

## **O PROTAGONISMO DO ATOR SOCIAL NA INOVAÇÃO SOCIAL**

**FILIPE FREITAS DE LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**CARLA REGINA PASA GÓMEZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao CNPq

# O PROTAGONISMO DO ATOR SOCIAL NA INOVAÇÃO SOCIAL

## 1. Introdução

Os atores na inovação social (IS) são aqueles que dão forma às iniciativas. Eles podem ser organizacionais, institucionais ou sociais (André; Abreu, 2006; Rollin; Vicent, 2007; Correia, 2015) e são os responsáveis por modelar o percurso da inovação social levando-a até a sua expansão, desenvolvimento sistêmico ou ao seu declínio e desaparecimento (Medeiros; Gómez, 2021). Portanto, acredita-se que entender o papel desses atores é fundamental para a ascensão do movimento da inovação social; compreensão das características e dinâmicas da gestão dessas iniciativas; e as dificuldades e barreiras do envolvimento e engajamento deles nos diferentes estágios de criação e desenvolvimento da IS.

De acordo com Baker e Mehmood (2015), o protagonismo dos indivíduos comuns, também chamados de atores sociais, é merecedor de atenção e consideração nos estudos sobre inovação social. Eles são sujeitos capazes de criar e implementar novas ideias que agregam valor às necessidades sociais atuais, especialmente aquelas que referem-se à melhoria da qualidade de vida e ao bem-estar de grupos ou comunidades que encontram-se em situação de vulnerabilidade social (BEPA, 2011). Nesse sentido, a inovação social é aqui entendida como o processo da ação de indivíduos visionários, capazes de criar alternativas de solução inovadoras para alguns dos desafios que as sociedades modernas enfrentam (Bacq; Janssen, 2011).

Sendo assim, sem menosprezar a dimensão coletiva da inovação social, este estudo foca na perspectiva das capacidades de indivíduos comuns para construção e sustentação de iniciativas socialmente inovadoras. Ou seja, este trabalho lança olhares sobre formas de abordagem do ator individual em iniciativas que buscam soluções para às necessidades sociais não satisfeitas por outros atores, como o governo e o mercado, considerando-se inclusive que o aumento da busca por mudanças sociais é consequência da falta de interesse e ineficiência destes dois últimos atores em resposta a natureza crescente e mutável dos desafios sociais.

Portanto, este estudo propõe-se a analisar as formas de atuação do ator social individual no processo de criação e desenvolvimento de uma iniciativa socialmente inovadora.

Para tanto, foi considerado o caso da Associação Caldeirões, relacionando-o ao modelo de Murray *et al.* (2010) no que diz respeito às características e atividades desenvolvidas em cada um dos estágios desse processo, e as perspectivas teóricas apresentadas por Herrera (2016), no que diz respeito às variáveis de processo e liderança em inovações sociais.

O modelo de Murray *et al.* (2010) sugere que iniciativas socialmente inovadoras começam a partir da percepção de avisos ou a partir de inspirações, que dão origem a ideias (para resolver os problemas sociais), que são testadas na prática e ajustadas à luz da experiência, para que em seguida possam ser sustentadas e assim alcançar potencial para escalabilidade e talvez para promoção de mudanças sistêmicas.

Já as perspectivas teóricas apresentadas por Herrera (2016) indicam que para que haja um impacto duradouro destas iniciativas é preciso que existam pontes entre as divisões sociais, esquemas de crescimento inclusivo e ações colaborativas, e uma liderança transformadora por parte dos diferentes atores envolvidos no processo. De acordo com a autora, tais critérios devem ser considerados como parte de um conjunto de aspectos relacionados a variáveis de processo e liderança das iniciativas socialmente inovadoras.

Dessa forma, ao olhar para combinação das duas propostas, percebe-se que a complementaridade de abordagens contribui com as discussões acadêmicas e empíricas a

partir de duas vertentes. Primeiro em relação a análise empírica-exploratória da atuação dos indivíduos no processo de inovação social, contextualizando perspectivas sobre como as capacidades potenciais podem ser transformadas em capacidades realizadas, uma vez que a maioria dos estudos sobre este tema possuem apenas enfoque teórico ou de revisão (Silva; Segatto; Carli, 2019). E segundo em relação a contextualização de variáveis do processo que envolvem aspectos de liderança colaborativa e crescimento inclusivo. Consequentemente, isso pode ser de grande valor para o estudo do tema, pois em uma visão mais ampla contribui para a construção de pontes entre as divisões sociais e um olhar sobre as relações entre setor público, privado e sociedade civil inseridas num contexto de busca pela criação de valor social.

Ademais, acredita-se que o artigo aponta contribuições práticas ao campo de estudo no que diz respeito a contextualização de fatores (inibidores e facilitadores) que podem exercer alguma influência sobre as iniciativas de inovação social conduzidas pelo ator social individual, assim como também ilustra possíveis estratégias de adaptação desenvolvidas ao longo do processo de inovação social do caso estudado, executadas no intuito de potencializar as chances de se alcançar êxito. Isso pode ser útil, por exemplo, para os atores sociais que queiram entender mais sobre as dinâmicas relacionadas ao processo de construção de uma iniciativa de inovação social.

