

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA

**INOVAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL SEM FINS
LUCRATIVOS BRASILEIRAS E PORTUGUESAS**

**BELO HORIZONTE
2017**

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA

**INOVAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL SEM FINS
LUCRATIVOS BRASILEIRAS E PORTUGUESAS**

Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa

Coorientadora: Professora Cristina Parente (Departamento de Sociologia da Universidade do Porto/UP)

BELO HORIZONTE

2017

V658i
2017 Vieira, Naldeir dos Santos.
 Inovação social e desenvolvimento de competências em
 organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras e
 portuguesas [manuscrito] / Naldeir dos Santos Vieira. – 2017.
 362 f.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa.

Coorientadora: Cristina Parente.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Inclui bibliografia (f. 286-296).

1. Organizações não-governamentais – Brasil – Teses. 2.
Organizações não-governamentais – Portugal – Teses. 3.
Desenvolvimento organizacional – Teses. I. Barbosa, Allan
Claudius Queiroz. II. Parente, Cristina. III. Universidade Federal
de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em
Administração. IV. Título.

CDD: 658.406



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA**, REGISTRO Nº 173/2017. No dia 24 de abril de 2017, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 10 de abril de 2017, para julgar o trabalho final intitulado "**Inovação Social e Desenvolvimento de Competências em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos Brasileiras e Portuguesas**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

➤ **APROVAÇÃO;**

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24 de abril de 2017.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Roberto Luis de Melo Monte-Mór
(CEDEPLAR/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Cristina Clara Ribeiro Parente
(Universidade do Porto)

Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho
(Universidade Federal da Bahia/ BA)

Prof^a. Dr^a. Graziella Maria Comini
(Universidade de São Paulo/SP)

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima
(Faculdade de Pedro Leopoldo/MG)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos, por serem sempre a principal fonte de inspiração e de estímulo para a superação das adversidades que encontrei pelo caminho.

À minha filha, Maria Alice, e à minha esposa Lílian, por partilharem comigo todos os bons e maus momentos vivenciados durante o doutoramento.

Aos eternos amigos Airton Cançado, Ariádne Rigo e Daniela Carvalho, pela inspiração e estímulo à conclusão da caminhada que iniciamos juntos na Universidade Federal de Viçosa.

Ao meu orientador, Allan Barbosa, pela seriedade com que trata a pesquisa, pela inspiração e pela relação amigável durante todo o doutoramento.

À minha coorientadora, Cristina Parente, pela dedicação para que este trabalho se tornasse realidade, pelo tratamento fraterno e pelo comprometimento e inspiração.

À família Parente, formada por grandes anfitriões que tornaram minha estada em Portugal ainda mais agradável. Em especial, ao senhor Adérito Parente.

Aos professores Genauto França Filho, Ivan Ckagnazaroff e Roberto Monte Mór por participarem da banca de qualificação desta tese, contribuindo enormemente para o aperfeiçoamento da proposta.

Aos professores que participaram da banca de defesa desta tese, pela generosidade em partilhar um pouco do vasto conhecimento que possuem, fomentando inúmeras reflexões para a continuidade do trabalho.

A todos os brasileiros e portugueses que contribuíram para a coleta de dados, especialmente a: Maria Geralda (Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares Ltda.), Luís Tadeu (Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável), Flávio Castro (Associação de Integração Campo Cidade), Diogo Silva (Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES), Joana Bastos e Carlota Quintão (Associação A3S), Carla Pinto (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - CASES), Manuel Nogueira e Vítor Andrade (Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro), Carmo Fernandes (Leigos para o Desenvolvimento) e Manuela Correia (Instituto das Comunidades Educativas).

Às organizações parceiras deste estudo, por colaborarem na etapa de envio do inquérito classificatório às OSCs com as quais mantinham contato. No Brasil: SENAES, organizações de cooperativas dos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Espírito Santo e Pernambuco (OCEMG, OCERGS, OCB-ES e OCB-PE) e Organizações em Defesa dos Direitos e Bens Comuns (ABONG). Em Portugal: CASES, Confederação Cooperativa Portuguesa, Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, União das Misericórdias Portuguesas e Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento.

Aos amigos do Departamento de Administração da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri por, para além de suas responsabilidades, darem o suporte para que minha licença para o doutoramento se tornasse efetiva ou para que este trabalho fosse realizado. Em especial, aos professores Chams Kumaira, George Rodolfo, Juliana Borges, Edimilson Silva, Marcelo Cambraia e Mirelle Quintela.

Aos docentes, técnicos administrativos e colegas do CEPEAD. Em especial, a Daniel Lopes e Glauciene Martins, por acompanharem de perto todas as etapas de elaboração desta tese.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por tornar viável minha permanência em Portugal, diante da concessão de bolsa de estudo durante o intercâmbio na Universidade do Porto.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta tese.

“A persistência é o caminho do êxito.”
Charles Chaplin.

RESUMO

O objetivo desta tese consiste em analisar como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSC) brasileiras e portuguesas. Teoricamente, o estudo está ancorado nas diferentes abordagens sobre as OSCs, nomeadamente as do terceiro setor, da economia social e da economia solidária. Também foram basilares os estudos desenvolvidos sobre as temáticas “Inovação social” e “Competência”. Para o estudo empírico, em uma primeira etapa classificatória, foram enviados inquéritos aos representantes de 13.019 OSCs com atuação no Brasil e em Portugal. Na sequência, foram realizados estudos de casos qualitativos e em profundidade em seis organizações (três brasileiras e três portuguesas) identificadas previamente na etapa classificatória como referências no desenvolvimento de inovações sociais e de competências. Como resultados, os dados obtidos reforçaram a literatura que considera as OSCs como espaços profícuos ao desenvolvimento de inovações sociais e de competências. Identificou-se que para o desenvolvimento de inovações sociais as competências dos sujeitos envolvidos, ora articuladas, ora desenvolvidas, foram consideradas como o principal recurso. Quando o foco é no desenvolvimento de competências dos sujeitos integrantes das OSCs envolvidos em processos considerados como socialmente inovadores, tais espaços também foram considerados como profícuos ao desenvolvimento de competências, por envolverem situações complexas e problemáticas, estimulando reflexões e interações que, por vezes, alteraram as capacidades dos sujeitos. No entanto, observou-se que os construtos se interagem de forma dialética e não linear, já que, por mais que haja uma influência mútua, nem todas as pessoas que desenvolveram competências contribuíram para o desenvolvimento de inovações sociais e nem todas as pessoas que se envolveram em processos socialmente inovadores deram significados a tais experiências que resultassem em aprendizagem, processo considerado como basilar ao desenvolvimento de competências. Além da análise das relações entre os construtos citados, o trabalho permitiu a compreensão dos conceitos de inovação social e de competências no campo estudado, assim como a identificação das principais inovações sociais e competências desenvolvidas e dos fatores propulsores e restritivos ao desenvolvimento desses processos.

Palavras-Chave: Inovação social. Desenvolvimento de competências. Organizações da sociedade civil sem fins lucrativos.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze how the development of competencies is articulated with the development of social innovations in Brazilian and Portuguese Non-Profit Civil Society Organizations (CSOs). Theoretically, the study is anchored in the different approaches of the CSOs, such as the third sector, social economy and solidarity economy. The studies developed on the themes of “social innovation” and “competence” were also based. For the empirical study, in a first classificatory stage, surveys were sent to representatives of 13,019 CSOs operating in Brazil and Portugal. Following, qualitative and in-depth case studies were made in six organizations (three Brazilian and three Portuguese). As results, the data obtained strengthen the literature that considers CSOs as a profitable space for the development of social innovations and competences. It was identified that for the development of social innovations the competences of involved subjects, sometimes articulated, sometimes developed, were considered as the main resource. When the focus is on the development of competencies of CSO subjects involved in processes considered social innovators, such spaces were also considered as profitable to the development of competences, because they involve complex and problematic environments, stimulating reflections and interactions that have sometimes altered the Capacities of the subjects. However, it has been observed that the constructs interact in a dialectical and non-linear way, since, although there is a mutual influence, not all the people who have developed new competences contributed to the development of social innovations and not all the people who are involved in socially innovative processes gave meaning to such experiences in order to result in learning, a process considered as a basis for the development of competencies. In addition to the analysis of the relations between the mentioned constructs, the work allowed the understanding of the concepts of social innovation and competences in the field studied, the identification of the main social innovations and competences developed and the factors driving and restricting the development of these processes.

Keywords: Non-profit civil society organizations. Social innovation. Competences development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Articulação teórica entre as abordagens sobre organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, inovação social e desenvolvimento de competências.....	29
Figura 2	Evolução da criação de entidades de representação institucional das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos.....	44
Figura 3	As duas dimensões da economia solidária.....	53
Figura 4	O movimento da economia solidária no Brasil, segundo a Secretaria Nacional de Economia Solidária.....	55
Figura 5	O movimento da economia solidária no Brasil, segundo o Fórum Brasileiro de Economia Solidária.....	56
Figura 6	A inovação social nos quatro setores	78
Figura 7	Relação entre inovação social e inovação em negócios.....	79
Figura 8	Modelo de inovação social	82
Figura 9	Quantitativo de respostas válidas, por estado brasileiro.....	110
Figura 10	Áreas das atividades desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras, em percentual	113
Figura 11	Produtos comercializados ou elaborados pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras, em percentual.....	113
Figura 12	Grupos-alvo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras, em percentual.....	114
Figura 13	Atributos e capacidades mais promovidos no seio da organização, em percentual	119
Figura 14	Atributos e capacidades considerados como de maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais, em percentual	120
Figura 15	Quantitativo de respostas válidas, por distrito português	122
Figura 16	Áreas de atividades das organizações portuguesas, em percentual	125
Figura 17	Produtos elaborados ou comercializados pelas organizações portuguesas, em percentual	126
Figura 18	Grupos-alvo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas, em percentual	127

Figura 19	Atributos e capacidades mais promovidos no seio das organizações portuguesas, em percentual	132
Figura 20	Atributos e capacidades considerados como de maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais, em percentual	133
Figura 21	A articulação em rede entre os grupos autônomos de Miro	220
Figura 22	Forças propulsoras e restritivas ao desenvolvimento de inovações sociais	268
Figura 23	Forças propulsoras e restritivas ao desenvolvimento de competências dos integrantes das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos.....	273
Figura 24	Relação entre desenvolvimento de inovações sociais e de competências nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos – contexto brasileiro	276
Figura 25	Relação entre desenvolvimento de inovações sociais e de competências nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos – contexto português	277

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização sociodemográfica dos respondentes brasileiros.....	111
Tabela 2	Caracterização das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras	112
Tabela 3	Caracterização das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos quanto a seus recursos humanos	115
Tabela 4	Percepção dos respondentes das organizações brasileiras sobre o desenvolvimento de inovações sociais, em percentual	116
Tabela 5	Percepção dos respondentes sobre as práticas relacionadas ao desenvolvimento de competências, em percentual	118
Tabela 6	Caracterização sociodemográfica dos respondentes portugueses	123
Tabela 7	Caracterização geral das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas	124
Tabela 8	Caracterização das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas quanto a seus recursos humanos	128
Tabela 9	Percepção dos respondentes das organizações portuguesas sobre o desenvolvimento de inovações sociais, em percentual	129
Tabela 10	Percepção dos respondentes das organizações portuguesas sobre práticas relacionadas ao desenvolvimento de competências, em percentual	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Constituição do terceiro setor	31
Quadro 2	Principais características do terceiro setor	38
Quadro 3	Principais características da economia social	49
Quadro 4	Principais características da economia solidária	59
Quadro 5	As diferentes abordagens das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos	63
Quadro 6	Empreendedorismo privado e empreendedorismo social	66
Quadro 7	Definições de inovação social	75
Quadro 8	Fases do ciclo de vida da inovação social	80
Quadro 9	As competências dos gestores, de Boyatzis	86
Quadro 10	Síntese do marco teórico do estudo	99
Quadro 11	Modelo analítico do estudo classificatório	101
Quadro 12	Dimensões de análise e indicadores do estudo classificatório	102
Quadro 13	Modelo analítico do estudo de casos	104
Quadro 14	Dimensões analíticas e indicadores para os estudos de caso.....	105
Quadro 15	Síntese dos procedimentos metodológicos	107
Quadro 16	Síntese comparativa entre as principais informações obtidas com o inquérito classificatório.....	136
Quadro 17	Perfil dos entrevistados da Associação de Integração Campo Cidade	138
Quadro 18	Projetos e atividades da Associação de Integração Campo Cidade, por dimensão impactada	147
Quadro 19	Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais na Associação de Integração Campo Cidade	152
Quadro 20	Perfil dos entrevistados da Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares.....	154
Quadro 21	Ações da Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares, por dimensão impactada	161
Quadro 22	Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais na Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares	167
Quadro 23	Perfil dos entrevistados do IABS.....	169
Quadro 24	O conceito de inovação social segundo os entrevistados do IABS.....	174
Quadro 25	Projetos do Instituto, por dimensão impactada	182

Quadro 26	O sentido de ser competente no Instituto, segundo os entrevistados	186
Quadro 27	Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências no Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável	190
Quadro 28	Perfil dos entrevistados da Leigos para o Desenvolvimento	192
Quadro 29	O conceito de inovação social, segundo os entrevistados da Leigos	198
Quadro 30	Projetos da Leigos, por dimensão impactada	202
Quadro 31	O sentido de ser competente na Leigos para o Desenvolvimento	207
Quadro 32	Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências na Leigos	212
Quadro 33	Perfil dos entrevistados da Associação de Miro	214
Quadro 34	O conceito de inovação social, segundo os entrevistados da Associação de Miro	223
Quadro 35	Projetos da Associação, por dimensão impactada	229
Quadro 36	O sentido de ser competente na Associação de Miro	232
Quadro 37	Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências na Associação de Miro	236
Quadro 38	Perfil dos entrevistados do Instituto das Comunidades Educativas.....	238
Quadro 39	Projetos do Instituto das Comunidades Educativas, por dimensão impactada.....	249
Quadro 40	O sentido de ser competente no Instituto das Comunidades Educativas, segundo os entrevistados	251
Quadro 41	Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências no Instituto das Comunidades Educativas	255
Quadro 42	Percepção dos entrevistados sobre o significado de inovação social nos casos analisados.....	258
Quadro 43	Inovações sociais desenvolvidas nos casos analisados	259
Quadro 44	Principais parcerias realizadas pelos casos estudados	262
Quadro 45	Quadro comparativo sobre a escala obtida pelas inovações sociais desenvolvidas.....	264
Quadro 46	Alcance das inovações sociais desenvolvidas pelos casos analisados	265
Quadro 47	Ressonância das inovações sociais desenvolvidas pelos casos analisados	266
Quadro 48	Sentido de ser competente nos casos estudados	269

LISTA DE ABREVIATURAS

ABONG – Organizações em Defesa dos Direitos e Bens Comuns

AECID – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas em Auto-Gestão

AP1MC – Associação Programa Um Milhão de Cisternas para o Semiárido

APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

APRI – Associação de Pequenos Produtores Rurais de Ibiúna

ASA – Articulação no Semiárido Brasileiro

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAPS – Centro de Atenção Psicossocial

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CONFAGRI – Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal

CONFECOOP – Confederação Nacional Cooperativa Portuguesas

COOPDEF – Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares Ltda

COOPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro

CRISES – Centre de Recherche sur les Innovations Sociales

CSES – Conta Satélite da Economia Social

CST – Conseil de la Science et de la Technologie

EMES – European Research Networking

FASFIL – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos

FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária

FUNALFA – Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage

GSSDCR – Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro

IABS – Instituto de Desenvolvimento Sustentável

ICE – Instituto de Comunidades Educativas

IDS – Instituto de Desenvolvimento Sustentável

IEFP – Instituto Emprego e Formação Profissional

IICA – Instituto Interamericano de Cooperación para La Agricultura

INE – Instituto Nacional de Estatística

INSCOOP – Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo

INTERCOOP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora

IPJ – Instituto Português da Juventude

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ITCP/UFV – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário

MICC – Associação de Integração Campo Cidade

MST – Movimento dos Trabalhadores Sem Terra

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NESTA – National Endowment for Science Technology and Arts

OCB – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras

OCB-ES - Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Espírito Santo

OCB-PE - Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras em Pernambuco

OCEMG - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

OCERGS - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul

ONG – Organização Não Governamental

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

OSC – Organização da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

Rede AIA – Rede de Aldeias Inovadoras e Ativas

RES – Rede de Economia Solidária

RTS – Rede de Tecnologia Social

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

SIES – Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UMP – União das Misericórdias Portuguesas

