desafio para gestão da inovação é de ajustar e obter a forma estrutural mais apropriada para as circunstâncias particulares. Outro ponto de vista de estrutura é que ela é um artefato que as pessoas acreditam e como elas se comportam; se houver bom ajuste, a estrutura irá permitir e reforçar o comportamento inovador. Se é contraditório essas crenças, por exemplo, restringindo a comunicação, sublinhando hierarquia, então é provável que agirá como um freio sobre criatividade e inovação.

3. Indivíduos chave na organização: a presença de figuras facilitadoras é essencial para a inovação. A incerteza e complexidade envolvida em inovação significa que muitas invenções promissoras morrem antes de serem apresentadas para o mundo exterior. Uma forma de diminuir esse problema é se na organização há um indivíduo chave (ou, por vezes, um grupo de pessoas) que está preparado para defender sua causa e para fornecer alguma energia e entusiasmo para ajudá-la através do sistema organizacional.

4. Treinamento e desenvolvimento: uma característica central associada com organizações de alto desempenho é a medida em que se comprometem à formação e desenvolvimento potencial e considerável, como um motivador das pessoas, valorizando a experiência e aquisição de novas competências e habilidades, e se sentem valorizados como parte da organização. Treinamento e desenvolvimento também são complementos essenciais permitindo que as pessoas a assumam mais responsabilidades e demonstrem mais iniciativa, os chamados exercícios de empoderamento. Aproveitar a criatividade e experiência encorajadora dependem de pessoas que têm as habilidades e a confiança necessárias para implantá-los, e isso coloca uma ênfase considerável na formação de longo prazo e desenvolvimento. Um outro aspecto da formação e desenvolvimento diz respeito à sua utilização para desenvolver o hábito de aprendizagem. Um elemento central em qualquer organização que aprende será a descoberta contínua e partilha de novos conhecimentos, em

outras palavras, uma continuada aprendizagem compartilhada dos processos. Mas para colocar isso em prática requer que os funcionários entendam como aprender. Um crescente número de organizações tem reconhecido que este não é um processo automático e começaram a implementar programas de formação destinados a equipar os empregados com habilidades para gerar o hábito de aprendizagem. Assim, por exemplo, algumas empresas oferecem acesso a cursos de línguas estrangeiras, habilidades passatempo e outras atividades não relacionadas ao trabalho, mas com o duplo objetivo de motivar os funcionários e levá-los de volta para o hábito de aprendizagem e consequente inovação.

5. Alto envolvimento em inovação: associada à gestão da qualidade total e produção enxuta, eles não são um conceito novo. No campo da gestão da qualidade tornou-se claro que as principais vantagens seriam a consistente qualidade em produtos e serviço. Pensamento enxuto é a ênfase em trabalho de equipe e participação em inovação. Portanto, o desempenho melhorado pode resultar de um maior envolvimento na inovação através de inovação de alto envolvimento. Mas há também um efeito secundário que não deve ser subestimado; quanto mais pessoas estão envolvidas na mudança, o mais receptivo eles se tornam a própria mudança. Desde que a natureza turbulenta da maioria dos ambientes organizacionais que possuem níveis crescentes de mudança estão se tornando a norma, o envolvimento dos trabalhadores nos programas de inovação de alto envolvimento pode fornecer uma ajuda poderosa para eficaz gestão da mudança.

6. Equipe de trabalho eficaz: equipes de tarefas inovadoras raramente acontecem por acidente. Eles são o resultado de uma combinação de seleção e investimento em consolidação de equipe, aliado a uma orientação clara sobre os papéis e tarefas, e uma concentração na gestão de processo de grupo, bem como aspectos de tarefas. Em particular, há perigos em colocar equipes juntas, onde os conflitos de personalidade não resolvidos, a falta de processos de grupo eficazes e outros fatores podem diminuir a sua eficácia. Há necessidade de olhar para a questão da equipe trabalhando em uma série de diferentes contextos e destacar a importância de selecionar e construir a equipe apropriada para a tarefa no contexto organizacional. As organizações bem-sucedidas foram as que investiram em vários métodos para a integração entre os grupos, a equipe multifuncional é um dos recursos mais valiosos da organização. A construção de tais equipes é uma tarefa estratégica e não vai acontecer por acidente, exigem esforços adicionais para garantir que os conflitos implícitos de valores e crenças sejam resolvidos de forma eficaz. Elementos-chave em equipe de trabalho de alto desempenho eficaz incluem: tarefas e objetivos claramente definidos; liderança de equipe eficaz; bom equilíbrio de funções da equipe e jogo de estilo de comportamento individual;

mecanismos de resolução de conflitos eficazes dentro do grupo; continuar a ligação com a organização externa.

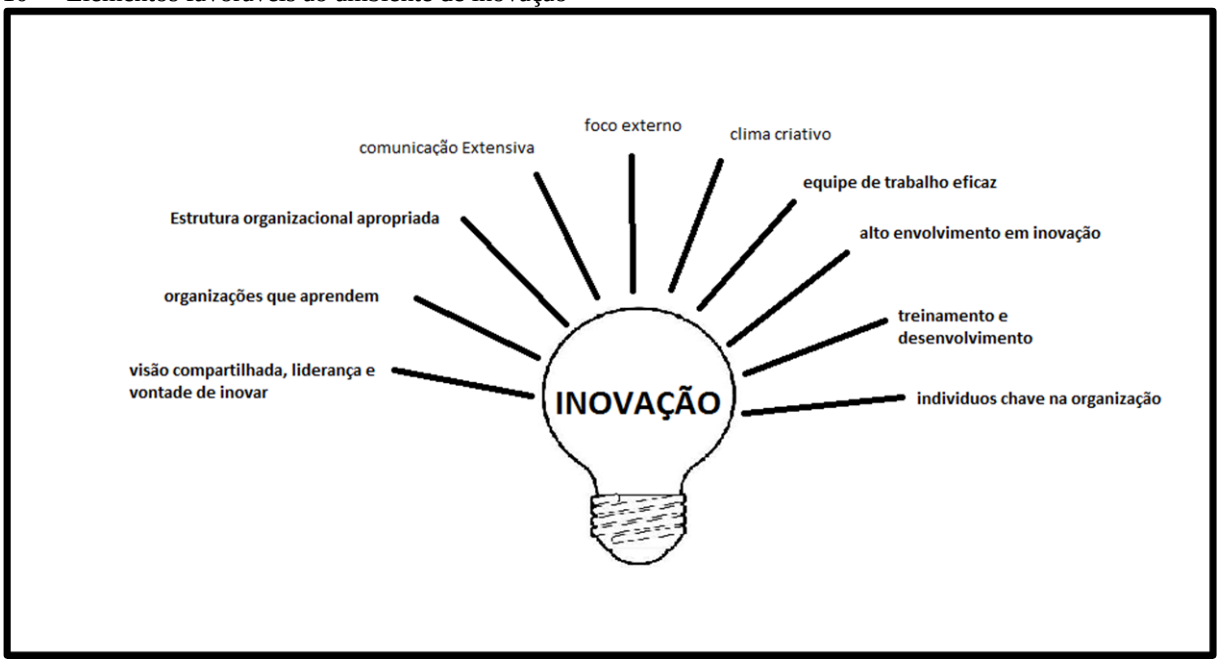
7. Clima criativo: As estruturas organizacionais são os artefatos visíveis de uma inovação e a cultura organizacional é o caminho em que a inovação pode prosperar. Cultura é um conceito complexo, mas que basicamente equivale ao padrão de valores, crenças e normas acordadas que moldam o comportamento, em outras palavras, é a forma como fazem as coisas na organização e em qualquer organização. É claro que a administração não pode alterar diretamente a cultura, mas pode intervir ao nível de artefatos alterando as estruturas ou processos e por fornecimento de modelos e de reforço de preferências de estilos de comportamento. Para que ocorram mudanças de cultura e ações no contexto dos programas de mudança para a qualidade total da gestão e outros modelos de organização são necessárias cultura mais participativa. Uma série de escritores analisaram as condições em que a criatividade prospera ou é suprimida existem fatores ambientais que contribuem para sufocar a inovação; estes incluem: domínio de relações verticais restritivos; comunicações laterais pobres; ferramentas e recursos limitados; ditames de cima para baixo; veículos restritos e formais para a mudança; reforço de uma cultura de inferioridade (ou seja, a inovação sempre tem que vir de fora para ser boa); atividade inovadora desfocada; práticas contábeis não suportadas. O efeito delas é a de criar e reforçar as normas de comportamento que inibem a criatividade e levar a uma cultura carente de inovação. A construção de um clima criativo envolve o desenvolvimento sistemático das estruturas políticas de comunicação organizacionais e procedimentos, de recompensa e sistemas reconhecimento, política de treinamento, sistemas de contabilidade e de medição e implementação da estratégia e mecanismos para fazê-lo em vários tipos diferentes de organizações e em diferentes culturas nacionais.

8. Foco externo: a inovação tornou-se um processo aberto envolvendo redes mais ricas através e entre organizações. Um dos temas consistentes na literatura sobre o sucesso da inovação e insuficiência diz respeito sobre conhecer e compreender as necessidades do usuário. Desenvolver este sentido de necessidades do cliente é essencial para lidar com o mercado externo, mas também é um princípio que pode ser útil e estendida para dentro da organização, através do desenvolvimento de uma consciência generalizada de clientes, tanto interno como externo. Mas a ideia de estender o envolvimento vai muito além de clientes e usuários finais. A inovação repetidamente requer a construção de tais relações com um elenco alargado de personagens, incluindo fornecedores, colaboradores, concorrentes, reguladores e vários outros parceiros, para além das fronteiras organizacionais.

9. Comunicação extensiva: a comunicação é multidirecional (para cima, para baixo e lateralmente) e que faz uso de múltiplos canais e meios de comunicação. Muitos problemas ocorrem no processo de inovação através de falhas na comunicação, particularmente entre os diferentes elementos funcionais no processo. Desenvolvimento de mecanismos de resolução de conflitos, melhoraria na clareza e na frequência de comunicação através de interfaces são críticos para o sucesso da inovação, especialmente porque a resolução de problemas pela comunicação é uma das características organizações inovadoras bem-sucedidas, uma orientação que é essencialmente aberta a novos estímulos de fora.

10. Organizações que aprendem: organizações não aprendem, são as pessoas dentro delas que fazem as rotinas são, portanto, dirigida a criar o palco em que elas agem e os *scripts.* As rotinas que a organização desenvolve para permitir a aprendizagem, processo das formas pelas quais a aprendizagem individual é compartilhada podem ser mobilizados. Por exemplo, os seguintes mecanismos são importantes para aprendizagem organizacional: treinamento e desenvolvimento de pessoal; desenvolvimento de um processo de aprendizagem formal, baseado em um ciclo de resolução de problemas; monitoração e medição; documentação; experiência; exibição; práticas de desafio existente; uso de diferentes perspectivas e reflexão (aprendendo com o passado).

Figura 10 - - Elementos favoráveis ao ambiente de inovação



Fonte: Adaptado de Tidd, 1997.

Estes mecanismos representam ferramentas poderosas para sustentar uma abordagem de aprendizagem de circuito único para um curso estável da inovação. Mas, inevitavelmente, o contexto em que essas atividades ocorrem está constantemente mudando e há uma necessidade de uma abordagem de aprendizagem de segunda ordem para retornar rotinas de aprendizagem da organização para lidar com novos desafios.

Barbieri e Alvares (2005) corroboram que esse ambiente organizacional inovador envolve o contexto em que o processo de inovação está inserida, considerando a liderança, a gestão estratégica organizacional, a capacidade de interpretação, as interações com o ambiente externo, bem como com a cultura organizacional.

Bignetti (2011) afirma que tradicionalmente, a inovação tem sido vinculada ao ganho econômico e à geração do lucro. Os estudos sobre o tema, em geral, partem das concepções schumpeterianas de que novas combinações permitem a obtenção de lucros extraordinários.

Embora ocorra uma expansão do conceito de inovação, abrangendo, por exemplo, inovações organizacionais e de mercado, a massiva concentração dos estudos acadêmicos se dá na tradicional inovação tecnológica, de processos e produtos (BIGNETTI, 2011).

Segundo Bignetti (2011) o processo de inovação é gerenciado de dentro para fora, isto é, pela introdução de um novo processo de produção, de um novo produto ou serviço dirigido ao mercado. A inovação tecnológica tem sido tratada como um processo que se desenvolve através de etapas sequenciais definidas e controladas por ferramentas de gestão específicas.

No quadro 2 são apresentadas as diferenças entre inovação tecnológica e social, se faz necessária essa exposição para o entendimento da próxima seção que será abordado sobre a inovação social.

Quadro 2 - Diferenças entre inovação tecnológica e social

Tipologia	Inovação Social	Inovação Tecnológica
Finalidade	Social.	Apropriação de valor.
Estratégia	Vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores.	Vantagem competitiva.
Lócus	Ações comunitárias.	Centrada na empresa, altos investimentos em P&D para diferenciação no mercado.
Processo de desenvolvimento	Processo de construção social, de geração de soluções independente da trajetória.	Processo que se desenvolve através de etapas sequenciais, definidas e controladas por ferramentas de gestão específicas.
Difusão do Conhecimento	Replicação e à expansão dos resultados a outras comunidades.	Blindado de modo a permitir um período de exclusividade e um prazo para a obtenção dos lucros extraordinários.

Fonte: Adaptado de Bignetti, 2011.

Segundo Bignetti (2011) a inovação tecnológica trata da apropriação de valor, as teorias econômicas partem de pressupostos baseados no auto interesse dos atores econômicos.

A inovação tecnológica e social se distingue por cinco aspectos que foram apresentados pelo autor Bignetti (2011): primeiro em função da finalidade que é social, dos interesses dos grupos sociais e da comunidade.

Segundo pela estratégia de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos no sentido de se obterem transformações sociais duradouras e de impacto, que possam representar mudanças nas relações e nas condições sociais (BIGNETTI, 2011).

Terceiro pelo lócus, pois são voltadas para as ações comunitárias e frequentemente começa com esforços pequenos e locais, pois os recursos de alavancagem são escassos. Quarto pelo processo de desenvolvimento, pois é pela participação dos beneficiários e dos atores da comunidade durante todo o projeto. Em outras palavras, é um processo de construção social, de geração de soluções independente da trajetória (BIGNETTI, 2011).

Por fim, o quinto aspecto que as distingue é pela difusão do conhecimento, pois seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e à expansão dos resultados a outras comunidades. Assim, a transposição de experiências de uma comunidade a outra, ou entre organizações, é prática comum e alimentada por centros de inovação social, por redes organizacionais e por diferentes fóruns de discussão de ideias e de apresentação de casos (BIGNETTI, 2011).

Na próxima seção será apresentada a inovação social que como visto anteriormente possui finalidade, estratégia, lócus, processo de desenvolvimento e difusão do conhecimento distinto de outro tipo de inovação.

2.6 INOVAÇÃO SOCIAL

Nessa seção será abordada a temática de inovação social apresentando o contexto onde estão inseridos, os conceitos e teorias de autores renomados no tema. Também aborda as características que definem uma inovação social e seus benefícios.

O termo inovação social surgiu entre os anos 60 e 80 do século XX. A inovação social esteve muito atrelada aos domínios da aprendizagem (ensino e formação) e do emprego (organização do trabalho).

Segundo Andrade (2006), o termo inovação foi cunhado no âmbito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) nos anos 70 com vistas a

promover uma interação mais efetiva entre o setor produtivo e as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

A expressão inovação social, segundo Cloutier (2003) referindo se a um meio de acompanhamento para causar uma mudança duradoura no indivíduo, foi utilizada primeiro por Taylor (1970), indicando que a inovação social significava novas maneiras de fazer as coisas e um propósito explícito para atender às necessidades sociais.

A partir de 1980 a inovação social surge ligada ao campo das políticas sociais e do ordenamento do território. Estes primeiros conceitos de inovação social associam-na a processos institucionais, desenvolvidos por agentes dominantes. Em última análise, ligados, sobretudo ao reforço da competitividade das empresas e dos territórios. A inovação tecnológica foca no objeto e as primeiras concepções da inovação social incidem sobre o contexto do emprego, qualificação, segurança social e território (ANDRÉ e ABREU; 2006).

As perspectivas mais recentes afastam definitivamente a inovação social da tecnológica, atribuindo-lhe uma natureza não mercantil, um carácter coletivo e uma intenção que não só gera, mas também visa transformações das relações sociais (ANDRÉ e ABREU; 2006).

Em geral, a inovação social é uma nova resposta para uma situação social insatisfatória, situação que pode se manifestar em todos os setores da sociedade. A inovação social aborda este título porque busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades. É definida na ação e mudança duradoura. Tem como objetivo desenvolver o indivíduo, o espaço (território) ou da empresa. A inovação social não é uma forma particular. Às vezes, é processual, às vezes organizacional ou institucional (CLOUTIER, 2003).

Cloutier (2003) afirma que a inovação social também pode dar uma forma tangível, por exemplo, a tecnologia do produto. Alguns pesquisadores também definem a inovação social e o seu processo. A inovação social é, em seguida, o resultante da cooperação entre uma diversidade de atores. A partir desta perspectiva, a inovação social pode ser vista como um processo coletivo de aprendizado e criação de conhecimento.

Finalmente, para certos pesquisadores, a inovação social requer a participação de usuários e, em graus variados durante o curso do processo de criação e implementação de inovação social (CLOUTIER, 2003).

Para o Centro de Pesquisas em Inovação Social (CRISES, 2012), a inovação social é um processo iniciado por atores no sentido de responder a uma aspiração social, atender a uma necessidade, oferecer uma solução ou beneficiar-se de uma oportunidade para mudar as

relações sociais, transformando um cenário ou propondo novas orientações culturais para a melhoria da qualidade e das condições de vida de uma comunidade.

Segundo Cabral (2008), sobre inovação social, na Europa o termo preponderante é empresa social, tendo sua origem em cooperativas, com foco na população marginalizada e como complementação dos serviços públicos. Na América do Norte o termo mais utilizado é negócio social, particularmente vinculado a estratégias para negócios para a base da pirâmide (BOP), podendo ser uma empresa com foco social ou uma unidade de negócio de empresa comercial. Em países em desenvolvimento prevalece o termo negócios inclusivos, cuja preocupação central está na redução da pobreza e na inclusão social. Na América Latina não há uma preocupação em distinguir os conceitos de negócios sociais e negócios inclusivos e por fim, no Brasil negócio inclusivo seria uma subcategoria de negócio social.

Na bibliografia sobre a inovação social são recorrentes as iniciativas do terceiro setor dirigidas ao combate à exclusão social. Uma grande parte dos autores atribui este significado à inovação social que visa prioritariamente à inclusão social. (ANDRÉ e ABREU, 2006).

Gabriela (2012) afirma que a inovação social e tecnologia social tem se tornado temas atuais de investigação acadêmica, principalmente na área de ciências sociais, a partir do estudo sistemático de práticas sociais focadas no desenvolvimento de ideias inovadoras e transformação das formas existentes de pensar e agir que gerem alternativas de desenvolvimento social e busca de soluções para superar problemas atuais.

Para Mulgan (2006), a inovação social refere-se a atividades e serviços inovadores que são motivados com o objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos através de organizações cujos propósitos primordiais são sociais.

Bignetti (2011) afirma que a inovação social surge como uma das formas de se buscarem alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana e é 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.

Segundo Philips, Deiglmeier e Miller (2008), da Universidade de Stanford a inovação social é uma solução inovadora para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou apenas do que as soluções existentes e para o qual o valor criado é atribuído principalmente à sociedade como um todo em vez de particulares.

University Harvard (2013) corrobora que a inovação social pode ser amplamente definida como o processo de invenção e implementação de novas soluções para as

necessidades e problemas sociais: emprego, alimentação, habitação, saúde, educação, finanças.

Esta nova solução para um problema social deve ser "mais eficaz, eficiente ou apenas que as soluções existentes e criar valor que principalmente benefícios para a sociedade como um todo ao invés de interesses individuais" (HARVARD, 2013).

Howaldt e Schwarz (2010) afirmam que a inovação social surgiu logo nos primeiros anos do século XXI como importante discurso das instituições civis.

Para QUIRINO et. al (2015) a nova forma de atuação é integrada – setores públicos e privado – e descentralizada para unir esforços em busca de soluções de longo prazo e de alcance profundo. Ao se constatar que o setor privado se tornou ator ativo no alívio à pobreza, diferentes modalidades de atuação podem ser identificadas conforme quadro 3.

Quadro 3 - Modalidades de ação no alívio da pobreza

Nomenclatura	**Descrição**
Filantropia	Ações individuais de doação de recursos para determinada causa. Não se exige retorno financeiro, mas colhem-se frutos indiretos, como boa reputação.
Atendimento à base da pirâmide	Ações de grandes corporações em busca dos enormes e inexplorados mercados de países em desenvolvimento.
RSC: Responsabilidade Social Corporativa	Atividades de empresas com objetivo de amenizar o impacto social e ambiental de suas operações.
Empreendimento Social	Negócios que atendem um propósito social, combinando inovação, empreendedorismo e propósitos sociais.
Negócio Social	Ações que possuem como principal objetivo a luta contra o sofrimento causado pela pobreza. Há autores que aceitam a distribuição de lucros no modelo, enquanto outros exigem total reinvestimento.
Políticas públicas	Instrumento de atuação dos governos, em conjunto ou não com outros atores públicos ou privados, para solução não conflituosa de um problema percebido no público.

Fonte: Adaptado de Quirino et. al (2015)

Para Gomez et al. (2014) a inovação social é um procedimento instaurado pelos atores sociais para responder a uma aspiração social, para atender a uma necessidade ou gerar uma solução que possa mudar as relações sociais, transformar um contexto ou propor novas orientações socioculturais. Ou seja, um processo de construção social a partir de variadas formas de ações coletivas.

A inovação social é uma alternativa que oferece novas oportunidades, com distribuição de renda de forma mais equitativa, diferenciando-se daquelas que enfatizam o

aspecto tecnológico por não se enquadrarem na lógica de competitividade ou de atendimento dos caprichos dos clientes (ROLLIN; VICENT; 2007).

Murray (2009) afirma que a união coletiva de iniciativas sociais semelhantes faz a organização ficar mais forte desenvolvendo alguns serviços comuns em escala. Os que difundem a inovação vão espalhar a própria forma de atuar em diferentes lugares. A inovação social é uma força que, embora possa ser uma inspiração ou modelo comum, não haverá um processo contínuo e igual para todos, em cada ação um aprende com o outro. A nuvem dos principais palavras envolvendo o processo de inovação social segundo o autor Murray (2009) é representada pela figura 11.

Figura 11 - Nuvem do Processo de inovação social

Fonte: Adaptado de MURRAY, 2009.

Conforme demonstrado nessa seção os conceitos de inovação social podem ser apresentados de forma sucinta no quadro 4 com base nos autores pesquisados para este estudo.

Para fins desse estudo será adotado o conceito de inovação social formulado através dos conceitos pesquisados e apresentado no quadro 4. Inovação social (IS) são iniciativas ou ideias inovadoras no âmbito social que através da participação e da cooperação de uma rede de atores envolvidos, tem como objetivo solucionar um problema socioeconômico que normalmente se enquadram em algum dos ODS da ONU.

Essa IS tem objetivo de criar valor e benefícios para a sociedade como um todo ao invés de interesses individuais. O principal resultado, ou lucro social, da IS é a transformação

social evidenciada através do acesso ao conhecimento e emancipação do pensamento, na inclusão social, qualidade de vida e no empoderamento provocando uma mudança social significativa e duradoura no indivíduo, no local onde está sendo desenvolvida e na empresa que desenvolve.

Quadro 4 - Resumo do conceito de inovação social

Autor/Ano	Conceito
Taylor (1970)	A inovação social significava novas maneiras de fazer as coisas e um propósito explícito para atender às necessidades sociais.
Evers (1995)	A ideia de uma disposição institucional de mistura para as questões da proteção social. O conceito de mistura de proteção é o ponto basilar das ideias desenvolvias para dar conta das interações concorrentes e complementares que ocorrem entre os três setores angulares da sociedade: Estado, Setor Mercantil e Comunidade.
Cloutier (2003)	Inovação social referindo se a um meio de acompanhamento para causar uma mudança duradoura no indivíduo, o espaço (território) e empresa.
Andrade (2006)	O termo inovação foi cunhado no âmbito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) nos anos 70 com vistas a promover uma interação mais efetiva entre o setor produtivo e as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
André; Abreu (2006)	São recorrentes as iniciativas do terceiro setor dirigidas ao combate à exclusão social. Uma grande parte dos autores atribui este significado à inovação social, um processo que se desenvolve fora do mercado e frequentemente também sem a intervenção direta do estado e que visa prioritariamente à inclusão social.
Mulgan (2006)	A inovação social refere-se a atividades e serviços inovadores que são motivados com o objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos através de organizações cujos propósitos primordiais são sociais.
Rollin; Vicent (2007)	A inovação social é uma alternativa que oferece novas oportunidades, com distribuição de renda de forma mais equitativa, diferenciando-se daquelas que enfatizam o aspecto tecnológico por não se enquadrarem na lógica de competitividade ou de atendimento dos caprichos dos clientes.
Philips, et al. (2008) Universidade de Stanford	A inovação social é uma solução inovadora para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou apenas do que as soluções existentes e para o qual o valor criado é atribuído principalmente à sociedade como um todo em vez de particulares.
Murray (2009)	A inovação social é uma força que, embora possa ser uma inspiração ou modelo comum, não haverá um processo contínuo e igual para todos, em cada ação um aprende com o outro.
Howaldt; Schwarz (2010)	Uma modalidade específica de inovação, nomeada inovação social, surgiu logo nos primeiros anos do século XXI como importante discurso das instituições civis.
Bignetti (2011)	A inovação social surge como uma das formas de se buscarem alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana e é 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.
Gabriela (2012)	Inovação social e tecnologia social tem se tornado temas atuais de investigação acadêmica, principalmente na área de ciências sociais, a partir do estudo sistemático de práticas sociais focadas no desenvolvimento de ideias inovadoras e transformação das formas existentes de pensar e agir que gerem alternativas de desenvolvimento social e busca de soluções para superar problemas atuais.
CRISES (2012)	A inovação social é um processo iniciado por atores no sentido de responder a uma aspiração social, atender a uma necessidade, oferecer uma solução ou beneficiar-se de uma oportunidade para mudar as relações sociais, transformando um cenário ou propondo novas orientações culturais para a melhoria da qualidade e das condições de vida de uma comunidade.
University Harvard (2013)	A inovação social pode ser amplamente definida como o processo de invenção e implementação de novas soluções para as necessidades e problemas sociais:

	emprego, alimentação, habitação, saúde, educação, finanças. Esta nova solução para um problema social deve ser "mais eficaz, eficiente ou apenas que as soluções existentes e criar valor que principalmente benefícios para a sociedade como um todo ao invés de interesses individuais".
Gomez, et al.(2014)	Inovação social é um procedimento instaurado pelos atores sociais para responder a uma aspiração social, para atender a uma necessidade ou gerar uma solução que possa mudar as relações sociais, transformar um contexto ou propor novas orientações sócio culturais. Ou seja, um processo de construção social a partir de variadas formas de ações coletivas.
Quirino, et. al. (2015)	A nova forma de atuação é integrada – setores públicos e privado – e descentralizada para unir esforços em busca de soluções de longo prazo e de alcance profundo. Ao se constatar que o setor privado se tornou ator ativo no alívio à pobreza, diferentes modalidades de atuação podem ser identificadas: filantropia, atendimento à base da pirâmide, responsabilidade social corporativa, empreendimento social, negócio social e políticas públicas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Esse quadro resumo apresenta os principais conceitos pesquisados sobre inovação social. Conforme Mulgan (2006), a compreensão da inovação social não é um território completamente estéril.

Tem havido muitos estudos de caso de inovações sociais dentro de diferentes temas incluindo saúde, educação e política criminal, e tentativas úteis de compreender a inovação social em algumas universidades, incluindo Stanford, Duke e Harvard. Na próxima seção a inovação social será caracterizada através de autores que abordam essa temática.

2.6.1 Características da Inovação Social

Caracterizar a inovação social é importante para descrever suas particularidades, pois ela surge como um fenômeno coletivo, resultado de uma tensão entre a necessidade sentida por atores em um determinado contexto deficiente e suas aspirações sociais para conseguir através de práticas sociais inovadoras a melhoria das condições de vida no âmbito econômico, social, ambiental, cultural e político (ASSOGBA, 2010).

No quadro 5 Bourque, Proulx e Fréchette (2007) trouxeram uma análise dos cinco principais parâmetros de inovação social como uma realidade social.

Quadro 5 - Os componentes de inovação social

Uma nova estratégia para um problema social	A inovação social é uma nova resposta para um problema social concreto, viver localmente, de frente para uma situação inaceitável ou insatisfatória. Ela cresce em uma forma "pouco codificada" em alguns "undergrounds", porque é um ato de "desviantes", que implica uma transgressão das regras.
A finalidade social	Além de resposta a uma necessidade concreta vivida localmente, inovadores prosseguem numa finalidade social que são baseadas em valores e aspirações.
Uma pluralidade de atores	A inovação social é um processo que envolve a "propriedade" inovação pela comunidade local através de um processo democrático de

	negociação e compromisso. É o resultado de uma co-construção, envolvendo diversos atores locais.
Encontrar compradores	Para ter o seu nome, a inovação social deve conhecer alguns tramites que foram adotados fora do seu contexto original. Assim, têm se mostrado eficazes, ou pelo menos ter recebido um julgamento de fora positivo, no que se chamada "Experiência bem sucedida".
Institucionalização	Institucionalização é o estágio final do processo de inovação social. Refere-se a uma "perpetuação do novo", significa garantir que a inovação vai além do efêmero, o que implica uma intervenção do Estado. A inovação é, portanto, uma dialética incluindo, por um lado, uma ruptura com a instituição, mas por outro lado, reforço das instituições, tornando-se o novo padrão que irá transformar, eventualmente desafiado.

Fonte: Adaptado de Bourque, Proulx e Fréchette (2007).

Segundo André e Abreu (2006), são no âmbito dos processos que a inovação social assume maior relevância. Isto porque dois dos três atributos que associamos à inovação social são processos: a inclusão social e a capacitação dos agentes mais "fracos". A própria ideia de mudança social como transformação das relações de poder está claramente associada a processos. Dessa forma, a geração de inovação social, deve simultaneamente atender a três requisitos:

a) Satisfação das necessidades humanas, não atendidas pelas vias convencionais, ou seja, o mercado;
b) Como resultado, a promoção da inclusão social;
c) A capacitação de atores sociais sujeitos, potencial ou efetivamente, a risco de exclusão/marginalização social, proporcionando uma mudança mais ou menos intensa das relações de poder.