## **2. Processo de Inovação Social**

A participação na inovação social, cujo foco está no potencial e na criatividade humana, baseia-se na premissa de que as melhores ideias podem vir de qualquer pessoa, em qualquer lugar (Nicholls; Simon; Gabriel, 2015). Esse é o ponto de partida no qual a sociedade civil começa a repensar sua participação na solução de problemas sociais, fomentando a desmistificação das políticas conservadoras e modelos assistencialistas. Isto significa que existe espaço para atuação dos indivíduos, considerando-se inclusive que a inovação social tem como motivação beneficiar grupos de pessoas (Santos, 2012). Dessa forma, acredita-se que o poder de atuação do indivíduo e a sua capacidade de estabelecer relações são características relevantes no processo de criação de valor social.

Nessa perspectiva, estudos no campo da inovação social normalmente afirmam, de forma implícita ou explícita, que as diferentes formas de explorar o potencial e a criatividade humana são fundamentais para a promoção da saúde e do bem-estar social. Todavia, ainda não existe um número suficiente de evidências e maneiras capazes de descrever esse potencial inovador, ou em que medida ele é utilizado (Nicholls; Simon; Gabriel, 2015). Logo, se a ideia subjacente profunda da inovação social é otimista sobre o potencial humano para promoção do bem-estar social, é necessário entender como tirar o máximo proveito desse potencial.

Ao olhar para a inovação social como um processo coloca-se atenção no desenvolvimento das capacidades, no empoderamento da sociedade, e nas mudanças de comportamento e atitudes sociais, organizacionais e institucionais que promovem novas relações entre os atores que são condicionantes para transformação social, estimulando novos procedimentos, associados a novas formas de abordagem, atuação, aprendizado e troca de conhecimentos (Medeiros; Gómez, 2021).

Ou seja, o estudo do processo de inovação social perpassa a forma de aprendizado e desenvolvimento de conhecimento, interligado à ação dos atores ou agentes de inovação (Cloutier, 2003). Em outras palavras, a forma de aprendizado e desenvolvimento de conhecimento do processo de inovação social refere-se a atividades inter-relacionadas, que abrangem a transformação de ideias em novos procedimentos, onde conhecimentos são criados e tomados ao longo dessas atividades (Mulyaningsih; Yudoko; Rudito, 2017), as quais constituem-se por meio da participação de diferentes atores, dentre os quais podem

estar presente os próprios usuários ou beneficiários da inovação social (Westley, Antadze, 2010).

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

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

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

Diante disso, existem diferentes modelos que descrevem os estágios do processo de inovação social. O de Murray *et al.* (2010) é indicado aos estudos voltados para o entendimento da atuação dos diferentes atores (Galvão, 2016). Além disso, é também um dos modelos mais reconhecidos e referenciados na literatura, mencionado em trabalhos como os de Caulier-Grice *et al.* (2012); Nicholls e Dees (2015); Delgado (2016); Sousa (2017).

De acordo com Murray *et al.* (2010) os estágios do processo de inovação social dividem-se em seis: avisos, propostas, prototipagem, sustentação, dimensionamento e mudança sistêmica. Porém, nem todas as iniciativas de inovação social passam necessariamente por estes seis estágios, podendo não alcançar o dimensionamento e a mudança sistêmica, por exemplo; e nem por isso lhes é negado o caráter de inovação social (Cunha; Benneworth, 2013).

Cabe ainda ressaltar que nem todos os estágios deste processo são sequenciais, alguns podem se sobrepor na prática e ser realizados em ordens diferentes. Além disso, existe a possibilidade de haver *loops* de *feedback* entre eles, o que caracteriza este processo como iterativo e não linear, e por isso ele é representado visualmente na forma de um diagrama espiral (Figura 1) (Murray *et al.*, 2010).

Figura 1: Processo de inovação social de Murray *et al.* (2010)



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

Para fins deste estudo foram adotadas duas categorias de análise, equivalentes aos estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social que compreendem as etapas de (1) avisos, (2) propostas, (3) prototipagem e (4) sustentação (MURRAY *et al.*, 2010). Esta escolha fundamenta-se na concepção de que as formas de atuação do ator social individual podem ser melhor identificadas e interpretadas nos estágios de criação e desenvolvimento. Além disso, a partir da revisão de literatura, acredita-se que o dimensionamento e a mudança sistêmica refletem mais da inovação social enquanto resultado do que enquanto processo.

No estágio inicial (avisos, inspirações e diagnóstico) o principal foco está na identificação do problema, que pode ser desencadeada tanto por uma motivação pessoal quanto social. Pode acontecer também do ator social recorrer a pesquisa e coleta de dados para um diagnóstico mais preciso a respeito dos fatores que ocasionaram o problema identificado (Murray *et al.*, 2010).