VAB – Valor Acrescentado Bruto

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	Abordagens do terceiro setor	30
2.2	Abordagens da economia social	38
2.3	Abordagens da economia solidária	49
2.4	Reflexões sobre as diferenças entre as principais abordagens das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos	60
2.5	As organizações da sociedade civil sem fins lucrativos enquanto empreendimentos sociais	64
2.6	Inserção do debate sobre inovação social no campo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos	67
2.7	Inovação social: o horizonte em pauta	71
2.8	Inserção do debate sobre competências	85
2.9	Fecho teórico	96
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	100
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	108
4.1	Etapa classificatória	108
4.1.1	Levantamento por inquérito nas organizações brasileiras.....	108
4.1.1.1	Perfil dos respondentes das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras	109
4.1.1.2	Caracterização das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras	111
4.1.1.3	Percepção sobre o desenvolvimento de inovações sociais pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras	116
4.1.1.4	Percepção sobre o desenvolvimento de competências pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras.....	117
4.1.2	Levantamento por inquérito nas organizações portuguesas.....	121
4.1.2.1	Perfil dos respondentes das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas	121
4.1.2.2	Caracterização das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas respondentes	123
4.1.2.3	Percepção sobre o desenvolvimento de inovações sociais pelas organizações	

	da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas.....	129
4.1.2.4	Percepção sobre o desenvolvimento de competências pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas.....	130
4.1.3	Descrição comparativa do campo de estudo	133
4.2	Etapa de estudos de casos	137
4.2.1	Casos brasileiros	137
4.2.1.1	Caso I - Associação de Integração Campo Cidade	137
4.2.1.1.1	Caracterização da Associação de Integração Campo Cidade.....	138
4.2.1.1.2	A Associação de Integração Campo Cidade e o desenvolvimento de inovações sociais	144
4.2.1.1.3	O desenvolvimento de competências na Associação de Integração Campo Cidade	149
4.2.1.1.4	Relação entre desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de inovações sociais na Associação de Integração Campo Cidade	151
4.2.1.2	Caso II - Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares	153
4.2.1.2.1	Caracterização da Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares	154
4.2.1.2.2	A Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares e o desenvolvimento de inovações sociais	157
4.2.1.2.3	O desenvolvimento de competências na Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares	164
4.2.1.2.4	Relação entre desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de inovações sociais na Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares	166
4.2.1.3	Caso III - Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável	168
4.2.1.3.1	Caracterização do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável	170
4.2.1.3.2	O Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável e o desenvolvimento de inovações sociais	173
4.2.1.3.3	O desenvolvimento de competências no Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável.....	186
4.2.1.3.4	Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais no Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável	188
4.2.2	Casos portugueses	191

4.2.2.1	Caso IV- Associação Leigos para o Desenvolvimento	191
4.2.2.1.1	Caracterização da Associação Leigos para o Desenvolvimento	192
4.2.2.1.2	A Associação Leigos para o Desenvolvimento e o desenvolvimento de inovações sociais	198
4.2.2.1.3	O desenvolvimento de competências na Leigos para o Desenvolvimento	206
4.2.2.1.4	Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais na Associação Leigos para o Desenvolvimento	210
4.2.2.2	Caso V - Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro	213
4.2.2.2.1	Caracterização da Associação de Miro.....	215
4.2.2.2.2	A Associação de Miro e o desenvolvimento de inovações sociais	223
4.2.2.2.3	O desenvolvimento de competências na Associação de Miro	232
4.2.2.2.4	Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais na Associação de Miro	235
4.2.2.3	Caso VI – Instituto das Comunidades Educativas	237
4.2.2.3.1	Caracterização do Instituto das Comunidades Educativas	238
4.2.2.3.2	O Instituto das Comunidades Educativas e o desenvolvimento de inovações sociais	244
4.2.2.3.3	O desenvolvimento de competências no Instituto das Comunidades Educativas	251
4.2.2.3.4	Relação entre desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de inovações sociais no Instituto das Comunidades Educativas	253
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	257
5.1	Discutindo o conceito e a prática da inovação social no campo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas ...	257
5.2	Discutindo o conceito e o desenvolvimento de competências no campo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos	269
5.3	Discutindo a relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos	273
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	278
	REFERÊNCIAS	286
	APÊNDICES	297

Apêndice I – Apresentação do inquérito classificatório.....	297
Apêndice II – Apresentação do inquérito pelas organizações parceiras	298
Apêndice III – Inquérito classificatório	299
Apêndice IV – Roteiro das entrevistas semiestruturadas (dirigentes, conselheiros, funcionários e associados)	306
Apêndice V - Roteiro das entrevistas semiestruturadas (beneficiários não associados)	309
Apêndice VI – Inquérito complementar para os estudos de casos	311
Apêndice VII – Modelo de quadro utilizado na sistematização da análise das entrevistas....	325
Apêndice VIII – Informações complementares sobre a Associação de Integração Campo Cidade	326
Apêndice IX – Informações complementares sobre a Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares	331
Apêndice X – Informações complementares sobre o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável	334
Apêndice XI – Informações complementares sobre a Leigos para o Desenvolvimento	343
Apêndice XII – Informações complementares sobre a Associação de Miro.....	351
Apêndice XIII – Informações complementares sobre o Instituto das Comunidades Educativas	358

1 APRESENTAÇÃO

Este estudo de doutorado analisa como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (OSC) considerando duas realidades nacionais distintas, Brasil e Portugal. Trata-se de um estudo alternativo aos diversos realizados sobre inovação, já que este tema tem sido estudado, principalmente, sob o prisma da inovação tecnológica (BAUMGARTEN, 2008, p. 103).

Ampliar as análises a outros tipos de inovação tornou-se necessário diante do fato de o crescimento econômico resultante do desenvolvimento científico e das inovações tecnológicas não ter sido suficiente para que antigos problemas sociais fossem resolvidos quando considerada a garantia de quantidade e da qualidade de vida da população como um todo. Além disso, inúmeras foram as ações desenvolvimentistas que tiveram efeitos contraproducentes, refletindo na ampliação das desigualdades sociais e na degradação ambiental (DOWBOR, 2007). Em decorrência, problemas apontados por Moulaert, MacCallum e Hillier (2013), como fome, pobreza, conflitos, prisão política, poluição, analfabetismo, opressão econômica, racismo, diferenças entre classes sociais, discriminação de gênero e alterações climáticas, surgem a todo o momento, apesar dos avanços da ciência e da tecnologia.

Os problemas apontados passam a ser considerados como sociais complexos, pela dificuldade em serem claramente definidos, por terem grande interdependência e multicausalidade e por, frequentemente, não serem estáveis e levarem a consequências imprevisíveis. A solução desses problemas, geralmente, envolve ações coordenadas por uma gama de *stakeholders*, incluindo organizações governamentais, organizações sem fins lucrativos, empresas privadas e indivíduos, e requer alterações substantivas de comportamentos (*The Australian Public Service*, 2007).

Diante da complexidade desses problemas, intensificou-se o debate sobre a necessidade de rever o modelo de crescimento econômico, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento de inovações que, além de considerarem a recuperação e ou redução dos impactos ao meioambiente, permitem seu direcionamento às populações historicamente colocadas à margem do acesso a bens e serviços. Este debate dá ênfase às limitações da inovação tecnológica desenvolvida e circunscrita em um contexto mercadológico sob o pano de fundo da racionalidade puramente instrumental, que se utiliza da expropriação de valor como meio para garantir a lucratividade.

Baumgarten (2008) considera que, principalmente, em países caracterizados por altos níveis de exclusão econômica e social, o debate sobre sustentabilidade e suas relações com a produção de conhecimentos vem se impondo como central. O debate citado remete à relação entre “produção de ciência, tecnologia, inovação e necessidades sociais e à importância crescente da apropriação por parte de diferentes atores sociais de conhecimento científico que possa ser incorporado socialmente para a resolução de problemas, gerando inovação social¹” (BAUMGARTEN, 2008, p. 104).

Nessa perspectiva, os conceitos de tecnologia e inovação estão relacionados às necessidades humanas e às potencialidades, tendo em vista as possibilidades para a inclusão social. A construção do conhecimento pautada na sustentabilidade econômica e social busca a articulação entre produção de conhecimento e potencialidades e necessidades locais, dando ênfase à relevância das redes que articulam pesquisadores, demais atores relacionados à produção de conhecimento e a sociedade para o desenvolvimento de tecnologias e inovações. A técnica é tomada como um instrumento de emancipação social, e não como meio de dominação, forma de controle ou causa de exclusão.

Essa perspectiva é o ponto de partida para a busca de mediações entre as instâncias de produção do conhecimento científico e a sociedade. Mediações que viabilizem a geração de conhecimentos que possam ser apropriados e utilizados na busca da sustentabilidade social e econômica (BAUMGARTEN, 2006 apud BAUMGARTEN, 2008, p. 107).

Tais mediações podem ser estabelecidas mediante a articulação de redes que aproximem academia e sociedade civil, fazendo com que o desenvolvimento da ciência e da tecnologia esteja direcionado à resolução de problemas inerentes à exclusão social e à baixa qualidade de vida de populações marginalizadas. Nesta rede, as OSCs² assumem importante papel por atuarem diretamente com o público citado, ora prestando assistência social, ora promovendo ações direcionadas à inclusão social, complementando ou atendendo a imperativos não supridos pelo Estado ou pelo mercado (MELO NETO; FROES, 2002; DEFOURNY, 2009).

¹ Tais inovações buscam a conexão entre satisfação de necessidades básicas, melhoria da qualidade do meioambiente, inovação nas relações sociais, governança, empoderamento e justiça social (MEHMOOD; PARRA, 2013).

² Neste estudo, o campo das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCs) é formado pelas diferentes organizações privadas que buscam a defesa de interesses coletivos e que não visam ao lucro com as atividades que desenvolvem, abrangendo os diferentes tipos de associações não lucrativas, fundações, mutualidades e cooperativas, dentre outras. Nesta perspectiva, envolve as organizações abordadas pelas teorias sobre terceiro setor, economia social e economia solidária.

São essas organizações que passam a ser reconhecidas como empreendimentos sociais, na ótica do empreendedorismo coletivo, os quais estão na origem do conceito de economia solidária na América Latina e remetem a realidades próximas do designado setor não lucrativo norte-americano e da economia social na Europa Continental ou, ainda, do terceiro setor em ambos os continentes, europeu e americano. Como principais características desses empreendimentos, citam-se a renúncia da maximização de lucros sobre o capital investido e o foco na defesa de interesses coletivos, quer dos sujeitos envolvidos, quer das populações por eles beneficiadas.

Ao buscarem a articulação de seus beneficiários na execução de ações que possibilitem a identificação e a organização de seus diferentes recursos para a solução dos problemas enfrentados, tais organizações podem criar espaço de aprendizagem que resultem no desenvolvimento de competências³ e na experimentação de ideias voltadas à resolução de problemas locais, de inovações sociais.

Nesse âmbito, por mais que seja relevante para todo o globo, marcando a agenda científica de modo geral, a inovação social ganhou relevância na agenda europeia, onde, desde 2011, com o *Social Innovation in Europe* e, mais recentemente, com sua inclusão no planejamento estratégico para 2020 por parte da União Europeia. No Brasil, desde o governo Lula, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), em 2003, esta questão tem sido alvo de problematização. São estes dois espaços geográficos os delimitados para esta investigação, que buscará compreender a realidade das OSCs do Brasil e de Portugal, países inseridos em blocos econômicos diferenciados.

No caso brasileiro, a expansão do número de OSCs ocorreu após a década de 1980, fortemente marcada pelo fortalecimento das chamadas “Organizações Não Governamentais” (ONG), criadas como alternativa aos problemas conjunturais da época, com ênfase na atuação das instituições privadas, mas com funções públicas, remetendo ao surgimento de um possível terceiro setor. Para Fernandes (1994), 68% das ONGs brasileiras foram constituídas após 1975.

Dados obtidos das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL) referentes a 2010 (ABONG, 2015) mostram que neste ano havia 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos, voltadas, predominantemente, a: religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e associações voltadas ao desenvolvimento e

³ Apesar do seu forte uso no âmbito da competitividade o desenvolvimento de competência é aqui abordado como o desenvolvimento de condições para que os sujeitos possam desenvolver suas atividades nos âmbitos tanto individual e organizacional quanto societal.

defesa de direitos (14,6%). As áreas de Saúde, Educação, Pesquisa e Assistência Social totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). Observou-se um crescimento de 8,8% das fundações privadas e das associações sem fins lucrativos no Brasil no período de 2006 a 2010. No que diz respeito às cooperativas, são mais de 6.586, já que este era apenas o quantitativo das registradas no Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em 2011. Por mais que tenha havido redução de 1% no número de cooperativas registradas na OCB neste ano, quando comparado ao quantitativo de 2001, houve uma ampliação expressiva do número de cooperados. Em 2001, havia 4.779 cooperados nas cooperativas registradas na OCB, quantitativo ampliado para 10.009 em 2011, demonstrando que, apesar da redução do número de organizações, houve um aumento do porte delas (OCB, 2014).

Em Portugal, apesar de não se ter alcançado um Estado de Bem-Estar Social de forma plena, as políticas sociais de um Estado Providência frágil, que se instaurou no pós-Revolução de abril de 1974, adiaram a problemática para os anos mais recentes, merecendo redobrada atenção o agravamento da crise econômica e social que se abateu no bloco econômico europeu no início do século XX. Assim, neste país, as OSCs, ao assumirem algumas ações de assistência social e de geração de trabalho e renda, apresentam-se como uma alternativa para o enfrentamento dos crescentes problemas resultantes da redução dos postos de trabalho, do aumento do desemprego e da diminuição dos rendimentos de um grande número de pessoas.

Os dados mais atuais sobre as OSCs portuguesas referentes à Conta Satélite da Economia Social (CSES), de 2010, mostram que neste ano o campo estava constituído por 55.383 organizações, com cerca da metade a desenvolver atividades nas áreas da Cultura, do Desporto e do Lazer. As organizações voltadas para cultos e congregações eram em torno de 15,8% do universo citado e as voltadas para a ação social, de 14%. Em seguida, destacam-se as organizações voltadas para as áreas de Desenvolvimento, Habitação e Ambiente (4,9%), as organizações profissionais, sindicais e políticas (4,7%) e as organizações de ensino e investigação (4,2%). Por fim, seguem as áreas da Saúde e Bem-Estar (1,5%) e Comércio e serviços (1,2%), as atividades de transformação (0,7%), a agricultura, silvicultura e pesca (0,5%) e as atividades financeiras (0,2%). Em relação ao tipo de organização, as associações e organizações enquadradas no mapeamento como categoria “Outras” representavam 94% do total; as cooperativas, 4,1%; as fundações, 1%; as Misericórdias, 0,7%; e as Mutualidades, 0,2% (INE, 2013).

Além do número expressivo de organizações e das demandas por elas atendidas, a importância do setor sem fins lucrativos dá-se ainda pelo número de empregos gerados. Em Portugal, em termos de dimensão relativa do setor, em 2010 o Valor Acrescentado Bruto

(VAB) da Economia Social representava 2,8% do VAB total português e 5,5% do emprego remunerado (INE, 2013).

Por serem orientadas por um sentido humanista de bem comum, as OSCs passaram a ser consideradas como um “laboratório” para o desenvolvimento de competências e inovações capazes de resultar em novos processos, intervenções e abordagens ou, ainda, em novos produtos e serviços desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social (Conseil de la Science et de la Technologie - CST, 2000).

Por mais que alguns estudos indiquem que as OSCs sejam, por natureza, articuladoras - se não promotoras de inovações sociais -, outros indicam que a prática destas organizações em uma diversidade de países é cerceada por grandes barreiras à inovação. Como exemplo, Meneses (2010) tem dúvidas sobre o fato de a maioria das OSCs ser verdadeiramente socialmente inovadora, no âmbito tanto da intervenção quanto de sua estruturação ou dos produtos e serviços desenvolvidos.

Apesar do número significativo, Meneses (2010, p. 153) afirma que as OSCs portuguesas são pequenas no que diz respeito ao tamanho, apresentam pouca profissionalização de sua gestão e não revelam o cumprimento de bons princípios de governança. Além disso, têm dificuldades em reter e investir em seus colaboradores. Isso impõe desafios, como a urgência da profissionalização das áreas funcionais de gestão, da capacidade de atração e formação de talentos e da mobilização de voluntários com elevada competências profissionais, para que se tenha, na sequência, a inovação.

Bouchard (2012) traz fortes elementos que reforçam o questionamento de Meneses (2010), ao identificar em seus estudos que nem todas as organizações da chamada “economia social” são inovadoras, reforçando a necessidade de incrementar a investigação neste domínio, para documentar o potencial destas organizações, bem como seus limites. Questiona-se também se estas organizações sozinhas possuem condições de resolver problemas em grande escala. Para o autor, os esforços e o envolvimento são necessários a partir da sociedade como um todo; ou seja, por meio de apoio público.

Nesse âmbito, os esforços de pesquisa ainda são incipientes, por mais que tenha tido considerável avanço a partir da contribuição de grupos de pesquisa sedimentados, como o Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), no Canadá, e a Young Foundation e o National Endowment for Science Technology and Arts (NESTA), na Inglaterra. Na visão de Mulgan (2006, 2007) e Oliveira e Breda-Vazquez (2012), além da necessidade de maior clareza conceitual, a ausência de uma análise sustentada e sistemática está a atrasar a prática da inovação social. O pouco conhecimento é um dos aspectos que dificultam a visualização

das principais lacunas e dos fatores críticos de sucesso na provisão de financiamento, consultoria e suporte a este processo. Ademais, a lacuna no conhecimento sobre os padrões comuns no desenvolvimento de inovações sociais torna mais difícil para os próprios inovadores serem eficazes na implementação de ideias sustentáveis. Para subsidiar iniciativas práticas, torna-se necessário realizar uma pesquisa rigorosa, imaginativa e historicamente consciente sobre como a inovação social acontece e como ela pode ser estimulada.

Aspectos relevantes relacionados à sustentabilidade e difusão da inovação social ainda não compreendidos apontados por Oliveira e Breda-Vázquez (2012) dizem respeito a questões específicas como as condições ambientais que favorecem a sustentabilidade e difusão da inovação social e as novas formas de alinhar interesses e atores diversos e de combinar os diferentes recursos disponíveis para a obtenção de novas respostas aos problemas enfrentados.