No desenvolvimento de uma inovação os processos não são lineares, existe realimentação e meta com saltos entre eles. Em discussões sobre inovação social, o foco tem sido principalmente na geração de inovação, por um lado, e a difusão de inovações.

O grande desafio é a criação da meta, que do ponto de vista do praticante é a capacidade de sustentar uma inovação, seja através de operar no mercado ou no estabelecimento de uma meta confiável, a longo prazo.

Segundo Murray (2009), a organização das instituições que trabalham com inovações sociais tem as seguintes caraterísticas:

a) Fundações como proprietárias de empresas.
b) As empresas sociais, especialmente aquelas com uma base forte (trunfo).
c) As empresas com governança social construídos em missões.
d) Estendendo a economia cooperativa na produção.
e) Consumidor como um instrumento de política social.

f) Mútuas empresas sociais como agregadores de prestação de serviços sociais de pequena empresa de trabalho.
g) Socializar propriedade intelectual para atender às necessidades sociais.
h) Parcerias empresariais Sociais, Corporações e empresas com fins lucrativos.
i) A gestão corporativa dos sem fins lucrativos provisão social, como escolas.

Para sustentar o processo de inovação social, Segundo Murray (2009) são necessárias algumas condições e características:

a) Os modelos de negócios que identificam a procura efetiva, fluxos de renda e valor patrimonial.
b) Métodos de capital de risco para transformar ideias em sistemáticos modelos de negócios sustentáveis.
c) A construção de redes de aliados com voz, poder e dinheiro. Demonstrando oferta efetiva através de provas e valor para o dinheiro.
d) Alianças de colaboração com os consumidores e usuários.
e) Manutenção e ampliação do Significado da organização para permitir aos usuários identificar-se como parte de um movimento social. Exemplos incluem alimentos sustentáveis e produtos de comércio justo.
f) Propriedade Intelectual e os ativos intangíveis a fim de gerar renda para o desenvolvimento de novas inovações.
g) Formas organizacionais para sustentar a inovação, incluindo consórcios para técnico e realimentação do mercado.
h) *Open Innovation* como um novo modelo para a geração de Organizador de informações e Cultura.

A inovação social caracteriza-se como um processo que é conduzido através de uma constante interação entre desenvolvedores e beneficiários. O resultado não se estabelece segundo uma lógica interna ou uma lógica técnica, mas advêm das necessidades, expectativas e aspirações dos atores envolvidos.

A inovação social, portanto, é um fenômeno *inclusivo*, dependente das interações dos diferentes componentes sociais. (BIGNETTI, 2011).

Na próxima seção será apresentado o método utilizado para atingir os objetivos desse estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa segundo Creswell (2007) pode ser qualitativa, quantitativa ou mista o pesquisador deve fazer a escolha da técnica de abordagem que se enquadre melhor na sua pesquisa.

A abordagem metodológica do problema desta pesquisa científica pode ser caracterizada como abordagem qualitativa, isso porque buscou identificar a inovação social em uma organização do terceiro setor que através de seus projetos busca transformação econômica e social.

Também buscou identificar os principais resultados dessa inovação social percebida através dos negócios sociais, o que corrobora com Martins (2008) quando afirma que a pesquisa qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos.

Para Flick (2009), diversas abordagens teóricas e seus métodos caracterizam as discussões e prática da pesquisa qualitativa. A subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa.

Segundo Flick (2007), a pesquisa qualitativa se dirige à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo de expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. A pesquisa qualitativa possui a flexibilidade necessária em relação a seus objetos e tarefas.

Vergara (2005) afirma sobre as pesquisas qualitativas que contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade.

Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis. Minayo (2012) explica que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares

Na próxima seção será apresentada a estratégia da pesquisa que nesse estudo será estudo de caso, exploratório, descritivo com horizonte de tempo transversal.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

As estratégias de investigação fornecem uma direção específica para procedimentos em projetos de pesquisa (Creswell, 2007). Segundo Yin (2009) cada estratégia tem suas características distintas, há grandes áreas de sobreposições entre elas e devem ser evitados desajustes exagerados e utilizar tipos de estratégias realmente vantajosas. Segundo Vergara (2009) há várias sistemáticas de tipos de pesquisa quanto aos meios e aos fins.

Quanto aos fins será uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória. Exploratória porque buscou identificar os tipos de abordagens utilizados para inovação social e negócio social no contexto do terceiro setor e setor 2.5 que é considerado como campo de conhecimento em construção.

A pesquisa é descritiva porque expõe características de determinada população, ou de determinado fenômeno (Vergara, 2013). No caso desse estudo o fenômeno investigado é a inovação social em uma OSC do terceiro setor incubadora de negócios sociais.

O procedimento utilizado nesse estudo será o estudo de caso que segundo Vergara (2009) está circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento. Segundo Creswell (2007) no estudo de caso o pesquisador explora em profundidade um programa, o fato, atividade, um processo ou uma ou mais pessoas no caso os negócios sociais. O pesquisador coleta informações detalhadas usando uma variedade de procedimento de coleta de dados durante um período de tempo prolongado.

Flick (2009) afirma que o objetivo do estudo de caso é a descrição exata ou a reconstrução de um caso. Para Yin (2005) o estudo de caso representa a estratégia que colocam questões tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O caso concreto e objeto desse estudo é uma OSC que possui projetos voltados a minimizar problemas sociais sendo o principal a incubadora de negócios sociais.

Martins (2008) afirma que estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, problema de pesquisa, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.

O horizonte do tempo será transversal, que segundo vergara (2009) acontece em um único momento no tempo que nesse estudo contemplará a pesquisa nos anos de 2016 e 2017 e a avaliação dos negócios sociais incubados de 2015. Na próxima seção será apresentado o objeto desse estudo uma OSC.

3.3 OBJETO DO ESTUDO

Como objeto de pesquisa, foi escolhida uma OSC, do terceiro setor, com sede na cidade de Florianópolis e que possui diversos projetos voltados para minimizar os problemas sociais do Brasil. Dentre os projetos da organização o principal é a incubadora que visa à transformação da sociedade através de incubação de negócios sociais.

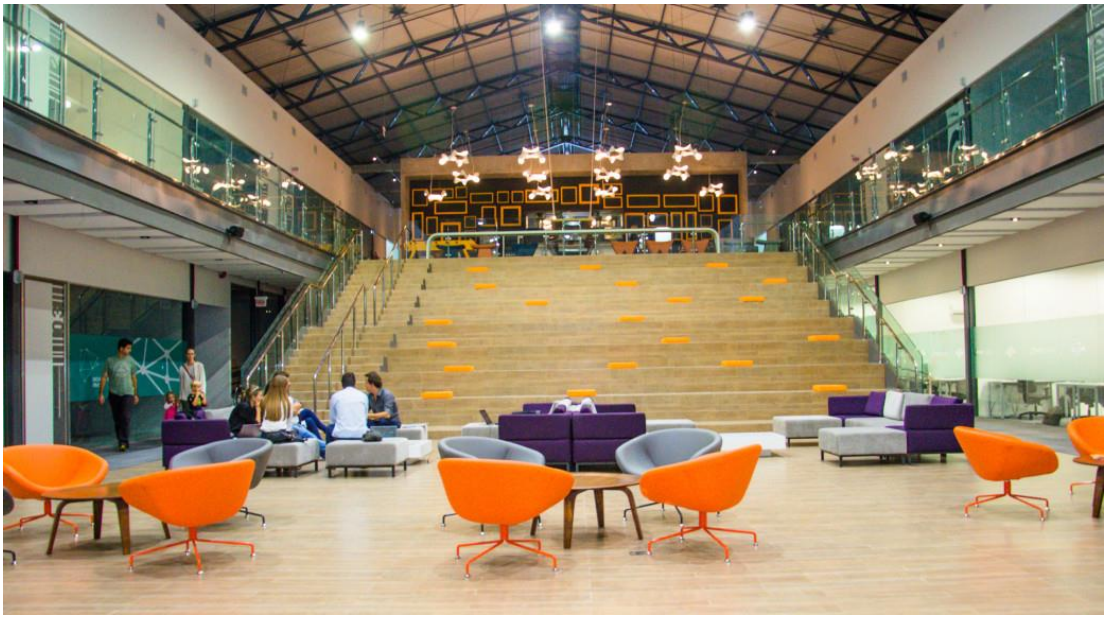
Buscou-se identificar as práticas organizacionais estimulam a inovação social. A incubadora será detalhada na análise dos dados onde terá uma seção para descrição do histórico da organização e seus projetos detalhando especificamente a incubadora de negócios sociais e os principais resultados dos negócios incubados em 2015. O estudo será compreendido no período entre março de 2016 e dezembro de 2017.

Foram escolhidos os negócios sociais incubados e vencedores do processo seletivo da incubadora do ano de 2015 por conter elementos passíveis de análise visto que já havia passado tempo suficiente para maturidade dos negócios e da própria organização estudada. Que conforme relato dos entrevistados ela se desenvolve e aprimora a cada ano com base no *know-how* adquirido e através da comunidade e parceiros.

A organização estudada tem sua sede no Centro de Inovação ACATE - Primavera (CIA Primavera) localizado no km 4 da SC-401, a chamada “Rota da Inovação” de Florianópolis, que conta com várias empresas de diversos segmentos, principalmente de tecnologia.

O prédio conta com diversos prêmios pelo seu projeto arquitetônico inovador, como XII Grande Prêmio de Arquitetura. O local é exatamente o diferencial, é inspirador e criativo como pode ser demonstrado na fotografia 1. A organização estudada pode ser vista na foto no canto inferior esquerda.

Fotografia 1 - Foto interna ACATE



Fonte: SGB, 2017; ACATE 2017.

Atualmente a ACATE tem 42 empresas de base tecnológica no prédio que dividem um ambiente descontraído, com áreas comuns e *coworkings*. Além disso, o prédio possuí um espaço para eventos aberto para locação.

A estrutura do local está dividida em: estacionamento e bicicletário; recepção e limpeza; acesso para pessoas com deficiência física, com elevadores e rampas; restaurantes e café; Internet e vestiário.

O espaço para eventos possui: *lounge* + arquibancada com capacidade para até 500 pessoas; auditório com capacidade para 90 pessoas, sendo um dos auditórios mais completos da cidade.

Também possui estrutura audiovisual, além de *flipcharts*, mesa para café e materiais para escritório; salas de treinamento com capacidade para 24 e 36 pessoas equipadas com audiovisual, cadeiras e mesas, podendo ser organiza em diferentes layouts. Salas de reunião com capacidade para 4, 8 e 12 pessoas, as salas são o espaço ideal para fazer reuniões e apresentações.

Por fim, estúdio criativo completo, com câmera profissional, tripés e iluminação – em parceria com a Signa Soluções em acessibilidade.

A organização objeto desse estudo inspira, conecta e apoia indivíduos e organizações para o uso das tecnologias, novas mídias e do comportamento inovador para contribuir com a solução de problemas da sociedade (SGB; 2017).

A incubadora do SGB lança um edital anual identifica e seleciona iniciativas de impacto social e os empreendedores sociais (ES) selecionados recebem apoio, conhecimento e

qualificação por 4 meses. Esses empreendedores sociais cumprem as etapas de pesquisa dos negócios, também fazem testes e prototipagem de seus negócios. Eles são imersos em uma rede de inovadores sociais durante e após o programa. Ao final os eles concorrem ao Capital Semente, um valor em dinheiro.

Na próxima seção será apresentada a coleta de dados que nesse estudo foi uma pesquisa documental, entrevista semi-estruturada e observação participante.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados são as informações pesquisadas e visa responder ao problema de pesquisa. Segundo Vergara (2009) coleta de dados é a relação de objetivos e os meios para alcança-los, bem como justificativa e adequação de um ao outro.

Creswell (2007) afirma que os procedimentos para coleta de dados de uma pesquisa qualitativa incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas semi-estruturadas, documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações.

Nessa pesquisa a coleta de dados envolveu dados secundários e primários. Os dados secundários foram coletados a partir de pesquisa documental e bibliográfica, enquanto os primários o instrumento de coleta foram às entrevistas semi-estruturadas e a observação participante.

Os dados foram coletados em duas fases, a primeira, que consistiu em caracterizar a organização e seus projetos, essa foi realizada através de uma análise documental dos relatórios anuais da organização e edital de seleção da incubadora do ano de 2015.

A coleta também foi realizada através de fotos, filmes, documentários, vídeos de curta duração e mídias digitais (canal no *youtube* e *facebook),* que segundo Creswell (2007) o pesquisador pode coletar dados de materiais de foto áudio e vídeo e esses dados podem ter a forma de fotografias, objetos de arte, vídeos ou qualquer forma de som. Flick (2009) afirma que essas ferramentas proporcionam uma apresentação mais abrangente e holística de estilos e condições de vida. Permitem a transgressão dos limites de tempo e espaço podem captar fatos e processos que sejam muito rápidos ou muito complexos ao olho humano.

Foi realizada pesquisa bibliográfica do referencial teórico e do objeto desse estudo. Para o referencial teórico foi utilizado artigos disponíveis na internet, site de universidades,

livros, anais de congressos, teses e dissertações bem como a pesquisa em sites que abordam a temática.

Segundo Martins (2008) para se compor uma plataforma teórica de um estudo de caso são conduzidas pesquisas bibliográficas (levantamento de referências expostas em meios escritos ou outros meios) e pesquisas documentais que se assemelha à bibliográfica, todavia não levanta material editado (livros, periódicos, etc.), mas busca material que não foi editado como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos, avaliações, etc.

Conforme Flick (2009) a pesquisa documental é baseada em documentos e artefatos padronizados na medida em que ocorrem tipicamente em determinados formatos como: notas, relatórios de caso, contratos, rascunhos, certidões de óbito, anotações diárias, estatísticas, certidões, sentenças, cartas ou pareceres de especialistas. Essa coleta foi através dos relatórios institucionais do ano de 2012 a 2016. Segundo Yin (2005) no estudo de caso, o uso mais importante de documentos é valorizar as evidências oriundas de várias fontes.

A segunda fase foi a percepção dos principais aspectos das atividades organizacionais, esta, foi realizada através de entrevistas semi-estruturada juntamente com observação participante.

Segundo Yin (2005) as entrevistas são umas das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. Vergara (2009) afirma que a entrevista é um procedimento de perguntas e respostas orais.

Segundo Richardson (1999), o termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere- se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Durante esse estudo no momento dos festivais foram realizadas muitas conversas com os participantes voluntários, membros da organização, palestrantes convidados, parceiros institucionais e comunidade atendida. O festival é um projeto da organização em que em dois dias apresentam todos os projetos realizados pela organização e o impacto na sociedade. A entrevista informal é uma conversa aberta (MARTINS; 2008).

Nessa pesquisa também foi utilizada entrevistas semi-estuturadas, que segundo Creswell (2007) essas entrevistas envolvem poucas perguntas semi-estruturadas e geralmente abertas, pois pretendem extrair visões e opiniões dos participantes.

O roteiro das entrevistas semi-estruturadas encontra-se no apêndice B, C e D. Inicialmente o roteiro B foi aplicado e foi necessário acrescentar o roteiro C para complementar informações sobre a inovação social e o roteiro D para fazer a análise do ambiente organizacional que resulta em inovação social.

Os dados foram coletados na organização com horário agendado, observadas as rotinas dos processos administrativos. Os entrevistados foram dois coordenadores de projetos da organização e o coordenador geral que estão identificados como C1, C2 e C3 e três empreendedores dos negócios sociais incubados no ano de 2015 que são identificados como L1, L2 e L3. Foi escolhida a sigla L para identificar os *Labbers* como são chamados pela organização os empreendedores incubados. Foram utilizados meios digitais para entrevistas, tais como *Skype*, *WhatsApp* e ferramentas de conversa on-line.

A primeira versão do roteiro para a entrevista foi estruturado pela autora, tendo como base buscar as informações que respondessem aos objetivos da pesquisa. Esse roteiro, após a elaboração, foi discutido e testado junto aos alunos do grupo de pesquisa em inovação social da PPGA Unisul e orientador.

As entrevistas foram realizadas no local objeto dessa pesquisa, no período da tarde em dia pré-agendado com os entrevistados. Foram utilizadas ferramentas digitais de entrevista, sendo uma das mais utilizadas o *Skype* para os *labbers.*

A duração das entrevistas foi no máximo 1 hora. Foi utilizado o termo de consentimento livre e esclarecido, apêndice A, e quando utilizada a ferramenta digital ou conversa informal foi esclarecido ao participante, conforme apêndice A o objetivo da pesquisa que concordou com a entrevista ou conversa.

Antes propriamente do início da entrevista, a pesquisadora e os entrevistados conversaram sobre diversos temas, não relacionados ao estudo da pesquisa, como forma de acolhimento e diante de uma situação desconhecida.

A observação participante foi realizada através da participação de eventos como voluntária e visitas a organização, a observação é aquela em que o pesquisador toma notas de campo sobre comportamento e atividades das pessoas no local da pesquisa.

Essa observação foi no sentido de verificar as práticas dos atores envolvidos no processo de inovação. O observador qualitativo também pode se envolver em papéis integralmente com os participantes. Na observação participante escolhida para esse estudo o observador está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação, é um ator ou um espectador interativo (Creswell, 2007; Vergara; 2009).

A observação participante foi realizada através da participação como voluntária nos anos de 2016 e 2017 essa observação diz respeito ao pesquisador mergulhar de cabeça no campo, que observará a partir de uma perspectiva de membro, mas deverá também influenciar o que é observado graças a sua participação.

Ela é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, ele pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. O pesquisador participante torna se parte integrante de uma estrutura social ou simplesmente periférico em relação a ele (Flick, 2009; Yin, 2005; Martins, 2008).

Serviu de apoio para essa pesquisa o caderno de campo que consta com as percepções do pesquisador bem como relatos e experiências desse estudo. Segundo Deslandes (2007) para o registro de informações do trabalho de campo utiliza-se o caderno de campo que posteriormente serão utilizadas pelo pesquisador ao fazer a análise dos dados.

Souza (2013) afirma que o caderno de campo é um instrumento indispensável para o êxito e credibilidade de uma pesquisa científica. No caderno de campo, deve conter o registro detalhado das informações, observações, bem como as reflexões que surgem durante toda a pesquisa. Na próxima seção será apresentada a análise e interpretação dos dados que será através da análise de conteúdo e triangulação de dados.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Creswell (2007), o processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem. 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.

Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa, utilizando para tanto, o método da análise de conteúdo que consiste em um método que sistematiza, interpreta e descreve os conteúdos das informações coletadas, a fim de compreender o melhor discurso aplicado entre os entrevistados (RICHARDSON, 2011).

A análise e interpretação de dados foi realizada pela ótica das práticas organizacionais desenvolvida por Theodore Schatzki (2005), pela estratégia de negócios para o mercado da base da pirâmide de Prahalad (2005), pela teoria de que existem elementos que favorecem um ambiente que produz inovação de Tidd (1997) e o impacto causado pelos negócios sociais

através da cadeia de valor de Hehenberger (2013), também pelos conceitos de inovação social.

Para compreensão da transformação social e impacto dos negócios sociais incubados foram apresentadas teorias e conceitos de autores renomados na temática para justificar alguns termos que apareceram como resultado dos negócios. Os autores são: Kant (1974); Freire (1981, 1986, 1995, 1997, 2000); Narayan (2002); Santos (2007) e Dagnino (2014).

Para Martins (2008) a análise de conteúdo é uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Geralmente, a aplicação desta técnica acontece após, ou em conjunto, com uma pesquisa documental, ou mesmo após a realização de entrevistas. Análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA 2005).

Essa análise compreende três etapas básicas: pré-análise, exploração de material, tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977). Na etapa de pré-análise foram escolhidos documentos a serem submetidos à análise, tais como: relatórios anuais da organização, vídeos, documentários, sites da organização e a pesquisa de revistas e livros teóricos. Também foi realizada a formulação de pressupostos para a elaboração de indicadores para a interpretação final.

Na etapa de exploração do material foram realizadas entrevistas e observação participante para complementar o material escolhido para a análise e que estivesse vinculado com os dados pesquisados na pré-análise. A entrevista foi categorizada com base nos objetivos desse estudo. Por fim, os dados foram interpretados e analisados com base nos objetivos propostos para esse estudo.

Para atingir o objetivo geral desse trabalho foram analisadas as atividades da organização que estão interligadas através de seus projetos e gestão inovadora abordando principalmente a incubadora de negócios sociais um dos projetos mais fortes e desenvolvidos da organização que resultam em inovação social.

Para atingir o primeiro objetivo específico foi pesquisado nos relatórios anuais, documentos da organização, entrevista e observação sobre a as práticas organizacionais, história da organização, sua formação e constituição, as fontes de recursos, bem como o ambiente favorável a inovação.

Para atingir o segundo objetivo específico foi descrito todos os projetos da organização que estimulam a inovação social e que se interligam gerando uma cadeia de inovação social. Foi priorizando o projeto de incubação de negócios sociais, pois

desenvolvem iniciativas de desenvolvimento de mercado, principalmente da BOP, para minimizar os problemas sociais.

Por fim, para atingir o terceiro objetivo específico foi desenvolvida a cadeia de valor de impacto proposta por Hehenberger (2013) nos negócios sociais incubados no ano de 2015.

Segundo Flick (2009) análise qualitativa de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando a origem do material que pode variar desde produtos de mídia até dados de entrevista.

Foi utilizada também a Triangulação de dados entre os incubada e incubadora que deverá responder à pergunta dessa pesquisa. A Triangulação é uma abordagem baseada em diversas perspectivas teóricas e diversos métodos qualitativos para investigar um mesmo fenômeno, essa combinação utiliza diferentes fontes de dados de momentos, locais e pessoas (Flick, 2009; Vergara, 2005; Creswell, 2007; Vergara, 2005).

Martins (2008) afirma que a triangulação visa determinar a exata posição de um objeto a partir de diversos pontos de referência. A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias.

O processo de triangulação garantirá que descobertas em estudo de caso são convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa. O Quadro 6 apresenta a síntese metodológica.

Quadro 6 - Síntese Metodológica

Abordagem da Pesquisa	Classificação
Abordagem	Qualitativa
Enfoque	Exploratória e Descritiva
Procedimentos	Estudo de caso
Quanto ao suporte	Caderno de Campo
Horizonte de tempo	Transversal
Fonte de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas com a utilização de Termo de Consentimento e Esclarecimento. Observação participante Documental
Sujeitos pesquisados	Gestores Coordenadores de projeto Incubados
Técnica de tabulação de dados	Quadros sínteses Parágrafos consecutivos Tabelas Quadros

	Fluxogramas/Figuras Fotos
Análise dos dados	Análise de conteúdo Triangulação de dados

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

4 ANÁLISE DE DADOS

Esse capítulo está dividido em três subcapítulos, sendo o primeiro o contexto em que a organização está inserida. No segundo a história da organização detalhando o ambiente organizacional, fonte de recursos, parceiros e equipe. No terceiro encontram-se os programas e projetos desenvolvidos pela organização. No quarto a avaliação de impacto social com os principais resultados dos negócios sociais incubados.

4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

No Brasil, assim como em outros países, observa-se o crescimento do terceiro setor, coexistindo com os dois setores tradicionais: o primeiro setor, aquele no qual a origem e a destinação dos recursos são públicas, corresponde às ações do Estado e o segundo setor, correspondente ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefício de seus acionistas. O terceiro setor tem atuação pública não-estatal, formado a partir de iniciativas privadas e civis, voluntárias e remuneradas, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum (GESET, 2001).

Para Fernandes (2005), o "terceiro setor" é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Alguns autores (TAVARES, 2000; RAMOS, 1981) consideram que o terceiro setor é composto por organizações em que suas ações são motivadas pela racionalidade substantiva, ou até mesmo por serem organizações substantivas.

De acordo com Anheier e Seibel (1990), a base de sustentação das organizações do Terceiro Setor depende de quatro aspectos: racionalidade instrumental, formalidade, solidariedade e tipos de troca com o mundo exterior.

Alves (2002) afirma que dessa maneira, as organizações do Terceiro Setor tenderiam a caracterizar-se por baixos níveis de racionalidade instrumental e formalidade; e por altos níveis de solidariedade e troca direta com o seu público.

No contexto norte-americano, foi o empenho em defender um conceito essencial da democracia – a liberdade – que deu origem às entidades dedicadas às atividades filantrópicas e associativas. De fato, no pensamento corrente da sociedade americana do séc. XIX, em uma

democracia marcada pela igualdade entre os membros, o indivíduo isolado tornava-se mais fraco e dependente, de modo que quase nada podia fazer por si mesmo, o que poderia levar o governo a uma forma de tirania; assim sendo, os membros dessa sociedade acabaram por aprender a unir-se, aumentando seu poder de influência dentro da esfera democrática (TEIXEIRA, 2004).

Segundo Fernandes (2005), a expressão foi traduzida do inglês - *third sector* — e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. No Brasil, começa a ser usada com naturalidade por alguns círculos ainda restritos.

Nos Estados Unidos, também usam o termo para organizações sem fins lucrativos *no profit organizations*, que significa um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados. A lei inglesa utiliza termos como caridade *(charilies)*, o que remete à memória religiosa medieval e enfatiza o aspecto da doação (FERNANDES; 2005).

A noção de filantropia, contraponto moderno e humanista à caridade religiosa, também aparece com frequência, sobretudo na literatura anglo-saxã. Mecenato é outra palavra correlata, lembra a Renascença e o prestígio derivado do apoio generoso às artes e ciências (FERNANDES; 2005).

Da Europa Continental, vem o predomínio da expressão organizações não governamentais (ONGs), cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Chamou-se assim às organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante para justificar uma presença formal na ONU. O Conselho Mundial de Igrejas e a Organização Internacional do Trabalho eram exemplos em pauta (FERNADES, 2005).

Segundo dados do IBGE (2002) o setor sem fins lucrativos cresceu 157%, passando de 105 mil para 276 mil entre os anos de 1996 e 2002. Segundo dados do IBGE (2012), entre 2006 e 2010, observou-se um crescimento da ordem de 8,8% dessas instituições que se registraram, passando de 267,3 mil para 290,7 mil.

Diante do desenvolvimento das iniciativas do terceiro setor e do desenvolvimento do mercado BOP surge um novo setor que possui a terminologia de setor 2.5 que tem características distintas, mas com finalidades similares.

Muitas organizações do setor 2.5 nascem dentro do terceiro setor através de parcerias, incubação e consultoria desenvolvida pelo terceiro setor. O conceito do setor 2.5 está em construção no Brasil surgiu devido ao crescimento de empresas com fins sociais ou aquelas que possuam estratégias de mercado para atingir sua missão principal de transformação social com possibilidade de lucro.

Esse setor está inserido entre o primeiro setor e o terceiro setor em busca de atender aos ODS da ONU. Esse novo setor surge no mundo a partir dos anos 1970 com Yunnus e no Brasil nos anos 90 (Yunnus Centre, 2017; Artemísia, 2017; SEBRAE, 2017; INEI, 2014).

O setor 2.5 trabalha com a lógica do mercado e busca demonstrar ser possível o alinhamento entre objetivos sociais e sustentabilidade financeira. Há muitas semelhanças entre organizações do terceiro setor e setor 2.5, sendo a principal o propósito social, mas uma grande diferença que prevalece entre elas é a possibilidade de lucro.

Diante desse contexto há necessidade de abordar os conceitos sobre o setor 2.5 que nesse objeto de estudo se assemelham ao conceito de negócios sociais. O projeto principal da OSC objeto desse estudo é a incubadora de negócios sócias que desenvolve o setor 2.5.

O setor da economia que interliga as atividades sociais e ambientais com a lucratividade, de forma inclusiva, é chamado de 2.5. Ele é considerado um intermediário entre o segundo e terceiro setor, sendo formado por empresas que em sua constituição jurídica, têm, ao mesmo tempo, fins lucrativos e objetivos sociais inclusivos. Ou seja, é o setor privado movido pela consciência social e ambiental, cujos novos empreendimentos chamamos de *Startups* 2.5 (INEI, 2014).

Negócios sociais ou negócios de impacto crescem no Brasil e compõem o setor 2.5, ficando entre o segundo setor (privado) e o terceiro setor (ONGs). Nesse cenário estão os empreendedores que querem fazer algo de bom pela sociedade, mas por meio dos negócios e não de uma ONG (SGB, 2017).

De acordo com INEI (2014) o Brasil ainda não possui uma regulamentação oficial para este tipo de empresa, nem pesquisas mais consistentes sobre o setor, mas este tipo de negócio vem crescendo no país, segundo o relatório do SEBRAE. Do total de empresas que procuram o SEBRAE, entre 20% e 30% são projetos com este perfil. Um exemplo clássico de empresa do setor 2.5 é o Grameen Bank.

Setor 2.5 ou setor dois e meio, é o termo adotado por algumas organizações para tentar definir um segmento considerado emergente e inovador da economia. A origem desse setor data da década de 70 e 80 quando Muhammad Yunus cria o Grameen Bank. Na década de 90 e o início dos anos 2000, diferentes países lançaram modelos de negócios idealizados nos moldes da empresa social e do setor 2.5 (ECYCLE, 2017).

Segundo Ecycle (2017) a primeira experiência relatada em um país desenvolvido ocorreu no Reino Unido, em 2002, e tratava-se de duas organizações: a "*Social Enterprise Coalition*", uma organização de incentivo à pesquisa, e a "*Social Enterprise Unit*", que buscava promover negócios sociais. Em 2004, o Ministério da Indústria e do Comércio do

Reino Unido estabeleceu as formas legais associadas ao conceito inglês de negócio social, denominada de *Community Interest Company* (CICs).

Nos Estados Unidos, a experiência mais conhecida ocorreu em 2007. Foi o desdobramento do *Grameen Bank*, fundado por Yunus em Bangladesh. O '*Grameen América*' foi aberto no Queens para conceder pequenos empréstimos, sem garantias, a mulheres locais que desejavam abrir negócios modestos ou expandir os que já operavam (ECYCLE, 2017).