Em seguida, é preciso criar uma solução para a necessidade identificada (propostas e ideias). Para tanto, o ator social pode contar com algumas técnicas ou métodos que auxiliam na elaboração da(s) proposta(s) de solução, como a cocriação e o *design thinking* (Voorberg *et al.*, 2013; Brown; Wyatt, 2010). Também é possível buscar inspiração ou absorver ideias de outras fontes (Caulier-Grice *et al.*, 2012), esta técnica consiste na integração de elementos diferentes em novas perspectivas (Murray *et al.*, 2010). De acordo com Herrera (2016), esta abordagem pode ser entendida como uma forma de promover o crescimento inclusivo, associado a esquemas de liderança compartilhada ou colaborativa, onde o líder é visto como aquele que busca fomentar espaços de parceria para facilitar a resolução de conflitos e desafios. Nesse sentido, a mobilização de diferentes partes interessadas está associada a um processo co-criativo de transformação, baseado no desenvolvimento de uma compreensão compartilhada do atual contexto, bem como no desenvolvimento de visões compartilhadas sobre o futuro, para que se possa chegar num denominador comum em relação a propostas e implementação de soluções para construção do cenário desejado.

À vista disso, cabe evidenciar a importância do papel do líder de mudança social neste processo de crescimento inclusivo da iniciativa socialmente inovadora, especialmente no que diz respeito a promoção do engajamento de diferentes partes interessadas, considerando inclusive as possíveis variáveis de liderança que podem influenciar suas respectivas ações, tais como autoridade formal, influência formal e informal e experiência pessoal (Herrera, 2016).

Após definida(s) a(s) proposta(s) de solução é preciso testá-la na prática (prototipagem e piloto), pois só assim será possível identificar possíveis falhas e realizar os ajustes ou modificações necessárias (Murray *et al.*, 2010). Esta dinâmica marca a entrada das iniciativas de inovação social nos estágios de desenvolvimento, que também envolvem atividades que ajudem a sedimentar essa nova proposta (sustentação), como a criação de uma estratégia para sustentabilidade a longo prazo da iniciativa, capacidade de reunir recursos

(materiais, humanos, financeiros) (Mulgan, 2006; Metszozy, 2019) e elaboração de métodos mais formais para persuadir potenciais investidores (Bhatt; Altinay, 2013).

### **3. Procedimentos metodológicos**

Este estudo coaduna com as características da abordagem qualitativa de pesquisa (Oliveira, 1999), do tipo exploratória-descritiva (Babbie, 1999), desenvolvida segundo o método de investigação do estudo de caso único (Yin, 2005), ao qual foram incorporadas características da abordagem de investigação longitudinal (Cooper; Schindler, 2014), quando os sujeitos participantes deste estudo foram questionados sobre situações e contextos passados e perspectivas futuras, da mesma forma que a análise documental também contribuiu para o levantamento de informações acerca da atuação dos indivíduos participantes em diferentes períodos.

Para seleção do caso analisado foram consideradas as seguintes perspectivas: objetivo do estudo, condições de acesso a conteúdo e informações, disponibilidade dos indivíduos participantes, e os critérios apresentados na literatura por André e Abreu (2006) considerando-se a afirmação dos autores ao dizerem que as ações individuais podem caracterizar uma inovação social desde que atendam aos seguintes critérios: (1) satisfação das necessidades humanas não atendidas pelas esferas pública ou privada; (2) avanço da inclusão social; (3) empoderamento de atores ou agentes efetivamente ou potencialmente sujeitos a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando mudanças de intensidade variável nas relações de poder.

Tendo como referência tais critérios, o caso escolhido foi a Associação Caldeirões, localizada na cidade de Lajedo, mesorregião do agreste pernambucano, semiárido nordestino distante 187,4 km da capital Recife.

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

Além disso, a área dos caldeirões, que estende-se por cerca de aproximadamente dez hectares (Dourado; Sá Carneiro, 2003), também servia como ponto de encontro, uma espécie de área de lazer para os habitantes da região, que preservavam o espaço realizando periodicamente mutirões de limpeza no local, que faz parte do contexto ambiental do município (Silva Filho; Amador, 2015).

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

Todavia, a preservação dessa área, localizada na região central da cidade, foi gradativamente comprometida mediante o processo de urbanização do município, principalmente a partir de meados década de 1980, quando a Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA) se instalou na cidade e passou a ser a principal responsável pelo abastecimento de água da região. Assim, os moradores que antes usufruíam da água dos caldeirões para suprir suas necessidades, passaram a não mais precisar desse recurso, abstando-se inclusive de desfrutar da sua área para momentos de lazer, como de costume (Silva Filho, 2016).

Desde então o espaço dos caldeirões deixou de ser um atrativo para os habitantes da cidade, que com o passar do tempo foram perdendo o sentimento de pertencimento para com o local. Sendo assim, a área passou a ser cada vez menos valorizada e conservada, tanto pelos

cidadãos quanto pelo poder público, chegando a meados dos anos 2000 quase que completamente abandonada (Silva Filho; Amador, 2015).

Logo, os impactos desse abandono e do processo de urbanização começaram a surgir, resultando em uma série de danos à paisagem dos caldeirões, ocasionados, por exemplo, pela falta de integração da área com o restante da cidade, ocupações informais inadequadas e descarte indevido de lixo dos mais diversos tipos, que contribuem para poluição dos afluentes que perpassam a localidade (Riachos Doce e da Prata) e contaminam a água armazenada nas concavidades dos caldeirões, gerando diferentes tipos de risco a saúde de animais e indivíduos que residem no seu entorno (Silva Filho; Amador, 2015; Dourado; Sá Carneiro, 2003).