Além da necessidade de alcançar entendimentos mais consistentes sobre o processo de desenvolvimento de inovação social por parte das OSCs, outra questão relevante prende-se ao entendimento de alguns fatores considerados como chave para o desenvolvimento de inovação de modo geral, mas ainda carentes de análise quando se foca neste tipo de inovação em específico. Uma das variáveis principais diz respeito ao desenvolvimento de competências. De modo corrente, a relação entre competências e inovações tem sido privilegiada por estudos sobre a inovação tecnológica de várias ordens que as relacionam como causa e efeito, colocando as competências como sustentáculos dos processos de inovação. Também são identificados estudos que analisam a relação biunívoca entre os construtos ao se influenciarem mutuamente (PARENTE, 2007; SCIANNI; BARBOSA, 2009). Porém, no campo das OSCs e na abordagem da inovação social, de modo específico, ainda é grande a lacuna no conhecimento para o entendimento desta relação.

Além disso, como apontam Mertens (1996), Novick (1997), Barbosa (2007), Oliveira et al. (2009), Scianni e Barbosa (2009) e Barbosa e Cintra (2012), os estudos setoriais ou de categorias profissionais específicas constituem uma alternativa para debater o termo *competência*, resultante de uma multiplicidade de abordagens e perspectivas, que permanece em aberto para novas contribuições.

Deste modo, esta tese buscou analisar a realidade das OSCs no que diz respeito ao desenvolvimento de competências e de inovações sociais diante dos questionamentos a seguir, que merecem maior atenção: O desenvolvimento de inovações sociais efetivamente acontece com a atuação das OSCs?; Se o surgimento de práticas inovadoras requer criatividade e alterações nos modelos tradicionais de interações sociais, para que haja inovação social torna-se necessário o desenvolvimento de competências dos sujeitos envolvidos?; e, Seria a própria

inovação social uma das formas de desenvolver competências ao possibilitar espaços para aprendizagem? Os questionamentos apontados resultaram na seguinte questão integradora que direcionou toda a pesquisa: **Qual é a relação entre desenvolvimento de inovação social e desenvolvimento de competências dos sujeitos integrantes de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos?**

Na busca por respostas a estas questões, desenvolve-se no segundo capítulo o referencial teórico, abrangendo as temáticas relacionadas às abordagens das OSCs, à inovação social e ao desenvolvimento de competências. Dentre as abordagens, foram descritas as do terceiro setor, fortemente influenciadas pelo contexto norte-americano e pelos estudos de Lester Salamon focados nas organizações filantrópicas. Descrevem-se os princípios fundamentais desta abordagem e as principais características das organizações que compõem seu campo de análise. A segunda abordagem descrita é a da economia social, de origem europeia e caracterizada, principalmente, por seu foco nas organizações produtivas, cujas propriedades são coletivas, além de serem geridas democraticamente e de, apesar de permitirem a distribuição de excedentes, não visam obter lucro. A terceira abordagem apresentada é a da economia solidária, que bebe da mesma origem da economia social, mas que se apresenta como uma renovação desta, ao buscar o resgate de algumas características originárias da economia social perdidas ao longo tempo, tais como, a gestão democrática e a busca por alterações em um sistema político e econômico caracterizado pela legitimação da exclusão social.

Feitas as descrições das principais características das abordagens apontadas, procede-se a reflexão sobre as principais diferenças entre elas e, a seguir, à análise das OSCs sob a ótica do empreendedorismo social, diante de uma orientação para a eficiência administrativa e operacional destes empreendimentos, na busca por otimização dos recursos disponíveis, da ampliação dos impactos obtidos e da inserção de práticas inovadoras, tendo em vista a resolução de problemas coletivos.

Com esta orientação para práticas inovadoras, é inserido o debate sobre a inovação social no campo. Na seção 2.6, descrevem-se os aspectos conceituais que envolvem a construção deste conceito e faz-se breve narrativa histórica da pesquisa no campo, das etapas do processo de inovação social e das principais dimensões que envolvem este processo. Fechando a parte teórica, apresentam-se na seção 2.7 os conceitos, as principais abordagens e os principais aspectos que envolvem o desenvolvimento de competência no âmbito das organizações.

No terceiro capítulo, apresentam-se a orientação e as características deste estudo, assim como as justificativas para o caminho trilhado, envolvendo um estudo classificatório por meio do envio de inquérito online a OSCs brasileiras e portuguesas, subsidiando a escolha de seis estudos de casos intitulados pelos respondentes como socialmente inovadores. Os casos foram analisados em profundidade, por meio de observação, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com informantes chave.

No quarto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados, primeiramente, de modo descritivo, sendo aqueles obtidos por meio do inquérito classificatório agrupados por país e os obtidos com os estudos de casos por organização. A seguir, apresenta-se a análise interpretativa sobre todo o conjunto de dados. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais do estudo, em que se analisam as respostas às questões citadas nessa seção, assim como as limitações do estudo e alguns apontamentos para estudos futuros.

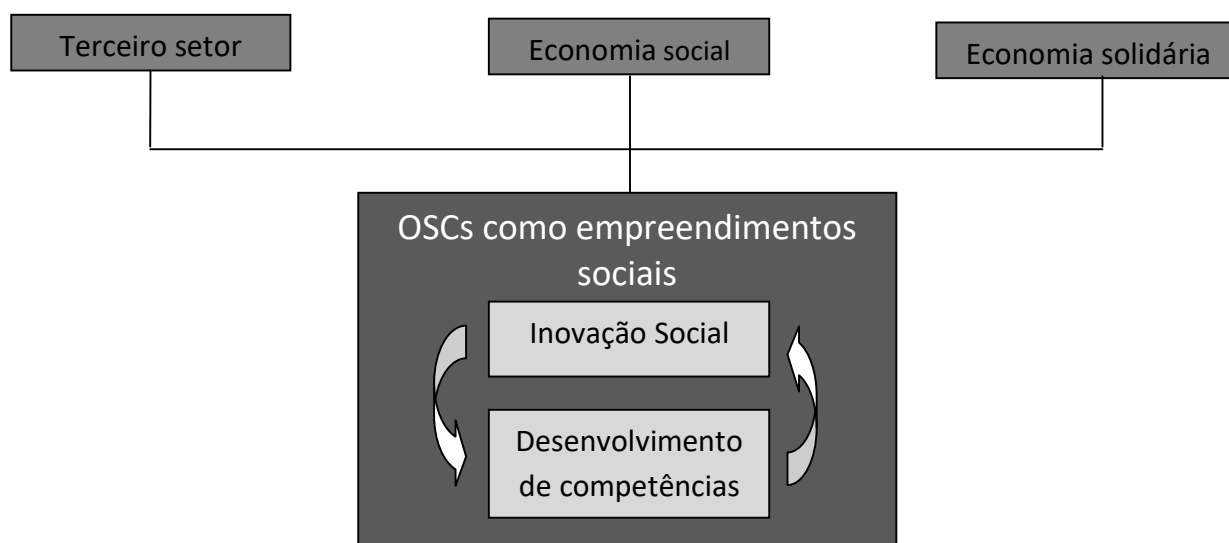
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como afirmam Defourny e Nyssens (2013), por serem recentes e por tentarem cobrir toda uma gama de iniciativas, as concepções e teorias sobre as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos não formam um corpo integrado, podendo ser identificadas diferentes escolas de pensamento. Como um campo científico emergente, há uma “proliferação de designações e confusão de conceitos, os quais são apropriados pelo senso comum de forma não controlada epistemologicamente, sobretudo pelo discurso político e mediático” (PARENTE; QUINTÃO, 2014, p. 1).

Nessa perspectiva, a composição do referencial teórico desta tese procurou descrever as principais características das diferentes abordagens das OSCs, sendo enfatizadas aquelas referentes ao terceiro setor, à economia social e à economia solidária. Por meio da análise dessas abordagens, tornou-se possível identificar as diferentes organizações que compõem o campo, assim como seus objetivos, suas principais características e as diferentes contribuições prestadas à sociedade, principalmente no contexto dos dois países estudados.

Apresentados os diferentes campos das OSCs, para análise da relação entre os construtos *desenvolvimento de inovações sociais* e *desenvolvimento de competências*, tornou-se necessário explicitar as origens (com destaque para a contribuição da orientação sobre as OSCs como empreendimentos sociais), os conceitos, o processo e as especificidades da inovação social, bem como explicitar os conceitos e o processo de desenvolvimento de competências. A Figura 1 apresenta de forma sistematizada o percurso teórico desta tese.

Figura 1 - Articulação teórica entre as abordagens sobre as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, inovação social e desenvolvimento de competências.



Fonte: Elaborada pelo autor.

2.1 Abordagens do terceiro setor

Em uma perspectiva histórica, o debate sobre o chamado “terceiro setor” tem sua gênese nas ações assistenciais, como as desenvolvidas pelas Santas Casas de Misericórdia e por outras instituições criadas pelas igrejas e por várias entidades da sociedade civil sem fins lucrativos e com finalidade pública. No entanto, foi com base nas mudanças estruturais que desencadearam a ampliação das desigualdades sociais que o protagonismo dos movimentos sociais ganhou notoriedade (MANÃS; MEDEIROS, 2012). Tal protagonismo tomou impulso nos anos de 1970 e acelerou na década seguinte, diante do crescimento do número de organizações atuantes, quando cresceu o interesse pela investigação das causas da expansão dessas organizações voluntárias nos Estados Unidos, na tentativa de explicar as variações em seu número e porte em diferentes países (KIM, 2011). Assim, os estudos sobre o terceiro setor foram fortemente influenciados pelo “setor voluntário da economia estadunidense como provedor de bens e serviços em situações inadequadas para uma coordenação pelo mercado” (SOBOTTKA, 2002, p. 87).

Essa perspectiva do setor não lucrativo se internacionalizou nos anos de 1990, por meio do The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Setor Project, iniciado em 1991 e liderado por Lester Salamon, da The John Hopkins University. Com a crescente importância das organizações de caráter associativo e não lucrativo em áreas como Educação, Saúde, Serviços Sociais, Culturais e Recreativos, o projeto surge numa versão tida como funcionalista, inspirada numa perspectiva econômica do papel destas organizações nas sociedades atuais. Posteriormente, foi reaplicado em outros países, possibilitando as primeiras comparações internacionais. Como contribuição, estes estudos permitiram maior visibilidade do setor em termos “econômicos e políticos, na medida em que possibilitaram a quantificação do número de trabalhadores (remunerados ou voluntários), horas de trabalho, receitas e peso das diversas fontes de financiamento (governo, filantropia, vendas)” (PARENTE; QUINTÃO, 2014, p. 15).

Como aborda Fernandes (1994), o terceiro setor, na figura das associações voluntárias, surge como um terceiro protagonista para além do Estado e do mercado. Diferentemente dos dois primeiros, ele é formado por um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos que, apesar de não gerarem lucro, respondem a necessidades coletivas. O Quadro 1, adaptado de Fernandes (1994, p. 127), mostra que a expressão *terceiro setor* se refere ao conjunto de iniciativas particulares com um sentido público. A “ideia de um ‘terceiro setor’ supõe um ‘primeiro’ e um ‘segundo’, e, nesta medida,

faz referência ao Estado e ao Mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – ‘nem governamental, nem lucrativo’”.

Quadro 1- Constituição do terceiro setor

Agente		Fim		Setor
Privados	Para	Privados	=	Mercado
Públicos	Para	Públicos	=	Estado
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro setor
Públicos	Para	Privados	=	(Corrupção)

Fonte: Adaptado de Fernandes (1994, p. 21).

Nessa perspectiva, se, de um lado, as organizações mercantis têm como finalidade a defesa de interesses privados dos detentores de sua propriedade e, de outro, o Estado, constituído por agentes públicos, tem como interesse a defesa dos interesses de toda uma coletividade, o terceiro setor, apesar de ser constituído por agentes privados não vinculados ao escopo das agências estatais, desenvolvem atividades voltadas à defesa de interesses coletivos.

Por mais que a expressão *terceiro setor* seja herdeira de uma tradição anglo-saxônica fortemente ancorada na ideia de filantropia (FRANÇA-FILHO, 2002) e tenha sido cunhada por Etzioni e Levitt (1973 apud FERREIRA, 2009a, p. 323) “para descrever iniciativas, entre o público e o privado, desde as organizações de caridade e associações populares até aos sindicatos e às organizações dos novos movimentos sociais”, a divisão da ordem social em três partes, na visão de Sobottka (2002), é uma tradição antiga, que pode ser identificada na filosofia grega e na filosofia moral escocesa de Adam Smith, em Marx, Durkheim e Mauss, além dos trabalhos de Tönnies, Gramsci e Parsons, dentre outros.⁴ No entendimento de Sobottka (2002), os autores citados partem da economia e da política como grandezas relativamente precisas e agrupam o restante em uma terceira categoria social, a residual.

O uso da expressão *terceiro setor* tornou-se comum também na Europa Continental, tendo surgido no contexto do Estado Providência e do Estado desenvolvimentista, passando a abrigar sob sua proteção as iniciativas que faziam, ou exigiam que fosse feito, aquilo que o Estado e o mercado não faziam ou faziam de modo incipiente (FERREIRA, 2009a).

⁴ Além dos autores citados, pode ser observado em Hegel e Habermas a busca pelo entendimento da sociedade sobre as bases de setores diferenciados. Enquanto em Hegel se observam os estamentos ou modos de vida – atividades agrícolas, atividades industriais e atividades de Estado (LEFEBVRE, 1999) – em Habermas observam-se o âmbito privado da família, a sociedade civil e o Estado (HABERMAS, 1984).

Grande parte dos estudos sobre o terceiro setor, todavia, segue a orientação da abordagem norte-americana do setor não lucrativo (*non-profit sector*) e a delimitação apresentada por Salamon e Anheier (1992), que considera que as organizações deste campo devem apresentar cinco características essenciais: serem formais, serem privadas, serem independentes, não distribuir lucros e comportar certo nível de participação voluntária.

No caso brasileiro, o surgimento das organizações que apresentam as características citadas ocorreu logo no início da colonização portuguesa, a partir de sua ligação com a Igreja Católica Romana, o que levou à construção de igrejas e organizações agregadas, como confrarias e organizações fraternais religiosas. Tais organizações deram início a um fórum público para a vida social e foram utilizadas como espaços para registro civil, escolas, instâncias de resolução de conflitos entre indivíduos e famílias, centros de festas e lazer e, até mesmo, como sociedades de socorros mútuos e sociedades de assistência social e médica. No século XIX, com a redução da simbiose entre a Igreja Católica e o Estado brasileiro, este passou a assumir a prestação de serviços públicos anteriormente delegados à Igreja e a garantir liberdade religiosa, fazendo com que outras religiões também influenciassem a constituição de novas organizações da sociedade civil, como instituições de caridade, escolas e universidades, e o estabelecimento de laços entre grupos marginalizados, fomentando uma diversidade de projetos sociais. Assim, até o final do século XIX as associações voluntárias ganharam destaque considerável no Brasil, com a multiplicação das sociedades de ajuda mútua nos centros industriais urbanos e a influência das diferentes ondas de imigração e da organização sindical. Muitas foram sufocadas pelo regime autoritário instalado em 1937, que, ironicamente, também serviu de estímulo ao surgimento de novas associações civis, resultantes de forças contrárias ao autoritarismo. Com o fim do regime militar, o Brasil assistiu a um *boom* de associações civis e das chamadas “Organizações Não Governamentais” (ONG), de orientações diversas, desde o cristianismo ao marxismo e da militância ao profissionalismo, que passaram a atuar por meio de projetos relacionados a Síndrome de Imunodeficiência Adquirida, proteção do ambiente e problemas relacionados a mulheres, minorias étnicas e crianças de rua, dentre outros. Em decorrência, o universo brasileiro das organizações sem fins lucrativos se tornou tão diverso quanto as forças religiosas, sociais e políticas que levaram à sua formação (LANDIM, 1993).

Por mais que o fenômeno não seja recente, os primeiros esforços para a compreensão da temática em território brasileiro datam dos anos de 1990, com a agregação de um número cada vez maior de pessoas e organizações dedicadas ao trabalho e ao estudo deste campo. Na esteira deste movimento brasileiro, observou-se uma pujança na transferência crescente das

políticas sociais para o poder local, na figura das formas associativas organizadas, colocando o setor como alternativa viável para a resolução dos problemas sociais (MACHADO; BULGACOV, 2010).

Para facilitar o estabelecimento de parcerias entre o Estado e parte das OSCs, foi promulgada a Lei 9.790, em março de 1999, considerada como o marco regulatório do terceiro setor brasileiro, permitindo que algumas organizações de direito privado sem fins lucrativos se qualificassem como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Com esta qualificação, as OSCs passaram a ter a possibilidade de estabelecer parcerias com o Estado, recebendo recursos públicos por meio de termo de parceria⁵, e de obter alguns benefícios, como a isenção de impostos e taxas. Porém, precisavam cumprir algumas exigências legais, com base nos princípios de transparência, responsabilidade social e prestação de contas em conformidade com Normas Brasileira de Contabilidade, além da obrigatoriedade de publicação das demonstrações contábeis e da execução físico-financeira do Termo de Parceria e das receitas e dos gastos efetivamente realizados. Em relação à gestão, as OSCIP devem ser regidas por princípios e boas práticas de governança, com destaque para a presença da Assembleia Geral, do Conselho Fiscal e da Gestão Executiva, ou Direção Executiva. A qualificação como OSCIP e sua suspensão cabem ao Ministério da Justiça (PECI et al. 2008; SILVA et al., 2015).

Já em Portugal, Franco (2005) considera que a experiência democrática deste país é recente, com pouco mais de trinta anos, e tem como característica um dos mais altos níveis de desigualdades das nações europeias, por maiores que tenham sido os avanços alcançados no ritmo de mudança e de crescimento nos últimos anos. Trata-se de uma sociedade heterogênea nos aspectos econômico, social, político e cultural. Também heterogêneas são consideradas as OSCs desta sociedade, cujo campo possui diversas nomenclaturas (*organizações não lucrativas, organizações sem fins lucrativos, economia social e/ou economia solidária, organizações não governamentais, terceiro setor, terceiro sistema, economia alternativa, setor das organizações da sociedade civil, setor social e organizações de solidariedade*).