No Brasil, as experiências ainda são mais contidas. Um dos exemplos desse setor no Brasil é a empresa Artemísia, fundada em 2004, pioneira em negócios sociais no país. Foi criada com o objetivo de atrair e formar pessoas qualificadas para atuar no desenvolvimento desse novo modelo de negócio, oferecendo formação prática, e apoiando negócios sociais. Dessa forma, contribui ativamente para a articulação de massa crítica e desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil (ARTEMISIA, 2017).

Segundo dados da organização Artemísia (2017) apontam que em 2010, existia apenas um fundo de investimento com foco em negócios de impacto no Brasil. Hoje são 10 fundos investidores. Além disso, atualmente há entre R$ 300 milhões e R$ 500 milhões disponíveis para investimento em negócios de impacto social no país.

A Artemísia articulou mais de R$ 26 milhões para negócios acelerados, que beneficiaram mais de três milhões de pessoas e geraram mais de 350 empregos diretos pelas empresas aceleradas. Em 2011, quando foi realizado o primeiro mapeamento do setor, foram identificados 140 negócios sociais (ARTEMISIA, 2017).

Segundo dados do SEBRAE (2016) os primeiros negócios com este perfil no Brasil cresceram entre 2006 e 2007. E o perfil dos empreendedores do setor 2.5 tem mudado nos últimos anos, o perfil mais comum até 2010 eram jovens iniciantes e atualmente o perfil são de pessoas que já atuaram em grandes empresas como bancos e em consultorias.

Para financiar estes projetos, existem diversos fundos para investimento em iniciativas sociais e aceleradoras e incubadoras de negócios que auxiliam os empreendedores a escalar seus projetos e aprimorar o modelo de negócios.

O setor 2.5 se trata de um campo novo e um modelo em evolução, são várias influências conceituais, entendimentos e nomenclaturas. São também chamados de negócios de impacto social e empresas sociais, empresas 2.5, empresas BOP (base da pirâmide) ou negócios inclusivos (SEBRAE, 2016).

Conforme diretrizes estratégicas do SEBRAE (2016) há um entendimento que os negócios de impacto social buscam gerar por meio da operação do seu próprio *core business* impacto social positivo, ou seja, sua atividade principal deve beneficiar diretamente a

sociedade, devendo impactar pessoas das classes C, D e E e/ou pessoas da classe A e B, mas, sobretudo impactar a Base da Pirâmide (BOP), das camadas sociais mais pobres da população. No Brasil considera se que há 100 milhões de pessoas que fazem parte da Base da Pirâmide (com patamar abaixo de R$ 1.838,00 de renda familiar/mês).

Os negócios sociais também são chamados de empresas sociais, empresas 2.5, empresas base da pirâmide ou negócios inclusivos. Podem distribuir seus lucros entre os investidores e sócios, da mesma maneira que podem reinvestir todo o resultado no próprio negócio de forma a gerar mais resultados e mais impacto social.

A organização objeto desse estudo está inserida no terceiro setor e desenvolve projetos para o setor 2.5. As ações que a OSC desenvolve para o setor 2.5 são de incubação, criação de metodologia de negócio e consultoria para os negócios sociais. Na próxima seção será apresentada a história da organização objeto desse estudo.

4.2 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

A organização objeto desse estudo é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos chamada de Social Good Brasil (SGB), está no terceiro setor, mas desenvolve negócios sociais (setor 2.5). É uma organização que inspira, conecta e apoia indivíduos e organizações para o uso das tecnologias, novas mídias e do comportamento inovador para contribuir com a solução de problemas da sociedade (SGB; 2017).

Segundo SGB (2017) é uma liderança no Brasil do movimento global +SocialGood (+SG). Esse movimento é representado por uma comunidade global onde as pessoas se reúnem para compartilhar ideias para mudar o mundo, é uma ação na era da mídia social.

+ SG é inspirado no Social Good Summit, desenvolvido por seus parceiros e financiadores: a Fundação Bill & Melinda Gates, a Fundação Case, Caterpillar, Cisco, Enactus, Mashable, a Fundação Rockefeller, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Fundação das Nações Unidas e o 92Y (SGS, 2017).

Esse movimento é de uma comunidade global de inovadores, empreendedores sociais e apoiadores unidos em torno de uma visão compartilhada de conectar as pessoas para utilizar a tecnologia e novas mídias para tentar criar um mundo melhor. Essa comunidade soma mais de 40.000 membros, fãs e seguidores de 148 países, o movimento cria um espaço para a discussão dos problemas globais e as soluções de hoje. (SGS; 2017).

+ SocialGood acredita:

> “que a única maneira de encontrar essas grandes ideias é colaborar em todos os setores, ampliar as fronteiras geográficas e nichos de mercado. As principais ações são: a plataforma on-line + SocialGood que criou um lar para essas discussões,

> inspirando colaboração diária em torno de soluções globais e o evento Social Good Summit que atualmente é intitulado movimento *global #2030Now* com o propósito de compartilhar a visão para o ano de 2030 do mundo e buscar soluções para um mundo melhor mais justo e com menos desigualdades" (SGS, 2017).

No Brasil a missão do SGB é a busca de uma sociedade em que as tecnologias e o pensamento inovador são utilizados sistematicamente para a solução de problemas sociais. Essa missão é fundamentada na crença de que tecnologias e inovação são essenciais para a solução de problemas complexos que a humanidade enfrenta.

Essas afirmações corroboram com Assogba (2010) quando afirma que a inovação social é importante, pois ela surge como um fenômeno coletivo, resultado de uma tensão entre a necessidade sentida por atores em um determinado contexto deficiente e suas aspirações sociais para conseguir através de práticas sociais inovadoras a melhoria das condições de vida no âmbito econômico, social, ambiental, cultural e político.

O Público que o SGB atende são jovens e adultos de 20 a 59 anos, organizações da sociedade civil, movimentos sociais, investidores e comunidades. O SGB possui uma sede em Florianópolis (SGB, 2017).

O SGB surgiu da parceria entre o Instituto Voluntário em Ação (IVA), que gerencia o Portal Voluntários Online (VOL), e o Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (ICOM). O primeiro passo na criação do SGB foi em 2010, quando as organizações IVA e ICOM promoveram o seminário *Together is Better (TiB),* um encontro em Florianópolis com palestrantes internacionais do terceiro setor e do setor 2.5 para a promoção do uso de tecnologias para colaborar na solução de problemas sociais (SGB, 2017).

Conforme Mulgan (2006), milhares de exemplos recentes de inovações sociais bem-sucedidas progrediram das margens para o convencional, a sociedade civil forneceu a maior parte do ímpeto para a inovação social.

Em 2011, as organizações IVA, VOL e ICOM participaram do Social Good Summit, em Nova Iorque, o evento reuniu palestrantes e pessoas de todo mundo para trocar ideias sobre o uso das ferramentas tecnológicas para solucionar problemas globais.

Inspirados no que viram por lá, eles decidiram criar o programa Social Good Brasil que conta com a chancela da UN Foundation. As organizações instituidoras da Associação Social Good Brasil perceberam que a utilização das tecnologias, novas mídias e o comportamento inovador podem contribuir significativamente para a solução de problemas da sociedade. Por isso a organização foi criada (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA; 2017).

Segundo entrevistado C1 em 2012 a organização deixa de ser um projeto do ICOM e IVA e passa a ser uma organização constituída juridicamente e que começa a desenvolver

seus próprios projetos. O ICOM continua apoiando as iniciativas do SGB e é um dos principais parceiros, inclusive com aporte de recursos financeiros em alguns projetos. Segundo relatório do ICOM do ano de 2015, o SGB recebeu: R$ 650.353,23 e o projeto documentário do SGB R$ 447.691,80.

O parceiro fundador ICOM atua como Fundação Comunitária, apoiando empresas e indivíduos para que possam fazer investimentos sociais e doações com alto impacto social. Ao mesmo tempo, auxilia organizações da sociedade civil a terem uma gestão mais eficiente e a servirem como canais de participação dos cidadãos para melhorarem a qualidade de vida na Grande Florianópolis e em Santa Catarina.

As principais áreas de atuação são: investimentos sociais na comunidade, apoio técnico e financeiro a ONGs e produção, disseminação de conhecimento e inovação social (ICOM, 2017).

O ICOM foi criado em 2005 como resultado do trabalho de articulação de um grupo de profissionais, líderes comunitários e empresários que buscavam uma alternativa inovadora para promoção do desenvolvimento social local.

Inspirado no conceito de fundações comunitárias existente em 52 países, ele estimula relações entre os atores presentes na comunidade, unindo investidores e organizações sociais em prol de iniciativas que visam à melhoria da condição de vida na região da Grande Florianópolis. O público que atende são as organizações da sociedade civil e investidores.

O outro parceiro fundador do SGB é o Voluntários Online (IVA) é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1998 com o objetivo de difundir a cultura do voluntariado e ter cada vez mais pessoas fazendo trabalho voluntário de forma inovadora em Florianópolis e em Santa Catarina.

Em 2008, o Instituto introduziu no Brasil o voluntariado digital com o apoio da ONU e lançou o Portal Voluntários Online, um elo entre pessoas dispostas a exercer o voluntariado presencial e digital, ONGs e escolas que precisam desse trabalho. O IVA conta com mais de 19 mil voluntários em todo o Brasil e aproximadamente 2000 ações voluntárias.

A missão do Portal VOL é contribuir com excelência para o desenvolvimento da postura voluntária de cada cidadão, para que estejam prontos para ser um agente transformador do mundo interconectado em que vivemos.

As atividades desenvolvidas pelo IVA são: a difusão da cultura do voluntariado através do Portal Voluntários Online, a capacitação de ONGs e voluntários para o voluntariado e para o voluntariado online e a realização do Programa Social Good Brasil (IVA, 2017). Segundo entrevistados IVA e SGB mantém uma contínua parceria.

O objetivo do SGB, como demonstra a figura 12, é inspirar, conectar e apoiar indivíduos e organizações a utilizarem o poder das tecnologias, novas mídias e o comportamento inovador para contribuir com a solução de problemas da sociedade. Segundo entrevistado C1:

> Somos uma organização "meio" e não fim. Isso significa que nosso objetivo é fomentar que outras organizações e iniciativas tenham aspectos inovadores na solução de problemas sociais.

Figura 12 - Objetivos do SGB

Fonte: Adaptado de SGB, 2017.

São três as principais propostas de valor do SGB para os parceiros: **uma marca social forte**, permitindo o posicionamento no campo da inovação social**, conexões relevantes** com uma rede cada vez mais qualificada de pessoas e organizações que atuam de forma criativa e mobilizadora, fazendo diferente para fazer a diferença no país e **acesso a inovações sociais**. A incubadora de negócios sociais apoia o surgimento de novas organizações sociais com ou sem fins lucrativos (SGB, 2017).

A proposta de valor do SGB para seus parceiros corrobora com Bignetti (2011) quando afirma que a inovação social surge como uma das formas de se buscarem alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana e é 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.

Para QUIRINO et. al (2015) a nova forma de atuação é integrada – setores públicos e privado – e descentralizada para unir esforços em busca de soluções de longo prazo e de alcance profundo.

Segundo dados coletados da organização (SGB, 2017) a proposta de valor aos parceiros de uma marca social forte, pois usa tecnologia e constrói uma gestão própria de

organização moderna, criativa e com uma rede crescente de indivíduos e organizações. O benefício deste movimento é que os parceiros são chancelados e impulsionados juntos para esta nova forma de pensar e de agir socialmente.

A proposta de valor aos parceiros corrobora com a teoria da BOP que segundo Prahalad (2005) é possível às empresas, através desta rede de relacionamentos com estes atores, criar um novo mercado, desenvolver a população, ajudar ONGs e governos a promoverem melhorias na qualidade de vida das pessoas e ainda assim obter lucro. Abordagens novas e criativas são necessárias para converter a pobreza em uma oportunidade para todos os interessados, e esse é o maior desafio.

A proposta de conexões relevantes é verificada, pois SGB criou uma comunidade de pessoas e organizações que são aliadas nesta causa e somam mais de 200 organizações e 400 indivíduos cadastrados, que se envolvem em diversas atividades como Co-criação, participação ativa e divulgação tanto das atividades promovidas pelo SGB quanto por seus parceiros, possibilitando assim, além da disseminação de suas atividades, a construção da marca de responsabilidade social dos apoiadores do programa (SGB, 2017).

E no quesito acesso a inovações sociais, além de promover a troca de conhecimento entre seus participantes, o SGB também funciona como plataforma e chancela para impulsionar projetos e iniciativas dos seus apoiadores e novas ideias da comunidade. (SGB, 2017).

Esta troca entre SGB e parceiros além de apoiar estratégias de *Social Branding* e posicionamento de marketing em um mercado extremamente em nichos, agrega às organizações conhecimento específico sobre formas e estratégias para promover impacto social, assim como alcançar relevância e escala (SGB, 2017).

Murray (2009) afirma que a união coletiva de iniciativas sociais semelhantes faz a organização ficar mais forte desenvolvendo alguns serviços comuns em escala. Os que difundem a inovação vão espalhar a própria forma de atuar em diferentes lugares. A inovação social é uma força que, embora possa ser uma inspiração ou modelo comum, não haverá um processo contínuo e igual para todos, em cada ação um aprende com o outro.

Para o SGB (2017) comportamento inovador é estar alinhado com uma nova forma de usar as tecnologias, mais colaborativa, em rede e com liderança compartilhada. A transformação na sociedade é de caráter comportamental, de novos modelos mentais, e não apenas relacionada ao desenvolvimento tecnológico.

Segundo SGB (2017) e entrevistado C1 aplicar novos modelos mentais é fundamental para um salto de inovação com compromisso de solucionar problemas urgentes da sociedade, conforme demonstra a figura 13.

Segundo entrevistado C1:

> Inovação Social para o SGB é uma nova solução para um problema social, uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que as soluções já existentes, e que, prioritariamente, gere valor para a sociedade como um todo ao invés de beneficiar apenas alguns indivíduos (essa é a concepção utilizada pelo *Center for Social Innovation at Stanford University*).
> Para o Social Good Brasil, o conceito de inovação social está intimamente associado ao que, no nosso Marco Conceitual, entendemos por comportamento inovador. A inovação não atende às necessidades sociais, a não ser que estejam sendo usadas e interferindo na realidade individual das pessoas. Conjuntamente, alcançam a transformação social.

Figura 13 - Tecnologia e comportamento inovador

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

O SGB (2017) considera tanto tecnologias de hardware como de software, pois para o bom funcionamento do hardware, que é a tecnologia física, em geral é também necessário o software, que é a parte lógica da informática.

Tecnologias emergentes com alta capacidade de escala ou exponencial que podem ser uma combinação de hardware e software são: internet e novas mídias, internet das coisas, inteligência artificial, biotecnologia, nanotecnologia, fabricação digital e impressora 3D, *big data*, vida sintética, tecnologias limpas, entre outras (SGB, 2017).

Para a organização *hardwares s*ão tecnologias físicas *high-tech* e *low-tech.* Entre as tecnologias de *hardware high-tech* estão a robótica, computadores, aparelhos móveis e elementos eletrônicos como arduinos.

Entre as tecnologias de *hardware low-tech* que usam elementos físicos de baixo custo. Por exemplo, o Litro de Luz, que é uma solução de acesso à energia que utiliza apenas garrafas pet.

Para eles softwares são programas que comandam as tecnologias físicas, fornecendo instruções ao *hardware*, capacitando à realização das operações de um equipamento. Entre as tecnologias de *software* estão os sistemas operacionais, programas de computador, aplicativos e *games* (SGB, 2017).

Ao atuar neste campo, SGB (2017) percebeu dois padrões de uso da tecnologia para solucionar problemas da sociedade:

1. TECNOLOGIAS DE USO: tecnologias que não exigem alto nível de conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento para serem utilizadas. Nessa categoria estão concentrados, por exemplo, o uso de novas mídias e internet para engajar pessoas em alta escala para uma causa social, seja compartilhando, co-financiando ou co-criando. Exemplos: organização social TETO e IVA que mobiliza cada vez mais voluntários por meio de campanhas e aplicativos digitais.

2. TECNOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO: tecnologias que exigem investimento de dedicação ou recursos em pesquisa e desenvolvimento. Criam uma nova tecnologia ou adaptam uma já existente, tornando-a disponível para um público que antes não tinha acesso. Exemplo: empresa social que desenvolve tecnologia hardware, Gerasol, adaptou aquecedores solares em uma solução ecológica e de baixo custo.

Conforme entrevistados C1, C2 e C3 o SGB entende problemas da sociedade como **protagonista** e melhorar o mundo sendo as **iniciativas empreendedoras** que justificam a relevância do problema social ou ambiental que desejam resolver, com dados da abrangência do desafio e clareza de teoria de mudança (a forma sua iniciativa pretende melhorar o mundo).

Algumas potenciais áreas-alvo, mapeadas pelo SGB, que precisam de soluções criativas e inovadoras para problemas urgentes, são:

- Economia Local & Empreendedorismo

- Cultura & Entretenimento
- Consumo Consciente & Justo
- Saúde
- Cidades & Mobilidade Urbana
- Cidadania & Engajamento Social
- Habitação
- Educação

Segundo entrevistado C1:

> O SGB entende que as tecnologias aliadas ao comportamento inovador podem contribuir para resolver problemas da sociedade. Acreditamos no conceito de pobreza multidimensional definido pelo Amartya Sen, Prêmio Nobel da Paz, que explica a pobreza como não sendo definida apenas pelo poder econômico e renda, mas pelo acesso a serviços básicos de educação, saúde, saneamento e moradia de qualidade.

Nesta abordagem as iniciativas do SGB podem gerar impacto social nas quatro dimensões:

1) ACESSO com soluções que reduzam a assimetria de informação entre as classes sociais e facilitem o acesso a serviços básicos, como educação, saúde, saneamento e moradia, têm alto potencial de reduzir pobreza e desigualdade social. A tecnologia tem demonstrado ser uma ferramenta poderosa em facilitar o acesso a tais serviços, entre outros. Um exemplo de acesso aos serviços de saúde é o Saútil, site de busca de consultas, vacinas, remédios e outros serviços do SUS (SGB, 2017).

2) AUTONOMIA que a tecnologia oferece pode ir além do acesso a serviços. Também alavanca uma nova classe de *"makers*" ou "prosumidores", que produzem o que consomem (SGB, 2017). Exemplo: laboratórios de fabricação própria e prototipagem (FAB LABs), que aproximam ciência e inovação de quem não tinha acesso antes através da educação que fomenta o desenvolvimento de ideias criativas, co-criação e inovação que beneficiam a comunidade e o surgimento de novas oportunidades profissionais (FABLABLIVRESP, 2017).

Outro exemplo é a possibilidade de subsistência do jornalismo independente ao emitir opinião imparcial, como o caso da Agência Pública, que além de conteúdo investigativo de qualidade, impulsiona o surgimento de profissionais liberais, impactando diretamente

economia e empregabilidade em momentos de crise, crescendo o número de *"freelancers"* e "*elancers"* no país.

A autonomia também é identificada pela acessibilidade a pessoas de mobilidade reduzida e deficiências visuais e auditivas, que através da tecnologia tem o potencial de participar ativamente da sociedade conectada, trabalhar e viver de forma mais independente como o caso do Hand Talk, aplicativo para aprendizado de libras (SGB, 2017).

3) TRANSPARÊNCIA que a tecnologia oferece está intimamente ligada com a disponibilidade crescente de informação relevante na internet, atuando diretamente contra a assimetria de informação. Com a tecnologia também surge um novo cidadão conectado, capaz de participar mais ativamente de tomadas de decisões coletivas, de se informar a partir de dados abertos, como por exemplo, as contas públicas e o desempenho de seus candidatos.

Exemplo: votenaweb site de acesso e participação cidadã, em que é possível acompanhar os movimentos dos políticos e projetos de lei no congresso nacional (VOTENEWEB, 2017). A tecnologia também permite transformar *big data* em *good data*, tornando ainda mais transparentes, relevantes e inteligentes dados disponíveis (SGB, 2017).

Outros exemplos são: na gestão pública no financeiro, o portal da transparência site que demonstra os gastos do governo, na educação com o caso da Meritt que propôs diferentes possibilidades do uso de dados em educação (MERITT, 2017), e o setor social, com o caso do Inforpeople que impulsiona ações sociais de empresas ou entidades sem fins lucrativos (INFORPEOPLE, 2017) e o caso do portal da transparência de organização da sociedade civil do terceiro setor.

4) ESCALA permite levar uma solução para cada vez mais pessoas, tanto pela facilidade de replicar como pela abrangência.

É possível atingir milhares de pessoas com novos canais poderosos de comunicação, ter escala desde a mobilização de milhares de pessoas como o caso da lei da Ficha Limpa, que conseguiu entrar no congresso nacional como um projeto de lei assinado por 2 milhões de Brasileiros por meio do canal de campanhas políticas do Avaaz, até o desenvolvimento de tecnologias de baixo custo que podem ser oferecidas para todos como a Braigo, impressora que converte documentos para braile em menos de 1 minuto. A impressora foi criada com um kit lego e tem custo de U$ 350 dólares (SGB, 2017).

Segundo dados do SGB (2017) a visão da organização é uma sociedade em que as tecnologias e o pensamento inovador são utilizados sistematicamente para a solução de problemas sociais, conforme ilustrado na figura 14.

Essa visão é fundamentada na crença de que tecnologias e inovação são essenciais para a solução de problemas complexos que a humanidade enfrenta. Para alcançar essa visão, os objetivos gerais do SGB, também denominados “pilares” são: inspirar, conectar e apoiar indivíduos e organizações a utilizarem o poder das tecnologias, novas mídias e o comportamento inovadores para contribuir na solução de problemas da sociedade (SGB, 2017).

Essa visão de inovação e tecnologia para solução de problemas sociais confirma o que Prahalad (2005) afirma sobre suprir os consumidores da BOP exigirá inventividade em tecnologia, em produtos/serviços e modelos de negócios. As oportunidades da BOP não se farão viáveis quando pequenas empresas, governos, terceiro setor, agências de desenvolvimento e os próprios pobres trabalharem lado a lado em uma agenda compartilhada. Ao desenvolver a BOP gera riqueza para todos os envolvidos e para o planeta uma relação de ganha-ganha.

Figura 14 - Pilares do SGB

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

A Inspiração é no sentido de usar exemplos para despertar e engajar novos protagonistas que contribuam com a solução de problemas da sociedade. Conectar no sentido de unir pessoas e organizações em uma rede colaborativa que compartilha conhecimento, multiplica ações e potencializa resultados. O apoio no sentido de oferecer um ambiente de inovação para que as pessoas possam criar e consolidar ou se engajar em iniciativas sociais (SGB, 2017).

Conforme dados coletados no site da organização, o SGB tem as seguintes estratégias de gestão:

- Atuar em rede por meio de parcerias com indivíduos e organizações, que são *hubs* de *know-how* com capilaridade nacional, e garantir que os parceiros gerem valor a partir da conexão entre eles.
- Garantir que a plataforma online do SGB seja o ponto de convergência de todas as suas iniciativas, sendo a porta de entrada e o registo de conhecimento e experiência aberta para a rede.
- Apostar em encontros presenciais para inspiração do público-alvo, realizando um seminário próprio por ano e participando de eventos e encontros diversos de terceiros, levando uma palestra ou oficina sobre os projetos do SGB.
- Apoiar as experiências inovadoras e atuar no abismo que existe na cadeia de apoio a inovações sociais no Brasil entre concursos/festivais de ideias e aceleradoras/fundos de investimento social, com foco em estruturação de ideias, design e prova do conceito.
- Atuar como um funil de inovação social, que pesquisa casos de sucesso no Brasil, benchmarking internacional e nichos de atuação, selecionar e implementar metodologias ou iniciativas pontuais que serão experimentadas para gerar conhecimento e aprendizado para novas iniciativas próprias.

Os títulos que a organização possui são: Utilidade Pública Municipal, Utilidade Pública Estadual e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). O SGB vem ganhando espaço no mercado que atua, esse crescimento pode ser verificado conforme a variação do tamanho da organização e as pessoas que são beneficiadas.

No quadro 7 destacam-se alguns dos resultados e desempenho do SGB ao longo dos anos, desde a sua fundação. Os dados foram extraídos dos relatórios anuais e confirmados com entrevistados.

Quadro 7 - Resultados e desempenho

Indicador	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Fãs no Facebook	21.000	38.394	76.057	105.843	115.438
Seguidores no Twiter	1.900	2.107	2.958	3.917	4.452
Visualização no Slideshare	23.400	33.961	11.609	12000	15000
Exibições no youtube	6.950	15.539	24.109	51.000	91.406

Inscritos no canal do Youtube	80	234	498	1.170	1.796
Parceiros	43	45	107	200	200
Inserções na mídia	200	260	450	680	1879
Seguidores no google+	142	631	750	856	851
Contatos por e-mail	800	1500	2200	2181	3000
Equipe	12	9	8	8	8
Voluntários	15	25	15	2	39
Pessoas que criaram conexões relevantes	58%	67%	64%	55%	64%
Pessoas que se sentiram inspiradas	74%	77%	90%	91%	94%

Fonte: Adaptado de relatórios anuais do SGB

.

Conforme entrevistados C1:

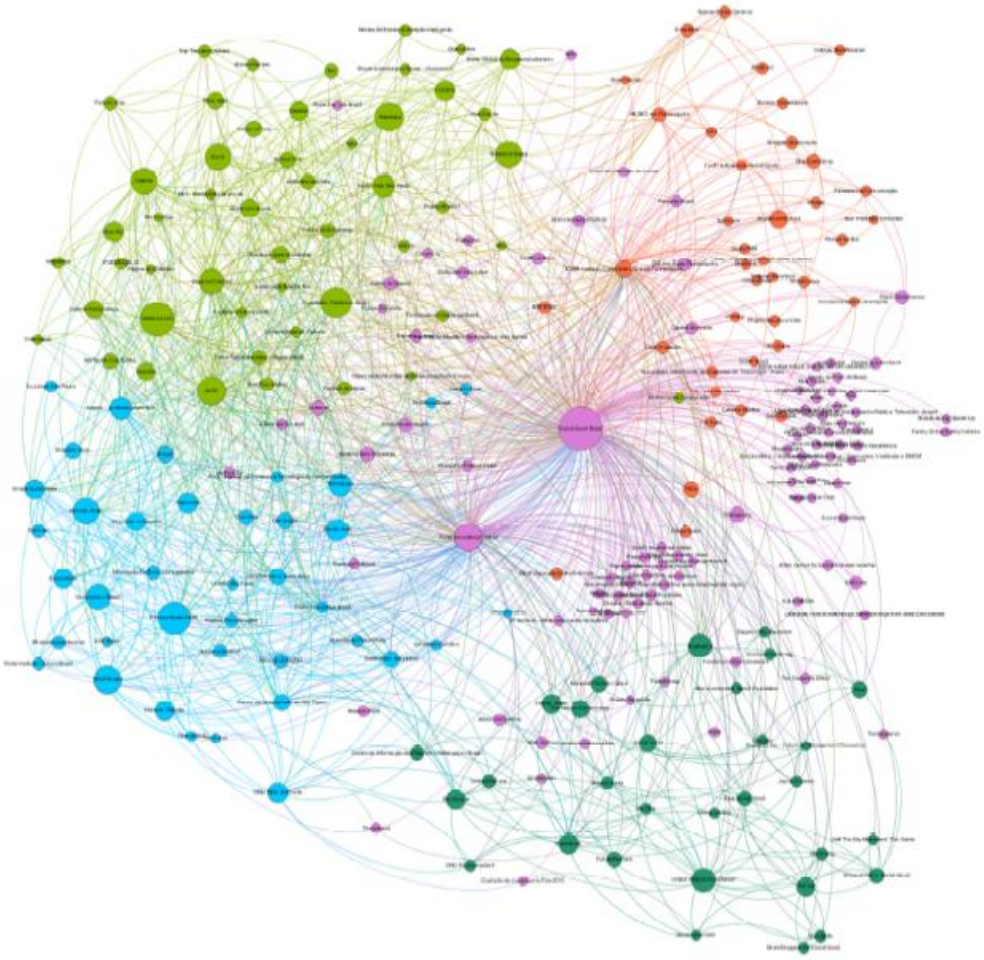
> As parcerias são fundamentais para construir os projetos da ONG, seja para financiá-los, apoiá-los com suas expertises ou disseminando o trabalho do SGB. A colaboração é uma característica essencial nas tomadas de decisão da organização, pois todos os processos são cocriados colaborativamente com os parceiros e a comunidade.
>
> Para o setor como um todo, a construção de parcerias é fundamental, pois possibilita o foco na construção de conhecimento / *expertise no core-business* da organização (entendemos que não é necessário ser perito em tudo). O alinhamento a outras organizações também facilita a geração de escala; pode criar barreiras na competição; permite também que as organizações sejam mais flexíveis e cresçam conforme escalam; e finalmente, auxilia na captação de recursos, entendendo que recursos não é apenas dinheiro. Parcerias podem fazer com que se necessite de menos investimento financeiro.

A rede de atores ligados ao SGB é grande e os principais meios de divulgação e conexão com parceiros são feita através da internet. Estudos dos atores na mídia digital principalmente na página do Facebook apontam que o SGB é formado por cinco grandes comunidades.

Sendo o SGB o ator com maior popularidade e poder de influência social que conecta outros 254 importantes entidades ligadas a inovação social no cenário mundial. Entre todos estes atores ligados ao SGB 1339 conexões de interação foram estabelecidas pela rede até novembro de 2016 (PIRES, 2016).

Para criação da figura 15 da rede de atores SGB, desenvolvida por Pires (2016) foi extraído os dados com a ferramenta Netvizz v1.4, criando uma base de dados quanto à network da página do Facebook do Social Good Brasil e sua conexão de *likes* com as demais páginas de sua rede com uma relação de profundidade 1 (Dados recolhidos até a data 17 de novembro de 2016).

Figura 15 - Rede de atores



Fonte: Pires, 2016, p. 86.

No caso da rede analisada por Pires (2016) pode-se perceber que o método gerou cinco comunidades distintas pelas cores rosa, verde claro, verde escuro, azul e laranja. A consistência ou classificação desta rede pode ser feita conceitualmente pelos atores envolvidos nela, identificando semelhanças de atuação e causas que os aproximem ou afastem em relação aos demais.

A rede de atores do SGB é identificada na próxima seção onde será tratada a equipe organizacional (interna), os apoiadores e os parceiros. Essa rede resultante da cooperação entre uma diversidade de atores é característica da inovação social (CLOUTIER, 2003) e é essencial para o desenvolvimento do mercado da BOP para que ocorra a transformação social. (Prahalad, 2005).