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

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

Inicialmente, a associação promoveu atividades buscando solucionar um dos problemas ambientais do seu município, fomentando a participação e o empoderamento de atores sociais representados pelas figuras de indivíduos da sociedade civil, haja visto que as questões abraçadas por esta entidade não recebem a devida atenção nem da iniciativa pública nem da privada, atores institucionais e organizacionais, respectivamente.

Atualmente, as atividades da Associação estão voltadas para o desenvolvimento de programas e projetos socialmente inovadores nos quais o ator social individual é o protagonista, buscando trazer benefícios para sociedade como um todo, mas especialmente para grupos ou comunidades em condições de vulnerabilidade, a fim de promover uma abordagem cada vez mais voltada para inclusão e criação de valor social.

Para coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 7 sujeitos entre os dias 21/08/2020 a 31/08/2020, tendo em média 1h30min cada entrevista, sendo os entrevistados aqui identificados por meio dos códigos E\_01 à E\_07. As perguntas do roteiro foram elaboradas com base na revisão de literatura sobre as características e atividades dos estágios de criação e desenvolvimento do processo de IS. Cabe ainda ressaltar que os participantes deste estudo foram selecionados de acordo com o seguinte critério: possuir envolvimento mínimo de um ano com as atividades do caso selecionado, a fim de garantir um histórico relativamente significativo de informações. Os dados coletados foram analisados de acordo com a técnica da análise de conteúdo sugerida por Bardin (1993).

#### **4. Apresentação e análise dos dados**

Ao observar o modelo de Murray *et al.* (2010) e em seguida analisar o primeiro estágio de criação (avisos, inspirações e diagnósticos) da inovação social promovida pela Associação Caldeirões (AC), percebeu-se que a identificação do problema que deu início a esse processo aconteceu mediante percepção da Diretora Presidente (E\_01), conforme destacado no trecho a seguir:

“Eu conheci o recurso caldeirões, que para mim é um recurso turístico, no ano de 2009, numa visita muito despreziosa [...] eu vim até com meu irmão, a gente veio andando sozinhos, tirei umas fotos, foi 2009, mas não lembro a data, e aquilo ali só foi uma parte

né, da identificação. Eu me surpreendi! Eu falei, meu Deus! que é isso aqui no centro da cidade?! maior do que a cidade e está abandonado. Eu fiquei horrorizada! como é que um patrimônio natural, né, tava daquele jeito ali?! é um recurso né, eu vi ali um recurso, mas eu vi o problema também, que é como que a gente tem tudo isso e tá abandonado virando favela?” (E\_01 - Diretora Presidente)

O recurso ao qual a entrevistada se refere no trecho acima trata-se de uma área catalogada em 1982 pelo plano de preservação dos sítios históricos do interior (PPSHI) como patrimônio cultural, e classificada em 2003 pelo plano diretor da cidade Lajedo como área de preservação ambiental, inclusive com lei específica para assegurar sua salvaguarda (Silva Filho; Amador, 2015), mas que hoje encontra-se abandonada. O local tornou-se popularmente conhecido como área dos caldeirões, pois conta com a presença de algumas formações rochosas de mesmo nome, responsáveis pelo armazenamento de água em suas concavidades (Silva; Bastos, 2013).

Ainda neste estágio, buscando-se transmitir a identificação do abandono a área dos caldeirões para mais indivíduos, foi criado um perfil na rede social *Facebook* denominado “eu curto os caldeirões”, servindo também como um instrumento para o levantamento de informações acerca das causas do abandono ao patrimônio histórico, conforme destacado nos trechos a seguir.

“[...] aí a gente fez grupo de *Facebook*, criamos a página ‘eu curto os caldeirões’[...] Ela nasceu com esse nome para que as pessoas pudessem conhecer e “curtir” aquela área. A ideia era que todo mundo que curtisse lá fizesse parte dessa valorização. Esse foi o pensamento. Aí a gente usou bastante o *Facebook* para engajamento [...] as pessoas que moravam em outros estados, que viveram o auge dos caldeirões, se lembravam muito. Então eles se identificavam, mandavam fotos de antigamente, falavam nomes de pessoas que frequentavam. Então assim, a página foi muito importante para trazer outras pessoas para o problema, mas também como um meio de relatos, a gente tem vários relatos de pessoas comentando sobre os caldeirões. Muitas reclamações também, muita gente não entendia o porquê que chegou ao problema de abandono [...]” (E\_01).

O papel do líder no processo de inspiração, diagnóstico, conforme aponta Herrera (2016), é evidenciado pelo esforço da diretora presidente que buscou o engajamento de moradores, de ex-moradores ou frequentadores do local, e, do poder público local.

No estágio de criação (propostas e ideias) do modelo de Murray et al (2010) as propostas de solução partiram da constatação inicial de que a área dos caldeirões encontrava-se abandonada devido a falta de uso para o local, que outrora era utilizada pela população Lajedense como principal fonte de abastecimento de água.