Parente e Quintão (2014) destacam a atuação das casas de misericórdias, fundadas no século XV, que se expandiram pelas colônias portuguesas e ainda hoje estão em atuação no País. Porém, foi no século XIX que o surgimento dos ideais associativos, mutualistas e cooperativistas resultou na constituição das primeiras associações de socorros mútuos,

⁵ Com o estabelecimento do termo de parceria não é mais necessário seguir a legislação de licitações, Lei 8.666/93, devendo a instituição publicar em trinta dias contados da assinatura do termo o seu regulamento de compras e contratações (LEITE, 2003 apud PECI et al., 2008)).

dedicadas à prestação de serviços fúnebres e de previdência, em resposta à ausência de políticas de saúde e ação social para profissões sujeitas a elevados riscos e a baixos rendimentos.

No que diz respeito ao “período do descobrimento”, com a partida de um grande número de homens de Portugal, muitas mulheres e crianças ficaram em situações precárias, a necessitar de novas formas de assistência. Neste contexto, as organizações assistenciais se desenvolveram e se sustentaram por meio de donativos (FRANCO, 2005).

Além do período citado, Franco (2005) considera o período da Revolução Industrial, no século XIX, como marco fundamental para o surgimento de novas OSCs em Portugal, na medida em que possibilitou a emergência de uma nova classe social, a classe operária, e de novas formas de associações, ideias políticas e movimentos mutualistas. Tudo isso culminou na criação das Associações de Socorro Mútuo, que passaram a desempenhar importante papel na provisão de saúde, educação e cultura. Destacam-se, também, as Mútuas Agrícolas na provisão de crédito e seguro mútuo. Ademais, com o marco legal de 1891, foram criadas associações de classe profissional voltadas para a defesa dos interesses de grupos profissionais nos âmbitos econômico, industrial, comercial e agrícola (FRANCO, 2005).

Com o fim da Primeira República, em 1926, e com início de uma era de autoritarismo, o movimento associativo declinou, reduzindo bruscamente a capacidade de ação da sociedade civil portuguesa. A liberdade de associação era vista como contrária ao interesse nacional, sendo, por isso, proibida e perseguida. Os partidos políticos e, de modo geral, os movimentos cívicos foram vistos como uma expressão de interesses estrangeiros ou de interesses particulares que não eram compatíveis com o interesse nacional (FRANCO, 2005).

Depois dos anos de 1960, profundas alterações sociais ocorreram em Portugal, resultando na Revolução de 1974 e no renascimento do movimento mutualista, em oposição política ao regime autoritário. Após a Revolução, ocorreu uma explosão no número de associações nos diversos aspectos da vida social, tais como, aquelas de moradores, aquelas orientadas para a garantia do emprego e aquelas voltadas para assistência social. Além disso, a Constituição de 1976 permitiu a criação das associações particulares de assistência, conhecidas hoje como “Instituições Particulares de Solidariedade Social” (IPSS⁶), cujo estatuto foi aprovado em 1979 e revisto em 1983⁷, abrangendo as instituições que oferecem

⁶ Parente e Quintão (2014) destacam no universo das IPSS as organizações caritativas católicas, tais como, as misericórdias, as associações mutualistas, as Casas do Povo e outras associações laicas voltadas para a solidariedade social.

⁷ Neste ano foi criado o estatuto específico das IPSS, permitindo a estas organizações “estabelecerem ‘acordos de cooperação’ com o Estado para a prestação de serviços sociais à população mais vulnerável e carenciada,

serviços de solidariedade social, saúde, educação, treinamento profissional e habitação. Alguns serviços sociais passaram a ser delegados às IPSS, em um contexto de dificuldades financeiras do Estado português e dos Estados Providência europeus.

Segundo Diogo (2012), existem diversas formas que as IPSS podem adotar, por exemplo, as Associações Mutualistas e as Santas Casas da Misericórdia. Todas estas instituições são agregadas em Uniões Distritais, que defendem seus interesses perante os poderes públicos. Em nível nacional, as Uniões congregam-se na Confederação das IPSS, que representa as várias uniões. A Igreja Católica exerce forte presença nestas organizações, por intermédio dos Centros Sociais e dos Centros Paroquiais. Assim, não é raro que os párocos dirijam grande parte das IPSS e das Santas Casas da Misericórdia, em particular. As organizações dependentes da Igreja Católica representam 50% das instituições sociais que recebem apoio financeiro estatal.

Considerando os diferentes contextos onde é usada, Sobottka (2002) argumenta que, por ter um caráter residual, ao agrupar todas as organizações não mercantis que não estão sob o guarda-chuva do Estado, a expressão *terceiro setor* abarca uma infinidade de organizações heterogêneas, sendo esta uma limitação para que se defina seu objeto de análise. Este é dos motivos apontados por Kim (2011) para o fato de, mesmo diante dos grandes esforços de pesquisa, os cientistas sociais não foram bem-sucedidos em obter maior conhecimento sobre as explicações causais do terceiro setor. Falta consenso sobre o tipo de organização que deve ser considerado em seu seio, sendo as cooperativas uma das figuras mais contundentes. Assim, o tamanho do setor tem variado amplamente, dependendo do tipo e do número de indicadores utilizados, como: a percentagem do emprego total e da economia nacional, a taxa de participação e o número de organizações. Além da questão de definições e medidas, outro obstáculo é a falta de dados históricos comparáveis que permitam a pesquisa quantitativa ou qualitativa rigorosa. Portanto, a investigação eficaz sobre o assunto deve dedicar especial atenção à natureza dos dados e aos métodos utilizados em sua obtenção, de modo a garantir alguma comparabilidade.

Uma das divergências de definição mais marcantes está na possibilidade de obtenção de lucros. Como revelam Monzón Campos e Chaves Ávila (2012), a essência da abordagem sobre o terceiro setor abrange apenas organizações privadas que não distribuam excedentes a seus fundadores, controladores ou financiadores. Tal orientação tem raízes históricas ligadas à

designadamente crianças, idosos, pessoas portadoras de deficiência, entre outros” (PARENTE; QUINTÃO, 2014, p. 24, grifo das autoras).

ideia de filantropia e de caridade da Grã-Bretanha do século XIX e países por ela influenciados. Tais raízes deram origem a termos como *setor de caridade* e *setor do voluntariado*, que estão incluídos no conceito mais amplo do setor sem fins lucrativos. Além disso, os antecedentes citados resultam na exclusão de grandes grupos, como cooperativas, mutualidades, empresas sociais e outras do escopo do conceito, por não serem consideradas organizações sem fins lucrativos.

Pesquisadores europeus têm criticado a exclusão dessas organizações como campo de pesquisa por considerarem que ficam negligenciados e excluídos tipos historicamente importantes de organizações sociais, como as cooperativas e as mutualidades organizadas para beneficiar seus membros (KIM, 2011). No entanto, a concepção de “excedentes” (ou sobras) como “lucros” pode ser analisada como um mal-entendido. Como detalham Cançado et al. (2013), os resultados auferidos pelas atos cooperativos e redistribuídos após a aprovação do balanço financeiro apresentados pelas cooperativas não podem ser chamados de lucro, mas de sobra⁸, uma vez que não se trata do retorno sobre o capital investido, mas da devolução da contribuição dada antecipadamente para cobrir os custos e despesas operacionais e administrativas do empreendimento. Além disso, no caso de liquidação da entidade os membros não recebem qualquer lucro referente a suas contribuições para o capital social. São reembolsados apenas pelo seu valor nominal, embora, possivelmente, atualizado, para manter seu poder de compra. Se a cooperativa é dissolvida, os ativos líquidos, após a liquidação das dívidas, incluindo as contribuições dos sócios para o capital social, não podem ser distribuídos entre os membros.

Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) destacam que na abordagem da economia social há uma importante corrente que considera que as cooperativas e as sociedades mútuas, em conjunto com outras organizações do terceiro setor, são corpos sem fins lucrativos, quer por aplicarem limites restritivos aos montantes passíveis de serem distribuídos aos membros, quer por prestarem serviços aos membros sem o objetivo de auferir lucros. Eles são criados para resolver necessidades e ofertar serviços a indivíduos ou famílias, em vez de remunerar os investidores ou empresas capitalistas.

Diante das divergências sobre a natureza (não) lucrativa dos empreendimentos citados, estes são ora incluídos, ora excluídos do escopo abrangido pela definição de terceiro setor. Este fato levou militantes e acadêmicos a adotarem um conceito por eles considerado como mais heurístico – a economia social –, que abarca as atividades desenvolvidas pelas

⁸ Mais detalhes sobre as diferenças entre lucros e sobras podem ser obtidos em Cançado et al. (2013) e em Chaves e Monzón (2001 apud MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

cooperativas, associações e mutualidades, principalmente na Europa, e concretamente com a abordagem desenvolvida no âmbito da EMES, como se verá adiante.⁹ De outro lado, pelo foco nas organizações que desenvolvem atividades econômicas, o conceito de economia social exclui aquelas voltadas apenas à defesa de direitos sociais e à pressão política.

Outra problemática atrelada à expressão *terceiro setor* que a torna contestada por inúmeros pesquisadores prende-se a sua origem, numa perspectiva anglo-saxônica, sendo a solidariedade pensada, sobretudo, em termos de filantropia. A crítica resulta do fato de a filantropia ser considerada apenas como mais uma das formas de manifestação solidária, que abarca outras formas de autoajuda e de reciprocidade em diversos contextos (LECHAT, 2002). França-Filho (2002) afirma que Fernandes (1994) deu grande contribuição à compreensão dos limites de uma definição segundo as características propostas por Salamon e Anheier (1992) ao pensar a realidade latino-americana, que é diferenciada pela heterogeneidade de sua configuração, com destaque para a desconsideração do critério de informalidade, que exclui uma diversidade de iniciativas não governamentais e não mercantis que desempenham papel fundamental para amplas fatias da população de alguns países. Observa-se em Fernandes (1994) que as organizações formais representam apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de organizações informais de solidariedade social na América Latina e que são excluídas da designação de terceiro setor ou de setor não lucrativo. Como exemplos, citam-se os grupos produtivos, os clubes de trocas e os grupos de compras coletivas, que, apesar de não possuírem registro formal, trabalham de modo coletivo, segundo os princípios do movimento associativo. O conceito de economia solidária, a ser abordado adiante, afirma-se pela integração deste tipo de iniciativa de cariz familiar ou comunitário.

Parente e Quintão (2014) evidenciam, ainda, as limitações relacionadas ao fato de o termo terceiro setor pressupor uma hierarquia entre setores e de se prestar a equívocos, ao tender a confundir-se com o setor terciário.

Apesar das limitações apontadas, a expressão *terceiro setor* é a que alcança maior consenso em nível internacional. A criação e a atuação da International Society for Third Sector Research (ISTR), desde 1992, reforça este argumento (LECHAT, 2002). Além disso, por ter sido usado como fórmula genérica para uma realidade complexa, o termo se tornou útil na investigação comparativa internacional (FERREIRA, 2009a). No entanto, em algumas regiões, como América Latina e Europa Continental, sob a influência de outras escolas de

⁹ EMES – *European Research Network*. As características desta organização seguem detalhadas na seção 2.3 referente à economia social.

pensamento, os termos *economia social* e *economia solidária* também são adotados para definir o campo das OSCs.

Apesar dos riscos inerentes à síntese, o Quadro 2 apresenta, de forma sintética, as principais ideias subjacentes a este debate.

Quadro 2 - Principais características do terceiro setor

Característica	Abordagem sobre o terceiro setor
Origem	Anglo-saxônica
Organizações formadoras do campo de análise	Associações, fundações, igrejas, sindicatos, centros paroquiais, casas de misericórdias, partidos políticos e, quando utilizada como sinônimo de economia social no contexto europeu, as cooperativas e mutualidades.
Características principais das organizações que compõem o campo	- São organizações formais. - São organizações privadas. - São independentes do estado ou de empresas mercantis. - Não distribuem lucros (neste quesito, há divergências entre algumas abordagens que incluem as organizações que distribuem excedentes entre seus membros). - Comportam certo nível de participação voluntária.
Foco das análises	- Protagonismo dos movimentos sociais. - Estatísticas e causas da expansão de suas organizações. - Variações em números de envolvidos e porte das organizações. - Parcerias desenvolvidas com o setor público e privado. - Principais fontes de financiamento. - Impacto social das atividades que desenvolvem.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 Abordagens da economia social

As experiências históricas que possuem características da chamada “economia social” são remetidas por Defourny (2009) a épocas como a do Egito dos faraós, a Antiguidade greco-latina, a Europa da Idade Média, a China Imperial ou a América Pré-Colombiana. Para o autor (2009, p. 156), nestes contextos já “existia grande quantidade de grupos profissionais, religiosos ou artísticos, ou sistemas muito variados de ajuda mútua”. No entanto, o termo *economia social* tem origem europeia, no século XVIII, diante das condições de pauperização de parcelas da população como resultado da superexploração do trabalho, estando associado diretamente às atividades desenvolvidas pelas associações populares, cooperativas, mutualidades e, mais recentemente, fundações (FRANÇA-FILHO, 2002; MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Além das experiências do movimento operário inglês com a Revolução Industrial, com destaque para o que resultou na constituição da Cooperativa de Rochdale, cabe destacar que o mesmo movimento também foi amplamente divulgado na Alemanha, em meados do século

XIX. Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) citam a fundação da Federação Alemã de Cooperativas Rurais do Tipo Raiffeisen, em Anhausen, em 1862, como a primeira delas. Em paralelo, foram constituídas as sociedades de assistência mútua dos trabalhadores e mutualismo rural, que se tornaram instituições estabelecidas na sociedade alemã.

Na Espanha, o associativismo popular, o mutualismo e o cooperativismo foram influenciados por grupos de trabalhadores, como os tecelões de Barcelona, ao lutarem pela criação de sindicatos. Como marco inicial pode-se citar a Associação Mútua de Tejedores, fundada em 1840, que em 1842 criou a Compañía Fabril de Tejedores, considerada a primeira cooperativa de produção da Espanha, como um misto de sociedade de produção dos trabalhadores e de sociedade de assistência mútua (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Na Itália, as cooperativas foram precedidas pelas sociedades de assistência mútua, que no século XIX já eram muito numerosas. Foi de uma sociedade de assistência mútua, a *Società Operaia di Torino*, que se constituiu uma cooperativa na Itália, em 1853, a Magazzino di Previdenza di Torino, cujo objetivo era defender o poder de compra de seus membros. Casos semelhantes de sociedades de amigos criando cooperativas de consumo ocorreram em outras cidades italianas (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012; BIGGERI et al., 2015). De acordo com Biggeri et al. (2015), o movimento cooperativista na Itália foi inspirado fortemente pela ideologia católica e socialista.

Em relação à França, cabe destacar a forte manifestação de movimentos associativos populares, que assumiu papel central na constituição de cooperativas e de sociedades mútuas durante a primeira metade do século XIX. Em sua versão como associativismo industrial, esses movimentos encontraram sua força motriz em Claude-Henri de Saint-Simon, um expoente de uma das correntes socialistas francesas. As primeiras cooperativas dos trabalhadores significativas na França, por exemplo, a Associação Chrétienne des Bijoutiers en Doré, fundada em Paris, em 1834, foi iniciada por Jean-Phillipe Buchez, um discípulo de Saint-Simon. (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Estas experiências resultaram numa diversidade de organizações associativas tais como cooperativas, mutualidades e empresas sociais em toda a Europa, constituindo-se em campo de pesquisa, de ação e de intervenção de inúmeros pesquisadores que buscavam compreender a dinâmica dessas organizações. Com base nesses estudos, Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) afirmam que o termo *economia social* apareceu, provavelmente, na literatura econômica pela primeira vez em 1830, em um tratado sobre economia social publicado pelo economista liberal francês Charles Dunoyer, o qual defendia uma abordagem

moral para os economistas. No período de 1820 a 1860, desenvolveu-se na França uma escola heterogênea de pensamento econômico, constituída de “economistas sociais”. A maioria deles foi influenciada pelas análises de T. R Malthus e S. de Sismondi, em relação tanto à existência de falhas de mercado que podem levar a desequilíbrios quanto à delimitação do homem, ao invés da riqueza, como o verdadeiro sujeito da economia.

Apesar do surgimento e do crescimento da chamada “economia social”, o modelo de crescimento na Europa Ocidental durante o período de 1945 a 1975 foi caracterizado principalmente pelas atividades do setor capitalista privado tradicional e do setor público. Este modelo foi a base do Estado Providência, que, ao reconhecer as falhas do mercado, implantou um pacote de políticas que provaram ser altamente eficazes em corrigi-las: redistribuição de renda, alocação de recursos e políticas anticíclicas. Todas baseavam-se no modelo keynesiano, em que os grandes atores sociais e econômicos eram federações patronais e sindicatos, em conjunto com o governo (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

A ação política do movimento associativo perdeu força diante dos confrontos com as forças dominantes, minimizando a resistência dos trabalhadores, influenciados pelas relações capitalistas de produção e consumo, pela expansão do mercado de trabalho e pelo Estado Providência. “À medida que o mercado e o Estado foram assumindo suas funções de geração de riqueza e de assistência social, a solidariedade de tipo associativo recuou para um papel subsidiário” (GAIGER, 2009, p. 83).