4.2.1 Equipe Organizacional

Link é um termo digital que significa hiperligações. Por isso o SGB (2017) considera os Links as pessoas especiais para a organização: eles são referência nas suas áreas de atuação e ajudam a espalhar o ideal do programa pela internet, impactando e mobilizando cada vez mais pessoas para fazer a sua parte na transformação da sociedade.

As ações ou práticas organizacionais das pessoas que fazem parte da equipe do SGB não se limitam apenas aos projetos da organização há envolvimento em outros projetos sociais o que é evidenciado na teoria de Schatzki (2005) quando afirma que as ações estão incorporadas em práticas, assim como indivíduos são constituídos dentro deles. A abordagem de prática atribui à atividade compartilhada, mas individuais capacidades idênticas em pessoas (por exemplo, habilidades compartilhadas).

Conforme entrevistados C1, C2 e C3 eles acreditam no poder das novas tecnologias e do pensamento inovador para alavancar causas sociais e construir um mundo mais justo. O papel dessas pessoas é divulgar ideias SGB nas suas redes de forma espontânea, compartilhar novas ideias e projetos e em situações pontuais podem compartilhar sua expertise com o programa Social Good Brasil. Atualmente o SGB possui cerca de 40 pessoas Links.

Os atores ou equipe organizacional são oito integrantes que conforme relatos se dedicam para difundir o conceito de SGB no Brasil e acreditam que o seu trabalho contribui para a construção de um mundo melhor.

Segundo entrevistado C2:

> O ambiente deve ser propicio para que a inovação se desenvolva, mas o valor está principalmente nas pessoas que desenvolvem as ideias e ações, esse é o grande diferencial para que a inovação social consiga ser desenvolvida.

Tanto a equipe quanto o comitê estratégico atuam através de práticas e padrões de comportamento que combinam com suas as crenças e emoções. Em sua teoria Schatzki (2005) defende duas teses principais: (1) que a ordem social é estabelecida dentro do domínio das práticas sociais, e (2) que a mente é uma dimensão central deste processo e que as práticas são contextos onde as ações são realizadas.

A ordem social pode ser definida como arranjos de pessoas e organismos, artefatos e coisas através dos quais eles convivem. Para uma consequência de viver nestes espaços é que os atores, juntamente com as entidades que dizem respeito, criam arranjos de interconectividade significativas através dos desejos, sentimentos, emoções das pessoas, das

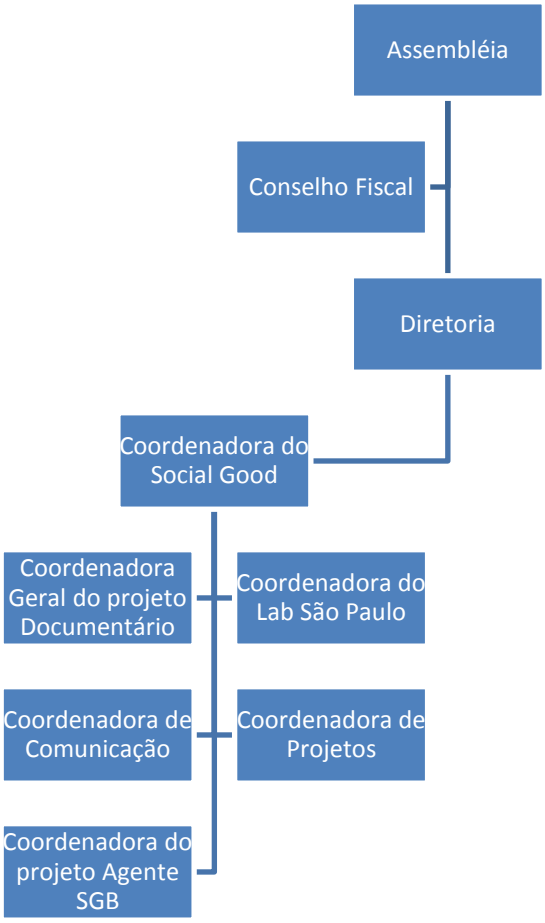
situações que enfrentam (assim o povo, eventos e coisas com as quais eles lidam) e o seu comportamento nessas situações. (SCHATZKI; 2005)

As relações hierárquicas dentro da organização, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais, cargos e a comunicação entre eles estão dispostas na figura 18.

O organograma é dividido entre Assembleia que possui 14 membros; Conselho Fiscal com 3 membros com formação nas áreas de Administração, Sociologia e Direito; Diretoria com 4 membros com formação na área de Psicologia, Direito e Administração e coordenações.

No ano de 2014 a receita total da organização foi R$ 906.216,00, a quantidade de pessoas contratadas foram cinco e os voluntários envolvidos foram cerca de trinta, já no ano de 2015 observa-se crescimento econômico e estrutural, sendo que a receita total foi R$ 1.186.703,64, a quantidade de pessoas contratadas foram oito e cerca de cento e quatro voluntários (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA ONG, 2017).

Figura 16 - Organograma do SGB



Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

As OSC são compostas em sua maioria por trabalhadores voluntários e uma parcela do trabalho também é realizada por trabalhadores remunerados. Os padrões culturais e as limitações financeiras exercem forte influência na configuração e na dinâmica dessa força mista de trabalho.

Teixeira (2004) afirma que a busca da auto realização pelo uso sem restrições do potencial e da criatividade humana é fator fundamental para a existência de organizações de cunho social e que o comprometimento dos membros com a organização é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso das suas atividades. Nas entrevistas realizadas com os empregados da organização é possível verificar uma paixão naquilo que fazem e a busca constante por melhorar o mundo em que vivemos.

Para Gomez et al. (2014) a inovação social é um procedimento instaurado pelos atores sociais para responder a uma aspiração social, para atender a uma necessidade ou gerar uma solução que possa mudar as relações sociais, transformar um contexto ou propor novas orientações socioculturais. Ou seja, um processo de construção social a partir de variadas formas de ações coletivas.

Segundo entrevistado C3 atualmente (nov/2017) a organização é composta por 2 estagiários, 8 contratados CLT, alguns trabalhos *freelancer* (trabalhos temporários) e cerca de 100 voluntários que trabalham sob demanda, principalmente no projeto Seminário que necessita uma grande força de trabalho, pois são cerca de mil pessoas que participam no evento.

O planejamento da OSC é participativo e fazem parte desse processo os conselheiros, diretoria, corpo técnico e gerencial, financiadores, beneficiários e parceiros. As reuniões do conselho são trimestrais, da diretoria bimestral, da equipe técnica e voluntários são semanais. Os mecanismos de comunicação interna utilizados pela OSC são: reuniões, boletim interno, site e e-mail (SGB, 2017).

A gestão da organização conforme entrevistado C2 se aproxima muito do sistema de holocracia, que é um novo modelo de gestão. A sociocracia de Comte (1851) a ciência que estuda como as pessoas se organizam em sistemas sociais desenvolveu a holocracia, posteriormente o termo foi derivado pelo termo holarchy, cunhada por Koestler (1967) o autor argumenta que o cérebro é composto por hólons, unidade autônoma e autodeterminada, mas também fundamentalmente dependente do cérebro como um todo.

Na gestão de uma emprea esse modelo foi desenvolvido pela primeira vez em 2007 por Ternary Software uma empresa americana cujo fundador Brian Robertson, queria experimentar uma maneira mais democrática de administrar a sua empresa.

As organizações estão se movendo em direção a estruturas menos tradicionais favorecendo as estruturas mais enxutas, enquanto esperam que os funcionários descubram seus papéis e executem seu trabalho. Esta nova abordagem para organizar pessoas é vista em várias novas organizações sistemas, incluindo o ambiente de trabalho somente para resultados, sociocracia, liberdade no trabalho e no sistema autogerenciamento, bem como a forma mais recente, a holocracia (GREENFIELD, 2015).

Roca (2015) afirma que a tendência para as empresas é a gestão holocrática porque conta com a opinião e a contribuição de qualquer pessoa dentro da empresa. E isso implica uma grande mudança de mentalidade. A mudança de cenários como estrutura hierarquizada, burocraticas e piramidal onde quem está no topo manda muito e quem está na base obedece e não participa está em decadência. A tendência da gestão moderna holocrática é baseada:

- Reconstrução de fluxos de trabalho para tirar proveito do talento remoto e interno;
- Facilitação estruturas horizontais, não só na linha, mas na forma de uma rede, na qual a cominucação flui facilmente, empoderando todos os membros da equipe e pratica uma escuta ativa de todas as camadas da organização;
- Criação de espaços de trabalho agradáveis, inspiradores e abertos;
- Praticar a transparência envolvendo e informando os funcionários.
- Não medir as contribuições input (horas trabalhadas) e medir os resultados output (realização de objetivos) e
- Buscar um equilíbrio entre estrutura e flexibilidade.

Para Roca (2015) o objetivo da holocracia é distribuir o poder e a tomada de decisões em toda a organização e capacitar os funcionários a agir com mais autonomia. Muitas empresas trabalham com a gestão holocrática e suas características são:

- Estrutura organizacional flexível: com regras claras e responsabilidade.
- Novo formato de reunião: orientado a ação e eliminando a análise exagerada.
- Mais autonomia para funcionários e pessoas: as próprias pessoas resolvem problemas e acabam com conflitos.
- Único processo de tomada de decisão: para evoluir continuamente a estrutura da organização.

Robertson (2017) afirma que holocracia é um sistema de gestão revolucionário que redefine a gestão e coverte a todos em um líder. Isto não é anarquia, pelo contrário distribui a

autoridade e a tomada de decisão em toda a organização, e define as pessoas não por hierarquia e título, mas sim por seus papéis na organização. Holocracia cria organizações que são rápidas, ágeis e facilita o êxito ao perseguir os objetivos sem seguir um plano ou uma data artificial.

Para entender a cultura organizacional e o ambiente onde a inovação social é criada e pensada foi utilizada a teoria de Tidd (1997) que afirma que um ambiente organizacional favorável à inovação deve conter pelo menos 10 elementos que estão descritos na próxima seção.

4.2.2 Ambiente Organizacional Favorável a Inovação

Normalmente as empresas de grande porte possuem um setor específico responsável por desenvolver pesquisa e inovação, as organizações de pequeno porte, assim como o objeto desse estudo possuem recursos físicos, humanos e financeiros limitados e apesar de todas essas limitações se observa que as diversas áreas que a constituem podem ser geradoras de inovações. Equipes multidisciplinares facilitam esse processo, pois há comunicação adequada, troca de informações, ideias e soluções surgem de forma integrada.

Segundo Tidd (1997) isso ocorre quando existe um ambiente favorável, com uma cultura organizacional com valores voltados à inovação. A cultura organizacional como forma de pensar, sentir e agir dos agentes organizacionais influencia no desenvolvimento de um ambiente que promova inovações. Gestão que motiva para a liderança, comunicação, autonomia, liberdade, criatividade favorecem o desenvolvimento da inovação.

Há grande relação com a cultura organizacional e o desenvolvimento das inovações, quando há uma cultura unificada com valores fortes entendidos pelos indivíduos, quando existe harmonia com a equipe e um sentimento de pertencimento ao ambiente organizacional há desenvolvimento da inovação (SCHEIN, 1984).

A cultura da organização pode produzir um ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações através da valorização de novas ideias. Schein (1984) apresenta a ideia de que a cultura é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, considerando válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Tidd (1997) um ambiente favorável à inovação deve conter pelo menos 10 elementos que foram identificados no ambiente organizacional objeto desse estudo e descritos no quadro 8.

Quadro 8 - Elementos ambiente favorável à inovação

Elementos	Identificação na organização
Visão compartilhada, liderança e vontade de inovar	Houve apoio de pessoas qualificadas de outras áreas da organização que ajudaram no processo de desenvolvimento de uma ação. (entrevistado C2). Juntos desenvolvemos planejamento dos projetos (entrevistado C3). As pessoas que lideram uma nova ideia se preocupam com o bom relacionamento do grupo (entrevistados C1, C2 e C3).
Estrutura organizacional apropriada	Os trabalhos realizados em parceria com outros grupos são utilizados no desenvolvimento de novas ideias (entrevistado C3). Quando tenho uma ideia a organização escuta e sempre que possível coloca em prática (entrevistado C2). Sinto-me à vontade para falar o que penso (entrevistado C2). Tenho liberdade e autonomia para tomar decisões sobre projetos da organização (entrevistado C1). Gestão holocrática.
Indivíduos chave na organização	Sinto-me muito satisfeito com as parcerias firmadas no desenvolvimento de uma ideia (entrevistado C3). Durante a fase de desenvolvimento de uma ideia existe o apoio de pessoas importantes para sua execução (entrevistado C1).
Treinamento e desenvolvimento	Eu opinei e participei sobre a necessidade de chamar pessoas de outras áreas para ajudar em uma ação da organização (entrevistado C2). Sinto-me valorizado pela organização (entrevistados C1, C2 e C3). Buscamos nos especializar nas tendências do mercado (entrevistado C3).
Alto envolvimento em inovação	Todos da organização estão envolvidos para que a transformação através da inovação ocorra (entrevistado C2)
Equipe de trabalho eficaz	Quando tenho uma ideia sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas (entrevistado C1) Os desentendimentos são resolvidos rapidamente (entrevistado C2) Desenvolvo outros projetos para solucionar problemas sociais (entrevistado C2)
Clima criativo	As pessoas não são criticadas se não atingem determinado objetivo em seu projeto (entrevistado C3). A organização valoriza as pessoas que tentam fazer algo novo em projetos e processos (entrevistado C2)
Foco externo	Para o SGB, parcerias criadas na intenção de potencializar uma inovação social podem ser parcerias para produzir, para distribuir, para vender ou mesmo para financiar. Além disso, elas são realizadas com o governo, com organizações de base comunitária ou qualquer outro stakeholder da sua cadeia (entrevistado C1).
Comunicação extensiva	Durante o desenvolvimento de uma ação há comunicação entre todos envolvidos (entrevistado C2). Eu sou comunicado de problemas em outros projetos e participo dando sugestões (entrevistado C1).
Organização que aprende	As pessoas repassam conhecimento e informação (entrevistado C1). Estamos sempre estudando e aprendendo com nossos erros (entrevistado C1) Sempre que possível normas e procedimentos são padronizados. (entrevistado C2).

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Sobre o estudo do ambiente organizacional é possível afirmar que os membros do SGB possuem valores e propósito similares aos da instituição, também é observado pelas entrevistas e observação participante um sentimento de pertencimento organizacional e motivação para o alcance dos resultados e consequentemente a inovação social.

Com estas percepções é possível afirmar que há muita satisfação dos membros do SGB em relação ao atendimento das expectativas individuais e da organização no que diz respeito aos projetos desenvolvidos bem como nos processos e resultados.

Os colaboradores se sentem valorizados por suas ideias serem aceitas pelo grupo e por seus superiores, a liderança da organização incentiva o comportamento inovador e estimula a geração de ideias. Percebe-se que a comunicação é muito boa e a relação com a equipe de trabalho e membros externos que participam dos projetos, tanto como parceiros ou voluntários são harmoniosas e muitas vezes solidárias.

São observados na organização os elementos favoráveis à inovação propostos por Tidd (1997), pois a organização possui visão compartilhada, liderança e vontade de inovar; a estrutura organizacional é apropriada para que a inovação ocorra; os indivíduos chave na organização buscam a motivação e colaboração entre as equipes interna e externa; há treinamento e desenvolvimento dos membros; há alto envolvimento em inovação buscando sempre estar atualizados das tendências do mercado; a equipe de trabalho é eficaz; o clima é muito criativo, há foco externo na comunidade e participantes dos projetos; a comunicação é extensiva e a organização assimila e repassa os conhecimentos aprendidos.

Desta forma é possível afirmar que há relação entre os elementos propostos por Tidd (1997) e a cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente interno e externo dos grupos de inovação. Pode-se pressupor que a organização atua de forma a criar uma cultura coletivista contribuindo para a geração de um ambiente favorável à inovação.

Em culturas coletivistas, existe um modo de atuação mais centrado na sociedade. O coletivismo define uma tendência à cooperação e ao cumprimento com os demais. O grupo do qual a pessoa faz parte importa mais do que a própria pessoa. Internamente nos grupos mantêm fortes relações entre si e podem compartilhar os mesmos interesses (GOUVEIA; VIDAL, 1998; MARKUS; KITAYAMA, 1991).

Gouveia (2001) afirma que o conflito dentro dos grupos é algo que não é esperado. Cada pessoa dentro do grupo é valorizada como um fim em si; o indivíduo atua levando em consideração o contexto e as demais pessoas com as quais compartilha o sentido de pertencimento grupal.

Na próxima seção serão apresentadas as fontes de recursos financeiros, os parceiros e apoiadores, que são a rede da organização. Para que uma inovação social ocorra há necessidade de uma rede de atores envolvidos.

4.2.3 Fonte de Recursos Financeiros, parceiros e apoiadores

Baseado nas informações dos relatórios anuais e entrevistados C1 e C2 atualmente os principais parceiros do SGB são: ICOM, Voluntários Online, Fundação Telefônica, operadora de telefone VIVO, Instituto C&A, Natura, INK, TechSoup Brasil, United Nations Fundation, RIC TV Record, Grupo RBS, Revista Abril e as empresas de software: Podio, Connectuse e Seekr.

Segundo entrevistado C2 o SGB atua com cerca de 90% de fonte de recursos privado o que é comprovado através de seus relatórios. Conforme dados dos relatórios as principais fontes de recursos do SGB são de empresas nacionais e locais, bancos e institutos internacionais.

O total de recursos mobilizados no ano de 2014 foram R$ 45.384,62, em 2015 foram de R$ 1.185.903,64, os recursos investidos em 2015 foram R$ 1.054.123,19 e o superávit desse mesmo ano foi de R$ 177.192,07. No quadro 9 se encontram os valores e os recursos financeiros arrecadados no ano de 2015 e no quadro 10 os recursos aplicados na organização em 2015.

Quadro 9 - Fonte de recursos

Fonte de Recurso	Valores (R$)	Percentual (%)
Empresas locais	59.409,36	5,01
Vida Nova Imobiliária	24.000,00	40,40
ICOM	35.409,36	59,60
Empresas Nacionais	1.079.545,50	91,03
Natura	359.545,50	33,31
Fundação Telefônica	270.000,00	25,01
Itau	300.000,00	27,79
Instituto C&A	150.000,00	13,89
Institutos e ou Fundações internacionais	18.538,10	1,56
GSBI	18.538,10	100
Receitas Financeiras	28.437,68	2,40
Banco Santander	28.437,68	100

Fonte: Adaptado de Portal da Transparência, 2016.

Segundo entrevistado C1 sobre os recursos financeiros, como eles são constituídos e sobre as inovações sociais:

> O Social Good Brasil atrai recursos para a organização existir por meio de parcerias sólidas que financiam nossa operação. Além disso, há também a prestação de serviços para outras organizações, que se interessam pelo modo como trabalhamos.
> De maneira mais ampla, olhando para o setor, o Social Good adota os conceitos de Finanças Sociais empenhados por meio da "Força Tarefa de Finanças Sociais". As Finanças Sociais buscam atrair recursos oferecendo (a quem doa ou a quem investe) a medição do impacto socioambiental gerado. Trata-se do uso de recursos privados e públicos via instrumentos financeiros, novos e existentes, em atividades que visam produzir impacto socioambiental com sustentabilidade financeira, podendo ou não gerar retorno financeiro sobre o capital investido.

Quadro 10 - Recursos aplicados 2015

Fonte	Descrição	Valores	Percentual
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	Custos de manutenção da instituição fora pessoal: aluguel, manutenção, materiais, equipamentos, comunicação e marketing, etc.	R$ 222.636,52	21.12 %
PESSOAL ADMINISTRATIVO	Salários e encargos do pessoal administrativo (áreas meio).	R$ 298.000,44	28.27 %
GOVERNO	Pagamento de impostos (IPTU, IPVA, etc.).	R$ 8.078,94	0.77 %
DESPESAS FINANCEIRAS	Pagamento de taxas e tarifas bancárias.	R$ 629,16	0.06 %
INVESTIMENTOS	Compra de bens de capital (móveis, equipamentos, imóveis), reformas e manutenção.	R$ 0,00	0.00 %
PROJETOS			
Seminário Social Good	Brasil um encontro anual que oferece um ambiente presencial ideal para conexões e troca de ideias.	R$ 346.221,37	32.84 %
Plataforma online	Um ambiente de conexão entre as pessoas que se interessam pelo tema por meio de um site interativo e pelas redes sociais.	R$ 93.085,91	8.83 %
Social Good Brasil Lab	Um laboratório de design e prototipagem de iniciativas Social Good com duração de quatro meses, que ocorre em três sessões virtuais e três encontros presenciais.	R$ 85.470,85	8.11 %
TOTAL		R$ 1.054.123,19	100 %
TOTAL DE RECURSOS MOBILIZADOS		R$ 1.185.930,64	
TOTAL DE RECURSOS APLICADOS		R$ 1.054.123,19	
RESULTADO DO EXERCÍCIO		R$ 131.807,45	

Fonte: Adaptado de SGB e Portal da Transparência, 2016.

Investidores para o SGB são aqueles que financiam as atividades e os projetos da ONG são eles: Fundação Telefônica, Instituto C&A, Natura, Vida Nova Imobiliária. Os aliados estratégicos são aqueles que não investem recursos, mas atuam de forma conjunta com a ONG, planejando e executando projetos em comum, são eles: Instituto Voluntários em Ação e Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (SGB, PORTAL DA TRANSPARÊNCIA; 2016).

Os apoiadores são aqueles que não investem recursos nem planejam e executam projetos em comum, mas que apoiam de alguma maneira (técnica, institucional, etc.) a ação da ONG, são eles: Techsoup, Ink e United Nation Foundations. Os principais fornecedores parceiros são: Milium, 2K Informática, Lush e Serverdo In.

ONGs similares são aquelas que atuam com o mesmo objetivo/causa e pode ser citada a OSC Artemísia. Universidades parceiras: Universidade do Sul de Santa Catarina, Faculdade Cesusc, Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade do Estado de Santa Catarina.

As Organizações beneficiárias são aquelas apoiadas ou atendidas pela ONG que pode se destacar o IVA (SGB, PORTAL DA TRANSPARÊNCIA; 2016).

A BOP é um mercado em crescimento viável e lucrativo. Tratar a BOP como mercado leva a redução da pobreza, especialmente quando o terceiro setor se junta a empresas como parceiros de negócios. O desenvolvimento de mercados da BOP e de modelos eficazes de negócios é algo com potencial para transformar a tarefa de diminuir a pobreza, tirando-a daquela constante luta para conseguir subsídios e outros tipos de ajuda e colocando-a no caminho do empreendedorismo e da geração de riqueza (PRAHALAD, 2005).

O SGB procura construir com seus parceiros um ecossistema como é proposto por Prahalad (2005) quando afirma que existe a necessidade de se criar um ecossistema para a geração de riqueza e desenvolvimento social na BOP que está concentrado em capital social ou empreendedores (enfoque nos esforços micro financeiros), pequenas e médias empresas ou grandes corporações (liberalização do mercado ou investimento estrangeiro direto).

Esse ecossistema deve ser orientado para o mercado, uma estrutura que permite ao setor privado e vários outros participantes sociais, com tradições e motivações diferentes, de tamanhos e áreas de influência diferentes devem agir juntos e criar riqueza numa relação simbiótica. As relações e empresas se completam e coexistem, nesse ecossistema cada participante tem um papel a representar e são dependentes uns dos outros.

Os Conselhos em que a OSC participa são: Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA), Conselho Estadual de Criança e do Adolescente (CEDECA), Conselho Municipal da Assistência Social (CMAS), Conselho Estadual de Assistência Social (CEAS), Conselho Nacional de Assistência Social, Conselho Municipal da Educação, Conselho Estadual da Educação, Conselho Estadual da Saúde, Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural, Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural, Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência, Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (CONADE), Conselho Estadual da Pessoa com Deficiência, Conselho Municipal de Habitação de Interesse Social, Conselho Municipal de Meio Ambiente, Conselho Estadual de Meio Ambiente, Conselho Municipal de Saúde, Conselho Municipal do Idoso, Conselho Municipal dos Direitos da Mulher, Conselho Municipal de Promoção da Igualdade Racial (SGB, PORTAL DA TRANSPARÊNCIA; 2016).

Na próxima seção serão detalhados os programas e projetos desenvolvidos pela organização objeto desse estudo. É necessária a exposição dos outros projetos da organização, pois trabalham em cadeia, sendo um fruto do outro e se interligam através de seus atores estimulando a inovação social conceituada por Cloutier (2003), André; Abreu (2006), Mulgan

(2006), Murray (2009), Bignetti (2011), Crises (2012), University Harvard (2013) e Gomez (2014).

4.3 PROGRAMAS E PROJETOS DESENVOLVIDOS PELA ORGANIZAÇÃO

O SGB possui cinco projetos: Seminário, documentário, agente, consultoria e incubadora que serão detalhados nessa seção. O objeto desse estudo é a incubadora de negócios sociais.

Conforme relato do entrevistado C1 afirma que:

> O poder é de quem faz e com isso, vê uma nova onda de inovadores sociais ganhando força. Pessoas que encontraram na tecnologia uma forma de crescer, mas sem se esquecer do mundo que os cerca, pessoas mais conscientes do seu papel em sociedade e investindo tempo e recursos em uma causa, passando a viver e trabalhar por um propósito maior.
> Muitas pessoas fazendo mais, para muito mais pessoas: mais conhecimento, mais oportunidades, mais soluções. E algumas outras, fazendo menos: menos desigualdade, menos trânsito, menos poluição.

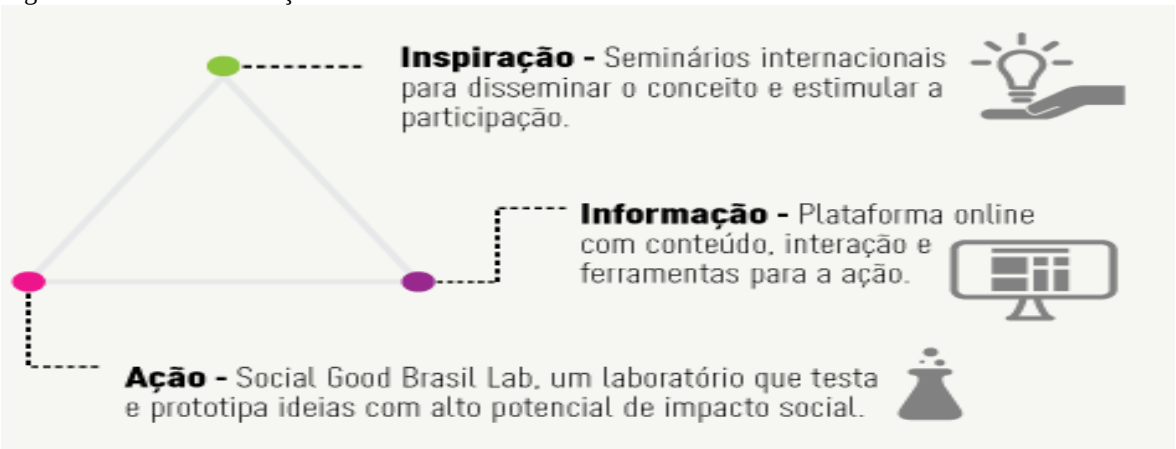
Para o Centro de Pesquisas em Inovação Social (CRISES, 2012), a inovação social é um processo iniciado por atores no sentido de responder a uma aspiração social, atender a uma necessidade, oferecer uma solução ou beneficiar-se de uma oportunidade para mudar as relações sociais, transformando um cenário ou propondo novas orientações culturais para a melhoria da qualidade e das condições de vida de uma comunidade.

Segundo C3:

> Essa nova multidão de pessoas, mudando e transformando o mundo ao seu redor, cresce exponencialmente, mas não cresce sozinha. Ela cresce co-criando, colaborando e uma multidão que inova é capaz de mudar tudo, para todo mundo.

Com base nos projetos desenvolvidos o SGB possui três linhas de atuação que estão demonstradas na figura 17.

Figura 17 - Linhas de atuação do SGB



Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

O SGB acredita no conceito de pobreza multidimensional e desenvolvimento como liberdade definido pelo Amartya Sem (2011), Prêmio Nobel da Paz: pobreza não é definida apenas pelo poder econômico e renda, mas pelo acesso a serviços básicos de educação, saúde, saneamento e moradia de qualidade sem privação de direitos.

Nesta abordagem as iniciativas do SGB podem gerar impacto social nas quatro dimensões: acesso, autonomia, transparência e escala.

Conforme dados do SGB (2017) estão engajados mais fortemente e apresentam projetos nas áreas dos seguintes ODS: 3- saúde de qualidade, 4- educação de qualidade, 5- igualdade de gênero, 9- indústria, inovação e infraestruturas, 10- redução das desigualdades, 11- cidades e comunidades sustentáveis, 12- produção e consumo sustentável, 16- paz, justiça e instituições eficazes e 17- parceria para a implementação dos objetivos.

A inovação social caracteriza-se como um processo que é conduzido através de uma constante interação entre desenvolvedores e beneficiários. O resultado final não se estabelece segundo uma lógica interna ou uma lógica técnica, mas advêm das necessidades, expectativas e aspirações dos atores envolvidos. A inovação social, portanto, é um fenômeno *inclusivo*, dependente das interações dos diferentes componentes sociais. (BIGNETTI, 2011).

Segundo André e Abreu (2006), é no âmbito dos processos que a inovação social assume maior relevância. Isto porque dois dos três atributos que associamos à inovação social são processos: a inclusão social e a capacitação dos agentes mais "fracos".

Segundo Mulgan (2006) as combinações do patrimônio institucional com as atividades dão melhor compreensão da inovação social e, sobretudo, das inovações que assumem a forma de programas ou organizações replicáveis (MULGAN; 2006).

O SGB possui projetos e programas descritos no quadro 12, o projeto de destaque é o Social Good Lab, o mais importante projeto que envolve a comunidade, pois reúne

participantes que possuem uma vontade de fazer algo para acabar com um problema social e o SGB funcionando como um laboratório de inovação que auxilia na construção do negócio social (SGB, 2017).