No intuito de discutir questões relativas à preservação do bem, a Diretora Presidente da Associação reuniu uma dúzia de indivíduos, os quais, juntamente com ela, constituíram o grupo inicial de colaboradores que fundaram a Associação Caldeirões. Os trechos a seguir trazem evidências disso.

“[...]eu comecei a ver que na verdade quando o poder público se ausenta a população consciente ela entra e faz o que tem que ser feito [...] aí uma das soluções foi, eu pensei, tem que ser uma lei de iniciativa popular né, indo para câmara e tudo mais [...]. Aí a solução,

a gente achou que foi uma reunião de pessoas para fazer aquilo que os órgãos que deveriam fazer não faziam. A solução foi a criação da associação, para que a gente tomasse as rédeas e tivesse mais força frente aos órgãos competentes para que a gente conseguisse esse recurso para fazer alguma coisa [...] aí foi que eu conversei com os nossos amigos e a gente fundou a associação em 2014, em abril de 2014.” (E\_01)

“[...] Foi um negócio totalmente sociedade civil mesmo. Eu busquei um sócio advogado, outro com experiência em associações aqui do lugar, outro que era representante dessa questão cultural, que a princípio a causa nossa foi cultural/patrimonial, porque os Caldeirões são um patrimônio natural e cultural. Por isso a gente tinha muito esse viés artístico, de olhar para o local como um ponto que reflete a cultura. Aí a gente na verdade se organizava mesmo, conversava, chamava as pessoas, tipo, olha, essa pessoa é boa nisso, essa outra é boa naquilo ... A gente chamou um professor de matemática para ser diretor financeiro, entendeu? Então essa foi a fundação.” (E\_01).

Dentre as propostas de solução definidas por este grupo inicial, destacam-se principalmente a organização de campanhas para conscientizar a população sobre o valor histórico e cultural do bem; organização de evento natalino na comunidade dos caldeirões; organização de mutirões periódicos de limpeza e reintegração da área ao restante da cidade, mediante sua transformação em um parque turístico.

Todavia, estas não foram as únicas alternativas de solução cogitadas. Nesse momento o perfil da AC no *Facebook* contribuiu novamente para integração de mais indivíduos no que diz respeito à definição das propostas de solução.

Com a finalidade de alcançar mais pessoas, foram criadas enquetes no perfil da AC no *Facebook* com questões acerca das possíveis formas de uso para a área dos caldeirões. Dentre as respostas apuradas destacaram-se principalmente o desejo de utilização do espaço para criação de um área de lazer e ponto turístico da cidade, criação de um parque e criação de palco para apresentações artísticas e eventos em geral. Também houve sugestões de limpeza periódica do local, como forma de preservar os recursos ambientais que fazem parte de sua paisagem. À vista disso, observa-se que algumas das propostas definidas pelo grupo de indivíduos que fundaram a AC coincidem com alternativas de sugestão coletadas através das discussões promovidas no perfil da AC no *Facebook*.

Ademais, observa-se que ainda neste estágio foram realizadas ações para atrair outros atores para a causa, além dos sociais, como por exemplo os institucionais e os organizacionais. Todavia, essas tentativas não alcançaram sucesso, considerando-se a respectiva falta de interesse desses atores em contribuir, tanto para elaboração e definição das propostas de solução quanto para suas atividades de implementação.

Este revelou-se, portanto, um dos principais fatores inibidores para o processo de desenvolvimento da iniciativa de inovação social, ou seja, a falta de apoio dos demais atores, mesmo cientes das suas responsabilidades frente à problemática identificada. Apesar disso, é possível considerar que os esforços dos membros da Associação coadunam com a proposta de Herrera (2016) especialmente no que diz respeito à promoção do engajamento de diferentes partes interessadas.

Ao se analisar o estágio de desenvolvimento da inovação social (prototipagem e pilotos) do modelo de Murray et al (2010) percebe-se que paralelamente a chegada neste estágio foi identificado um outro fator inibidor, a falta de comprometimento dos indivíduos

fundadores da associação após a definição das propostas de solução, conforme destacado no trecho a seguir.

“a gente tava em construção né ... Aí eu estudando o terceiro setor descobri que só duas ou três pessoas dos sócios realmente colocam a mão na massa. A primeira coisa foi entender que os sócios são importantes como fundadores, e como base, mas você tem de ter uma equipe, uma equipe que trabalha. Eu fiquei tentando ainda com os sócios, mas era muito difícil, porque eles não vinham, eles não trabalhavam, não tinha essas pessoas para construir o trabalho [...] eu estudando o terceiro setor vi que era normal essa adesão, essa paixão, por parte de uma pessoa ou de duas, no máximo três.” (E\_01).

À vista disso, a Diretora Presidente da associação deu início a uma busca por indivíduos que estivessem dispostos a se comprometer efetivamente no desenvolvimento das propostas de solução definidas no estágio anterior.

Foi neste momento que ela estabeleceu seu primeiro contato com o atual colaborador técnico científico da AC (E\_03), um dos principais indivíduos que contribuiu para organização da primeira edição do evento natalino na comunidade dos caldeirões, constituída por um grupo de moradores que possuem residência fixa nas proximidades da área considerada patrimônio histórico da cidade.