A consolidação de sistemas de economia mista, no entanto, não impediu o desenvolvimento de uma variedade notável de empresas e organizações: as cooperativas, as mutualidades e as associações. Isso ajudou tratar de questões de interesse socialmente importantes e gerais, tais como, desemprego cíclico, desequilíbrios geográficos entre as áreas rurais e assimetria nas relações de poder entre as organizações de distribuição de varejo e consumidores. Mas durante o período de 1945 a 1975, a economia social praticamente desapareceu como uma força significativa no processo de harmonização do crescimento econômico, com o Estado de Bem-Estar Social ocupando o centro do palco (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Com a crise do Estado Providência e dos sistemas de economia mista no último quarto do século XX, aumentou o interesse pelas organizações típicas da economia social em alguns países europeus como alternativas de negócios ao setor público e ao mercado. O aumento do interesse resultou das dificuldades que as economias de mercado encontraram na busca de soluções satisfatórias para grandes problemas, como, desemprego em massa de longa duração, exclusão social e bem-estar no meio rural e em áreas urbanas degradadas, além daqueles

relacionados a saúde, educação, qualidade de vida e crescimento sustentável, dentre outros. Essas eram as necessidades sociais não tratadas suficientemente ou adequadamente pelos agentes capitalistas privados ou do setor público e para as quais não há solução fácil nos mercados ou nas políticas macroeconômica tradicionais (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Como efeito, a partir dos anos de 1970 o enfraquecimento do Estado Providência, associado a uma série de experiências de uma economia social, foi renovado com as iniciativas locais no campo dos serviços sociais e de assistência a pessoas necessitadas, novas cooperativas, empresas de inserção, finanças solidárias e comércio justo (GAIGER, 2009).

Na União Europeia, mais de 207.000 cooperativas estavam economicamente ativas em 2009, atuando em todas as áreas da atividade econômica, com particular proeminência na agricultura, na intermediação financeira, no varejo e no setor imobiliário, e como cooperativas de trabalhadores na indústria, na construção e em setores de serviços. Tais cooperativas forneciam emprego direto a 4,7 milhões de pessoas e possuem 108 milhões de membros (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Mutualidades que prestam assistência à saúde e bem-estar social dariam cobertura a mais de 120 milhões de pessoas. Mútuas de seguros detinham 24% de participação de mercado. Na União Europeia, as associações, de modo geral, empregavam 8,6 milhões de pessoas em 2010, ficando responsáveis por mais de 4% do PIB (CIRIEC; JEANTET, 2006 apud MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Na Europa, contudo, desde os anos de 1990 a temática ganhou relevância nos estudos da EMES, rede de investigação europeia. Esta rede focava atenção nas chamadas “empresas sociais”, unidades de análise voltadas para o desenvolvimento de negócios sociais, com a distribuição de excedentes e restrições à maximização de lucros, estudadas sob o prisma da inovação e do empreendedorismo social, mas necessariamente em articulação e sob a influência dos modelos organizacionais tradicionais e das suas estruturas de gestão baseadas no trabalho associado (PARENTE et al., 2011).

Alter (2007) define empresa social como qualquer empreendimento criado para atenuar um problema social ou para gerar valor social ao operar com disciplina financeira, inovação e determinação de uma empresa do setor privado, alterando as expectativas dos *stakeholders* de organizações sem fins lucrativos para atingir impacto social em maior escala e, ao mesmo tempo, diversificando suas fontes de financiamento. Geram valor econômico, mas para financiar seus programas sociais.

Com a atenção voltada para esses empreendimentos, a EMES é uma rede europeia de centros de investigação e investigadores individuais que nasceu de um projeto financiado pela União Europeia entre 1996 e 2000, tendo em vista o estudo da emergência de empresas sociais na Europa. Ao envolver pesquisadores de diversos países, assume importante papel na construção teórica do conceito de empresas sociais. Assim, a Rede contribui para a definição de critérios não prescritivos, mas que permitem analisar as dimensões econômicas e sociais num arquétipo ideal. Dentre estes critérios, delimitam-se os sociais, os econômicos e os de governança. Os critérios sociais dizem respeito aos propósitos de benefício a grupos ou comunidades e à distribuição limitada de excedentes econômicos, restringindo a distribuição de lucros e a maximização de retornos financeiros. Os critérios econômicos referem-se à provisão de produtos e serviços de forma contínua, implicando um nível significativo de risco econômico e uma quantidade mínima de trabalho assalariado. Os critérios de governança participativa estão delimitados à necessidade de autonomia em relação a organismos públicos e privados e à “democraticidade” dos processos de decisão, com a participação e o envolvimento de todas as partes interessadas (PARENTE; QUINTÃO, 2014).

No caso de Portugal, historicamente, a economia social foi impulsionada por conhecedores do pensamento de autores como Saint Simon, Charles Fournier, Frederic Le Play e Charles Gide, por exemplo Antônio Sérgio, um dos pensadores portugueses dos séculos XIX e XX que colaboram fortemente para a constituição de importantes instituições no movimento cooperativista português. Dos esforços de Antônio Sérgio destaca-se a constituição do Ateneu Cooperativo, uma forma de escola informal, na qual se aprendiam a teoria e a prática do cooperativismo, por meio de viagens de estudos a cooperativas, análise de experiências estrangeiras, reuniões de discussão, conferências e colóquios e divulgação de obras escritas sobre a temática (SANTOS, 2009 apud PARENTE; QUINTÃO, 2014).

Apesar de sua influência no século XIX, o movimento operário não foi tão expressivo em Portugal como nos países europeus mais industrializados. Franco (2005) e Parente e Quintão (2014) destacam como fator relevante a limitação dos direitos e liberdades (inclusive de associação) imposta pelo regime do Estado Novo (1933 a 1974), que restringiu o desenvolvimento industrial e a concentração operária. Com a supressão da liberdade de associação, o movimento cooperativo foi reprimido e as mutualidades foram absorvidas pelo Estado.

O movimento cooperativo começou a se desenvolver em Portugal por volta dos anos de 1840. A Lei Base de Cooperativas foi criada em 1867. Apesar dos avanços, este movimento perdeu força durante o Estado Novo, que deu oportunidade para a criação de

cooperativas, especialmente na agricultura, mas que estavam sob constante vigilância e eram utilizadas como instrumentos de regulação econômica e de controle do aumento dos salários em outros setores. As cooperativas de consumo foram severamente limitadas e foi vedada a criação de federações (FRANCO, 2005). O reconhecimento político do setor social e cooperativo em Portugal foi obtido apenas com a constituição da República de 1976¹⁰ e com a criação do Instituto Antônio Sérgio para o Setor Cooperativo (INSCOOP), tendo em vista a promoção e o desenvolvimento do setor. Em decorrência, aumentou o número de cooperativas durante a década de 1980, tendência que persistiu nas décadas posteriores. Ganhou destaque “o ramo específico das CERCI, cooperativas de familiares e profissionais dedicados à educação e reabilitação de crianças com incapacidades e que, ao longo dos anos, foram estendendo os seus serviços ao ciclo de vida destas pessoas” (PARENTE; QUINTÃO, 2014, p. 24).

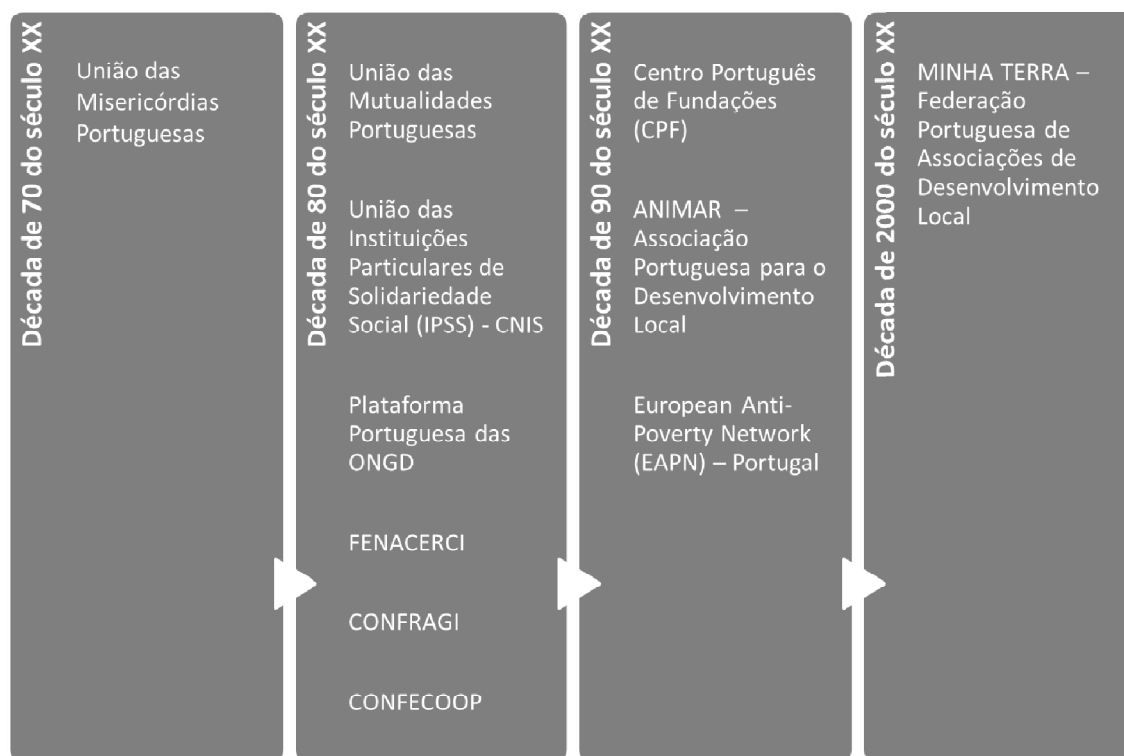
Em 2009, o INSCOOP foi convertido na Cooperativa Antônio Sérgio para a Economia Social (CASES), surgindo a primeira plataforma institucional, que integrou a União de Misericórdias, das Mutualidades e das IPSS e as confederações representativas do setor cooperativo (Confederação Cooperativa Portuguesa - CONFECOOP e a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal - CONFAGRI) e, ainda, a Rede das Associações Portuguesas para o Desenvolvimento Local (ANIMAR). Em 1998, o governo português também criou um estatuto específico para as organizações não governamentais para o desenvolvimento (ONGD) e para o ambiente (ONGA), diante do crescimento dessas organizações em âmbito mundial (PARENTE; QUINTÃO, 2014).

Atualmente, a economia social em Portugal é caracterizada pela heterogeneidade de organizações. Em 2010, passou a ser alvo de atenção de políticas públicas, com o “programa do XVIII Governo constitucional na resolução do Conselho de Ministros nº 16/2010, que elege a economia social como setor de atuação prioritário para o relançamento da economia e promoção do emprego” (PARENTE; BARBOSA, 2011, p. 11). Com as alterações promovidas no cenário político, em 2011, foi criado o Conselho de Economia Social (CNES), órgão consultivo, de avaliação e de acompanhamento em nível das estratégias e das propostas políticas, presidido pelo primeiro-ministro. Em 2013, houve a aprovação da Lei de Bases da Economia Social. Estes marcos foram importantes na disseminação da problemática do empreendedorismo social no País (PARENTE; QUINTÃO, 2014).

¹⁰ Com a Constituição de 1976 torna-se prevista a coexistência dos três setores com a abrangência da vertente cooperativa, designado por “setor cooperativo”. Na revisão de 1989, passou a ser designado de “setor cooperativo e social”, abrangendo também os subsectores autogestionário e comunitário (LOPES; PARENTE; MARCOS, 2014).

A Figura 2 apresenta uma síntese da evolução da criação de entidades de representação institucional das OSCs em Portugal.

Figura 2 - Evolução da criação de entidades de representação institucional das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos em Portugal



Fonte: Lopes, Parente e Marcos (2014).

Como mostra a Figura 2, a década de 1980 foi marcada pelo surgimento de diversas instituições de representação das OSCs em Portugal. De forma cronológica, Lopes, Parente e Marcos (2014) destacam o surgimento das seguintes organizações:

- 1976: União das Misericórdias Portuguesas (UMP);
- 1980: União das Mutualidades Portuguesas;
- 1981: União das IPSS, convertida em Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), em 2001;
- 1985: Plataforma Portuguesa das ONGD e da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CONFRAGI);
- 1988: Confederação Cooperativa Portuguesa (CONFECOOP);
- 1991: delegação portuguesa da Rede Europeia Anti-Pobreza (EAPN – Portugal);
- 1993: Centro Português de Fundações (CPF) e da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (ANIMAR); e

– 2000: MINHA TERRA, que busca oferecer novas respostas no combate à pobreza e à exclusão social e que se volta para o desenvolvimento local.

Em relação às estatísticas sobre o campo, Lopes, Parente e Marcos (2014) destacam que até 2013 não existia uma fonte única e confiável de quantificação do número de organizações que compunham os subsetores das OSCs portuguesas. Foi com a Conta Satélite da Economia Social (CSES)¹¹, publicada em 2013, que se avançou na medição do setor social e em seu peso na economia nacional. Assim, observou-se das 55.383 organizações identificadas em Portugal em 2010, 94% (52.086) tinham a forma jurídica de associações, 4,1% (2.260) de cooperativas, 119 de mutualidades, 381 de misericórdias e 537 de fundações.

Desse total, 5.022 (9,1%) detinham o estatuto jurídico de IPSS, que representa uma condição privilegiada em termos de direitos, deveres e benefícios fiscais. Destas, 117 tinham a forma jurídica de cooperativas, 119 de mutualidades, 342 de misericórdias, 209 de fundações e 4.235 de associações em geral. Observa-se que a maior parte das mutualidades, misericórdias e fundações possuía o estatuto de IPSS, principalmente aquelas que atuavam nas áreas de atividades no domínio da ação social (INE, 2013). Outro ponto relevante que os dados permitem prende-se à análise do Estado como principal cliente dos serviços prestados pelas instituições citadas, restringido-as a um papel de sua extensão no cumprimento de suas políticas sociais, dando ênfase à limitada capacidade de gestão autônoma destas organizações.

Em relação à geração de emprego remunerado, em 2010 as organizações sociais empregavam 226.047 trabalhadores, representando 5,5% do emprego total remunerado em nível nacional e 4,6% do total das remunerações pagas em toda a economia (INE, 2013).

No Brasil, o surgimento e o desenvolvimento da economia social, formada principalmente pelas organizações cooperativas, segundo Menezes e Contepelli (2015), foi influenciado por três momentos históricos:

- **Negação:** de 1822 a 1930, com a inexistência de legislação nesta área;
- **Controle social pelo Estado:** de 1930 a 1964, quando a economia social caracterizava-se pela intervenção do Estado brasileiro e pela falta de autonomia; e
- **Abordagem de mercado:** após a década de 1964, quando a economia social era vista como parte da economia de mercado e usada como um paliativo para as desigualdades econômicas.

¹¹ A CSES foi elaborada em 2011 no âmbito do Protocolo de Cooperação assinado entre o Instituto Nacional de Estatística e a CASES, “com o objetivo de avaliar de forma exaustiva a dimensão económica e as principais características do setor da economia social no domínio nacional para o ano de 2010, bem como apurar, de forma preliminar, tendências sobre o voluntariado afeto à economia social para o ano de 2012” (INE, 2013 apud LOPES; PARENTE; MARCOS, 2014, p. 98).

A regulação do movimento cooperativo teve início propriamente após os anos de 1960, já que durante o período 1900-1960 havia restrições legais para a formação de um sistema cooperativo autônomo, embora houvesse leis que previassem cooperativas e políticas públicas que estimulassem sua formação. O controle do movimento cooperativo pelo Estado prevaleceu no Brasil, seja no Império (1822-1889), na Primeira República (1889-1930) ou no governo Vargas (1930-1953), pelo comportamento anticomunista, que influenciou fortemente as relações de trabalho (MENEZES; CONTEPELLI, 2015).

Após essa etapa, foram criadas legislações para as cooperativas, com destaque para o Decreto-Lei 59, de 1966/11/21 (regulamentada pelo Decreto 60.597, de 1967/04/19), que concedeu às cooperativas o *status* legal como sociedade civil de pessoas com forma jurídica própria e sem fins lucrativos. Porém, com o momento histórico de ditadura militar o governo controlava as formas coletivas de organização do trabalho, acabando por reprimir também as cooperativas. Somente após a derrubada deste regime é que entrou em vigor a Lei 5.764/71, ou Lei de Cooperativas Brasileiras (LCB), em vigor até hoje (MENEZES; CONTEPELLI, 2015).

Em 2002, o Brasil assumiu um novo Código Civil, que trouxe um capítulo específico sobre as sociedades cooperativas (artigos 1093-1096), porém, deu legitimidade aos mesmos princípios e características da cooperação empresarial, atribuindo à sociedade cooperativa o regime equivalente ao de uma empresa (MENEZES; CONTEPELLI, 2015).