Conforme entrevistado C1 sobre os projetos e inovação social:

> É impossível haver qualquer tipo de inovação social e não haver envolvimento com quem utiliza as soluções sejam elas técnicas ou sociais.
> O design centrado no ser humano, que trouxe para negócios e para a inovação a noção do que hoje é comumente chamado de *Design Thinking* é uma das bases dos sucessos do nascimento da inovação social. O *Design Thinking* parte do princípio de que a resposta para a identificação de novas oportunidades está nas pessoas para as quais estamos criando a solução. Dessa maneira, a relação entre a comunidade local e a inovação social implementada deve ser muito próxima, sem ela, não existe inovação e tão pouco um comportamento inovador.

Outro projeto é o Seminário Social Good Brasil, que ocorre uma vez no ano com o intuito de reunir atores e agentes da inovação para trocar experiências e aprendizados, onde são apresentados os vencedores do SGB Lab (SGB, 2017).

A plataforma online é um ambiente virtual de conexão entre pessoas que buscam trabalhar com inovações sociais. O projeto documentário é fruto da Lei Rouanet, lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991 de apoio à cultura, com o objetivo de divulgar as iniciativas sociais (SGB, 2017).

Por fim, e não menos importante o projeto Agente Social Good que é um programa de apoio e inspiração a todos aqueles que querem gerar transformação social na prática na sua região.

O SGB também presta consultoria para empresas e empreendedores sociais (SGB, 2017). No quadro 11 estão os projetos desenvolvidos pelo SGB e informações relevantes, tais como financeiras e operacionais.

Quadro 11 - Projetos e programas do SGB

SEMINÁRIO SOCIAL GOOD BRASIL	
Descrição	Encontro anual que oferece um ambiente presencial ideal para conexões e troca de ideias.
Resultados	Inspirar, conectar e apoiar indivíduos e organizações a utilizarem o poder das tecnologias, novas mídias e o comportamento inovadores para contribuir com a solução de problemas da sociedade.
Público Atendido	Jovens e adultos
Investidores	Fundação Telefônica e Instituto C&A
Custo	R$ 346.221,37
Investimento	R$ 346.221,37
PLATAFORMA ONLINE	
Descrição	Ambiente de conexão entre as pessoas que se interessam pelo tema por meio de um site interativo e pelas redes sociais.
Resultados	Despertar e engajar novos protagonistas que contribuam com a solução de

	problemas da sociedade.
Público Atendido	Jovens e adultos
Investidores	Fundação Telefônica e Instituto C&A
Custo	R$ 93.085,91
Investimento	R$ 93.085,91
SOCIAL GOOD BRASIL LAB	
Descrição	Laboratório de design e prototipagem de iniciativas Social Good com duração de quatro meses, que ocorre em três sessões virtuais e três encontros presenciais.
Resultados	Oferecer um ambiente de inovação para que as pessoas possam criar e consolidar ou se engajar em iniciativas SGB.
Público Atendido	Jovens e adultos
Investidores	Fundação Telefônica e Instituto C&A, SEBRAE/SC.
Custo	R$ 85.470,85
Investimento	R$ 85.470,85
AGENTE SOCIAL GOOD	
Descrição	Acelerar e fortalecer a nova cultura e comportamento de protagonismo. É um programa de apoio e inspiração a todos aqueles que querem gerar transformação social na prática. Um ambiente de inovação para a troca de conhecimento sobre o campo social e suas possibilidades de ação, com aprendizado mão na massa em iniciativas reais e conexão com outras pessoas que querem deixar sua marca positiva no mundo.
DOCUMENTÁRIO	
Descrição	O Social Good Brasil produz filmes com o apoio da Lei Rouanet para disseminar o conceito e iniciativas Social Good brasileiras.
METODOLOGIA GSBI BOOST CAMP	
Descrição	O SGB está entre as sete organizações do mundo que foram selecionadas para participar do treinamento da metodologia GSBI Boost Camp, os únicos brasileiros da lista. A intenção é ensinar para empreendedores sociais em estágio inicial fundamentos de negócios, melhorar seu pensamento estratégico e articular um plano de negócios capaz de demonstrar impacto e sustentabilidade financeira em longo prazo. O foco é fortalecer o modelo de negócio e apresentá-lo de forma atrativa.
CONSULTORIA SGB	
Descrição	Iniciada em 2015 com a empresa Natura, a consultoria tem como objetivo oferecer o conhecimento e experiência do SGB em seus diversos projetos, mas de forma customizada para organizações que querem inovar na forma de engajar seu público alvo.

Fonte: Adaptado de relatório SGB, 2016.

Segundo entrevistado C1 em relação aos projetos desenvolvidos e a relação com a inovação social:

> O SGB não desenvolveu uma solução para um problema da sociedade, mas sim, criamos projetos que incentivam aqueles que de maneira inovadora, estão criando soluções para resolver problemas sociais. Hoje, o SGB entende que cria ambientes propícios para a inovação acontecer. Ao longo de quatro anos, entendemos que todos os nossos programas têm elementos que incentivam o surgimento de inovações sociais. Qualquer forma de inovação não é linear. É sempre um processo iterativo, que nasce de um terreno incerto e é específico para cada contextos no qual se apresenta. No caso da inovação social, não é diferente. E da mesma maneira que abordado nas temáticas de inovação técnica, a inovação social também tem sua curva de adoção. A curva de adoção é o desenho do processo de internalização da inovação no dia a dia e na sociedade.

Nas próximas seções desse capítulo serão apresentados os projetos do SGB que são conexões e estimulam o desenvolvimento de inovação social.

O projeto seminário busca inspirar as pessoas para que atuem de forma inovadora com propósito social, o projeto documentário que inspira e apresenta casos de inovação social, o projeto agente com propósito de aumentar a rede de inovadores sociais, os projetos de metodologia e consultoria para criação de inovação social e por fim o projeto de laboratório que cria negócios sociais.

4.3.1 Projeto Seminário

O SGB nasceu de um seminário idealizado por ICOM e IVA em 2010. Esse seminário intitulado *Together is Better (TiB),* foi um encontro em Florianópolis com palestrantes internacionais e nomes da comunicação e do terceiro setor para a promoção do uso de tecnologias para colaborar na solução de problemas sociais (SGB, 2017).

Em 2011, os fundadores do SGB participaram do *Social Good Summit,* em Nova Iorque, esse evento reuniu palestrantes e pessoas de todo mundo para trocar ideias sobre o uso das ferramentas tecnológicas para solucionar problemas globais e desde então o seminário SGB é realizado anualmente (SGB, 2017).

Segundo entrevistado C2 é considerado o maior evento de uso da tecnologia para inovação social no país, a quarta edição do Seminário Social Good Brasil, no ano de 2015 reuniu em Florianópolis inovadores sociais que encontram nas tecnologias uma forma de mudar o mundo ao seu redor.

Foram dois dias de inspiração e troca de ideias sobre o uso de tecnologias, novas mídias e comportamento inovador para gerar impacto social e resolver problemas da sociedade e esse tipo de formato de evento foi adotado para os anos seguintes com um diferencial ser realizado na própria ACATE (SGB, 2017).

Como todas as edições contaram com a participação de palestrantes nacionais e internacionais referências nas suas áreas de atuação, com diversos painéis com informação e conexão entre pessoas.

No ano de 2015 ofereceram um terceiro dia de evento chamado Seminário em Ação, com oficinas de inovação social na prática, que foi chamada pela organização de mão na massa e oferecida pelos parceiros. Os dados do Seminário do período 2012 a 2016 podem ser observados no quadro 12.

Quadro 12 - Resultados do projeto seminário SGB

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Tema do Seminário	Como as tecnologias e o pensamento inovador podem ser usados para a transformação social.	Inovação social em uma sociedade conectada	PROTAGONISMO + INOVAÇÃO SOCIAL: A nova ferramenta de mudança é você.	CROWD2CROWD: inovação de muitos para muitos.	Festival de Inovação Social
Local Seminário	Florianópolis - Centro Integrado de Cultura - CIC	São Paulo – Teatro da VIVO	Florianópolis - Centro Integrado de Cultura - CIC	Florianópolis - Centro Integrado de Cultura - CIC	Florianópolis - Centro de Inovação ACATE Primavera (CIA)
Participantes presenciais do Seminário	1150	301**	1217	1169	872*
Participantes virtuais do Seminário	10.000	5.000	10.189	9.945	35.000
Palestrantes do Seminário	34	30	40	41	49 + 25 oficineiros

** capacidade máxima do local
*local com capacidade limitada
Fonte: Adaptado de relatórios anuais do SGB.

O evento do Seminário SGB normalmente é realizado em dois dias e conta com participantes presenciais e acesso a transmissão ao vivo pela internet. Tradicionalmente um dia é destinado para mão na massa com oficinas oferecidas pelos parceiros SGB e um dia de inserção nas inovações sociais através de palestrantes e vencedores do SGB Lab.

O quadro 13 demonstra o perfil e região de origem dos participantes do Seminário presencial dos anos de 2012 a 2016.

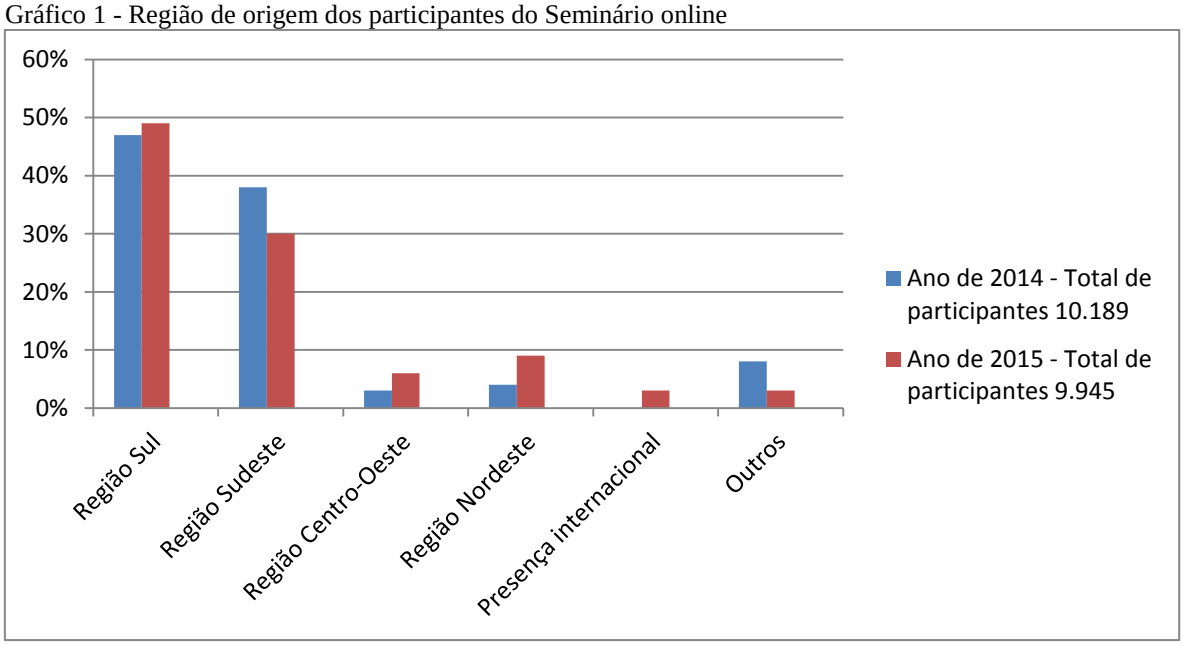
Quadro 13 - Perfil e origem dos participantes do seminário presencial

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Trabalham em empresas	36%	34%	40%	41%	23%
ONGs	19%	26%	15%	13%	8%
Universidades e estudantes	11%	0%	27%	26%	28%
Setor público	6%	0%	3%	5%	3%
Imprensa	0%	6%	5%	0%	2%
Fundações empresariais	0%	11%	2%	1%	0%
Outros	0%	21%	8%	4%	10%
Autônomo	0%	0%	0%	10%	8%
Negócios sociais	0%	0%	0%	0%	16%
Regiões de origem dos participantes presenciais					
Região Sul	92%	91%	88%	90%	
Região Sudeste	4%	6%	9%	9%	
Região Nordeste	4%	3%	1%	1%	
Centro-oeste	0%	0%	2%	0%	

Fonte: Adaptado de Social Good, 2016.

O gráfico 4 apresenta a região de origem dos participantes do seminário online nos anos de 2014 e 2015. O público que assiste ao seminário online está distribuído em diversos locais do Brasil, inclusive fora dele como podemos observar no gráfico 4 a participação internacional. A predominância é de pessoas que estão na região sul e sudeste do Brasil, e em menor escala centro-oeste, nordeste e outros locais.

Gráfico 1 - Região de origem dos participantes do Seminário online



Fonte: Adaptado de Social Good, 2016.

Algumas atividades especiais também são desenvolvidas nos dois dias de evento em que acontece o Seminário e o encontro no dia subsequente, podem ser destacadas algumas atividades de 2015 que são adotadas desde 2012:

- Encontro parceiros SGB: Uma conversa intimista apenas com os parceiros do Social Good Brasil e panelistas internacionais do Seminário SGB. Em 2015 foi realizado um painel sobre "Novos modelos, nova economia e o papel das empresas" onde foram discutidos novos modelos organizacionais e econômicos com referências mundiais em inovação.
- Lançamento brasileiro do livro "A Economia dos Desajustados", da palestrante internacional Alexa Clay. "O livro apresenta alternativas informais para um mundo em crise" ("*The Misfit Economy",* em inglês) as inteligências antes vistas como marginais são colocadas sob a luz da antropologia e são trazidas para exemplos práticos. Desde 2011, foram estudados mais de cinco mil casos para chegar aos 30 notórios casos de desajustados que trazem grandes doses de inovação e têm talentos únicos para quebrar

paradigmas. O livro foi vendido ao longo do primeiro dia de evento o no final aconteceu uma sessão de autógrafos com a autora.

- Festa oficial de confraternização do Seminário SGB.
- Entrega do investimento semente aos finalistas do SGB Lab 2015. Eles têm a oportunidade de apresentar seus pitches ao público do Seminário.
- Lançamento do novo projeto Agente Social Good Brasil. Nesse evento em 2015 foi apresentado ao público em primeira mão o projeto que está iniciando, é um programa de apoio e inspiração a todos aqueles que querem gerar transformação social na prática.
- Divulgação do trailer do filme "Em frente", do SGB. O filme é uma realização do SGB e do ICOM que por meio dos depoimentos busca inspirar e demonstrar o que está fazendo pela transformação social. Conectados transformamos é o primeiro documentário do Social Good Brasil lançado no seminário de 2014.

Segundo entrevistado C3 é mais do que um seminário, o SGB considera esse projeto como sendo um ambiente para a inovação com quatro ambientes de interação dentro do evento: local onde acontece a agenda principal, espaço usado pela imprensa e também como ambiente de trabalho e networking.

O Seminário do ano de 2015 pode ser verificado na fotografia 3. O evento conta também com *lounges* dos parceiros e de projetos do SGB, alimentação e principalmente muita interação e *networking* durante o momento conexão que são realizadas intervenções culturais.

Fotografia 2 - Seminário 2015

Fonte: Relatório SGB, 2016.

O SGB (2017) acredita na importância da arte para despertar criatividade e inovação, em todas as edições foram promovidas interações culturais.

Em 2015 promoveu momentos onde o público do evento pudesse sentir e estar em contato com diferentes formas de expressão artística. Os artistas que participaram desses momentos foram:

- Núcleo de Dança Pélagos: projeto da região do Campo Limpo, Zona Sul de São Paulo, que tem o objetivo de iniciar os jovens, entre 15 e 18 anos de idade, no desenvolvimento corporal e proporcionando uma aproximação maior com a arte e a cultura em geral. O grupo se apresentou na abertura do primeiro dia de evento e também realizou *flashmobs* durante todo o momento de conexão;
- Orquestra Novo Alvorecer: orquestra infantil promovida pela Associação Novo Alvorecer, organização social sediada no bairro Vila Aparecida, em Florianópolis, que atende 80 crianças entre 5 a 15 anos no contra turno escolar. A orquestra se apresentou com a participação de cerca de 25 crianças, 5 professores e o maestro;
- Grande Roda de Tambores: organização social sediada em Curitiba, com o propósito de despertar consciências e mobilizar pessoas usando tambores como ferramenta para isso. No Momento Conexão do segundo dia de evento foi realizada uma dinâmica

rítmica na tenda externa, onde o público foi convidado para batucar em grupo e realizar uma co-criação musical.

Nessa edição 2015 organizaram um terceiro dia com oficinas práticas para pessoas que queriam se aprofundar ainda mais na temática conversada durante o Seminário Social Good Brasil, o qual chamaram de Seminário em Ação.

Os parceiros ofereceram oficinas inovadoras para mais de 200 pessoas que colocaram a mão na massa. As oficinas realizadas foram:

- Objetivos de desenvolvimento sustentável – ODS: uma agenda universal - oficina oferecida pelo programa de voluntariado das Nações Unidas/PNUD e apoiada em Santa Catarina pelo movimento nós podemos SC.
- Vila Play The Call: e se todo mundo fosse super-herói? – oficina oferecida pelo Play The Call.
- Coloque suas ideias em movimento para superar desafios de um negócio social – movimento natura e a cooperativa Bordana - oficina oferecida pelo movimento Natura.
- *Hackday* – da ideia ao produto em duas horas, oficina oferecida por Itaú/Cubo.
- Visões de futuro +15 oficinas oferecidas pela fundação Telefônica-Vivo.
- Os princípios da *Startup* Enxuta no desenvolvimento de negócios sociais – a experiência do SEBRAE-SC - oficina oferecida pelo SEBRAE.
- Identidade, transparência e mobilização de recursos: tocando a essência da organização da sociedade civil - oficina oferecida pelo ICOM – Instituto Comunitário Grande Florianópolis.

Em 2016 houve a participação de pessoas com deficiência em desfile de moda. É percebido que no seminário há muitas ações de inclusão e transformação social. Também há preocupação com o lixo que é gerado e com o intuito de reduzir a quantidade de lixo gerada no evento, o SGB, normalmente, presenteia todos os participantes com um Copo Eco, um dos parceiros SGB.

No evento de 2015 evitou o uso de aproximadamente 7.000 copinhos descartáveis. Também tiveram a preocupação de dar um destino correto aos resíduos gerados no evento, com sinalização nas lixeiras e a parceria das organizações Brootei e Oeko que auxiliaram com a destinação dos resíduos.

Segundo entrevistado C2 no Espaço Convivência o público pôde conhecer mais sobre os filmes produzidos pelo SGB no *Lounge* dedicado aos documentários. Também foi possível interagir com empreendedores sociais que participaram do SGB Lab e se conectar com diferentes pessoas por meio do Box interativo que estava promovendo o novo projeto Agente Social Good Brasil.

4.3.2 Documentário SGB

Em 2014, produziram o primeiro média-metragem intitulado Conectados Transformamos. O documentário retratava iniciativas lideradas por inovadores sociais que agem e colocam a mão na massa para resolver problemas da sociedade brasileira (SGB, 2017).

Como pano de fundo, as tecnologias e novas mídias se mostram ferramentas essenciais para a mudança social.

Conforme relato de C2:

> O documentário foi um sucesso e no primeiro ano alcançou grandes números e parceiros.

Na figura 18 podem ser verificados os números do primeiro documentário o que corrobora com a fala do entrevistado C2.

Figura 18 - Primeiro documentário SGB

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

Em Frente é o segundo documentário do Social Good Brasil. Em 2015, decidiram produzir um novo filme. Depois de co-criações com parceiros e de conversas com o público, construíram a linha narrativa baseada na humanização. Assim, diferente do primeiro documentário, "Em Frente" tem como desafio mostrar o dia a dia dos personagens que decidiram empreender socialmente e em busca da mudança social para o bem coletivo (SGB, 2017).

Segundo entrevistado C3 o SGB quer mostrar uma nova perspectiva para a sociedade, baseada na confiança, na conexão e na colaboração na busca por um mundo melhor. O filme, aprovado via Lei Rouanet, será transformado em um longa-metragem por meio da coprodução dos diretores da obra Carol Gesser e Will Martins junto ao Social Good Brasil.

O "Em Frente" apresenta quatro dos nomes brasileiros mais relevantes no universo dos negócios sociais que, através de um uso inovador da tecnologia, tem se destacado mundialmente em questões como economia colaborativa, participação cidadã, novos modelos educacionais e acessibilidade (SGB, 2017).

Os personagens representam um movimento contemporâneo e global de empresas que buscam não apenas o lucro, mas uma nova perspectiva para a sociedade. Cenários como praias paradisíacas de Maceió, à eletrizante noite de São Paulo foram algumas das locações para o novo filme, que também passou por Curitiba, João Pessoa e Recife (SGB, 2017).

4.3.3 Projeto Agente SGB

O projeto Agente SGB tem o objetivo de acelerar e fortalecer uma nova cultura e comportamento de protagonismo. O objetivo do projeto é formar uma rede de pessoas protagonistas em ideias e projetos inovadores, que desejam usar seus talentos para criar, apoiar e impulsionar um movimento, uma causa ou uma organização e utilizar a força dessa rede visando gerar impacto social positivo (SGB, 2017).

Segundo pesquisas do SGB hoje 70% das pessoas estão em crise e insatisfeitas com seu trabalho e basicamente 80% dos jovens afirmam que se sentem na obrigação de fazer algo pelo coletivo no dia-a-dia.

Temáticas relacionadas à realização profissional vêm sendo cada vez mais buscados na internet do que temas ligados à estabilidade profissional.

Segundo relato em entrevista com C1:

> Foi depois do Seminário de 2014 em que a equipe do SGB se deparou com muitas pessoas mexidas e inquietas, querendo trazer uma contribuição social ao mundo em que vivem e só não o faziam por não saberem como começar, com quem conversar e que tipo de informações deveria buscar.

O Agente Social Good (ASG) é um programa de apoio e inspiração a todos aqueles que querem gerar transformação social na prática. Um ambiente de inovação para a troca de conhecimento sobre o campo social e suas possibilidades de ação, com aprendizado mão na massa em iniciativas reais e conexão com outras pessoas que querem ajudar a minimizar os problemas sociais (SGB, 2017).

Durante os meses de agosto a outubro de 2015, o SGB desenvolveu uma versão piloto do projeto ASG visando validar o problema e as possíveis soluções. Para isso convidaram um pequeno grupo de pessoas que se enquadram no público alvo para implementar processos, recursos e ferramentas com foco principal na aprendizagem, na melhoria dos processos e no aumento do impacto.

O evento foi presencial em Florianópolis, com 15 participantes, três iniciativas apoiadas e 80% de avaliação bom/excelente dos participantes. Em alguns encontros foram tratados algumas temáticas de extrema importância para o projeto ASG do Social Good Brasil:

- Entendendo o campo social: apresentação do programa e iniciação sobre o campo social;
- Qual é meu papel no mundo? Espaço e ferramentas para autodesenvolvimento e oportunidade para usar know-how e talento para apoiar iniciativas sociais;
- Fechamento e avaliação: apresentação do que foi aprendido no mão na massa, validação das dores, hipótese de solução e co-criação de soluções.

O SGB conta com um time para compartilhar informações e experiências. Foram 12 reuniões online e 3 entrevistas abertos no youtube, que somados passam de 2 mil visualizações. Das primeiras iniciativas contempladas ao lançamento no Seminário SGB como parte do processo de vivência e aprendizagem ativa, buscaram iniciativas reais que necessitam de apoio para que de fato, todos os participantes pudessem ter a experiência de uma atuação social na prática.

Essas iniciativas trazidas são parte do Programa Acolher, um movimento da Natura que reconhece com apoio técnico e financeiro ações sociais realizadas pelas consultoras em suas comunidades.

As iniciativas são: Bordana uma cooperativa de bordadeiras que insere mulheres de baixa renda no mercado de trabalho de Caiçara em Goiânia, a corrente da natureza que dissemina a educação ambiental por meio de palestras e plantio de árvores nativas em Birigui em São Paulo e os Banguelas um centro de educação infantil gratuito a crianças de 2 a 7 anos em comunidade carente de Valparaíso em Goiás (SGB, 2017).

Essas iniciativas receberam a mentoria de um especialista de gestão na área social para contribuir no diagnóstico da sua situação atual, solucionando questões como: qual é o problema real? Como fazer para comunicar minhas necessidades ao público que vai me ajudar? E finalmente, um grupo de pessoas participantes da formação do Agente Social Good apoiaram na solução dos seus desafios (SGB, 2017).

Com o término do projeto na versão piloto colheram todos os *feedbacks* e redesenharam a edição para ser lançada a nível nacional. Formato, conteúdos, duração e parcerias foram construídos e o lançamento da nova edição do Programa Agente Social Good foi realizado durante o Seminário de 2015 para um público presencial e online. Foram abertas as inscrições para interessados em participar do Programa ASG em 2016 (SGB, 2017).

Segundo dados do SGB (2017) para o projeto ASG em 2015 foram 107 interessados, nos estados: Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Goiás. Os Parceiros interessados foram: Moporã, Play the Call, Shoot the Shit, Atados e Engaja Mundo.

Todos os parceiros SGB participaram de interações presenciais em rede (online em tempo real) com os participantes do projeto, desenvolvimento de metodologias e conteúdos sobre suas expertises e disseminação do projeto nas suas redes.

Como o objetivo do ASG é alcançar escala, multiplicando-se por diversas regiões do Brasil, e com isso, permitir a adesão de milhares de agentes de transformação, trabalhando em centenas de iniciativas simultaneamente, foi encomendada a criação de uma marca distinta para esse produto.

Segundo SGB (2017) esta marca busca na sua simplicidade trazer a energia da transformação do pensamento, das ideias, à mão-na-massa conforme demonstra a figura 19. A marca é acima de tudo, apoiada no ser humano, alegre e de fácil assimilação.

Figura 19 - Marca do Agente SGB

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

Conforme relatório de 2016 do SGB foram 107 inscrições em todo o Brasil para fazer parte do grupo ASG, sendo 55 % homens e 45 % mulheres, 20 estados brasileiros fazem parte dessa rede.

4.3.4 Projeto de Metodologia GSBI Boost Camp

Em 2015 o Social Good Brasil ficou entre as sete organizações do mundo que foram selecionadas para participar do treinamento da metodologia GSBI Boost Camp, os únicos brasileiros da lista. Para replicar a metodologia, selecionaram 10 negócios sociais de 33 inscritos de todo o Brasil que desejam definir o seu modelo de escala e apresentação para aceleradoras e investidores.

O Global Social Benefit Institute (GSBI) é um instituto da Santa Clara University, no Vale do Silício, conhecido pela sua excelência nos programas de apoio a empreendedorismo e negócios sociais (SGB, 2017).

Segundo o SGB o Global Social Benefit Institute quer impactar positivamente a vida de 1 bilhão de pessoas até 2020. Para isso, tem a missão de acelerar o empreendedorismo mundial com base na inovação a serviço da humanidade. O objetivo é oferecer apoio a empreendedores sociais em todas as fases de desenvolvimento de organizações que tem como foco vencer os desafios sociais relacionados à pobreza e escassez de recursos (SGB, 2017).

Lançado em 2003, o GSBI é pioneiro no desenvolvimento do empreendedorismo social. Tem programas diferenciados para *start-ups*, *c*om currículo estruturado, mentoria personalizada e apoio permanente para ex-alunos.

O GSBI Boost reúne lições sobre empreendedorismo social em *workshop* de três dias. A intenção é ensinar para empreendedores sociais em estágio inicial fundamentos de negócios, melhorar seu pensamento estratégico e articular um plano de negócios capaz de demonstrar impacto e sustentabilidade financeira a longo prazo (SGB, 2017).

O foco é fortalecer o modelo de negócio e apresentá-lo de forma atrativa. Ao final da pré-aceleração, os participantes tem estratégias e materiais para fazer suas iniciativas crescerem de forma financeiramente sustentável. Além disso, os projetos saem prontos para se inscreverem em outros programas de aceleração para se estruturarem ainda mais e melhor (SGB, 2017).

Segundo dados do relatório SGB de 2016, O SGB CAMP está na zona de excelência em relação à satisfação e probabilidade de ser indicado para amigos, com resultado 100% dos participantes do Seminário 2015. Também 100% dos participantes adquiriram novos conhecimentos/ferramentas e 100% dos participantes do Camp 2015 continuam se engajando socialmente após 1 ano de participação no programa (SGB, 2017).

As origens dos participantes desse projeto no ano de 2015 são do estado de Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco. 40% são mulheres e 60% homens. Os projetos se enquadram nos ODS da ONU: 1 no objetivo de saúde de qualidade, 5 no objetivo de educação de qualidade, 1 no objetivo de emprego digno e crescimento econômico, 2 no objetivo de cidades e comunidades sustentáveis e 1 no objetivo paz e justiça (SGB, 2017).

4.3.5 Consultoria SGB

Em 2015 o SGB presta a primeira consultoria oficial. Disseminaram o conhecimento e experiência de seleção e apoio a empreendedores sociais em busca de inovar na prática para o desenho e crescimento de mais impacto social a um dos parceiros de peso do SGB, a Natura (SGB, 2017).

Esta consultoria piloto focou no apoio ao Prêmio Natura Acolher 2015, bianual, que busca consultoras e consultores Natura que realizam atividades de impacto social nas suas comunidades (SGB, 2017).

Estava no escopo da consultoria construção da lógica e critérios de elegibilidade do processo seletivo do Prêmio Natura, bem como sua mobilização e operacionalização. Foram 15 selecionados e um manual que sistematiza e possibilita a replicação do processo de seleção (SGB, 2017).

A partir desta experiência estruturaram a consultoria SGB que tem como objetivo oferecer o conhecimento e experiência do SGB em seus diversos projetos, mas de forma customizada para organizações que querem inovar na forma de engajar seu público alvo. Os potenciais produtos da consultoria SGB (2017) são:

- Lab corporativo: k*now-how* sobre metodologias de inovação, criação de projetos inovadores, seleção e apoio a empreendedores por meio de um ambiente de inovação.
- Seminários corporativos: curadoria de conteúdo, convites a painelistas, cobertura digital do evento para mobilizar e sensibilizar o público interno e externo.
- Voluntariado corporativo: programas de engajamento de público interno com voluntariado inovador baseado no desenho do Agente Social Good Brasil e na experiência de mais de 10 anos do IVA em organização de projetos de voluntariado corporativo. Já foram clientes do IVA: Eletrosul, Sky, FMSS e Fundação Telefônica Vivo.

4.3.6 Projeto SGB LAB

O SGB LAB é uma incubadora de negócios sociais que ajuda a viabilizar projetos que utilizam as tecnologias e novas mídias para minimizar os problemas sociais. Para isso, anualmente, a organização identifica e seleciona iniciativas de impacto social com potencial para participar do programa (SGB, 2017).