À respeito disso, observa-se que a inclusão da comunidade dos caldeirões nas atividades da AC representa uma forma de integrar os indivíduos que fazem parte deste grupo ao propósito da associação, assim como é também uma forma de gerar visibilidade e trazer benefícios para a comunidade por meio das ações empreendidas.

“[...] inicialmente a gente fez algumas reuniões né, mais de uma, para poder elaborar, para poder pensar como era que ia fazer isso, a melhor forma que poderia fazer isso, e pensar também no recurso. O que era que a gente tinha de recurso e o que é que iria precisar de recurso pra gente poder fazer esse evento né. Como é um evento, requer um gasto né, então nós fizemos vários encontros, várias reuniões, para poder organizar tudo isso.” (E\_03)

Nesse sentido, é possível observar a atuação dos indivíduos, especialmente nas figuras dos entrevistados, como catalisadores de recursos, considerando-se que a realização deste evento só foi possível graças a ação destes dois atores sociais, que se mobilizaram para conseguir a contribuição voluntária de outros indivíduos, como por exemplo os moradores da comunidade dos caldeirões, os quais foram os principais beneficiados por esta ação. Os trechos a seguir trazem evidências disso.

“[...] teve a decoração né, que era uma exposição permanente de um mês. Aí teve algumas apresentações culturais, a gente chamou umas bandas, teve apresentação de dança, tudo com pessoal voluntário. Tinha a questão cultural, a missa também, então a gente fez missa anglicana, missa católica [...] Aí a igreja foi importante, porque através da líder comunitária, ela conseguiu agregar os beneficiários, aí a gente deu presente também, teve doação de brinquedos para as crianças, tudo a fim de integrar essas pessoas.” (E\_01).

“E foi assim um trabalho fantástico, eu diria que pra associação ter feito esse trabalho foi bem satisfatório. Assim, tem suas dificuldades? tem, mas eu sempre digo que, o que a gente faz é um trabalho de formiguinha né, é um trabalho que a gente tá indo ali aos poucos, e os resultados vem aos poucos também, né isso?!” (E\_03).

Todavia, não foi apenas essa proposta de solução que foi desenvolvida durante este estágio. Paralelamente ao evento natalino foi realizada uma campanha de conscientização sobre o valor histórico e cultural da área onde encontram-se as formações rochosas que deram origem ao nome da cidade. Esta campanha consistiu no primeiro passeio ciclístico solidário organizado pela AC, e contou com a participação de diversos moradores da cidade, incluindo grupos de ciclistas locais. Essa ação buscou dar visibilidade à problemática para outros indivíduos, assim como uma forma de compartilhar as potencialidades daquela área.

Outra proposta de solução que também foi desenvolvida durante este estágio foi a organização de mutirão de limpeza para a área. Para tanto, a Diretora Presidente contou com ajuda de alguns voluntários, dentre os quais estavam alguns dos moradores da comunidade dos caldeirões. Todavia, para realização desta ação, a gestora buscou novamente o apoio dos atores institucionais, neste caso representados pela figura da secretaria de infraestrutura e urbanismo de Lajedo.

Apesar das dificuldades observadas durante esta nova investida, foi possível contar com a participação deste ator para realização desta ação, num momento único de participação. Novamente aqui percebe-se o protagonismo do ator social conforme sugerido por Herrera (2016).

No estágio de desenvolvimento do modelo de Murray et al (2010) identificou-se que a AC precisou desenvolver outras estratégias percebidas durante o processo de desenvolvimento das propostas de solução. De acordo com os autores supracitados este é um contexto comum, considerando-se que apenas algumas poucas ideias conseguem sobreviver ao estágio de testes, merecendo, portanto, serem sustentadas. Todavia, a chegada das iniciativas de inovação social no estágio de sustentação também podem ser marcadas pela definição de novos direcionamentos e novas propostas de solução, como no caso da AC.

Dessa forma, buscando assegurar a sustentabilidade da iniciativa, os representantes da AC decidiram que este seria o momento de focar mais nas causas sociais, conforme evidenciado no trecho a seguir.

[...] eu ficava muito na questão dos órgãos, cobrando os órgãos e fazendo denúncias, buscando [...] Aí conversando com o colaborador técnico científico eu busquei uma pessoa para trabalhar comigo, que foi o assistente administrativo e o coordenador de projetos, e eles começaram trabalhando, aí foi que a Associação começou a ganhar corpo. Porque aí a gente começou a testar não mais a causa muito só do cultural, mas indo para o social. Foi quando a gente chamou um especialista pra dar uma consultoria. Nessa consultoria, um problema que eu identifiquei também foi o abandono das crianças da comunidade dos caldeirões. Eu vi ali um recurso, já que essa geração não vê o valor dos caldeirões, por que a gente não trabalhar as novas gerações? Aí foi quando entrou mais essa questão social mesmo, de trabalhar a educação ambiental, patrimonial, e dar um auxílio de um acolhimento a essas crianças que estão muito ali abandonadas. Aí foi testando, mas só funcionou porque a gente tinha uma equipe, senão, com os sócios, que é normal...” (E\_01).