No contexto europeu, o peso da economia social no desenvolvimento econômico e social, concedeu-lhe legitimidade nos círculos políticos e jurídicos. A França foi o primeiro país a dar reconhecimento político e jurídico ao conceito moderno de economia social, por meio de um decreto promulgado em dezembro de 1981, que criou a Delegação Inter-Ministerial para a Economia Social (Délégation interministérielle à l'Économie Sociale – MORRE). Em outros países europeus, como a Espanha, o termo também passou a ser reconhecido por lei. Em 2011, este país tornou-se o primeiro da Europa a aprovar uma lei de economia social.¹² A Grécia também teve a sua e Portugal apresentou um projeto de lei, que aprovado em 2013, tornou-se a Lei de Bases da Economia Social (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Por mais que tenha caído em desuso a partir do final da Segunda Guerra Mundial até 1977, o termo *economia social* passou a ser reforçado em conferências europeias de

¹² A Lei da Economia Solidária, aprovada em 29 de março de 2011, tem por objetivo reconhecer e melhorar a visibilidade da economia social e promover o seu desenvolvimento e o de suas organizações representativas (GARCÍA, 2015).

cooperativas, mutualidades e associações apoiadas pelo Comitê Econômico e Social Europeu, em 1977 e 1979 (CESE, 1986 apud MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012). Na visão de Parente e Quintão (2014), com o recrudescimento das novas iniciativas associativas e cooperativas, entre outras, e do interesse acadêmico e político, o conceito ressurgiu com forte expressão na França, Bélgica e na região de Quebec, no Canadá. Assim, o termo passou a ganhar força, resultando na definição conceitual mais recente constante na *Carta de Princípios da Economia Social*, promovida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF), instituição representativa da União Europeia para estas quatro famílias de organizações (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

A economia social passa a ser abordada como o

[...] conjunto de empresas, privadas, formalmente organizadas, com autonomia de decisão e liberdade de associação, criado para atender às necessidades dos seus membros através do mercado e da produção de bens e prestação de serviços, seguros e finanças, onde a tomada de decisão e qualquer distribuição de lucros ou excedentes entre os membros não estão diretamente ligadas ao capital ou taxas de contribuição de cada membro, cada um deles tem direito a um voto, ou todos os eventos ocorrem por meio de processos de decisão democráticos e participativos. A economia social também inclui organizações privadas, formalmente organizadas com autonomia de decisão e liberdade de filiação que produzem serviços não mercantis para as famílias e cujos excedentes, se houver, não podem ser apropriados pelos agentes econômicos que criam, controlam ou financiam (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012, p. 22).

Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) afirmam que essa definição se baseia nos critérios estabelecidos pelo *Manual da Comissão Europeia para a elaboração das contas satélite das empresas da economia social* e nos conceitos propostos por Barea (1990 e 1991), Barea e Monzón (1995) e Chaves e Monzón (2000).

Com base nessa definição, apontam-se como características comuns às organizações da economia social (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012, p. 23):

- são privadas, por não fazerem parte do setor público nem serem controladas por ele;
- são formalmente organizadas, ao possuírem personalidade jurídica;
- têm autonomia de decisão, com plena capacidade de escolher e destituir seus órgãos de governo e de controlar e organizar todas as suas atividades;
- têm a liberdade de associação;
- qualquer distribuição de lucros ou excedentes entre os membros não é proporcional ao capital ou às taxas pagas pelos membros, mas às suas atividades ou transações com a organização;

- exercem uma atividade econômica em seu próprio direito, para atender às necessidades de pessoas e famílias. Por esta razão, seriam organizações de pessoas, e não para o capital; e
- são organizações democráticas, com exceção de algumas organizações voluntárias que prestam serviços não mercantis às famílias (geralmente, aplicam o princípio de “uma pessoa, um voto”, em seus processos de tomada de decisão, independentemente do capital ou taxas pagas pelos sócios).

Na visão de França-Filho (2002), se, de um lado, o reconhecimento e o amparo legal garantiu a existência formal das organizações da economia social, de outro, refletiu em uma tendência ao isolamento, ao se fecharem em seus estatutos jurídicos, ao mesmo tempo em que passam a integrar o sistema econômico dominante. Em decorrência, as cooperativas inserem-se amplamente na economia de mercado, ocupando principalmente os espaços deixados pelas organizações mercantis. Aos poucos, “os militantes políticos, embalados pelos ideais de um vigoroso movimento operário [...] são substituídos por profissionais de forte caráter tecnoburocrático, cuja presença passa a ser hegemônica nessas organizações” (FRANÇA-FILHO, 2002, p. 12). Passa-se a dar maior valor à dimensão técnica, ou funcional, da organização em detrimento de um determinado projeto político.

Na visão de Laville e Gaiger (2009), com poucas exceções, no século XX, ao se integrar à economia de mercado, o cooperativismo de produção e consumo, aos poucos, foi se convertendo em uma modalidade de empresa participativa, desprendendo-se da unidade entre capital e trabalho. “Desprestigiado, o associativismo veio a institucionalizar-se, com a missão de preencher funções sociais complementares e subalternas, repassadas às mútuas e associações, cuja especialização progressiva redundaria na fragmentação desse setor de atividades e na perda de seu ideário original” (p. 164).

De fato, ao analisar algumas OSCs portuguesas, Parente (2014) identificou nos discursos dos entrevistados representações que reforçam a preocupação com a sustentabilidade financeira delas. Com a primazia pela dimensão econômica do empreendimento, as dimensões política e ideológica relacionadas à “emancipação cidadã dos destinatários/públicos-alvo, a autogestão das organizações, projetos ou iniciativas ou, ainda, os tipos de governação baseados na participação democrática dos diversos *stakeholders* e na máxima *um indivíduo, um voto* tendem a estar mais ausentes” (p. 414, grifos da autora).

O Quadro 3 sintetiza os principais aspectos relacionados ao debate sobre economia social.

Quadro 3 - Principais características da economia social

Característica	Abordagem sobre a economia social
Origem	Europa.
Organizações formadoras do campo de análise	Associações produtivas, cooperativas, mutualidades e empresas sociais.
Características principais das organizações que compõem o campo	- Finalidade de prestação de serviços aos membros ou à coletividade. - Não tem primazia pelo lucro. - Autonomia de gestão. - Controle democrático pelos membros. - Primazia das pessoas e do objetivo social sobre o capital na distribuição dos excedentes.
Foco das análises	- Desenvolvimento de atividades econômicas voltadas à geração de trabalho e renda para populações excluídas socialmente. - Parcerias desenvolvidas com o setor público e privado. - Geração de recursos próprios. - Governança participativa. - Impacto social de suas práticas. - Volume de produção e número empregos gerados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Abordagens da economia solidária

Tal como a economia social, as noções de economia solidária se originaram de um contexto europeu mais geral, com destaque para a França, no último quarto do século XX. A economia solidária foi marcada pelas experiências associativas (sociedades de socorro mútuo, que, posteriormente, foram apropriadas pelo Estado) da primeira metade do século XIX, tendo em vista a proteção social dos envolvidos (FRANÇA-FILHO, 2002; MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

As noções de economia social e de economia solidária têm como origem comum o movimento associativo operário europeu (CORAGGIO, 2011), “que foi traduzido numa dinâmica de resistência popular, fazendo emergir um grande número de experiências solidárias largamente influenciadas pelo ideário da ajuda mútua (o mutualismo), da cooperação e da associação” (FRANÇA-FILHO, 2002, p. 11). No entanto, o termo *economia solidária* tornou-se mais utilizado em alguns países da América Latina, que a veem como uma força para a mudança social, no bojo de um projeto para uma sociedade alternativa à globalização neoliberal (LECHAT, 2002). Em relação a seu uso, Laville e Gaiger (2009) o identificam na década de 1990, quando despontam inúmeras atividades econômicas organizadas por iniciativa de cidadãos, produtores e consumidores, com amparo nos princípios de cooperação, autonomia e gestão democrática.

O conceito de economia solidária assume forte expressão na Europa francófona, alcançando o sul da Europa e a América Latina, mais recentemente. No caso europeu, a

expressão complementa a designação da economia social, ao reforçar e dar visibilidade a novas formas de se fazer economia, tomando como base os princípios da solidariedade e da reciprocidade. Já em alguns países da América Latina, a expressão suplanta ou concorre com a da economia social (PARENTE; QUINTÃO, 2014). Ao contrário da abordagem europeia, que considera a economia solidária como compatível com o mercado e o Estado, a abordagem latino-americana a vê como uma alternativa global ao capitalismo (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Apesar das especificidades espaço-temporais, observa-se uma aproximação entre a escola da economia solidária latino-americana e a escola da economia social europeia. No caso europeu, a economia social busca resolver os novos problemas da exclusão social, como: cuidar dos idosos doentes, das crianças e das famílias em risco diante da crise social e da falência de parte do estado providência. No caso da América Latina (com destaque para o Brasil e Argentina), a economia solidária tornou-se um projeto revolucionário ao tentar minimizar a separação entre capital e trabalho, em contraposição ao modelo capitalista vigente (PARENTE; BARBOSA, 2011). Neste último caso, surgiu para resolver problemas de renda e de desemprego e falência de empresas, dentre outros fatores.

Nem todos os tipos de organizações da chamada “economia social” na Europa são considerados como integrantes da economia solidária latino-americana, como é o caso das empresas sociais e das cooperativas tradicionais, mas as organizações da economia solidária compõem o que os francófonos chamam de “économie sociale” ou “solidaire”. “A diferença situa-se nos conteúdos semânticos dos termos economia, social e político, usados pelos primeiros num sentido amplo e pelos segundos com um significado muito específico” (LECHAT, 2002, p. 134).

É a afirmação da dimensão política na ação da economia social que demarca a noção de economia solidária. Tais experiências se apoiam no desenvolvimento de atividades econômicas para a realização de objetivos sociais em consonância com o fortalecimento da cidadania, buscando o engajamento dos cidadãos. Deste modo, a economia solidária pode ser vista como um movimento de renovação da economia social (FRANÇA-FILHO, 2002). Parente e Quintão (2014) destacam o fato de esta vertente ser mais politizada, ao enfatizar o princípio da autogestão, o que pode possibilitar a confiança e a reciprocidade entre os membros da organização. No intento de gerar rendimentos para a população em situação de pobreza e exclusão social, reivindicam ao Estado condições propícias a seu desenvolvimento econômico, por meio de “políticas de apoio e medidas de discriminação positiva e condições para a auto-organização da sociedade civil, bem como o reconhecimento das suas

experiências bem sucedidas” (PARENTE; QUINTÃO, 2014, p. 41). Como exemplo as autoras destacam os orçamentos participativos, a moeda social e as cooperativas populares.

Nos países da América Latina, a economia solidária surge dos movimentos de resistência dos trabalhadores e de organizações sindicais em resposta às consequências negativas da globalização neoliberal, com a falência de empresas, o aumento do número de desempregados e a tomada destas organizações pelos empregados em regime de autogestão; ao aparecimento de novos movimentos sociais associados aos circuitos de comércio justo, dos sistemas locais de troca, dos grupos e das atividades de camponeses sem-terra e das experiências municipais do orçamento participativo; das práticas inovadoras de garantia de sobrevivência, por meio de atividades econômicas, com base em uma lógica de entreajuda de base comunitária e popular; e da influência de igrejas na inspiração do desenvolvimento de atividades econômicas de base comunitária (AMARO, 2009, p. 18 apud PARENTE; QUINTÃO, 2014).

A economia solidária pode ser definida, então, como um modo de produção que tem como característica central a igualdade. Pela igualdade de direitos, os meios de produção são de posse coletiva dos que com eles trabalham. Outra característica central é a autogestão, sendo as organizações geridas pelos próprios trabalhadores de forma coletiva e democrática atribuindo-lhes voz e voto (SINGER, 2008).

Considerada como uma hibridação de economias por França-Filho (2002) e Laville (2009), a economia solidária resultou da combinação de uma economia mercantil, não mercantil e não monetária. Nessas iniciativas, existe, em geral, ao mesmo tempo “a venda de um produto ou prestação de um serviço (recurso mercantil); subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da ação organizacional (recurso não mercantil); e trabalho voluntário (recurso não monetário)” (FRANÇA-FILHO, 2002, p. 13). Nela é encontrada “uma pluralidade de princípios econômicos, uma vez que os recursos são oriundos do mercado, do Estado e da sociedade, via uma lógica de dádiva” (p. 13).

Na economia solidária, assegurar a rentabilidade do capital investido não é o objetivo do empreendimento. Este é construído para prestação de serviços a seus associados, além de possibilitar o atendimento das necessidades das populações locais. Tal ideia “reflete assim a própria ação desses grupos locais na sua tentativa de autogeração de riqueza, ou seja, de tentativa de resolução das suas problemáticas sociais” (FRANÇA-FILHO, 2002, p. 14). Além disso, tem como aspecto central a solidariedade para a elaboração coletiva de atividades econômicas, reunindo “usuários, profissionais e voluntários, preocupados em articular criação

de emprego, reforço da coesão social e geração de atividades econômicas com fins de produção do chamado liame social” (p. 15).

De certo modo, a economia solidária é apresentada como contrária à economia capitalista, que é centrada na acumulação do capital e em relações de competição, na busca pela defesa de interesses individuais. Ela se organiza a partir de fatores humanos, favorecendo as relações em que o laço social é valorizado por meio da reciprocidade e adota formas comunitárias de propriedade. Ela também se distingue da economia estatal, que supõe uma autoridade central e formas de propriedade institucional (LECHAT, 2002).

No Brasil, o conceito de “economia de solidariedade” apareceu pela primeira vez em um texto de Razeto (1993 apud LECHAT, 2002), autor chileno, elaborado para dar conta de significativas experiências econômicas que compartilham traços constitutivos e essenciais de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão comunitária, por meio de uma racionalidade especial, diferente de outras racionalidades econômicas. Pedrini e Oliveira (2007) observam que a economia solidária emergiu no Brasil a partir da década de 1980 e se intensificou nos anos de 1990, com a expansão do projeto neoliberal, o aumento do desemprego, a informalidade e a flexibilização das relações laborais.

Neste contexto, são considerados como solidários apenas os empreendimentos que, além de possuírem relações de trabalho autogestionárias, solidárias e democráticas entre seus membros, envolvem a comunidade por meio da solidariedade, demonstrando uma vontade política de transformação das relações sociais e, por consequência, da sociedade (ARRUDA; QUINTELA, 2000, p. 325 apud LECHAT, 2002). Como é destacado por Laville (2009), além da dimensão socioeconômica, outro aspecto-chave está na sua dimensão sociopolítica.

Figura 3 - As duas dimensões da economia solidária



Fonte: Laville (2009, p. 43).

Estão incorporados no conceito de economia solidária apenas os empreendimentos geradores de trabalho e renda ou aqueles ligados diretamente a esses, como as cooperativas de consumo e as de crédito solidário ou, ainda os clubes de troca. Excluem-se as associações sem fins lucrativos que não produzem renda para seus sócios e as organizações cujo objetivo se limita ao bem-estar deles, faltando-lhes a dimensão política de produzir novas relações na busca por mudanças sociais (LECHAT, 2002). Nesta dimensão, excluem-se no caso brasileiro as chamadas “cooperativas tradicionais”, limitando-se às cooperativas populares.¹³

Do ponto de vista político-legal, na visão de Parente e Barbosa (2011), há no caso brasileiro desde 2003 uma orientação para o estímulo às organizações que compõem a chamada “economia solidária”. “Até então a economia solidária não era mais do que um conjunto de iniciativas isoladas e fragmentadas no que diz respeito à sua inserção nas cadeias produtivas e nas articulações com o contexto nacional, regional e local” (p. 8).

Como é destacado por Singer (2004), em 2003, ainda no contexto brasileiro, foi criada no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), cuja missão passou a ser: “difundir e fomentar a economia solidária em todo o Brasil, dando apoio político e material às iniciativas do Fórum Brasileiro de Economia

¹³ Mais detalhes sobre as diferenças entre cooperativas tradicionais e populares podem ser obtidos em Cançado e Vieira (2013).

Solidária (FBES)” (SINGER, 2004, p. 4). Tal fórum inclui as principais agências de fomento da economia solidária, a rede de gestores municipais e estaduais de economia solidária, a Associação Brasileira de Gestores de Entidades de Micro-Crédito (ABCRED) e as principais associações e redes de empreendimentos solidários de todo o país. Sob a coordenação do FBES, foram realizados fóruns estaduais em grande parte das unidades da federação, responsáveis por fomentar a divulgação da economia solidária em todos os estados da federação. Do ponto de vista político e institucional, a criação da SENAES proporcionou condições para o crescimento e a estruturação da economia solidária brasileira com uma orientação nacional, associada à configuração de redes locais e a uma plataforma comum (PARENTE; BARBOSA, 2011).

A SENAES passou a promover o combate à pobreza, mediante as oportunidades oferecidas pelo programa Fome Zero, pela reforma agrária e por outras políticas sociais do Governo, por meio da cooperação entre ministérios e secretarias. Para tanto, houve o estímulo à promoção de reformas do sistema financeiro no sentido de abri-lo às camadas de baixa renda, que dele estão excluídas. Outra opção foi a criação de outro sistema financeiro solidário, popular e comunitário, desenvolvido em diferentes empreendimentos da economia solidária em várias partes do Brasil (SINGER, 2004).

Além da SENAES e de outras agências do Governo que também apoiam a economia solidária, de acordo com Haddad et al. (2015), o Ministério do Desenvolvimento Social tem historicamente fornecido assistência social com foco em populações vulneráveis. Desde 2003, vem promovendo políticas para fortalecer as organizações da economia solidária e suas redes.

Com suporte em suas redes, a composição da economia solidária brasileira é formada por uma diversidade de organizações, com destaque para as associações, cooperativas, empresas autogestionárias, movimentos sindicais, instâncias governamentais ligadas à federação, estado e municípios, redes, ligas ou uniões, entidades de apoio e fomento e fóruns.

A Figura 4 apresenta com maior detalhe tal composição, segundo a SENAES.

Figura 4 - O movimento da economia solidária no Brasil, segundo a Secretaria Nacional de Economia Solidária



Fonte: MTE/SENAES (2006, p. 13 apud PEDRINI; OLIVEIRA, 2007).

No entanto, o FBES (2015) apresenta uma configuração alternativa para o movimento (Figura 5):

Figura 5 - O movimento da economia solidária no Brasil, segundo o Fórum Brasileiro de Economia Solidária



Fonte: FBES (2015).

A partir da Figura 4 e da Figura 5, depreende-se que a economia solidária no contexto brasileiro pode ser agrupada em três subconjuntos: a) atividades de cunho especificamente intelectual, tais como, estudos, cursos e pesquisas, com seus respectivos encontros, seminários e publicações acadêmicas; b) atividades de formação, promoção e apoio, tais como, financiamentos e assessorias para fomento ou consolidação de cooperativas populares; e c) organização e reunião destes empreendimentos em encontros, feiras, clubes, centrais, fóruns e redes. Além destas, podem-se citar os meios e as entidades de apoio nos níveis nacional e internacional para a elaboração de uma legislação apropriada, de marcas ou etiquetas para marketing, acesso ao crédito, formação e qualificação e moedas alternativas (LECHAT, 2002).