Segundo a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (2015), desenvolvida por diversas organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, negócios de impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável e podem ou não gerar retorno financeiro aos acionistas.

Durante os quatro meses de duração do LAB, os empreendedores recebem apoio e conhecimento necessário para a qualificação de seus projetos, cumprem as etapas de pesquisa, testes e prototipagem e, ao final, concorrem ao Capital Semente, uma soma em dinheiro que será utilizada para tirar a ideia do papel. Outro benefício importante obtido pelos participantes é a imersão em uma rede de inovadores sociais durante e após o programa (SGB, 2017).

Segundo Etzkowitz (2008), as incubadoras sociais orientaram-se para a resolução de problemas sociais ao nível da alta tecnologia e da pressão exercida pelas questões do desenvolvimento e pobreza. Tendo como objetivo essencial ensinar um grupo de pessoas a

agir como uma organização, como uma extensão da missão educativa clássica da universidade bem como uma expressão do seu novo papel de desenvolvimento social e econômico.

Labbers são assim chamados pelo SGB às pessoas participantes do SGB LAB. Os labbers trocam ideias e conhecimento e ao mesmo tempo, são acompanhados pela equipe de comunicação do SGB, propiciando visibilidade nacional e internacional de seus projetos e os resultados obtidos por eles. O diferencial do lab segundo o SGB:

- Metodologias: *Design Thinking* e *Startup* Enxuta – ambas centradas no usuário
- Ambiente virtual que permite autonomia;
- Quatro encontros presenciais mão na massa;
- Estímulo ao comportamento inovador e novos modelos mentais;
- Colaboração de parceiros e mentores;
- Encontros presenciais e em formato de imersão em Florianópolis.

Dess (2001) afirma que os labbers ou empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de inovação social e mudança no setor social, são características do empreendedorismo social: adoção de uma missão de criação e sustentação de valor social; reconhecimento e busca de novas oportunidades de servir essa missão; engajamento em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem e por fim, atuação ousada sem ser limitado pelos recursos.

O projeto Lab é realizado através do lançamento de um edital no qual as iniciativas de todo o Brasil podem se inscrever e aproximadamente 50 delas são selecionadas. No quadro 14 pode ser observado o crescimento do projeto SGB LAB que iniciou em 2012 com 60 inscrições e em 2015 obtiveram 450 iniciativas inscritas. As iniciativas selecionadas participam de um processo de formação em empreendedorismo e mentoria até que se tornam um negócio social (SGB, 2017).

Quadro 14 - Dados SGB LAB

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Iniciativas inscritas SGB LAB	60	109	285	450	173
Encontros presenciais participantes SGB LAB	2	3*	3*	4	4
Finalistas SGB LAB	8	15	58	6	4
Vencedores SGB LAB	3	3*	3	3	4
Premiação SGB LAB	R$ 25.000,00	-	-	R$ 49.000,00	R$ 55.000,00
Equipe que participou Lab	12	9	8	8	51
Voluntários	15	25	15	2	39

*Processo foi realizado 2013 e 2014.
Fonte: Adaptado de relatórios anuais do SGB.

O Processo de inscrição do SGB LAB, conforme dados do edital de 2015 foi o seguinte: as inscrições foram realizadas por vídeo e a seleção foi dividida em duas etapas. Na primeira, a equipe do SGB fez a curadoria pensando no perfil empreendedor do candidato, na ideia e no problema que ele desejava solucionar. Os candidatos aprovados foram convidados para uma reunião online (*webinário*) que explicou o processo do Lab 2015 e lançou um desafio a ser entregue pelos participantes.

A avaliação do desafio foi realizada por um comitê avaliador composto por membros da equipe do SGB, parceiros do Programa e alguns convidados empreendedores e mentores. Nesse mesmo ano foram 450 inscritos, 23 estados participantes, 50 projetos selecionados, 35 iniciativas no *Demoday* e 44 mentores. Os encontros do SGB LAB estão descritos no quadro 15 (SGB, 2017).

O SGB acredita que a mentoria é uma das formas de apoio aos participantes do SGB Lab. Cada ideia é acompanhada durante todo o processo por um mentor. No ano de 2015 contaram com uma novidade, que foi o mentor especialista, ou seja, além de cada iniciativa ter um profissional para mentorar individualmente, o mentor especialista assistiu iniciativas que precisavam de um *know how* específico, tais como: financeiro, marketing, educação e meio ambiente (SGB, 2017).

A inovação social é um processo que envolve a "propriedade" inovação pela comunidade local através de um processo democrático de negociação e compromisso. É o resultado de uma co-construção, envolvendo diversos atores locais (BOURQUE, PROULX; FRÉCHETTE 2007).

Quadro 15 - Encontros do SGB LAB 2015

ENCONTRO	NOME	DESCRIÇÃO
1º ENCONTRO	#SEJOGA	Com foco em vivências para compreender e potencializar as motivações e talentos dos participantes, além de oficinas de *Design Thinking* para expandir seu entendimento do problema social a ser resolvido.
2º ENCONTRO	#VAIPRARUA	As iniciativas foram colocadas à prova com testes reais usando a metodologia do *Startup* Enxuta e os labbers abordaram diretamente o seu público-alvo.
3º ENCONTRO	#HACKATHON	Um final de semana em que desenvolvedores, *designers*, especialistas em marketing digital se reuniram com os participantes do Lab para desenvolver e aprimorar as tecnologias de cada projeto.
4º ENCONTRO	#MOSTRAPROMUNDO	Encontro de encerramento, onde os participantes apresentaram suas iniciativas no *DemoDay*, depois de praticarem técnicas de ponta na arte da apresentação.

WEBINÁRIOS		Encontros virtuais com conteúdo inovadores para complementar o aprendizado dos envolvidos no programa. Utilizando uma plataforma de interação online, os facilitadores explanam sobre os conteúdos e interagem com os participantes.

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

O *Demo Day* é o dia que os participantes do Lab apresentam seus resultados no formato de um *pitch* (apresentação) de 5 minutos. No ano de 2015 eles foram avaliados por uma banca de jurados parceiros do Social Good Brasil. E nesse dia foram eleitos os seis finalistas do Lab (SGB, 2017).

Segundo SGB (2017) em 2015, as iniciativas foram nas áreas: educação empreendedorismo, engajamento social, meio ambiente, cidades e mobilidade, combate à violência, saúde, acessibilidade, empoderamento.

Os participantes do Lab apresentaram seus resultados para uma banca avaliadora composta por parceiros do SGB, empreendedores, consultores com experiência nas áreas das iniciativas apresentadas (SGB, 2017). Os finalistas do SGB LAB 2015 estão descritos no quadro 16.

Quadro 16 - Finalistas do SGB LAB 2015

QUERO NA ESCOLA Cinthia Rodrigues Grecoo - São Paulo/SP
Conecta alunos de escolas públicas com voluntários que ensinam conteúdos além do currículo obrigatório que os estudantes pedem. O projeto nasceu das seguintes premissas: os estudantes têm muitos interesses além da grade escolar. A escola já tem muitas demandas e não pode aumentar o atendimento, enquanto as pessoas que querem e podem colaborar com os estudantes não são informadas das oportunidades existentes. Em apenas três meses, mais de 330 alunos foram atendidos presencialmente por voluntários em suas escolas. São conexões que se formam por interesse ou urgência. O projeto teve uma palestra sobre feminismo e racismo, contações de histórias, aulas de fotografia, cerâmica e artesanato. Ocorreu em São Paulo, em quatro escolas. Possuem pedidos de escolas das cinco regiões do Brasil para cadastrar, encontrar o voluntário e atender.
MASSACUCA Graziella Lacocca - São Paulo/SP
É um projeto criado por duas mães que acreditam na importância do brincar para o desenvolvimento físico e cognitivo infantil. A preocupação com o crescente aumento do número de horas que crianças passam em frente à TV, tabletes e celulares trouxe a necessidade de criar um serviço online gratuito para ensinar adultos a fazer brincadeiras simples e analógicas, usando materiais do dia a dia. O objetivo é mostrar como atividades fáceis de fazer, de baixo custo e sustentáveis podem estimular a coordenação motora, o raciocínio e a criatividade, além de reforçar a conexão entre adultos e crianças.
CIENTISTA QUE VIROU MÃE Ligia Moreiras Sena - Florianópolis/SC
A Plataforma CIENTISTA QUE VIROU MÃE é a primeira plataforma brasileira de informação produzida por mulheres mães. São cientistas, jornalistas e produtoras independentes de conteúdo. O modelo de negócio é baseado no financiamento coletivo de todos os textos, com acesso livre a todos os textos publicados.
PRAÇAS Marcelo Rebelo de Moraes - São Paulo/SP
Negócio social que atua na revitalização de praças. O modelo "Praças" é a busca pela solução definitiva para as praças degradadas e abandonadas das cidades brasileiras atuando na ativação comunitária, co-criação de projetos e gestão e manutenção. O "Praças" utiliza plataforma colaborativa própria para

alcançar o engajamento massivo dos moradores do entorno, resultando numa solução colaborativa entre cidadãos, governo e empresas num sistema "ganha-ganha".
LETRAS DE MÉDICO Rogério Malveira Barreto - Fortaleza/CE
Analfabetismo em saúde é a dificuldade em entender informações sobre tratamento e doenças, o que não atinge somente os 28 milhões de analfabetos funcionais do país, mas também muitos outros brasileiros. Assim, o Letras surgiu para empoderar pacientes por meio de *software* que gera receita e informação médica com até 5 vezes mais entendimento em até 40% menos tempo, o que otimiza a consulta médica. O software, usado pelo médico, não traduz receita médica. O mesmo associa design de informação com pictogramas criados e validados em acordo com a realidade brasileira para gerar um modelo de receita adaptada. *O software* também disponibiliza, ao médico, informação médica fácil e adaptada para orientar o paciente de forma objetiva. Objetivo é humanizar o atendimento de forma prática e efetiva, aumentando adesão ao tratamento e diminuindo gastos desnecessários em saúde.
HANDSFREE Philippe Magno de Albuquerque Figueiredo - Recife/PE
A Plataforma Integrada HandsFree é um produto inovador, eficiente e de baixo custo, que chega a custar até 50 vezes menos que produtos hoje comercializados. Desenvolvida pelo Instituto HandsFree, a tecnologia auxilia a inclusão social e digital de deficientes físicos, permite a automação residencial, controle do computador e acesso a plataformas de ensino à distância. Funciona através do movimento da cabeça e/ou comando por voz. Tem como objetivo atender a deficientes físicos de baixa renda realizando a doação do equipamento com o patrocínio de empresas. O projeto prevê o resgate da autoestima destes deficientes, promovendo sua autonomia social, profissional e financeira incluindo o deficiente cada vez mais na sociedade e mercado de trabalho.

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

Em 2015 destaca-se uma iniciativa que ganhou o prêmio de melhor iniciativa: "Letras de médico", uma iniciativa que visa melhorar a qualidade da orientação e receitas médicas para que pacientes tenham melhor atendimento de seus tratamentos.

Segundo SGB (2017) o ambiente de co-criação e colaboração desenvolvido no decorrer no SGB Lab é primordial para a evolução dos projetos, por isso acreditam que o trabalho deve ser contínuo, mesmo após o término do programa. Foi assim que surgiu a Rede Pós-Lab com o objetivo de continuar dando suporte aos empreendedores que já participaram do SGB Lab. As atividades são em Florianópolis e São Paulo e estão descritas no quadro 17.

Quadro 17 - Rede Pós LAB

Florianópolis	São Paulo
Um encontro de atualização de como os negócios e os labbers estão evoluindo e compreensão das necessidades dos labbers.	Desde abril aconteceram quatro encontros presenciais. Os encontros aconteceram em parceria com o Red Bull, que cedeu o espaço do Red Bull Station em três desses encontros.
Um encontro aberto ao público realizado com o sobre Organizações e Tecnologias Exponenciais.	As temáticas trabalhadas nos encontros foram: planejamento, aumento de equipe, como crescer com pouca equipe? quais são os desejos para 2016 e inclusão dos novos labbers no grupo.

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

Segundo entrevistado C3 há grande demanda por parte dos labbers incubados de um auxílio pós lab. O SGB dá todo o apoio pós-evento e está aberto para todos os labbers no sentido de apoiar o crescimento das iniciativas, mas devido à demanda de projetos e trabalho

existente no SGB não existe ainda um projeto responsável em dar apoio mais consistente aos labbers pós-incubação. Esse é um desafio para o SGB para os próximos anos segundo o entrevistado.

Conforme entrevistado C1 o SGB LAB ganhará uma nova forma em 2018 para se adaptar as necessidades do mercado e dos parceiros, os negócios sociais serão voltados a novas formas de pensar a tecnologia. Esses novos negócios incubados deverão contemplar as novas tecnologias de forma a serem escaláveis e pensando a big data.

Big Data é definida como uma coleção de bases de dados tão complexa e volumosa que se torna muito difícil e complexa fazer algumas operações simples de forma eficiente utilizando Sistemas Gerenciadores de Bases de Dados (SGBD) tradicionais. Por causa desse problema, e outros demais, um novo conjunto de plataformas de ferramentas voltadas para Big Data tem sido propostas (VIEIRA; 2012).

A quantidade de dados tem crescido e a análise de grandes conjuntos de dados: os chamados grandes dados (Big data) se tornará uma base fundamental da concorrência, sustentando novas ondas de crescimento da produtividade, inovação e superávit do consumidor, de acordo com pesquisas da MGI e Escritório de tecnologia de negócios da McKinsey.

Os líderes em todos os setores terão que lidar com as implicações dos grandes dados, não apenas alguns gerentes orientados a dados. O crescente volume e detalhe das informações capturadas pelas empresas, o aumento da multimídia, das mídias sociais e da Internet das Coisas gerará um crescimento exponencial dos dados no futuro previsível. Essa big data modificará o mercado, o futuro do trabalho, empregos, habilidades e salários (MIG; 2011).

4.4 AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Para toda a organização independente do setor em que atuam é importante medir o impacto, pois isso pode ajudar as organizações a estruturar suas próprias funções de acompanhamento e avaliação. Muitas ferramentas de gestão são desenvolvidas e aprimoradas para criar um mecanismo ideal para que sejam analisados os resultados oriundos de esforços para atingir os objetivos organizacionais.

Medir o impacto no caso dos negócios sociais não é apenas o passo mais distante de um modelo lógico como é descrito em alguma literatura, mas um sentido frequentemente usado por práticas para descrever a mudança positiva gerada por um investimento. No geral, é a medição do impacto das atividades da organização sobre a mudança social gerada (SO, 2015).

Nesse estudo foram identificados os principais resultados dos negócios sociais incubados no ano de 2015 através da cadeia de valor de Hehenberger (2013). Para esse estudo foi escolhido o ano de 2015, pois a organização incubadora estava atuando há três anos no mercado com maior experiência e consolidação e os negócios sociais também possuíam tempo de desenvolvimento e maturidade no mercado.

4.4.1 Critérios de seleção e avaliação da incubadora SGB LAB 2015

As informações foram extraídas do edital 2015 de seleção de iniciativas de impacto. Os critérios de avaliação que são utilizados em cada uma das etapas: inscrição, encontros presenciais, mentoria e *Demo Day* são eliminatórios.

As ideias que participaram do Lab2015 estavam alinhadas ao marco conceitual do programa Social Good Brasil que estão descritos no quadro 18. Aquelas que não demonstraram alinhamento e compreensão desses conceitos não foram elegíveis para participar.

Quadro 18 - Marco conceitual SGB LAB

MARCO CONCEITUAL	DESCRIÇÃO
Comportamento inovador	Usar o comportamento inovador é estar alinhado com uma nova forma de usar as tecnologias, mais colaborativa, em rede e com liderança compartilhada. A transformação da sociedade é de caráter comportamental, de novos modelos mentais, e não apenas relacionada ao desenvolvimento tecnológico, aplicar novos modelos mentais é fundamental para um salto de inovação com compromisso de solucionar problemas da sociedade.
Tecnologia de Hardware	Tecnologias físicas *high-tech e low-tech*. Entre as tecnologias de hardware *high-tech* estão: robótica, computadores, aparelhos móveis e elementos eletrônicos como arduinos. Entre as tecnologias de *hardware low-tech* que usam elementos físicos de baixo custo.
Tecnologia de Software	Programas que comandam as tecnologias físicas, fornecendo instruções ao *hardware*, capacitando a realização das operações de um equipamento. Entre as tecnologias de *software* estão os sistemas operacionais, programas de computador, aplicativos e *games*.
Tecnologia de Uso	Tecnologias que não exigem alto nível de conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento para serem utilizadas. Nessa categoria estão concentrados o uso de novas mídias e internet para engajar pessoas em alta escala para uma causa social, seja compartilhando, co-financiando ou co-criando.
Tecnologia de desenvolvimento	Tecnologias que exigem investimento de dedicação ou recursos em pesquisa e desenvolvimento. Criam uma nova tecnologia ou adaptam uma já existente, tornando-a disponível para um público que antes não tinha acesso.
Problemas da Sociedade e Melhorar o Mundo	São os protagonistas e empreendedores de iniciativas que justificam a relevância do problema social ou ambiental que desejam resolver, com dados da abrangência do desafio e clareza de teoria de mudança (a sua iniciativa pretende melhorar os problemas sociais).

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

Como critério de avaliação das iniciativas do SGB LAB, as iniciativas devem se enquadrar em algumas dessas potenciais áreas-alvo, mapeadas pelo SGB, também

enquadradas no ODS e que precisam de soluções criativas e inovadoras para problemas sociais, são elas: economia local e empreendedorismo; cultura e entretenimento; consumo consciente e justo; saúde; cidades e mobilidade urbana; cidadania e engajamento social; habitação e educação.

Outro critério de avaliação é o comportamento inovador da iniciativa. O SGB entende que a tecnologia, aliada ao comportamento inovador, contribui para gerar impacto social em quatro dimensões, conforme descrito no quadro 19.

As iniciativas devem se enquadrar nesse comportamento inovador para poder ser avaliada de forma a concorrer ao SGB LAB. A incubação da inovação social implica na capacidade de fazer emergir soluções inovadoras, mas também de testá-las e sustentar. (ISFEUC; 2014).

Conforme entrevistado C1 sobre os resultados pretendidos sobre a categoria de inovação social:

> O SGB acredita no conceito de pobreza multidimensional definido pelo Amartya Sen. Pobreza não é definida apenas pelo poder econômico e renda, mas pelo acesso a serviços básicos de educação, saúde, saneamento e moradia de qualidade. Nesta abordagem as iniciativas *social good*, para que sejam verdadeiramente inovadoras, devem transformar a sociedade em quatro dimensões: acesso, autonomia, transparência e escala.

Quadro 19 - Avaliação do comportamento inovador

COMPORTAMENTO INOVADOR			
ACESSO	AUTONOMIA	TRANSPARÊNCIA	ESCALA
Soluções que reduzam a assimetria de informação entre as classes sociais e facilitem o acesso a serviços básicos, como educação, saúde, saneamento e moradia, têm alto potencial de reduzir pobreza e desigualdade social.	Soluções que possibilitam a independência de um centro controlador ou de outras pessoas para realizar determinadas atividades. Ex: jornalismo independente; ou soluções que possibilitam que deficientes possam realizar atividades autonomamente.	A tecnologia permite a disponibilidade crescente de informação relevante, atuando diretamente contra a assimetria de informação.	Possibilita levar uma solução para cada vez mais pessoas, tanto pela replicabilidade como pela abrangência.

Fonte: Adaptado de Social Good, 2016.

Outro critério de avaliação é que as ideias devem solucionar um problema socioambiental. As iniciativas participantes do Lab devem contribuir com pelo menos um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) lançados pela ONU em 2015.

Mulgan (2006) defende a criação de incubadoras nos negócios sociais, o que chamam de aceleradores da inovação: fundos para semear ideias apoiadas por equipes que combinam a compreensão dos contextos políticos com a compreensão do design, crescimento e

gerenciamento. As incubadoras devem focar deliberadamente na mineração de novas tecnologias para aplicações sociais.

Além dos critérios de avaliação acima, a avaliação tem como objetivo selecionar aquelas inscrições que: estejam alinhadas ao marco conceitual do SGB descritos no quadro 20. As iniciativas precisam também estar em fase de concepção, com uma ideia formulada, mas não testada ou com uma ideia formulada que já tenha passado por algumas validações, mas que precisa de outros testes para ser colocada realmente em prática ou em operação e, precisando ser ampliada ou redesenhada.

Também é necessário que tenham uma equipe com perfil empreendedor e demonstrem que a equipe possui conexão com o problema social que querem enfrentar. Se o Comitê Avaliador julgar que são necessárias outras etapas como entrevistas ou envio de outros materiais, isso é solicitado e será parte integrante dessa primeira etapa de seleção para a participação no Social Good Lab.

Ao longo de todo o Processo do Lab são apresentados aos inscritos e participantes três desafios e uma apresentação final. O não cumprimento de qualquer um deles, segundo os requisitos qualitativos e quantitativos, implica na eliminação do indivíduo ou grupo do processo.

O comitê avaliador das etapas eliminatórias do Lab é formado por membros da equipe do Social Good Brasil e por membros externos. As decisões do comitê são soberanas e não cabe questionamento às suas decisões. Os membros externos do comitê são pessoas ligadas aos parceiros estratégicos.

Além disso, também formam parte do comitê pessoas da rede do Social Good Brasil, conhecedores dos conceitos e metodologias usados no programa. No quadro 20 estão descritos os critérios de avaliação para ser vencedor do SGB LAB, cada etapa é eliminatória.

Quadro 20 - Critérios de avaliação da incubadora

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE INICIATIVAS DO PROJETO SGB LAB	
ETAPA	DESCRIÇÃO DETALHADA
Inscrição	Por vídeo e a seleção foi dividida em duas etapas, avaliação do perfil empreendedor e entrega de um desafio proposto pelo comitê avaliador.
Iniciativas devem estar alinhadas ao marco conceitual do programa Social Good Brasil.	Comportamento inovador Tecnologia de Hardware Tecnologia de Software Tecnologia de Uso Tecnologia de desenvolvimento Problemas da Sociedade e Melhorar o Mundo
Deve se enquadrar em algumas dessas	Economia Local & Empreendedorismo Cultura & Entretenimento

potenciais áreas-alvo, mapeadas pelo SGB.	Consumo Consciente & Justo Saúde Cidades & Mobilidade Urbana Cidadania & Engajamento Social Habitação Educação
Deve ter comportamento inovador da iniciativa.	Acesso, Autonomia, Transparência e Escala.
Deve solucionar um problema socioambiental.	Contribuir com pelo menos um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) lançados pela ONU em 2015
Devem estar em fase de concepção com uma ideia formulada.	Não testada ou com uma ideia formulada que já passou por algumas validações, mas que precisa de outros testes para ser colocada realmente em prática ou em operação e precisando ser ampliada ou redesenhada.
Perfil da Equipe	Tenham uma equipe com perfil empreendedor e demonstrem que a equipe possui conexão com o problema social que querem enfrentar
Encontros	Participar em 3 encontros presenciais
Demo Day	Fazer uma apresentação ao comitê avaliador
Seminário	Participar do Seminário com 6 finalistas que apresentará três vencedores do SGB LAB.

Fonte: Adaptado de SGB, 2016.

Conforme entrevistado C1 sobre o processo de incubação e a inovação social:

> Ainda que o processo não seja tão claro como da maneira que apresentaremos (apenas por uma questão didática), entendemos que a inovação social inicia com a definição do problema a ser solucionado. A partir disso, imaginam-se possibilidades de solução desse problema; pilotam-se, prototipam-se e testam-se as possíveis soluções. Ao alcançar resultados de adoção, iniciar o processo de difusão e escala da utilização da ideia que realmente marca a solução do problema.

Dessa forma, vê-se que o principal objetivo da Incubadora Social é gerar o desenvolvimento social, econômico e humano (BEZERRA et al 2013). Estas incubadoras trabalham com pessoas excluídas do mercado de trabalho no sentido de promover a "geração de renda e de trabalho" e a sua integração por via da economia solidária na forma de associações ou cooperativas, mas também preocupadas com a sustentabilidade econômica destas iniciativas como forma de resolver problemas relativos à integração no mercado de trabalho e à inclusão social.

Na próxima seção serão apresentados os principais resultados dos negócios sociais incubados no ano de 2015, e vencedores da etapa final que seleciona os três negócios que mais se desenvolveram desde o início do processo de incubação.

4.4.2 Principais Resultados dos negócios sociais vencedores SGB LAB 2015

No ano de 2015 foram 450 inscritos no processo de incubação e após passadas todas as etapas de avaliação, conforme critérios estabelecidos no edital do SGB LAB 2015, e que

foram descritas na seção anterior, os vencedores que receberam o incentivo e acompanhamento do futuro negócio social, por ordem de classificação foram: Cientista que virou mãe, Letras de médico e Praças.

Seidman (2015) afirma que os desafios que os empreendedores sociais enfrentam no acesso aos recursos, surgem novos modelos de startups sociais e de desenvolvimento comunitário.

Para desenvolver esse estudo e avaliar o desempenho dos projetos sociais foi utilizada a métrica de Hehenberger (2013). Após dois anos de premiação e consolidação do negócio social buscou-se verificar os principais resultados do negócio, indicadores e como estão fazendo para se manter no mercado, para isso utilizou-se a cadeia de valor, conforme demonstrada na figura 11 e apresentada no quadro 21.

No quadro 21 estão os principais resultados e a utilização da cadeia de valor em empreendimentos sociais incubados no SGB LAB e vencedores do ano de 2015 do processo seletivo de escolha dos melhores negócios sociais. Os autores apresentados na seção de avaliação de impacto social possuem métricas de avaliação similares, mas com algumas particularidades e devido à melhor adaptação na OSC foi escolhida a de Hehenberger (2013) que busca demonstrar os principais resultados dos projetos sociais na sociedade.

Hehenberger (2013) afirma que o objetivo de medir o impacto é o de gerir e controlar o processo de criação de impacto social, a fim de maximizar ou otimizá-lo (em relação aos custos). O Gerenciando do impacto deve ser utilizado de forma continua e é facilitada pela integração de medição do impacto no processo de gestão de investimentos.

É importante identificar o que é preciso mudar dentro do processo de gestão de investimento para que seja capaz de maximizar o impacto social. Para cada etapa do processo, deve-se considerar como isso se relaciona com o trabalho diário do financiamento e construção de organizações com finalidades sociais e para que se tornem cada vez mais fortes (HEHENBERGER; 2013).

A inovação é o que cria valor social. (PHILLS; 2008). Hitt (2008) conceitua empreendedorismo como o processo no quais indivíduos ou grupos identificam e buscam oportunidades empresariais. As empresas que se dedicam ao empreendedorismo valorizam muito as inovações individuais, bem como a capacidade de inovar continuamente.

Segundo Ireland (2005) o empreendedorismo e a inovação que ele gera são importantes para as empresas que competem no mercado e aos países que estimulam as condições para melhorar os padrões de vida da sua população.

Quadro 21 - Utilização da cadeia de valor nos negócios sociais

NEGÓCIO SOCIAL: CIENTISTA QUE VIROU MÃE	
Entrada	Duas sócias empreendedoras sociais e mais trinta e seis parceiras que escrevem os artigos, investimento inicial do capital semente SGB LAB R$ 49.000,00 (L2).
Atividade	A Plataforma CIENTISTA QUE VIROU MÃE é a primeira plataforma online brasileira de informação produzida por mulheres mães. São cientistas, jornalistas e produtoras independentes de conteúdo que sabem de que tipo de informação as mulheres precisam (L2).
Saída	O modelo de negócio é baseado no financiamento coletivo de todos os textos, com acesso livre a todos os textos publicados. A principal ferramenta é o site que divulga e capta recursos para inserção de novos textos sobre os diferentes temas relevantes para a sociedade, que podem ser sugeridos por qualquer pessoa. A ideia é não continuar nas mãos da mídia atual e sim escrever textos de importância para a sociedade sem apelos comerciais (L2).
Resultados	Como resultados do negócio social, conforme entrevista a organização apresenta a mais de 6.268.252 visualizações do site e textos, 21 textos produzidos e financiados e aproximadamente 650 textos publicados de forma livre sem publicidade, 98.580 pessoas atingidas no facebook, mais de 1.800 visualizações no canal do youtube, 268 seguidores no twitter, 7.078 seguidores no instagram, 31 seguidores no Google+ (L2).
Impacto	Mais de 8 milhões de pessoas impactadas diretamente com o negócio social e tendo acesso à leitura educacional e de qualidade sem propaganda paga ou informação tendenciosa para venda de produtos (L2).
NEGÓCIO SOCIAL: LETRAS DE MÉDICO	
Entrada	Dois sócios empreendedores sociais (L2).
Atividade	Letras de Médico surgiu para empoderar pacientes por meio de software que utiliza pictogramas (L2).
Saída	Software, que usado pelo médico, não traduz receita médica. O mesmo associa design de informação com pictogramas criados e validados em acordo com a realidade brasileira para gerar um modelo de receita adaptada. O software também disponibiliza, ao médico, informação médica fácil e adaptada para orientar o paciente de forma objetiva. Tem o objetivo de humanizar o atendimento de forma prática e efetiva, aumentando adesão ao tratamento e diminuindo gastos desnecessários em saúde. Base de dados com mais de 20 mil medicamentos e consulta de preços de medicamentos (L2).
Resultados	Como resultados do negócio social, conforme entrevista a organização apresenta que o ADVReceita foi testado e validado por médicos e pacientes. A união de design de informação e pictogramas aumenta em até 5x o entendimento do tratamento em até 40% menos tempo, o que otimiza a consulta médica. O site da ADVMED são mais de 15.000 visitantes impactados com as notícias. Nas redes sociais são mais de 1.308 pessoas atingidas no facebook e 85 seguidores no twitter (L2).
Impacto	Analfabetismo em saúde é a dificuldade em entender informações sobre tratamento e doenças, o que não atinge somente os 28 milhões de analfabetos funcionais do país, mas também muitos outros brasileiros. Um dos principais problemas enfrentados da prática médica é a não adesão ao tratamento, ou seja, administração incorreta de medicamentos pelos pacientes. Segundo a OMS, mais da metade dos pacientes crônicos não tomam os remédios como prescrito. O ADVReceita é o sistema online da ADVMED que economiza tempo nas prescrições e aumenta o entendimento do paciente com a utilização de pictogramas (imagens) e design de informação (mudança no layout da receita) como apoio ao conteúdo tradicional (L2).
NEGÓCIO SOCIAL: PRAÇAS	
Entrada	Três pessoas são as empreendedoras sociais e possuem cinco empresas parceiras, cinco OSC parceiras, 1000 pessoas cadastradas como usuários e parceiros. . (labber 3).
Atividade	Negócio social que atua na revitalização de praças. O modelo "Praças" é a busca pela solução definitiva para as praças degradadas e abandonadas das cidades brasileiras atuando no "pacote completo", ou seja, ativação comunitária, co-criação de projetos e gestão e manutenção. (labber 3).
Saída	O "Praças" utiliza plataforma colaborativa própria para alcançar o engajamento massivo dos moradores do entorno, resultando numa solução colaborativa entre cidadãos, governo e empresas num sistema "ganha-ganha" (L3). Esse relato corrobora com a teoria de Prahalad (2005).
Resultados	Como resultados do negócio social a organização apresenta mais de três mil visualizações do site, 1.517 pessoas atingidas no facebook, 139 seguidores no instagram e mais de 100 pessoas

	inscritas no canal do youtube e aproximadamente 1938 visualizações. Conforme entrevistado gestor do projeto mais de 100 praças foram cadastradas, 1000 pessoas cadastradas como usuários e parceiros, 2 praças totalmente adotadas e impactadas. Na adoção dessas duas praças foram envolvidas mais de 400 pessoas tais como moradores, donos de estabelecimento comercial e vizinhança no entorno foram realizados 6 mutirões com cerca de 200 pessoas. Segundo o entrevistado o impacto para a sociedade está na mudança do ambiente que muitas vezes está abandonado e passa a ser um local agradável e utilizado pelas pessoas fazendo o verdadeiro papel da lógica do espaço público que é de uso comum e de posse de todos (L3).
Impacto	Conforme relato do entrevistado gestor do projeto, são impactados nesse negócio moradores, comércios e empresas localizadas próximas a praças públicas abandonadas, que estão cansados da ineficiência pública e querem promover melhorias públicas no bairro, criando espaços de convívio comunitário qualificados. Ainda foi observado que após a adoção colaborativa da praça há aumento do número de frequentadores e mudança no perfil, que passa a ser ocupado por crianças, famílias e pessoas que também querem conservar e preservar o ambiente (L3).