Conforme destacado no trecho acima, esta decisão foi marcada pela chegada de dois novos colaboradores para associação, o assistente administrativo (E\_04) e o coordenador de projetos (E\_07). Esta nova perspectiva levou à criação do ‘Guardiões Mirins’, um programa social que oferece acolhimento e acompanhamento educacional para as crianças de algumas das comunidades carentes da cidade de Lajedo, especialmente aquelas que fazem parte da comunidade dos caldeirões.

O programa foi implementado no ano de 2018 e desde então tem cumprido seu propósito. Todavia, para manter o seu funcionamento, foi preciso recrutar mais colaboradores. Para tanto, destaca-se mais uma vez a atuação dos indivíduos como catalisadores de recursos, especialmente do colaborador técnico científico (E\_03) e do coordenador de projetos (E\_07), os quais ajudaram a atrair mais colaboradores para o programa. Os trechos a seguir trazem evidências da atuação de cada um dos indivíduos que de alguma forma contribuíram com o programa Guardiões Mirins.

“O meu papel no programa foi justamente tentar arrumar as pessoas para poder trabalhar nesse programa. Então foi estabelecendo os contatos, convidando as pessoas, a minha ajuda foi mais nesse sentido. Por que como eu também dava aula, eu não tive como atuar diretamente dando aula nesse programa, mas eu fiz a ponte com os professores.” (E\_03)

“Eu acho que talvez onde eu possa ter mais contribuído seja no programa Guardiões Mirins mesmo, desde a época de implementação, na questão de busca de onde iria ser a unidade, pesquisando, na questão de visualização dos potenciais daquele espaço, onde é que seria a sala, onde é que seria uma coisa ou outra. A questão do que é que a gente iria ofertar, o que é que a gente poderia, então sempre eu, a Diretora Presidente e o Coordenador de Projetos, a gente sentava lá, se reunia, conversava, e sempre tinha essa troca de ideias. [...] já teve anos que eu ministrei aula. Como eu já tinha iniciado o técnico em meio ambiente, eu comecei também a ministrar aula de educação ambiental. E teve uma outra época que eu também ajudei dando reforço de matemática.” (E\_04 - *Assistente Administrativo*)

“Eu ajudei a pensar ideias para pôr em prática, a enxergar o problema, a pensar soluções, enfim ... Então eu estava focado mais nisso.” (E\_07 - *Coordenador de Projetos*)

“[...] com relação aos Guardiões Mirins, o que eu pude perceber é que a gente falava muito dos caldeirões e ia pouco lá. Então sempre quando eu podia, eu levava as crianças pra dar uma volta lá nos caldeirões, inclusive a gente chegou até a fazer piquenique lá, levar brincadeira. Eu acho que isso foi uma coisa que eu fiz bastante, saí ali da teoria na sede pra ir lá na prática, pra eles verem como é que tava e tal.” (E\_05 - *Colaboradora Voluntária*)

“[...] eu fui convidada, vamos dizer assim, pra participar a partir de um amigo, que já era colaborador lá e me sugeriu pra ser professora voluntária, porque ele sabia que eu tinha um curso de pedagogia, aí

foi ele que me apresentou e me convidou, e eu aceitei. Então, a princípio eu comecei como professora voluntária, então eu dava aula de reforço pra crianças do 2º ao 5º ano, eram crianças entre 7 a 11 anos.” (E\_02 - *Coordenadora Pedagógica*)

“[...] eu fui convidado para ser voluntário lá na associação. Eu tenho um amigo que trabalha lá né, cuida dessa parte de reforço das crianças, aí ele me convidou para dar uns reforços lá e eu aceitei. Eu sou voluntário em um projeto chamado Guardiões Mirins, aí eu 4 horas por semana me dedico a dar reforço de matemática, por causa da minha formação já voltada mais para área das exatas, aí eu me dedico a dar reforço de matemática para essas crianças.” (E\_06 - *Colaborador Voluntário*)

Dessa forma, percebe-se que os dados apresentados sobre o processo de criação e desenvolvimento da inovação social seguem os princípios do modelo de Murray *et al.* (2010), assim como as perspectivas teóricas de Herrera (2016), pois percebe-se que a inovação social foi capaz de desenvolver uma compreensão compartilhada da situação atual para co-criar soluções buscando envolver diferentes e novos atores no processo para a consolidação de um plano de implementação, proporcionando o compartilhamento de uma visão para o futuro das ações de inovação social com vistas à transformação social.

## 5. Conclusões

A partir do estudo de caso do processo de criação e desenvolvimento da Associação Caldeirões foi possível perceber alguns aspectos que traduzem a importância da atuação dos indivíduos em iniciativas de inovação social, especialmente quando não se tem o apoio de atores como governo e mercado. Nesse caso, são as ações empreendidas por estes indivíduos que geram transformações sociais, como no caso do projeto Guardiões Mirins, que impacta diretamente no processo de desenvolvimento de crianças em condições de vulnerabilidade promovendo a transformação social.

Percebe-se ainda que algumas propostas de solução para os problemas sociais identificados podem ser definidas e até mesmo desenvolvidas, todavia, as perspectivas de continuidade podem ser bloqueadas, considerando-se o alto grau de dificuldade de sustentação. Sobre este entendimento incidem fatores inibidores como as dificuldades para formação de alianças com os demais atores ou agentes de inovação, representados por entidades governamentais e privadas, conforme observado no caso da AC, onde o conflito de interesses entre os diferentes atores inviabilizou o desenvolvimento de algumas ideias.