No que se refere à constituição de redes de economia solidária brasileira, cabe destacar a contribuição do FBES, criado em 2001 no I Fórum Social Mundial (FSM) a partir do Grupo

de Trabalho Brasileiro, para articular e mediar a participação das redes nacional e internacional de economia solidária. O Fórum foi constituído por organizações e redes com atuação em diversas práticas e vinculadas a diversos segmentos. Assim, articulam-se “campo, cidade, práticas diminutas, práticas complexas, igreja, bases populares, bases sindicais, universidades, movimentos sociais populares, práticas governamentais, práticas de apoio ao crédito, práticas de redes de informação, vínculos às bases nacionais, vínculos às redes internacionais” (FBES, 20--, p. 1).

Como descrito no relatório do FBES (20--, p. 1), são 12 as entidades e redes nacionais de fomento que participaram do GTBrasileiro: Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária (RBSES), Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul (PACS), Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE), Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas em Auto-Gestão (ANTEAG), Instituto Brasileiro de Análises Sócio-Econômicas (IBASE), Cáritas Brasileira, Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST/CONCRAB), Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS/CUT), Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (UNITRABALHO), Rede Brasileira de Gestores de Políticas Públicas da Economia Solidária e Associação Brasileira de Instituições de Micro-Crédito (ABICRED).

Para Mance (2003 apud CRUZ, 2009), quando se consideram os aspectos econômicos, as redes são estratégicas para conectar empreendimentos solidários de produção, comercialização, financiamento e consumidores, dentre outras organizações populares, realimentando-se e crescendo em conjunto. Como objetivos das redes de economia solidária citam-se: incrementar a produção de produtos finais, insumos e serviços; gerar novos postos de trabalho e promover a distribuição de renda; e garantir as condições econômicas para o exercício das liberdades públicas e privadas eticamente exercidas. Dentre suas características, apontam-se: descentralização, gestão participativa, coordenação e regionalização.

Braz e Cardoso (2013, p. 13) consideram que a continuidade e a perpetuação de um empreendimento solidário são fortalecidas pelas redes sociais geradoras de cooperação, confiança e valorização dos seres humanos, por meio de relacionamentos recíprocos, formados por relações tanto fracas quanto fortes. Desse modo, as redes podem possibilitar circulações de informações sobre atividades, outras organizações, contatos e redução de custos. Além disso, com a ação em rede os empreendimentos solidários podem melhorar a provisão de bens e serviços, estabilizar a governabilidade e articular melhor os interesses plurais.

Cruz (2009) cita diferentes tipos de rede de economia solidária e aponta alguns exemplos identificados no Brasil e na Argentina:

- as formadas por empreendimentos solidários diferentes dentro da mesma cadeia produtiva. Ex: Justa Trama e Renaci.

- as formadas por empreendimentos semelhantes, que realizam o mesmo tipo de atividade ou produzem os mesmos produtos, cujo objetivo é reforçarem-se mutuamente, como uma espécie de empreendimento dos empreendimentos coletivos. Ex: Sistema Cresol, Sistema Crehnor e as redes de clubes de trocas solidária na Argentina.

- as formadas por empreendimentos distintos, que convergem para uma estrutura que se articula e que procura desenvolver uma ação específica, que é comum a todos, mas que não é a especialidade de nenhum. Ex: redes de comercialização que instituem lojas da economia solidária ou fundos mútuos de financiamento constituídos por empreendimentos diversos.

- as formadas a partir de uma *holding* associativa: um empreendimento base que, a partir da sua ação e de projetos por ele desenvolvidos, dá origem a outros. Ex: bancos comunitários, como o Banco Palmas, e empreendimentos pioneiros resultantes de uma articulação político-comunitária, como a Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (APAEB), na Bahia.

De acordo com Cruz (2009), a princípio, as redes se formam por conta de um imperativo econômico diante da necessidade de obter escalas adequadas em mercados muito competitivos que permitam aos empreendimentos reforçar suas posições em seus respectivos cenários microeconômicos, salientando as posições econômicas de seus trabalhadores e/ou produtores individuais. Acessar recursos públicos, adequar-se a determinadas normas legais e atender a certos requisitos mercadológicos “podem constituir um motivo mais imediato, mas todos eles referem-se à sobrevivência econômica do empreendimento e, por conseguinte, à “sobrevivência” produtiva dos associados” (p. 8-9).

Cruz (2009) observa que o Estado é o elo mais complexo no processo de criação de redes de economia solidária (RES). Mesmo não participando diretamente do processo, ele desempenha papel decisivo, diante das forças políticas que interagem em seu interior e no da própria rede.

Dispondo de um excepcional arsenal de instrumentos de ação política, social e econômica, o Estado tem plenas condições de inviabilizar ou ao menos tornar muito difícil a constituição de uma RES, ou ao mesmo tempo garantir cabalmente a sua existência. As formas como isto se desdobra são muito diversificadas: mecanismos de legislação e a conduta dos agentes estatais em relação a elas; a distribuição dos fundos públicos relacionados em tudo que diz respeito à economia; o comportamento do Estado como consumidor de grandíssima escala; a formulação e

execução (ou não) de políticas específicas destinadas ao fomento da economia solidária etc.; são apenas exemplos. Cada um desses fatores, em cada nível de poder político (local, regional ou nacional), pode afetar de maneira decisiva a possibilidade da construção e/ou da constituição das RES, podendo chegar, inclusive à ingerência específica de determinado nível de Estado em relação a uma rede específica, em função, por sua vez, de interesses específicos de atores sociais, econômicos ou políticos igualmente específicos (CRUZ, 2009, p. 13).

Desse modo, as redes de economia solidária devem estar preparadas para estabelecer relações concretas com o Poder Público, que podem considerar a colaboração e a cooperação abertas a processo de enfrentamento explícito, com fundamento na mobilização política dos trabalhadores associados e de seus aliados (CRUZ, 2009, p. 14).

De outro lado, é interessante a observação de Simon (2013) sobre o fato de que as redes interorganizacionais da economia solidária, por darem robustez e visibilidade aos envolvidos, podem reduzir a dependência dos poderes públicos, ao conquistarem maiores espaços para a cidadania.

O Quadro 4 sistematiza os principais aspectos da economia solidária.

Quadro 4 - Principais características da economia solidária

Característica	Abordagem sobre a economia solidária
Origem	Europa continental.
Organizações formadoras do campo de análise	Cooperativas populares, clubes de troca, associações/grupos produtivos (mesmo os informais), bancos comunitários, empresas autogestionárias.
Características principais das organizações que compõem o campo	- Assumem um caráter coletivo no que diz respeito à sua gestão, à posse dos meios de produção e ao processo de trabalho. - Minimização das relações assalariadas. - Maximização do envolvimento com os problemas da comunidade e com as lutas pela cidadania. - Desenvolvimento ou reforço de inúmeras instâncias de mediação e representação, tais como redes, fóruns e federações. - Inserção social e comunitária, cumprindo uma série de funções adicionais em áreas de interesse comum como saúde, educação, defesa de minorias e preservação ambiental. - Abrangência a múltiplos segmentos sociais, agentes e instituições. - Se apresentam como um movimento de crítica global ao sistema econômico capitalista. - Busca desencadear iniciativas concretas voltadas para desenvolvimento humano.
Foco das análises	- Desenvolvimento de atividades econômicas voltadas à geração de trabalho e renda para populações excluídas socialmente. - Redes de parcerias e colaboração. - Gestão democrática e empoderamento. - Impacto social as atividades desenvolvidas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 Reflexões sobre as diferenças entre as principais abordagens das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos

Como enfatizado por Defourny e Nyssens (2013) e Parente e Quintão (2014), por cobrir uma diversidade de organizações com objetivos e características diversas, o campo das OSCs é abordado por diferentes escolas teóricas. Algumas têm como foco de análise campos mais específicos de organizações, enquanto outras analisam campos mais abrangentes. No entanto, as diferentes abordagens são intercambiáveis, abarcando organizações que podem ou não ser abrangidas pelas demais.

Como síntese das principais diferenças entre as abordagens, grande parte da teoria sobre terceiro setor tem como foco as organizações formais, com grande ênfase nas instituições filantrópicas. No entanto, a abordagem da economia social foca nas organizações produtivas, cuja propriedade é coletiva. Já a da economia solidária, apesar de também focar nas organizações produtivas e coletivas, considera apenas aquelas caracterizadas pela gestão democrática e por um forte apelo político. Outro quesito que demarca as diferenças nas abordagens sobre as OSCs é o contexto geográfico que deram origem a elas. Neste âmbito, as abordagens sobre o terceiro setor têm origem norte-americana e as da economia social e solidária, europeia.

Parente e Quintão (2014) consideram que a análise das principais abordagens sobre as OSCs revela uma questão fundamental que as distingue: o ponto de partida disciplinar. A abordagem francófona das economias social e solidária tem origem na sociologia e nas ciências políticas, enquanto a abordagem norte-americana do setor não lucrativo, na economia e na gestão. Além das origens disciplinares, o contexto ideológico exerce forte influência sobre a forma de se abordar o campo. Se, de um lado, a abordagem norte-americana é influenciada por um contexto ideológico predominantemente liberal e individualista, com pouca intervenção do Estado na regulação econômica e na proteção social, resultando em algumas dicotomias, como, lucrativo/não lucrativo, público/privado, voluntariado/obrigatório e autonomia/Estado, ao enfatizar uma perspectiva funcionalista do setor, que deve suprir as falhas do Estado e do Mercado, de outro, as abordagens europeias preveem maior interlocução entre as organizações da sociedade civil e o Estado.

Parente e Quintão (2014) destacam como consequência dessas diferenças paradigmáticas a visão do setor não lucrativo como autônomo em relação ao Estado e ao Mercado, dando ênfase particular na sustentação econômico-financeira, convocando o mercado e a filantropia privada para a angariação de recursos financeiros e de apoio a suas organizações, diante dos limites do Estado. No entanto, a abordagem europeia visualiza o

campo das OSCs como um espaço híbrido entre o Estado, o mercado e a comunidade, ou redes primárias de solidariedade. Nestas abordagens, o Estado é situado como parceiro na elaboração e implementação de políticas sociais. O que define as fronteiras institucionais é a negociação em um dado contexto histórico de cada território, bem assim a forma como a sociedade civil se organiza coletivamente. Pensar em autonomia nesta abordagem significa pensar em liberdade para definir seu modelo de gestão e intervenção, e não em isolamento do Estado e do mercado, principalmente no quesito apoio financeiro. Ao enunciarem um conjunto aberto de princípios, as abordagens da economia social fogem da prescrição, tornando-se mais analíticas e compreensivas.

Ferreira (2009b) argumenta que enquanto a abordagem do *non profit sector*, ou do terceiro setor, centra-se na lucratividade, a economia social centra-se nos direitos de propriedade, sendo esta coletiva, já que o primeiro conceito exclui um número elevado de cooperativas e associações mutualistas que admitem uma redistribuição de excedente dentro de determinados limites e entre os membros cooperantes ou associados, se assim por eles for decidido, características que se integram no segundo conceito. Embasada em Laville et al. (2000), Ferreira (2009b) considera que a linha de demarcação entre o terceiro setor e a economia social não deve se prender à separação entre organizações lucrativas e organizações não lucrativas, mas, sim, entre organizações capitalistas e organizações da economia social, uma vez que nestas últimas há a geração de riqueza coletiva em detrimento do rendimento de um investimento individual.

Não obstante as diferenças paradigmáticas, as duas abordagens citadas comungam alguns aspectos. Como Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) destacam, dos critérios definidos pela abordagem sobre o terceiro setor, quatro também compõem a definição de economia social. Primeiro, o fato de se tratar de organizações privadas formalmente organizadas, com autonomia de decisão e com liberdade de associação (participação voluntária). No entanto, com base em três critérios, estas abordagens se distinguem: não ter fins lucrativos (não distribuir excedentes), excluindo do escopo do terceiro setor as cooperativas e mutualidades que formam o núcleo decisivo da economia social; não aplicação do critério de democracia, sendo este um elemento característico do conceito de economia social, por congregar organizações ditas democráticas; e o critério defendido pela economia social de prestar serviço para as pessoas como objetivo primordial, já que as organizações da abordagem sem fins lucrativos podem fornecer serviços a pessoas e/ou corporações que as controlam ou financiam, como no caso das fundações educacionais que prestam serviços às instituições a elas vinculadas.

Consideradas como características do terceiro setor, as organizações sem fins lucrativos que não atendem ao critério de democracia são excluídas da abordagem da economia social em grande parte dos estudos. Essas organizações sem fins lucrativos que são consideradas parte do terceiro setor pela abordagem das organizações sem fins lucrativos, e não pela abordagem da economia social, incluem certos hospitais, universidades, escolas, entidades culturais e de arte e outras instituições que não cumprem o critério de democracia. Em relação ao terceiro critério de diferenciação – prestar serviço para as pessoas como objetivo primordial –, observa-se que pela abordagem da economia social o principal objetivo de todas as organizações é servir as pessoas ou outras organizações congêneres. A maioria dos beneficiários de suas atividades é composta de indivíduos ou famílias, seja como consumidores ou como empreendedores individuais ou produtores. Muitas dessas organizações aceitam apenas a adesão de pessoas físicas. Podem, também, permitir a associação de pessoas jurídicas, mas as preocupações centram nos seres humanos, que são a sua razão de ser e a finalidade de suas atividades. Por sua vez, a abordagem das organizações sem fins lucrativos não tem esse critério como objetivo primordial, com algumas organizações compostas exclusivamente por empresas de base de capital. Contudo, o campo analisado pela abordagem das organizações sem fins lucrativos é considerado como mais heterogêneo. (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012).

Quanto às especificidades da abordagem da economia solidária, quando é comparada com a da economia social, Lechat (2002, p. 129) considera que a segunda parece não resolver os problemas do crescimento das desigualdades, “mas define experiências de sociedades igualitárias e, sob este ângulo, aparece como o horizonte possível ou provável da economia solidária, uma forma de permitir aos beneficiários da solidariedade que assumam sua economia, de maneira voluntária e não dependente”. O autor considera estas duas economias complementares, podendo se reforçar mutuamente.

Quanto à relação entre o terceiro setor e a economia solidária, uma diferença fundamental está no quesito gestão democrática, considerado por Gaiger (2009) como basilar para a economia solidária, mas que não é característico de todas as organizações do terceiro setor, com destaque para as fundações. Ademais, a economia solidária não se orienta pelo princípio da formalidade, característico das abordagens sobre o terceiro setor e sobre a economia social, ao incorporar os grupos produtivos informais. Outra característica distintiva está na busca por ações que vão além do assistencialismo por parte da economia solidária, ao possibilitar o questionamento e as transformações nas estruturas que reforçam as

desigualdades sociais, por mais que muitas ONGs abarcadas pelas abordagens sobre o terceiro setor também partilhem esta característica.

A abordagem da economia solidária diz respeito a um campo mais restrito, quando comparado aos das demais abordagens, por considerar um número maior de requisitos como característica de suas organizações. Podem ser destacadas características como: autogestão, desenvolvimento de atividades de cunho econômico e sua ênfase na política.

O Quadro 5 apresenta uma síntese comparativa das diferentes abordagens sobre as OSCS e suas organizações abrangidas:

Quadro 5 – As diferentes abordagens das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos

Abordagem	Contexto de origem	Características principais	Organização
Terceiro setor	Norte-americana	Ênfase nas organizações filantrópicas, e nas demais organizações privadas com fins públicos. Além disso, coloca como requisito para enquadramento o fato de as organizações serem formais, com associação voluntária, não distribuírem excedentes entre os associados e serem independentes do Estado ou de organizações do segundo setor.	Associações, fundações, igrejas, sindicatos, centros paroquiais, misericórdias, partidos políticos e, quando utilizada como sinônimo de economia social, cooperativas e mutualidades.
Economia social	Europeia	Ênfase nas organizações produtivas cuja propriedade é coletiva e a gestão é democrática. Além disso, preveem a possibilidade de distribuição de excedentes entre os associados e a articulação de parcerias envolvendo o Estado, a sociedade civil organizada e as organizações privadas com fins lucrativos.	Associações produtivas, cooperativas, mutualidades e empresas sociais.
Economia solidária	Europeia	Além das características da economia social, tem ênfase nas organizações que questionam o modelo produtivo e econômico vigente, mesmo as não formalizadas (mais comuns na realidade latino-americana).	Cooperativas populares, clubes de troca, associações/grupos produtivos (mesmo os informais), bancos comunitários e empresas autogestionárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como mostra o Quadro 5, uma diversidade de organizações é estudada pelas diferentes abordagens sobre as OSCs. No entanto, nem todas as analisam sob o pano de fundo da inovação social. Dos estudos identificados, esta temática é a mais recorrente nos trabalhos de autores que descrevem a economia social seguindo uma orientação empreendedora, dando ênfase a uma grande lacuna a ser compreendida.

2.5 As organizações da sociedade civil sem fins lucrativos enquanto empreendimentos sociais

O uso do termo *empreendedorismo*, com raízes nos Estados Unidos da América, inicialmente no contexto da atividade econômica e, em especial, dos processos de crescimento econômico desencadeados pelos agentes da economia convencional, extravasou para a área da política, a da mudança institucional e a social. Nessas utilizações, o que se enfatiza é o papel de indivíduos e de grupos na mudança de instituições, de políticas e de condições sociais. Assim, os empreendedores não seriam apenas empresários com novas ideias, mas também políticos, profissionais e ativistas (FERREIRA, 2006).