Fonte: Adaptado de HEHENBERGER, 2013.

Conforme entrevistado C1 sobre motivação, impacto social e inovação social:

> Para o SGB, a inovação nasce na latência da busca por maneiras mais efetivas, eficientes, sustentáveis ou justas que as soluções já existentes, quando tratamos das lacunas sociais em todo o mundo. Seja ela buscada de maneira intencional, ou por acaso, as pessoas andam na direção de encontrar maneiras novas de resolver questões que as incomodam.
> Consideramos como base os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) como os problemas que motivam a busca por inovações que possam ajudar a solucioná-las. No entanto, entendemos que os protagonistas e empreendedores que vivenciam os problemas sociais são aqueles capazes de justificar a sua relevância, seja social ou ambiental. Quem os vive e/ou quer transformá-los, têm os dados da abrangência do desafio e clareza da sua teoria de mudança (a forma como sua iniciativa / inovação pretende ajudar a resolver tal problema).
> A motivação vem ainda antes da curva de adoção iniciar. O que realmente importa para a população-alvo e o que irá motivá-los a aceitar e adotar qualquer solução pensada. Entendemos no SGB que qualquer tipo de inovação deve nascer de um olhar profundo para o usuário que vive o problema social em questão.
> Inovação social deve ter um olhar e pensamento de longo prazo, precisa de tempo e esforços para ser *mainstream* e assim se manifestar como uma verdadeira inovação que gera impacto social.
> O conceito de desenvolvimento humano tem como objetivo vislumbrar o aumento da liberdade e da capacidade das pessoas de usufruírem de uma melhor qualidade de vida. Para tornar esse objetivo mensurável, os índices de desenvolvimento humano limitam-se a renda, educação, expectativa de vida e igualdade, mas isso se deve a limitação de dados disponíveis para cálculo do índice.

Hitt (2008) afirma que os empreendedores tendem a demonstrar diversas características, incluindo o otimismo, a grande motivação, a disposição para assumir responsabilidade por seus projetos e coragem. Eles tendem a demonstrar paixão e emoção no que diz respeito ao valor e a importância de suas ideias com base na inovação.

A objetivação da sociedade em Durkheim (1983) passa por afirmar que os fatos sociais são exteriores e coercitivos aos indivíduos, ou seja, as ações individuais seriam o reflexo da internalização da consciência coletiva de um determinado grupo social.

É percebido através das entrevistas e da observação participante o impacto dos negócios sociais na comunidade ao qual foi pensado e criado para atender determinado problema social. Os principais resultados e transformações sociais desses negócios são: empoderamento, inclusão, autonomia e emancipação dos envolvidos. Essas transformações sociais são evidenciadas conforme entrevistados:

> Nosso objetivo é empoderar mulheres através do conhecimento e da educação. A mídia tradicional não representa as mulheres. Uma mulher após ter seu filho busca informações sobre esse novo mundo e para se sentir mais forte e o que encontra: "a mamadeira com strass que conquistou as famosas" ou "como fazer seu corpo voltar ao normal em um mês". Esse tipo de informação não representa as mulheres mães e jamais vai representar e empoderar (L1).
>
> Empoderar através da educação, tecnologia e linguagem compreensiva as pessoas simples (analfabetos funcionais) que atualmente são cerca de 28 milhões no Brasil. O objetivo é humanizar a saúde da medicina, gerar receita em que as pessoas em que as pessoas não se preocupem com as letras de médico. Eu sai às ruas e perguntei as pessoas simples como elas tomariam um remédio que foi prescrito de 8 em 8 horas e para minha surpresa a resposta mais falada foi: um às 8 da manhã e outro às 8 da noite e a outra resposta foi: os dois de uma vez pra não esquecer. As pessoas não entendem de saúde e há falta de comunicação entre médico e paciente (L2).
>
> Transformar espaços públicos que estavam degradados por falta da participação popular e abandono do governo e transformar vidas. Incluir a comunidade local, financiadores e governo no processo de vitalização desses espaços e gerar valor para ambos. A comunidade se sente parte do processo e se sente incluída e responsável pelo espaço público que antes não frequentavam por insegurança e receio (L3).

A transformação social resultado dos negócios sociais incubados se aproxima do que é proposto por Freire (1997) quando afirma que a educação popular é um instrumento de emancipação. Essa educação é feita com o povo, com os oprimidos ela é libertadora e ao mesmo tempo gnosiológica, política, ética e estética.

Esta educação transforma a sociedade partindo de contexto concreto e vivido para chegar ao teórico e que requer curiosidade epistemológica, problematização, rigorosidade, criatividade, dialogo a vivência da práxis e o protagonismo dos sujeitos (Freire, 1995). Para Freire a educação é um processo relacional:

> "Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão" (1981).
> Mesmo quando você se sente, individualmente, mais livre, se esse sentimento não é um sentimento social, se você não é capaz de usar sua liberdade recente para ajudar os outros a se libertarem através da transformação global da sociedade, então você só está exercitando uma atitude individualista no sentido do empowerment ou da liberdade. (Freire e Shor, 1986).

O diálogo não se constitui em mera verbalização de palavras e não tem como objetivo a transferência de conhecimento especializado, mas problematizar a forma oficial do conhecimento, questionando as relações dominantes que o produziram. Dessa forma, envolve

um processo de contestação e redescoberta do conhecimento. O diálogo está a serviço de uma educação para a emancipação (BAQUERO, 2012).

Santos (2007) acrescenta que não é simplesmente de um conhecimento novo que necessitamos, e sim um novo modo de produção de conhecimento necessitamos de alternativas, e de um pensamento alternativo as alternativas.

Emancipação segundo Kant (1974) é a passagem da heteronomia para a autonomia e a coragem do sujeito em fazer uso do próprio entendimento saindo da minoridade para maioridade e saindo da carroça. Adorno (1985; 2012) ressalta que esse processo é educativo sob uma perspectiva moral e ética, educar para a contradição e resistência.

O ponto central da autonomia do sujeito abordada por Kant e Adorno é o esclarecimento. Através dele é possível afirmar que indivíduos autônomos são capazes de agir livremente e de posicionar-se de forma efetiva diante das questões que envolvem qualquer esfera ou setor econômico. A emancipação é o esclarecimento e a educação é o meio ou instrumento para a emancipação.

A emancipação segundo Freire (2000) é uma conquista política a ser efetivada pela práxis humana, na luta pela libertação das pessoas de suas vidas desumanizadas pela opressão e dominação social.

A tomada de consciência não se dá de forma isolada, mas através das relações que os homens estabelecem entre si, mediados pelo mundo. A consciência destacada por Paulo Freire (1995) não leva automaticamente a liberdade, mas para ser livre é necessário que se tenha consciência.

O empoderamento é a tomada de consciência que confere poder as pessoas ou grupos gerados a partir dos próprios sujeitos/agentes. Também é um processo que emerge das interações sociais em que os seres humanos são construídos e à medida que criticamente problematizam a realidade, vão se conscientizando, descobrindo brechas e ideologias. A conscientização dá poder para transformar as relações sociais de dominação, poder esse que leva à liberdade e a libertação (BAQUERO, 2012).

Uma educação para a emancipação, concebida, conforme Freire, como ação cultural para a libertação, pode se constituir em instrumento valioso em projetos e ações direcionados ao empoderamento dos sujeitos e consequente transformação social (BAQUERO, 2012; ROSO; 2014).

O SGB busca o empoderamento coletivo através de seus projetos corroborando com o conceito Carvalho (2004) que afirma ser mais do que repassar informações e induzir determinados comportamentos, esta estratégia sugere que as pessoas e coletivos sejam

apoiados no processo de reflexão sobre os problemas postos pela vida em sociedade, procurando contribuir para a tomada de decisões, o desenvolvimento da consciência crítica e o aumento da capacidade de intervenção sobre a realidade.

Nos três negócios sociais e conforme relato das entrevistas pode se verificar a afirmação de Narayan (2002), sobre o empoderamento que se refere à expansão da liberdade de escolha e ação. Para os pobres, essa liberdade é severamente restringida por sua falta de voz e poder, particularmente em relação ao Estado e acesso aos mercados.

O negócio social Cientista que virou mãe pretende empoderar mães e mulheres através da educação e do conhecimento o que corrobora com Narayan (2002) quando afirma que empoderar mulheres envolve a remoção de barreiras institucional formal e informal que os impede de tomar medidas para aumentar seu bem-estar individual ou coletivo e que limitam suas possibilidades de escolha.

Existem estratégias de empoderamento que foram iniciadas pelos próprios pobres e pelos governos, a sociedade civil e o setor privado. Os esforços bem sucedidos para empoderar os pobres, aumentando a liberdade de escolha e ação em diferentes contextos, geralmente compartilham quatro elementos segundo Narayan (2002):

- Acesso à informação
- Inclusão e participação
- Responsabilidade ou responsabilidade pública
- Capacidade organizacional local.

Para Dagnino (2014) a inclusão social pode ser entendida como um processo que permitiria àqueles que estão à margem do socioeconômico buscar alternativas de trabalho e renda. A inclusão também tem outra dimensão a política e cultural, entendida como a participação plena e de forma ativa de todos os cidadãos nos processos que ocorrem na sociedade e pela magnitude que alcançou a exclusão social.

A dimensão política e cultural da inclusão social fundamentada por Dagnino (2014) pode ser observada nos resultados dos negócios sociais incubados pelo SGB LAB, pois inclui pessoas que estavam excluídas dos processos sociais, de saúde e lazer utilizando como ferramenta a educação, acesso à informação e humanização dos processos socioeconômicos.

Dagnino (2014) afirma que a inclusão social supõe a geração de conhecimento que seja coerente com os valores e interesses dos excluídos. Esse conhecimento é imprescindível para alavancar processos autossustentados, autônomos e autogeridos de inclusão capazes de

romper o ciclo vicioso da exclusão social. Esse conhecimento é produzido através de construção coletiva dos movimentos sociais e comunidade científica em conjunto com atores do governo e sociedade civil organizada.

O negócio social letras de médico busca empoderar sujeitos que fazem parte do sistema de saúde e humanizar os processos. Para o Ministério da Saúde (2010) a humanização da saúde é a valorização dos diferentes sujeitos implicados no processo de produção de saúde: usuários, trabalhadores e gestores. Os valores que norteiam essa política são a autonomia e o protagonismo dos sujeitos, a corresponsabilidade entre eles, o estabelecimento de vínculos solidários, a construção de redes de cooperação e a participação coletiva no processo de gestão.

Campos (2005) afirma que o trabalho em saúde se humaniza quando busca combinar a defesa de uma vida mais longa com a construção de novos padrões de qualidade da vida para sujeitos concretos. A humanização depende ainda de mudanças das pessoas, da ênfase em valores ligados à defesa da vida, na possibilidade de ampliação do grau de desalienação e de transformar o trabalho em processo criativo e prazeroso.

O negócio social Praças busca empoderamento da comunidade e conexão entre atores do governo, OSC e iniciativa privada transformando espaços públicos. As praças são os espaços públicos que estão mais intimamente ligadas à vida cotidiana, o que permite apreender a diversidade social característica das grandes cidades. Segundo Lamas (2004) a praça é um:

> Lugar intencional de encontro, da permanência dos acontecimentos, de práticas sociais, de manifestação da vida urbana e comunitária e de prestigio, e, consequentemente, de funções estruturantes e arquiteturas significativas.

Simmel (1939) afirma que todo espaço público é construído socialmente, pois as formas de sociabilidade e de apropriação dos espaços públicos, além de se transformarem constantemente, expressam processos sociais mais gerais de uma sociedade em um determinado tempo e lugar. Hansen (2002) e Kaztman (2001) acrescentam que como espaço construído socialmente, são também lugar de conflitos entre os diferentes grupos sociais, além de espaço de relações de poder, de afirmação de um grupo sobre outro, estilos de vida, segmentações e, em muitos casos, segregações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como **objetivo geral analisar as práticas da incubadora de negócios sociais que estimulam a inovação social.** Para isso, foi realizada uma pesquisa em uma Organização da Sociedade Civil, sem fins lucrativos, que tem a missão de inspirar, conectar e apoiar indivíduos e organizações para o uso das tecnologias, novas mídias e do comportamento inovador para contribuir com a solução de problemas da sociedade.

A Instituição foi fundada por duas organizações da sociedade civil. Inicialmente era mais um projeto de uma OSC que ganhou força e hoje é uma organização que impacta na sociedade de forma positiva e possui muitos projetos sociais para minimizar os problemas relacionados aos ODS.

O objeto desse estudo surgiu de um movimento global que busca criar soluções através da tecnologia voltadas a atender os ODS e a agenda 2030 da ONU, no Brasil é líder e referência no movimento global para buscar soluções para problemas sociais.

Para atingir os objetivos desse estudo foram utilizadas teorias e conceitos que contemplassem a inovação social que ainda é um campo em estudo e que necessita de base teórica para ser consolidado.

Para esse estudo foi utilizada a teoria de Prahalad (2005) que apresenta estratégias para desenvolver negócios para a BOP, a teoria de práticas organizacionais de Theodore Schatzki (2005) que busca entender o processo da inovação social através dos arranjos sociais e as ações dos sujeitos, a Teoria de Tidd (1997) que afirma que a organização precisa conter elementos para que possua um ambiente favorável à inovação.

Por fim, a teoria da cadeia de valor proposta por Hehenberger (2013) que apresenta uma métrica de avaliação dos impactos dos negócios sociais. Também são apresentados nessa pesquisa os conceitos de inovação social. Ao desenvolver esse estudo de caso verificou-se que uma teoria não seria capaz de contemplar a complexidade do estudo e a própria inovação social.

Para atingir o objetivo geral, foram propostos três objetivos específicos, sendo: 1) descrever as práticas organizacionais desempenhadas pela incubadora, 2) identificar as inovações sociais presentes ou resultantes das práticas de incubação, e por fim, 3) identificar as principais inovações sociais dos negócios sociais incubados.

A teoria de Theodore Schatzki (2005) contribuiu para o entendimento de como as ações exercidas pelos atores organizacionais caracterizam uma ordem social estabelecida dentro dessas práticas sociais, voltadas a atender demandas sociais e econômicas da sociedade.

Também que a mente, o pensamento dos atores organizacionais é uma dimensão central desse processo e as práticas são as ações, chamadas pela organização como mão na massa e realizadas através dos projetos da organização que estimulam a inovação social.

Os principais pontos analisados e observados nesse estudo em relação às práticas organizacionais foram que as ações dos atores/agentes buscam o desenvolvimento da sociedade. As práticas organizacionais são voltadas para a inclusão e para resolver um problema social através dos parceiros. A capacitação de empreendedores sociais são necessárias para eficiência organizacional.

Sobre as práticas também se pode considerar que a consultoria voltada para o negócio social ajuda os gestores a melhorar as práticas organizacionais e estimular as inovações sociais da grande Florianópolis e do Brasil, sendo importantes para mudar um contexto econômico, social e regional. Estas ações são de extrema importância para o desempenho futuro dessas organizações, que através de suas práticas organizacionais, são entes inovadores.

Com base na literatura apresentada e no estudo de caso analisado foram observados alguns aspectos que contribuem para o possível alinhamento entre as práticas organizacionais/sociais, a cultura e o comportamento dos atores/agentes, formando uma rede de ações de inovação social com o propósito de melhorar a sociedade local e, por consequência, servir de exemplo para outros contextos.

A inovação social é responsável pelos novos rumos do desenvolvimento de uma organização e pelo suprimento das necessidades da sociedade, gerando novos negócios e, inclusive, fazendo a economia girar, atuando em uma perspectiva de sustentabilidade.

O SGB possui uma cultura com ambiente favorável a inovação, que por sua vez é percebida por seus membros. Uma cultura organizacional inovadora colaborativa, com toda a organização, comprometida, cooperando e envolvida nos processos de melhoria, favorecendo suas vantagens competitivas e, consequentemente a sua manutenção no mercado, considerando que se trata de uma instituição sem fins lucrativos. Desta forma é possível afirmar que existe uma influência da cultura organizacional sobre o ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações no SGB.

Os elementos que favorecem um ambiente de inovação propostos por Tidd (1997) são observados na organização e incorporados ao cotidiano organizacional. O ambiente organizacional estudado favorece ao desenvolvimento da inovação social, pois é possível identificar que há liderança voltada para inovação, a gestão atua de forma estratégica (holocracia), a capacidade de interpretação e comunicação são extensas, as interações com o

ambiente externo são voltadas ao trabalho em equipe eficiente, há valorização da equipe, rápida resolução de conflitos, motivação, realização, sentimento de pertencimento e principalmente um clima e estrutura física altamente criativos.

Esse ambiente organizacional e cultura são a inspiração para voluntários, parceiros e comunidade que é demonstrado principalmente no projeto seminário onde a organização apresenta todo o trabalho que é desenvolvido no ano voltado para as inovações sociais. Estes resultados atendem ao **primeiro objetivo específico do estudo**.

O segundo objetivo específico foi identificar as inovações sociais presentes ou resultantes das práticas de incubação. O foco desse estudo é o projeto da incubadora de negócios sociais, mas os demais projetos da organização estão interligados com a incubadora podendo assim concluir que essa conexão entre os projetos da organização, equipe e o ambiente organizacional são necessárias para que a inovação social seja desenvolvida.

Observou-se que, o SGB desenvolve e capacita negócios sociais que consequentemente estão no mercado BOP. Pode-se afirmar também que utiliza as estratégias desenvolvidas por Prahalad (2005) para desenvolver esse mercado, tais como: incentivar a utilização de tecnologia de fácil acesso a todos, é transparente na forma de atuação e através de seus dados criando uma confiança mútua, permite e incentiva o acesso de estudantes, aprendeu a conviver com muitas relações com grande número de instituições, junto com os parceiros cria riqueza, atua no desenvolvimento econômico e na transformação social.

O SGB está criando, incentivando e capacitando para pensar e desenvolver uma lógica de mercado para a BOP através dos negócios sociais incubados. O propósito dos negócios é a transformação social principalmente de pessoas excluídas econômica e socialmente. E é através do projeto incubadora que pretende minimizar os problemas sociais utilizando comportamento inovador e tecnologia.

Ao desenvolver esse mercado da BOP cria riqueza para todos numa relação de ganha-ganha proposta por Prahalad (2005). Ao fortalecer esse mercado e capacitar esses negócios o SGB amplia a criação de novas soluções de empreendimentos para atender aos ODS da ONU e atingir a meta de 2030 para o Brasil.

Uma das contribuições desse estudo reside na oportunidade de tornar conhecidas iniciativas de organizações para atender as necessidades sociais e econômicas das pessoas que tem pouco ou nenhum acesso a produtos e serviços básicos de saúde, educação, emprego e qualidade de vida.

É possível criar a partir das práticas organizacionais dos atores/agentes do terceiro setor mobilizadas com os demais setores (iniciativa privada, governo, agentes de mudança e

comunidade) meios para reduzir os problemas crônicos de pobreza e desigualdade social. Para Prahalad (2005) o meio para resolver os problemas sociais é o desenvolvimento econômico e social do mercado BOP e assim criar uma lógica de ganha-ganha.

Desta forma é possível afirmar que a cooperação entre os diversos setores da economia motivados para criar em conjunto soluções diferentes para problemas que afetam a sociedade e que estão enquadrados no ODS causando transformação na vida das pessoas e no local é uma inovação social que é desenvolvida através das práticas do terceiro setor por meio de seus projetos sociais.

Os projetos do SGB resultam em inovação social, pois são ideias ou iniciativas inovadoras no âmbito social que através da participação e da cooperação de uma rede de atores envolvidos, tem como objetivo solucionar um problema socioeconômico que normalmente se enquadram em algum dos ODS da ONU.

Através dos projetos seminário e documentário a organização busca inspirar para a inovação social, o projeto plataforma online é um ambiente de conexão entre pessoas e empresas, o agente SGB acelera e fortalece a cultura da inovação social no Brasil, a consultoria e metodologia oferece conhecimento, experiência e fortalece os negócios sociais. Por fim, a incubadora oferece um ambiente de inovação social para criação de negócios com ou sem lucro e que desenvolvem mercados, inclusive o da BOP e transformam a sociedade.

Os resultados do **terceiro objetivo específico** mostram que a avaliação do impacto dos negócios sócias incubados no ano de 2015 são difíceis de mensurar devido a sua complexidade de demonstrar os principais resultados, visto que são subjetivos e não se reduzem apenas aos números.

Os resultados são voltados à inclusão, emancipação, qualidade de vida e empoderamento. Foi evidenciado que muito mais que uma teoria econômica e desenvolvimento de mercados os negócios sociais trazem uma reflexão maior da vida, do contexto histórico e socioeconômico no qual o indivíduo está inserido.

Para os atores/agentes que através de suas práticas desenvolvem a inovação social o maior benefício é um propósito e motivação de vida e para os beneficiários é a transformação da vida, se tornam atores da sua própria história, através da educação ampliando a liberdade de expressão e pensamento, acessando informações, conhecimento e tecnologia que possibilitam decidir por si mesmos o rumo de suas ações e opiniões ampliando a tolerância e respeito com o próximo.

Essa inovação social evidenciada nos projetos sociais do SGB tem objetivo de criar valor e benefícios para a sociedade como um todo ao invés de interesses individuais. O

principal resultado, ou lucro social, dessa inovação é a transformação social evidenciada através do acesso ao conhecimento, acesso a serviços e produtos básicos, educação emancipação do pensamento, na inclusão social, qualidade de vida e no empoderamento provocando uma mudança social significativa e duradoura no indivíduo, no local onde está sendo desenvolvida e na empresa que desenvolve.

Por meio da análise dos resultados da pesquisa pode-se afirmar que a união das práticas organizacionais exercidas pelos atores/agentes e o ambiente organizacional estimulam a inovação social. Os projetos da organização são o processo pelo qual a inovação social é pensada e desenvolvida e que a incubadora de negócios sociais capacita e desenvolve mercados e pessoas excluídas socioeconomicamente. A maior resultado desses negócios sociais incubados é transformação da vida e a modificação da sociedade.

Recomenda-se desenvolver outros estudos mais profundos, concentrados em instituições do terceiro setor, sem fins lucrativos e preferencialmente incubadores de negócios sociais para possíveis comparações e para formação de um cenário mais completo sobre a inovação social. Sugere-se também a utilização de outras teorias com viés social e econômico para entender o fenômeno da inovação social. É necessário que sejam feitas pesquisas em outros anos na organização e na incubadora para que possam ser avaliados os negócios sociais incubados e ter uma perspectiva maior da inovação social.

REFERÊNCIAS

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Disponível em: www.abong.org.br. Acessado: 24/03/2017.

ACATE. Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. Disponível em: www.acate.com.br. Acessado: 13/08/2017.

ADORNO, Theodor W. Educação e Emancipação. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2012.

ADORNO, Theodor W. HORKHEIMER, Max. Dialética do Esclarecimento. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985.

ADS. Academia de Desenvolvimento Social. Disponível em: http://www.academiasocial.org.br. Acessado em: 15/07/2016.

AHUJA, G; LAMPERT, M. Enterpreneurship in the large Corporation: a longitudinal study of how estabilished firms create breakthourgh inventions, Strategic Managemente Journal, 22: p. 521-543, 2001.

ALBUQUERQUE, Antonio C. Carneiro. Terceiro Setor História e Gestão de Organizações. São Paulo: Summus. 2006.

ALVES, Mário Aquino. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s).ENANPAD 2002.

ALVORD, S. Brown, L.; LETTS, C. Social entrepreneurship and societal transformation:an exploratory study, *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3): 260-282, 2004.

ANDRADE, Thales Novaes. Aspectos sociais e tecnológicos das atividades de inovação. Lua Nova, v. 66, n. 66, p. 139-166, 2006.

ANDRÉ, Isabel; ABREU Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. Finisterra, XLI, 81, pp. 121-141, 2006.

ANHEIER, Helmut K.; SEIBEL, Wolfgang. The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations, Berlin/New York: Walter de Gruyter. 1990

ARTEMISIA. Disponível em: http://artemisia.org.br/. Acessado em: 02/09/2017.

ASSOGBA, Yao. Innovation sociale et communauté: Une relectureà partir des sociologies classiques. Alliance de rechercheuniversité-communauté/ innovation sociale et développement descommunautés, Universitédu Québec em Outaouais, Série: Recherches, no 5, mars 2007.

AUSTIN, J., STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory e Practice, 30*(1), 1-22, 2006.

BARBIERI, J.C.; ALVARES, A.C.T. **O retorno dos sistemas de sugestão:** abordagens, objetivos e um estudo de caso. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE. Edição Especial, 2005.

BEZERRA, Adriel Felipe de Araújo; SILVA, Wendella Sara Costa da; CARVALHO, Zulmara Virgínia de. As Incubadoras Sociais e o Desenvolvimento Local: O que é e porque apoiar a iniciativa. XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e 30º Conferência da IASP, 2013.

BHBIT. Disponível em: https://www.bhbit.com.br/terceiro-setor/o-que-e-terceiro-setor-significado/. Acessado em 13/05/2017.

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. A Situação das Américas: Democracia, Capital Social e Empoderamento: Instrumento de Emancipação Social? – Uma Discussão Conceitual. Revista Debates, Porto Alegre, V. 6, N. 1, P.173-187, JAN.-ABR. 2012.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, Vol. 47, N. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011.

BOSMAN, N.; LIVIE, J. *Global Entrepreneurship Monitor 2009.ExecutiveReport, 2010.*

BOURDIEU, Pierre. La Jeunesse N'est Qu'un Mot. In: Questions De Sociologie. Paris: Minuit, 1980.