Todavia, a atuação dos indivíduos pode se sobressair na busca pelo alcance de alternativas que contemplem aspectos sociais. Sendo assim, ao analisar as formas de atuação dos indivíduos que fazem parte do grupo de colaboradores da AC a luz do modelo de Murray *et al.* (2010) e das perspectivas teóricas de Herrera (2016), identificou-se que suas ações trouxeram benefícios em diferentes níveis, como no atendimento das necessidades socioambientais que não estão sendo satisfeitas, aumento das capacidades e empoderamento de indivíduos comuns e atendimento das necessidades de grupos socialmente marginalizados. Portanto, conclui-se que o processo da atuação dos atores para o alcance de melhorias socioambientais evidencia o papel da liderança e protagonismo do ator social da inovação social na construção de pontes entre as divisões sociais.

Adicionalmente, observou-se que um dos fatores mais importantes nesse contexto corresponde às dinâmicas de colaboração, envolvendo novas formas de arranjos e

agrupamentos sociais protagonizados por indivíduos comuns, especialmente nos casos onde não é possível contar com a participação de outros atores.

Portanto, os resultados deste estudo de caso apontam para o entendimento de que é possível criar e desenvolver uma iniciativa de inovação social tendo-se o ator social individual como principal representante, apesar de que alguns autores argumentam sobre a quase que impossibilidade de inovação social sem a participação de diferentes atores envolvidos no processo. Todavia, o caso da Associação Caldeirões serve de exemplo para refutar tais argumentos, pois através da análise deste caso percebeu-se que é sim possível alcançar inovação social a partir da atuação de indivíduos comuns (atores sociais), sem necessariamente haver participação ativa e assídua dos demais atores, tais como governo e iniciativa privada.

Nesse caso, os processos que levaram a mobilização e envolvimento dos indivíduos para o alcance das mudanças sociais foram fundamentais, mesmo não sendo possível o alcance de uma ampla participação social em todos os quatro estágios de criação e desenvolvimento do processo de inovação social, reforçando as perspectivas sobre como as capacidades potenciais podem ser transformadas em capacidades realizadas.

Destaca-se ainda que em relação a contextualização de variáveis do processo que envolvem os aspectos de liderança colaborativa permeadas por elementos constitutivos, tais como liderança compartilhada e incentivadora, são responsáveis pelo crescimento inclusivo percebido no processo de inovação social aqui analisado.

## Referências

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. Finisterra: Revista portuguesa de geografia, v. 41, n. 81, p. 121-141, 2007.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: editora UFMG, 1999.

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

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

BARDIN, L. L'analyse de contenu. Paris: Presses Universitaires de France Le Psychologue, 1993.

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

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

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

CAULIER-GRICE, J.; DAVIES A.; PATRICK R.; NORMAN, W. **Defining Social Innovation**. A deliverable of the Project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research, 2012.

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

CORREIA, S. E. N. O papel do ator organizacional na inovação social. 2015, f. 222. Tese de doutorado (Administração) Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

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

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

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

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

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

HERRERA, M. E. B. Social innovation for bridging societal divides: Process or leader? A qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 11, 2016, pp. 5241-5247, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.119>.

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

MEDEIROS, C. B.; GÓMEZ, C. R. P. (2021). Expansão da Inovação Social: Uma Análise Sob Perspectivas de Processo e Resultado. *Desenvolvimento Em Questão*, 19(54), 335–352. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2021.54.335-352>

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

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

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

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

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

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

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

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

ROLLIN, J.; VICENT, V. Acteurs et processus d’innovation sociale au Québec. Québec: Université du Québec, 2007.

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

SILVA FILHO, J. L. **Gestão ambiental participativa**: possibilidade de aplicação na área dos caldeirões em Lajedo (PE) sob uma perspectiva sistêmica do ambiente. 2016. Trabalho de conclusão de curso, Universidade de Pernambuco, Garanhuns-PE, 2016.

SILVA FILHO, J. L.; AMADOR, M. B. M. **Os caldeirões de Lajedo/PE no contexto de sua paisagem geomorfológica através da visão sistêmica**. Fórum ambiental da alta paulista, vol 11, No. 01, p. 16-31, 2015. ISSN: 1980-0827

SILVA, R. L. M.; SEGATTO, A. P.; CARLI, E. **Do reconhecimento do problema social à escalabilidade**: uma análise do processo de desenvolvimento da inovação social. XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD, São Paulo, 2019.

SILVA, V. M.; BASTOS, S. Valorização da formação geológica caldeirões como patrimônio e atrativo turístico de Lajedo, Pernambuco. **Revista Observatório de inovação do turismo**, Vol. 8, No. 2, p. 64-94, 2013. ISSN: 1980-6965

SOUSA, I. G. B. **O processo de desenvolvimento da inovação social com a participação dos fundos de investimento de impacto: um estudo de casos múltiplos**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de pós-graduação em administração, do setor de ciências sociais aplicadas, Curitiba – PR, 2017.

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

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

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