_____, Pierre. Razões práticas: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996.
BOURQUE, Denis; PROULX, Jean; FRÉCHETTE, Lucie. Innovations sociales em Outaouais. Rapport de recherche, Alliance de recherche université-communauté/Innovation sociale et développement des communautés, Université du Québec em Outaouais, Série: Recherches, no 5, novembre 2007.
BRASIL. Ministério das Cidades. Minha Casa Minha Vida. Disponível em: www.minhacasaminhavida.gov.br. Acessado em: 18/06/2016.
_____. Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods. Acessado em: 15/05/2016.
_____.Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. Acolhimento nas práticas de produção de saúde / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. – 2. ed. 5. reimp. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2010. 44 p. : il. color. – (Série B. Textos Básicos de Saúde).
_____Disponível em: www.minhacasaminhavida.gov.br/resultados-do-programa.html. Acessado em: 18/06/2016.
BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999.
_____Lei nº 13.019 de 31 de Julho de 2014.
_____Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991.
BRASIL. Secretaria Geral da Presidência da República. Marco regulatório das organizações da sociedade civil. Disponível em: http://portal.convenios.gov.br/images/manuais/Marco_Regulatorio_das_relacoes_entre_Estado_e_Sociedade_Civil_pdf. 2014
BURGELMAN, R.A. Strategic Management of Technology and innovation. Boston: Irwin, 1995.
CABRAL, Eloísa Helena de Souza. A Gestão Social do Terceiro Setor e suas Dualidades. Revista Administração em Diálogo, n. 11, v.2, 2008, p. 21- 34.
CAMPOS; Gastão Wagner de Sousa. Humanização na saúde: um projeto em defesa da vida? Interface - Comunic, Saúde, Educ, v.9, n.17, p.389-406, mar/ago 2005.
CARVALHO, Rodrigo Baroni; GOULART, Iris Barbosa. Análise do programa habitacional minha casa, minha vida nas perspectivas da inovação social e a evolução das políticas públicas. Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 97-117, set./dez, 2015.
CFC. Conselho Federal de Contabilidade -. Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social. 2. ed. reimpressa. Brasília: CFC, 2008. Disponível em:
http://portalcfc.org.br/wordpress/wpontent/uploads/2013/01/Manual_procedimentos2008.pdf
CARVALHO, S. R. . Os múltiplos sentidos da categoria "empowerment" no projeto de Promoção à Saúde. Cadernos de Saúde Pública, 2004.
CLIFFORD, J., MARKEY, K., MALPANI, N. Measuring Social Impact in Social Enterprise**:** The state of thought and practice in the UK. London. E3M, 2013.
CLOUTIER, J. 2003.Qu'est-cequel'innovation sociale? Crises, ET0314. Disponível em: www.crises.uqam.ca. Acessado em: 08 Agosto 2016.
COHEN, B.; SMITH, B.; MITCHELL, R. Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategyandthe Environment*, 107-119, 2008.
COMTE, A.; System of Positive Polity. London. 1851.
CRESWELL. John W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos e misto. 2º ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

CRISES. Centre de Recherche surles Innovations Sociales. Rapport Annuel des activités scientifiques du CRISES 2011-2012. Quebec, 2012.
DATAFOLHA. Disponível em: http://arte.folha.uol.com.br/mercado/2014/01/16/piramide.pdf. Acessado em: 05/09/2017.
DAGNINO, R. Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2014, 318 p. ISBN 978-85-7879-327-2. Disponível em: http://books.scielo.org/id/7hbdt/pdf/dagnino-9788578793272.pdf. Acessado em: 04/01/2018.
DAGOSTIN, Neimar Topanotti; FREIRE; Patricia de Sá, GUIMARÃES; Leopoldo Pedro Filho. X Congresso Nacional de Excelência Em Gestão. 2014
DAMANPOUR, F. **Organizational compexity and innovation: Developing and testing multiple contigency models**. Management Science, New Jersey, v. 42, n. 5, p. 693, 1996.
DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.; WILSON, H. J. Who's bringing you hot ideas and how are you responding? Harvard Business Review, 81(2): p. 58-64, 2003.
DEFOURNY, Jacques. From third sector to social enterprise: a European research trajectory. HEC Management School and Centre for Social Economy University of Liege, Belgium. 2015.
DELGADO, Maria Viviane Monteiro. Revista Espaço Acadêmico nº37. Junho de 2004. Disponível em https://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm.
DEMO, Pedro. Política Social, Educação e Cidadania. Editora: Papirus, Campinas, São Paulo. 1994.
DEMO, Pedro. Introdução à metodologia da Ciência. 2º ef. São Paulo: Atlas, 1987.
DEES, J.G., EMERSON J. *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: John Wiley & Sons, 2001.
DEES, J. G.;GUCLU, Ayse; ANDERSON, Beth Battle. The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit. Center for the advancement of social entrepreneurship. November 2002.
DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. Framing a theory of social entrepreneurship*:* building on two schools of practice and thought. 2006.
DESLANDES; S. F. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 25a Edição, revista e atualizada. Petropolis, RJ: Vozes, 2007.
DUCKER, P. F. The discipline of innovation, Harvard Business Review 76 (6): p. 149-157, 1998.
DURKHEIM, E. Da divisão do trabalho social. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
ECYCLE. Disponível em:http://www.ecycle.com.br/component/content/article/63-meio-ambiente/5667-setor-25-negocios-inovadores-em-prol-de-uma-sociedade-mais-justa.html. Acessado em: 02/09/2017.
ENDEAVOR BRASIL. Disponível em: endeavor.org.br/muhammad-yunus. Acessado em: 23/06/2016.
ETZKOWITZ, H. Academic-industry relations: a sociological paradigm for economic development. In: Leydersdorff, L.; Van Den Besslaar, P., Evolutionary economics and chaos theory: new directions in technology studies. London: Pinter Publishers, p. 139-151, 1994.
ETZKOWITZ, H. Triple Helix Innovation: Industry, University, and Government in Action. London and New York: Routledge. 2008.
EVERS, Adalbert. Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area. New York, Volutas 6 (2), 159-182, 1995.
FABLABLIVRESP. Disponível em: http://fablablivresp.art.br/o-que-e. Acessado em: 12/09/2017
FERNANDES, Rubem César. 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Organizador: Evelyn Berg Ioschpe. Editora: Paz e Terra-Rio de Janeiro.2005.
FLICHY, Patrice. L´innovation technique – recents dévelopements en sciences sociales versune nouvelle theorie de l´innovation. Paris: La Decouverte, 1995.

FLICK. Introdução a pesquisa qualitativa. 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.
FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.
_____. Professora sim, tia não. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo, SP: Olho d´Água, 1997.
_____. Pedagogia da indignação. São Paulo, SP: UNESP, 2000.
FREIRE, P., GADOTTI, M., GUIMARÃES, S. Pedagogia - Diálogo e conflito (4ª ed.). São Paulo, SP: Cortez, 1995.
FREIRE, Paulo; SHOR, Ira. Medo e ousadia – o cotidiano do professor. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
FRIEDMAN, Victor J. The Incubator for Social Entrepreneurship: Creating Partnerships for Second Order Social Change. Ruppin Institute, Israel - Conference of the International Society for Third-Sector Research, Dublin, Ireland - July 2000.
FTFS. Força Tarefa de Finanças Sociais. Disponível em: http://forcatarefafinancassociais.org.br/. Acessado em: 21/09/2016. Publicação Abril de 2015.
FOUCAULT, M. The Archaeology of Knowledge, trans. A.M.Sheridan Smith, New York: Harper and Row, 1976.
FOWLER, S. W.; KING, A. W.; MARSH, S. J.; VICTOR, B. Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments, Journal of Engineering and Technology Management, 17: p. 357-377, 2000.
GABRIELA, Lubelcová. Social innovations in the context of modernization. Sociológia.v. 44, n. 3, 2012.
GALLIANO A. Guilherme. O método Científico: Teoria e Prática. São Paulo: editora Harbra, 1986.
GESET. Gerência de Estudos Setoriais. Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social. Disponível em: www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf. Acessado em 10/02/2017.
GOOGLE. Google Acadêmico. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?cites=16276897978180159632&as_sdt=2005&sciodt=0,5&hl=pt-BR. Acessado em: 02/09/2017.
GOMEZ, Carla Regina Pasa; MEDEIROS, Carolina Beltrão; GALVÃO, Carlos Eduardo De Sousa; CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega; CASTILLO, Leonardo. Inovação Social x Tecnologia Social: Duas faces da mesma moeda? In: XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2014, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: ANPAD, 2014.
GOUVEIA, V. V.; VIDAL, M. A. Los valores en los soldados profesionales. Em M. Clemente, A. Parrilla & M. A. Vidal (Orgs.), Psicología jurídica y cuerpos de seguridade. Madri: Fundación Universidad-Empresa. 1998.
GOUVEIA, V. V. El individualismo y el colectivismo normativo: Comparación de dos modelos. Em M. Ros & V. V. Gouveia (Orgs.), Psicología social de los valores humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madri: Editorial Biblioteca Nueva. 2001.
GREENFELD, R. Zappos CEO Tony Hsieh: Adopt holacracy or leave. Fast Company. Retrieved from: http://www.fastcompany.com/3044417/zapposceo-tony-hsieh-adopt-holacracy-or-leave. 2015.
GUZMÁN, A.;TRUJILLO, M. A. Emprendimiento social: Revisión de literatura. *Estudios Gerenciales, 24*(109), 105-125, 2008.
HANSEN, R. S. El espacio público en el debate actual: una refexión crítica sobre el urbanismo post-moderno. Eure, Santiago, v. 28, n. 84, 2002.
HARTIGAN, P. It's about people, no profits. *Business Strategy Review, 17*(4), 42-45, 2006.
HEHENBERGER, L. HARLING, A., SCHOLTEN, P. A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. European Venture Philanthropy Association. 2013.

HITT, M. A.; DACIN, M. T.; LEVITAS, E.; ARREGLE, L.; BORZA, A. Partner selection in emerging and development market context: resource based organizational learnig perspectives. Academy of Management Journal, 43: p. 449-467, 2000.
HITT, M. A.; IRELAND, R. F.; HOKISSON, R. E. Strategic management competitives and globalization. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. International Monitoring. Disponível em:http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf. Acessado em: 23/06/2016.
IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Disponível em:http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf 2010.
IBP. Instituto Banco Palmas. Disponível em: www.institutobancopalmas.org. Acessado em: 23/06/2016.
_____Disponível em: www.institutobancopalmas.org/o-que-e-um-banco-comunitario.Acessado em: 23/06/2016.
_____Disponível em: www.institutobancopalmas.org/moeda-mumbuca. Acessado em: 23/06/2016.
ICOM. Instituto Comunitário Grande Florianópolis. Disponívelem:www.icomfloripa.org.br. Acessado em 08 de junho de 2016.
IN. Innovation Challenge. Extraordinary Dairy. Disponível em: www.extraordinarydairy.com, acessado em: 21/07/2017.
INEI. Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. Disponível em https://inei.org.br
_____https://inei.org.br/aceleradora25/noticias-2.5/setor-2.5-uma-nova-forma-de-empreender-e-gerar-impacto-social-relatorio-de-inteligencia-setorial-do-sebrae-sc-aponta-crescimento-deste-perfil-de-negocios-no-pais.
IRELAND, J. W. Weeb; COOMBS, J. E. The origins metodology in entrepreneurship. San Diego: Elsevier publishers. Journal of Business Management, 2005.
INFORPEOPLE. Instituto Inforpeople. Disponivel em: https://www.linkedin.com/company/inforpeople. Acessado em: 12/09/2017.
ISFEUC. Incubadora Social Académica Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – Portugal. Incubadoras Sociais, MAR, 2014. Disponível em: https://isfeuc.wordpress.com/category/incubadoras-sociais/
IVA. Instituto Voluntários em Ação. Disponível em: https://www.ivoluntarios.org.br/. Acessado em: 11/09/2017.
KANT, I. Resposta à pergunta: que é esclarecimento (Aufklãrung)?. In: KANT, I. Textos seletos. Petrópolis: Vozes, 1974.
KAZTMAN, R.. Seducidos y abandonados: el aislamento social de los pobres urbanos. Revista de La Cepal, n. 75, 2001.
KNEIPP. Jordana; et al. R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.1, p. 133-157, jan./jun. 2011 http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index R. eletr. estrat. neg., Florianópolis.
KOESTLER, A. The Ghost in the Machine. United Kingdom. Hutchinson, 1967.
KONDO, Edson Kenji; MATSUMOTO, Alberto S.; FERNANDES, José Luiz Barros; LEME, Alessandro André. Sociologia de Max Weber e Emile Durkein: questões preliminares a cerca dos métodos. Fragmentos De Cultura, Goiânia, v. 18, n. 9/10, p. 725-744, set./out. 2008.
LACLAU , E; MOUFFE , C. Hegemony and socialist strategy: toward a radical democratic politics. London: Verso, 1985.
LAMAS, José M. Ressano Garcia. ***Morfologia Urbana e Desenho da Cidade***. Lisboa: Fundação Caloustre Gulbenkian, 2004.

LICHTENSEN, G.A; LYONS, T.S. Incubating New Enterprises: A Guide to successful practice. Washington: The Aspen Institute,1996.
MACCALI, Nicole; CUNHA, Cleverson Renan da. O Modelo de Negócios: propostas e avaliação de impacto. In: SANTANA, Ana Lúcia Jansen de Mello de; SOUZA, Leandro Marins de (Org). Empreendedorismo com foco em negócios sociais. Curitiba: NITS UFPR, 2015.
MACHADO, D. D. P. N; **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.
MÂNICA. Fernando Borges. O que muda com o novo marco regulatório das organizações da sociedade civil lei n. 13.019/2014. Disponível em: http://www.institutogrpcom.org.br/files/editor/files/Cartilha%20do%20Marco%20Regulat%F3rio%20Terceiro%20Setor%20v.final%20-%20%20Instituto%20Atua%E7%E3o.pdf -2017.
MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: A ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política, vol. 30, nº 2 (118), pp. 254-270, abril-junho/2010*
MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. Disponível em: https://www.law.berkeley.edu/php-programs/courses/fileDL.php?fID=7288. Acessado em: 15/09/2017.
MARTINS, Gilberto de Andrade. THEOPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação cientifica para ciências sociais aplicadas. 2ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
MARTINS. Gilberto de Andrade. Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2008. Petropolis: Vozes, 2001.
MARKUS, H. R., KITAYAMA, S. Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation. Psychological Review, 98, 224-253. 1991.
MENDES, V. L. P. S. Inovação gerencial em serviços públicos de saúde e cidadania. Brasília Distrito Federal, Editora MS, 2002.
MERITT. Disponível em: meritt.com.br. Acessado em 12/09/2017.
MGI. McKinsey Global Institute. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. Junho, 2011. Disponível em: file:///C:/Users/GF/Downloads/MGI_big_data_full_report.pdf. Acessado em: 07/01/2018.
MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde. 2a edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18, ed. 2005.
MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 31 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.
MORALES, G Alfonso Carlos. Innovación social: um ámbito de interés para losservicios sociales. EKAINA, Junio, 2009. Universidad de Córdoba. Disponível em: <http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/12.pdf> Acesso em: 22 de junho de 2016.
MULGAN, Geoff. The Process of Social Innovation. innovations / spring 2006. 145-165. Social SiliconValleys: A manifesto for social innovation. Disponível em: http://www.youngfoundation.org.
MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. 2009.*How to Innovate: The Tools for Social Innovation*. London, NESTA/The Young Foundation.
MURAD, Elisa Pereira; PASIN, Luiz Eugênio Veneziani. Análise da Importância dos Modelos de Mensuração para Avaliação de Impacto em Negócios Sociais. XXIX Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica. 2016.

NARAYAN, Deepa. *Empoderamiento y redución de la pobreza*: libro de consulta. Coimbra: World Bank, Alfa Ômega, 2002. Acessado em: https://3sector.files.wordpress.com/2011/03/empoderamiento-y-lucha-contra-la-pobreza.pdf
ODM BRASIL. Objetivos do Milênio Brasil. Disponível em: http://www.odmbrasil.gov.br/o-brasil-e-os-odm. Acessado em: 17 de junho de 2016.
OLIVEIRA; Anna Cynthia; HADDAD, Sérgio. As Organizações da Sociedade Civil e as Ongs de Educação. Cadernos de Pesquisa, nº 112, março/ 2001 Cadernos de Pesquisa, nº 112, p. 61-83, março/ 2001.
OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo de; SILVA, Tania Nunes da. Inovação social e tecnologias sociais sustentáveis em relacionamentos intercooperativos: um estudo exploratório no CREDITAG –RO. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 277-295, MAI./AGO. 2012.
OGAIN, N. E. Impact Measurement in Impact Investing: Learning from Practice. NESTA ImpactInvestments. 2015.
ONU. Organização das Nações Unidas. Disponível em: onu.org.br. Acessado em: 13/08/2017.
PEREIRA, Sebastião Eustáquio e LOPES, Glória de Abreu. A Influência do Banco Palmas na melhoria da qualidade de vida dos seus participantes. Universidade Católica de Brasília.2009.
PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia e BACK, Léia. Modelo de negócios com impacto social. ERA – Revista de Administração de Empresas. VOL 56. Nº 2 – MAR/ABR-2016.
PIRES. C. K. Social Good Brasil: Relatório Facebook Network: 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313692386. Acessado em: 19/09/2017.
PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no Brasil. Disponível em: http://www.br.undp.org/. Acessado em: 14/09/2017.
PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em: http://portaltransparencia.org.br/. Acessado em: 15 de junho de 2016.
PHILLS, James A. Jr.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Redescobrindo a Inovação Social. Stanford Business, 2008. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation
PASTOREK, Angela E. Organizational Exit Dynamics in Times of Turbulence: Let Me Tell You the Story of How My High Hopes Were Let Down. The University of Texas at Austin May 2015. Disponível em: https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/30524/PASTOREK-DISSERTATION-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acessado em: 28/09/2017.
PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.
PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; Wilheim, Jorge; Sola, Lourdes. Organizações, Sociedade e Estado em Transformação. UNESP/ENAP, 1999: 67-116.
RAHMAN, M.; HUSSAIN, M. Social business, accountability, and performance reporting. Humanomics, 28(2), 118-132, 2012.
RAMOS, GUERREIRO Alberto. A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceituação da Riqueza das Nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981
QUIRINO, Bruno Silva; ALVARENGA, Rivadávia Correa Drummond Neto; REZEK. Abdala Filho. A vida e história de MuhamedYunus. Disponível em: www.jornaldoempreendedor.com.br/colaborativo/a-vida-e-a-historia-de-muhammad-yunus/Jornal do empreendedor. 2013.
REDE PAPEL SOLIDÁRIO. Disponível em: http://redepapelsolidario.org.br/definicoes-de-ong-os-osc-oscip/ 2017. Acessado em: 15/04/2017.
RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3º edição. Editora Atlas, 1999 e 2011.

ROA, M.L. (2005). *Definición y alcances del emprendimiento social*. Acessado em:http://www.boliviaemprendedora.org.bo/public/lst_biblioteca_rbe/lst_biblioteca_rbe_7542_archivo.pdf em 05 de janeiro de 2017.
ROBERTSON, Bryan J. Disponível em: http://www.creativityland.ca/does-the-customer-experience-matter-to-holacracy-one-no/. Acessado em: 28/09/2017.
ROCA, Raquel. Knowmads: Los trabajadores del futuro. Espanha. Editora: LID, 2015.
RODRIQUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. RAP Rio de Janeiro 2(5):25-b7. SET./OUT. 1998.
ROLLIN, Joanie; VICENT, Valérie. Acteurse processos d'innovation sociale au Québec. Québec: Université du Québec, 2007.
ROSO, Adriane; ROMANINI, Moises. Empoderamento individual, empoderamento comunitário e conscientização: um ensaio teórico. Psicologia e Saber Social, 3(1), 83-95, 2014.
ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. jan. /abr. 2014 v.3n. 1 p. 85-105ISSN: 2317-2428
SANTOS, Adriana B. A. dos; FAZION, Cíntia B. e MEROE, Giuliano P. S de. Inovação: Um Estudo Sobre A Evolução do Conceito de Schumpeter. Caderno de Administração v. 5, n. 1 (2011).
SANTOS, Boaventura de Souza. Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social. São Paulo. Editora Boitempo, 2007.
SALAMON; Lester M. ANHEIER; Helmut K. Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis. Manchester University Press, 1997.
SIMMEL, G. Sociologia: estudios sobre las formas de socialización. Buenos Aires, Espasa-Calpe, 1939.
SEM; Amartya. Desenvolvimento como Liberdade. Editora: Editora: Companhia das Letras, São Paulo. Edição 2011.
SCHATZKI, T. R. Social practice: a wittgensteinian approach to human activity and the social. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
SCHATZKI, T. R. The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.
SCHATZKI , T. R. The sites of organizations. Organization Studies, v. 26, n. 3, 2005.
SCHUMPETER, Joseph Alois. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
SCHUMPETER, Joseph. "O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico". In *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.
SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos - 2017. Acessado em: 13/03/2017.
_____Diretrizes Estratégicas: O SEBRAE no Atendimento aos negócios de Impacto Social Versão 2.0. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Diretrizes%20de%20Atendimento%20-%20interativo%2031.05.16%20v2.pdf
_____Negócios Sociais. Disponível em: http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maratona/file/cartilha_ns_ii.pdf. Acessado em: 14/09/2017
_____Chamada de Casos Incluir. Disponível em: http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/IniciativaIncluir/undp-edital-chamada-casos-incluir-2017.pdf. Acessado em: 14/09/2017.
SEIDMAN, Gabriel; CHAHINE, Teresa. Usando a Incubação Social para Impulsionar a Inovação Local. Stanford Business, Jul. 14, 2015. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/using_social_incubation_to_drive_local_innovation

SEPT, L.; NAYLOR, S.; WESTON, R. Measuring the Impact of Social Programs: A Review of Best Practices. Stanford Global Supply Chain Management Forum. 2011.
SMITH, J. E. P; SHALLEY, C.E. The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. Academy of Management Review, 28: p.89-106, 2003.
SO, I, STASKEVICIUS, A. Measuring the "Impact" in Impact Investing. Harvard Business School. 2015.
SGB. Social Good Brasil. Disponível em: www.socialgoodbrasil.org.br. Acessado em 01 de novembro de 2016 às 22 horas.
_____www.socialgoodbrasil.org.br/lab. Acessado em 12 de novembro de 2016 às 14 horas.
_____Relatório 2016. Disponível em: https://pt.slideshare.net/SocialGoodBrasil/relatrio-social-good-brasil-2016-69965720
_____Relatório 2015. Disponível em: https://pt.slideshare.net/SocialGoodBrasil/relatrio-social-good-brasil-2015-69965720
_____Relatório 2014. Disponível em: https://pt.slideshare.net/SocialGoodBrasil/relatrio-social-good-brasil-2014-69965720
_____Relatório 2013. Disponível em: https://pt.slideshare.net/SocialGoodBrasil/relatrio-social-good-brasil-2013-69965720
_____Relatório 2012. Disponível em: https://pt.slideshare.net/SocialGoodBrasil/relatrio-social-good-brasil-2012-69965720
SGS. Social Good Summit. Disponível em : http://mashable.com/sgs/. Acessado em 11/09/2016.
+ SGB. + Social Good. Disponível em: http://plussocialgood.org. Acessado em: 21/09/2017.
SOUZA, Dalva Inês et. al. Manual de orientações para projetos de pesquisa. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013.
SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT; M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovation capabilities. Academy of Journal, 48: 450-463, 2005.
TAVARES, Patrícia da Cunha. Terceiro setor: estrutura organizacional: classificações inadequadas. In: *Anais do ENEO 2000*. 1o Encontro de Estudos Organizacionais. Curitiba: GEO/ANPAD, 2000.
TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, no 1, p. 1-15, janeiro/março 2004.
TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; COMINI Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian contexto. R.Adm., São Paulo, v.47, n.3, p.410-421, jul/ago/set 2012.
TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. Chichester: John Wiley and Sons, 1997.
TRACEY, P.; PHILLIPS, N. The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 2007.
TAYLOR, J; Introducing Social Innovation. The Journal of Applied Behavioral Science, 6(6):69-77.http://dx.doi.org/10.1177/002188637000600104, 1970.
TAYLOR, C. Philosophy and the human sciences: philosophical papers 2. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
TÖTTERMAN, Henrik; STEN, Jan. Start-ups Business Incubation and Social Capital. International Small Business Journal 2005, Vol 23(5): 487–511.

UNIVERSITY HARVARD. Harvard Business School. Business for Social Impact Forum. 20 Years of social impact enterprise initiative. Disponível em: http://www.hbs.edu/mba/Pages/default.aspx, 2013.

VASAKARLA, V. A study on social entrepreneurship and the characteristics of social entrepreneurs. *The IUP Journal of management research, 7*, 32-40, 2008.

VERGARA. Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 11º Edição. Editora Atlas S.A: São Paulo, 2009.

VERGARA. Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 14º Edição. Editora Atlas S.A: São Paulo,2013.

VIEIRA, Leandro. Prahalad e a riqueza na base da pirâmide. Revista on line administradores, 2005. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/prahalad-e-a-riqueza-na-base-da-piramide/690/ Acessado em: 01/09/2017.

VIEIRA Marcos Rodrigues; FIGUEIREDO, Josiel Maimone de; LIBERATTI; Gustavo, VIEBRANTZ; Alvaro Fellipe Mendes. Bancos de Dados No SQL: Conceitos, Ferramentas, Linguagens e Estudos de Casos no Contexto de Big Data. Simpósio Brasileiro de Bancos de Dados - SBBD 2012. Disponível em: http://data.ime.usp.br/sbbd2012/artigos/pdfs/sbbd_min_01.pdf.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VOTENAWEB. Disponível Em: http://www.votenaweb.com.br/. Acessado em 12/09/2017.

YIN. K, Robert. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 3 ed. – Porto alegre: Bookman, 2005.

YUNUS, Muhammad. Criando um Negócio Social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Tradução Leonardo Abramowicz – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS, M., MOINGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. Long Range Planning, 43(2-3), 308-325, 2010.

YC. Yunus Centre. Disponível em: www.muhammadyunus.org. Acessado em: 15/04/2017.

_____Disponível em: www.yunusnegociossociais.com/#!muhammad-yunus/cgqf. Acessado em 23/06/2016.

_____Disponível em:www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/yunus-centre-social-business-design-lab. Acessado em: 23/06/2016.

WEBER, Max. Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia. 4º edição - Brasília: editora: Universidade de Brasília.1964

WEERAWARDENA, Jay; MORT, Gillian Sullivan. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model Journal of World Business 41, 21–35, set. 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

NOME DOPARTICIPANTE:_____
DOCUMENTO DE IDENTIDADE: Nº_____ Órgão Emissor: _____
ENDEREÇO:_____
BAIRRO: _____ CIDADE: _____
ESTADO:_____
CEP: _____ FONE: _____.

Eu,_____,declaro, para os devidos fins, ter sido informado verbalmente e por escrito deforma suficiente a respeito da pesquisa: "INOVAÇÃO SOCIAL: O CASO DE UMA INCUBADORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS." A pesquisa será conduzida por Vanessa dos Santos Grando, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientado pelo Prof. Jacir L. 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 COMO AS ATIVIDADES DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR, INCUBADORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS ESTIMULAM A INOVAÇÃO SOCIAL". Também fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados, a garantia do anonimato de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Florianópolis, de 2017.

.
_____.
Assinatura do participante

_____
Pesquisador Responsável
Nome: Vanessa dos Santos Grando
Tel.: 48 - 984085255
E-mail: ilha.vanessa@gmail.com

_____
Orientador
Prof. Dr. Jacir Casagrande

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturadas

Para facilitar a elaboração e visualização desse roteiro de perguntas vinculado aos objetivos desse trabalho manteve-se nesse apêndice a pergunta de pesquisa e objetivos.

Pergunta da pesquisa: **Como as atividades de uma incubadora de negócios sociais resultam em inovação social?**

Objetivo geral:

O objetivo geral deste estudo é **analisar as atividades da incubadora de negócios sociais que resultam em inovação social.**

Objetivos Específicos

Com a finalidade de atender ao objetivo geral, os objetivos específicos são:

1. Descrever o projeto da incubadora de negócios sociais;
2. Identificar as atividades exercidas pelos atores organizacionais que resultam em inovação social.
3. Identificar os principais resultados dos negócios sociais incubados e vencedores do processo seletivo da incubadora nos anos de 2012 a 2015.

Entrevista aos Gestores e Coordenadores de Projetos

Caracterização do respondente	
Qual sua idade?	
Qual sua escolaridade?	
Qual sua função na organização ?	
Quanto tempo atua nesta instituição?	
Você é efetivo ou voluntário?	
Qual a sua carga horária?	

Roteiro

Objetivo1 - Descrever o projeto da incubadora de negócios sociais

1. Como funciona o processo de gestão SGB LAB?
2. Como a incubadora transforma ideias em negócios sociais?
3. Quem é responsável por organizar as atividades e processos do SGB LAB?
4. Como é a relação do SGB com os incubados após a finalização da incubação?
5. Como o SGB LAB consegue os recursos financeiros e humanos necessários?

Objetivo 2 - Identificar as atividades exercidas pelos atores organizacionais que resultam em inovação social.

1. Quais ações praticadas pela organização que buscam resolver problemas sociais?
2. Quantas pessoas estão envolvidas nessas ações?
3. Como é a interação entre as pessoas que trabalham na organização?
4. Como é a interação entre a organização e incubados?
5. Há parceria com o governo ou iniciativa privada?
6. Que tipo de mercado atende os negócios incubados?
7. As ações da organização produzem inclusão social?
8. Como a organização faz para que o usuário se sinta confortável como parte do movimento social?
9. Qual o impacto das ações da organização na sociedade?
10. Você identifica inovação social no SGB ?

Entrevista aos incubados (Labbers)

Roteiro

Caracterização do respondente	
Qual sua idade?	
Qual sua escolaridade?	

Objetivo 4 – Identificar os principais resultados dos negócios sociais incubados e vencedores do processo seletivo da incubadora nos anos de 2012 a 2015.

1. Qual seu negócio social? O que faz?
2. Quanto tempo ele está no mercado?
3. É com ou sem fins lucrativos?
4. Qual a fonte de recursos financeiros e humanos?

5. Quantas pessoas trabalham nele?
6. Qual o investimento financeiro necessário para manter o negócio?
7. Quantas pessoas foram atingidas com o negócio?
8. O que é indispensável para o negócio social se manter?
9. Como foi a experiência de incubação?
10. Qual a importância do processo de incubação no seu negócio?
11. Quais os resultados do negócio social?
12. . Tem algum resultado positivo diferente daquele proposto no início do negócio, impactaram de outra forma que não aquela pensada na construção do negócio?
13. Qual foi sua motivação para abrir um negócio social?

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

Nome do Entrevistado (a):
Tempo de atuação:
Função:
Formação:

1) Comente sobre a inovação social na sua percepção (conceito, dimensões, desenvolvimento, implementação):
2) Quais as principais motivações para a concepção e realização da inovação social?
3) Quais os principais resultados pretendidos por esta categoria inovação (social)?
4) Comente sobre os atores envolvidos nesta categoria de inovação (social).
5) Como ocorrem as parcerias (cooperação/colaboração) entre os atores identificados? Como elas se estabelecem?
6) Em sua opinião, há alguma relação da comunidade local com a inovação social implementada?
7) Sobre os recursos financeiros, como eles normalmente são constituídos quando tais inovações são realizadas por negócios sociais?
8) Comente sobre a influência do apoio político (governamental) em tais inovações.
9) Quais os impactos e/ou melhorias gerados na sociedade, que na sua visão, têm relação?
10) Comente sobre os fatores propulsores e inibidores da inovação social em negócios sociais.

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

Nome do Entrevistado (a):

Tempo de atuação:

Função:

Formação:

1) Como funciona quando você tem alguma ideia nova na organização?
2) As pessoas apoiam as ideias novas?
3) Durante o desenvolvimento de ideias novas como as pessoas se comportam?
4) Existem regras e manuais de trabalho e como as pessoas devem desenvolver os trabalhos?
5) Como é o relacionamento de trabalho interno e externo?
6) Há preocupação com o bom relacionamento do grupo?
7) As pessoas são repreendidas de alguma forma no trabalho?
8) A organização valoriza as pessoas?
9) Quando é feito algo diferente inovador é reconhecido?
10) Você se sente à vontade de falar o que pensa?
11) Você ajudou ou opinou sobre algo diferente do seu cotidiano?
12) Como é a comunicação no trabalho?
13) Você fica sabendo de acontecimentos de outros projetos?
14) Você se sente valorizado?
15) Você é incentivado a trabalhar em grupo?
16) Quando acontece algum desentendimento como é resolvido?
17) Outras pessoas ajudam no seu trabalho?
18) As pessoas repassam o conhecimento aprendido?
19) Conte-me sobre alguma ideia ou sugestão que você participou e que gerou retorno positivo pro SGB.