Segundo Parente et al. (2011), o conceito de empreendedorismo social é trabalhado à luz de diferentes escolas, com destaque para as norte-americanas e as europeias. Em uma das vertentes das escolas norte-americanas parte-se das organizações não lucrativas de caráter empresarial cuja missão é financiada pelo desenvolvimento de atividades comerciais geradoras de rendimentos. Apesar da provisão de serviços sociais, há uma forte orientação de mercado (disciplina de mercado, eficiência na gestão de recursos, ferramentas de planejamento e gestão e geração de receitas próprias). Outra vertente norte-americana – a escola da inovação social – foca no empreendedor social como aquele que responde aos problemas sociais de forma inovadora. Nesta, os empreendedores sociais são considerados, por excelência, como inovadores, ao inventarem novas abordagens e soluções sustentáveis. Esta escola enfatiza os resultados das ações e o impacto social em detrimento do tipo de recurso utilizado, dos formatos organizacionais ou de outros *inputs* (PARENTE et al., 2011).

Das escolas europeias, Parente et al. (2011) destacam a contribuição da European Research Networking (EMES), que, para além das organizações tradicionais da economia social – associações, cooperativas e mutualidades –, volta-se para o estudo de novas entidades ou dinâmicas neste campo, resultando em novos modelos organizacionais, denominados “empresas sociais”, que passaram a ser estudadas sob o prisma da inovação e do empreendedorismo social, em articulação com os modelos organizacionais tradicionais do trabalho associativo.

Como reflexo das diferentes abordagens, Parente et al. (2011) consideram que a construção teórica e empírica atual do empreendedorismo social incorpora às abordagens do setor não lucrativo, anglo-saxônico, e da economia social, na Europa, os conceitos e ideias de negócio como veículo de inovação, a fim de superar os desafios sociais. Como efeito, o termo *empreendedor social* resulta de uma mistura de orientações, que busca combinar o objetivo social, as instituições sem fins lucrativos e uma vertente empreendedora, tudo isso aliado ao

caráter dinâmico e empreendedor do negócio (MARTIN; OSBERG, 2007 apud PARENTE et al., 2011).

O termo *empreendedorismo social* assume hoje múltiplos sentidos, desde a “criação de uma organização não lucrativa, passando pela empresa lucrativa que apoia projetos sociais por via das ações de responsabilidade social, até à empresa que se dedica a negócios de vertente social” (PARENTE, 2014, p. 14). Incorpora conceitos de negócio como veículo de inovação, a fim de superar os novos desafios sociais, sem resposta pelo Estado ou pelo mercado. Para além de sua vertente assistencialista, busca promover a sustentabilidade econômica, social e ambiental das soluções para as pessoas envolvidas e para os territórios. (PARENTE, 2014).

Todavia, o novo termo é importante, uma vez que resulta na imbricação de atividades desenvolvidas por diversos setores e na flexibilização de suas fronteiras. O empreendedorismo social pode incluir atividades lucrativas com objetivos sociais, por exemplo, bancos de desenvolvimento comunitário, e organizações híbridas que combinam elementos lucrativos e não lucrativos, como os abrigos que iniciam atividades lucrativas para formar e dar trabalho a seus beneficiários (DEES, 2001; SOUZA et al., 2005).

Não obstante o caráter multifacetado dos empreendimentos sociais, Dees (1994 apud TYSZLER, 2007) argumenta que eles se diferenciam dos demais empreendimentos por meio de duas dimensões centrais: o objetivo social e o método social. O objetivo social consiste em possibilitar melhorias nas condições sociais de grupos ou territórios para além dos benefícios financeiros que possam ser criados para financiadores, gestores, empregados ou consumidores de uma organização. O método social procura atingir seus objetivos primários e o empreendimento se apoia na boa vontade (motivações comunais, altruístas, afiliativas ou não pecuniárias de, pelo menos, alguns de seus *stakeholders* chave).

O empreendedor social movido por ideias transformadoras assume uma atitude de inconformismo e de crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo. Este tipo de empreendedor tem o desejo de ajudar as pessoas e a sociedade. Ele busca criar coletividades e implementar ações que garantam o autossustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade (MELO NETO; FROES, 2002).

Da perspectiva de Bloom e Dees (2008), diferentemente de outros prestadores de serviços, em vez de apenas tentar aliviar os sintomas de alguns problemas sociais, os empreendedores sociais, por meio de suas organizações, buscam resolver os problemas subjacentes, tornando-se necessário o entendimento e, muitas vezes, a alteração do sistema social que cria e sustenta tais problemas. Este sistema social inclui os diferentes atores que são partes do problema, tais como, beneficiários, parceiros e concorrentes, assim como seu

macroambiente, formado por leis, políticas, normas sociais, tendências demográficas e instituições culturais.

Melo Neto e Froes (2002) apresentam o empreendedorismo social como um paradigma emergente de um novo modelo de desenvolvimento: humano, social e sustentável. Neste paradigma, muda-se o foco do negócio - que tem nas empresas, sobretudo nas grandes transnacionais e nas grandes instituições financeiras, seu principal eixo de atuação - para o negócio social, que tem na sociedade civil seu principal foco e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado seu instrumento privilegiado.

Melo Neto e Froes (2002) apresentam as seguintes distinções entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo privado (Quadro 6):

Quadro 6 - Empreendedorismo privado e empreendedorismo social

Empreendedorismo privado	Empreendedorismo social
1. É individual.	1. É coletivo.
2. Produz bens e serviços para o mercado.	2. Produz bens e serviços para a comunidade.
3. Tem o foco no mercado.	3. Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais
4. Sua medida de desempenho é o lucro.	4. Sua medida de desempenho é o impacto Social.
5. Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio.	5. Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las.

Fonte: Melo Neto e Froes (2002, p. 11).

O Quadro 6 mostra que Melo Neto e Froes (2002) não consideram a vertente individual estudada por algumas escolas do empreendedorismo social e protagonizadas, principalmente, por negócios com a missão social. Talvez seja pelo fato de que, como ressaltam Parente et al. (2011), a ênfase no empreendimento coletivo de parte das abordagens sobre o empreendedorismo social dá maior força ao desenvolvimento de ações que produzam impacto e transformação social.

[...] consideramos que a vertente individual do(s) empreendedor(es) social(ais) se espelha nas organizações que integram e refletem as características do(s) seu(s) lidere(s), nomeadamente nos domínios da gestão organizacional e dos modelos de liderança, quer porque consideramos que é na vertente coletiva e organizacional que o empreendedorismo social atinge o seu verdadeiro impacto de transformação social, quer social e economicamente, perante os públicos alvo, quer ao nível endógeno, no exercício dos princípios de cidadania organizacional (PARENTE et al., 2011, p. 272).

É nesta linha do empreendedorismo social coletivo que Parente e Quintão (2014) destacam os seguintes pressupostos de funcionamento das OSCs como processos de empreendedorismo social (PARENTE; QUINTÃO, 2014):

- a) Desenvolvem atividades comerciais tendo em vista a sustentabilidade econômica e a eficácia no alcance dos objetivos sociais dos empreendimentos, assim como o objetivo de servir os membros, a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses puramente capitalistas.
- b) Detêm uma gestão independente dos setores público e privado e baseiam sua gestão em processos de decisão democrática.
- c) Dão primazia às pessoas e ao trabalho sobre o capital na distribuição dos excedentes.
- d) Orientam-se para a criação de valor social a partir de formas inovadoras que permitem encontrar respostas economicamente sustentáveis em contexto de escassez de recursos.
- e) Visam ao *empoderamento* e à capacitação das comunidades.

2.6 Inserção do debate sobre inovação social no campo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos

No contexto das OSCs, Lévesque (2006) é um dos principais autores que buscam esclarecer o papel da “nova economia social” (solidária) no desenvolvimento de práticas socialmente inovadoras. Em sua perspectiva, ela tem contribuído grandemente para suavizar a destruição causada pelas inovações de um modelo de crescimento baseado no esgotamento de recursos, participando mais do que nunca da reconfiguração do Estado Social e do surgimento de um modelo de desenvolvimento em que a inovação se torne permanente e contínua, mais sustentável e sustentada.

Bouchard (2012) reforça o argumento de Lévesque (2006) ao considerar que, além de ser um importante vetor para diferentes tipos de inovação desenvolvida por Schumpeter (novos produtos e serviços), a economia social oferece novas oportunidades para atores excluídos ou relativamente dominados e estimula um novo conjunto de empreendedores sociais ou coletivos (novas organizações), contribuindo para a institucionalização de novas normas e regras no nível de novas práticas de cooperação intra e interorganizacional (novos procedimentos).

Na visão de Lévesque (2006), a economia social é um laboratório de inovação social, por meio de suas cooperativas, associações e empresas sociais. Para ele, tais organizações têm a capacidade envolver o empresário em novos projetos sociais; desenvolvem novas atividades ignoradas pelo mercado ou pelo Estado e, por fim, tendem a estar abertas a novas regras de

funcionamento. Lévesque ainda aponta a possibilidade de complementaridade de um ponto de vista teórico da ideia apontada, quando autores como Comeu, Favreau, Lévesque e Mendel (2001) e Laville, Lévesque e Mendel (2005) enfatizam a proximidade dessas organizações com as comunidades locais, permitindo o agrupamento de pessoas, os ajustes constantes que levam à inovação contínua, a cogestão das externalidades sociais e a implementação de estratégias voltadas para o longo prazo, ao se pensar conforme a lógica do desenvolvimento sustentável.

Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) destacam o pioneirismo das organizações de ajuda mútua na oferta de respostas às necessidades da nova sociedade industrial ao cobrir riscos com saúde e possibilitar renda a grande parte da população. Essas profundas inovações sociais foram precursoras da criação de sistemas públicos de segurança social na Europa e da profusão de modelos de segurança social. Como fator-chave destaca-se a aliança entre os diferentes agentes de uma região envolvida na promoção da economia social, como as lideranças, as universidades, as associações e o setor empresarial.

Segundo Bouchard (2012), dois tipos de fatores explicam o potencial de inovação da economia social. O primeiro está associado à limitação ou proibição da distribuição de excedentes ou ativos financeiros. Esta restrição leva as organizações da economia social particularmente mais aptas a desenvolver produtos com forte componente de bem público no que diz respeito a qualidade, valor ou utilidade. O segundo está relacionado ao fato de as organizações da economia social serem mais capazes que o Estado de atender a certas necessidades, respondendo mais rapidamente às demandas específicas por mobilizarem recursos voluntários (trabalho voluntário, doações etc.), e por serem orientadas e governadas pelos *stakeholders* com essas necessidades. Além disso, elas criam espaços democráticos na busca pela defesa dos direitos sociais e da integração social. Assim, a economia social tem a tendência a repensar as instituições, em especial quando estas são incapazes de responder às novas exigências sociais.

Lévesque (2006, p. 32) entende que economia social também contribuiu para o acúmulo de experiências e para o desenvolvimento de mecanismos e abordagens que foram aplicados e replicados. “De forma mais ampla, a economia social, provavelmente, desempenhou um papel na redistribuição dos respectivos papéis de Estado, mercado e sociedade civil no domínio dos serviços sociais, incluindo o nível de benefícios”. No entanto, Lévesque (2006) aponta que, por vários motivos, deve-se admitir que é difícil identificar nessas pesquisas conclusões muito firmes sobre o potencial de inovação da economia social.

É apontada a debilidade relacionada ao fato de poucos estudos terem tentado definir a inovação social de forma específica, questão que esta pesquisa busca ultrapassar.

Identificam-se, todavia, estudos que questionam o potencial inovador das OSCs (MENESES, 2010; BOUCHARD, 2012, CHALMERS, 2012). Grande parte desses autores, na visão de Lévesque (2006), argumentam que este potencial é reduzido, pelo fato de suas organizações não terem um proprietário (individual ou coletivo) capitalista, com a ausência de estrutura de propriedade que incentive a inovação e a tomada de risco; de não terem incentivos adequados para inovar e correr riscos, incluindo a pesquisa voltada para a maximização do lucro; e de surgirem em áreas negligenciadas pelo mercado ou pelo Estado, de modo que a maioria delas opera em setores de pouca rentabilidade ou nichos pouco competitivos.

Com maior ênfase no terceiro setor, Chalmers (2012) cita como obstáculo para que as organizações não governamentais e filantrópicas consigam resolver criativamente os problemas sociais com os quais se deparam o fato delas serem avessas ao risco e, em grande parte, tenderem a rejeitar soluções disruptivas - ou seja, as inovações que irão alterar os sistemas sociais e as estruturas em favor de melhorias incrementais e as inovações que irão abordar as deficiências do mercado de forma mais eficaz. Segundo ele, este quadro é fortemente reforçado por financiadores e parceiros que quando são privados não têm interesse em que se extingam algumas relações rentáveis, mas quando são públicos têm estruturas de financiamento, claramente desenhadas de cima para baixo, fazendo com que soluções imprevistas se tornem improváveis.

Como resposta ao argumento de que as OSCs têm sérias limitações à inovação social, apoiado pelas ideias de Defourny (2001) e Laville e Nyssen (1998), Lévesque (2006) afirma que do ponto de vista teórico é possível argumentar que ao empreendedor social não faltam incentivos à inovação, já que o que os motiva não é o retorno financeiro, mas sim a geração de valor partilhado e social. Se a economia social pode ser considerada inovadora é porque nela há a interação, desde sua criação, de um grupo de pessoas e uma empresa ou uma organização capaz de mobilizar recursos financeiros e humanos para produzir bens ou serviços. Assim, as inovações marginais ou incrementais se ampliam com base na cooperação dos inúmeros *stakeholders*.

Se, de um lado, o financiamento das autoridades públicas e das instituições privadas continua a orientar-se preferencialmente para a inovação tecnológica, em vez de outras formas de inovação, de outro, podem-se identificar notáveis sistemas de inovação ligados a áreas geográficas específicas que alimentam suas próprias cadeias de inovação, como os consórcios

cooperativos italianos, as cadeias agroalimentares de cooperação em uma série de países da Europa ou o exemplo bem conhecido do grupo cooperativo de Mondragón, na Espanha. Este último modelo inovador de governança (mais participativa e democrática) permite aos trabalhadores maior compromisso com a organização. Como resultado da propriedade compartilhada, têm sido mostradas experiências que ajudam a suportar melhor a crise econômica (MONZÓN CAMPOS; CHAVES ÁVILA, 2012). Por sua missão diferenciada, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) afirmam que este campo tem maior facilidade de atuação de forma holística que os demais no que diz respeito à defesa de interesses coletivos.

Ao estudar sete casos de empreendimentos sociais portugueses, Parente (2014) observou que a replicabilidade é um dos indicadores de inovação social menos presentes nesses empreendimentos. Já o trabalho em rede parece ser a prática mais comum entre as organizações com perfil de empreendimento social. A autora identificou que os empreendimentos estão mais ancorados nas perspectivas “anglófonas” e menos nas diretrizes da escola da economia social e solidária, com menor ênfase nos movimentos emancipatórios de cidadania ativa e no empoderamento. Observou também práticas muito distintas no interior dessas organizações: enquanto algumas eram mais vanguardistas ao adotarem modelos de gestão e de intervenção alternativos, outras eram mais tradicionais, complementares ou substitutas das funções sociais do Estado Providência, atuando de forma estandardizada e assistencialista.

Como nem todas as organizações abordadas como empreendimento social podem ser consideradas inovadoras, os construtos *empreendimentos sociais* e *inovação social*, na visão de Mulgan (2010), não podem ser tratados como sinônimos, por mais que algumas abordagens considerem a inovação social necessária ao empreendedorismo social. O autor afirma que se trata de coisas distintas, já que o empreendedorismo social se refere aos comportamentos e atitudes dos indivíduos envolvidos na criação de iniciativas com fins sociais, diante da vontade de assumir riscos e de encontrar formas criativas de usar ativos subutilizados. Porém, nem todos são inovadores, com poucas experiências resultando em mudança transformadora.

Essas discrepâncias nas ações das OSCs voltadas para a inovação social é que dão ênfase à necessidade de se intensificar o estudo sobre a temática neste campo. No entanto, é necessário entender um pouco mais sobre os significados e as práticas associadas a este construto, assunto apresentado a seguir.

2.7 Inovação social: o horizonte em pauta

A partir da análise da literatura sobre os resultados pretendidos pelas OSCs, sob a ótica seja do empreendedorismo social ou das abordagens do terceiro setor, da economia social ou da economia solidária, observa-se que uma questão fortemente enfatizada é a geração de novas ações voltadas para a solução de problemas coletivos. São essas ações inovadoras que passam a ser abordadas como inovações sociais, principalmente quando objetivam a geração de valor compartilhado¹⁴ e/ou social.¹⁵ Esta seção se dedica à descrição do surgimento e à caracterização deste tipo específico de inovação.

Desde sua significação inicial, dada por Schumpeter, nos anos de 1930, o construto *inovação* tem forte conotação com a obtenção de valor econômico, vindo posteriormente a resultar em variadas significações com a contribuição de uma diversidade de autores. A inovação passa a ser definida como um processo que desencadeia a geração e a adoção de novas ideias, práticas e artefatos, o desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e métodos de comercialização e a combinação entre criatividade e risco, cujos resultados alteram o setor econômico como um todo. Tradicionalmente, o entendimento da inovação esteve fortemente relacionado à inovação tecnológica, referindo-se à introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade de um bem, e de um novo método de produção no ramo específico da indústria de transformação. Porém, mais recentemente novos conceitos vêm ganhando notoriedade, como os de inovação organizacional ou administrativa, de mercado ou de marketing e de inovação social (BIGNETTI, 2011).

O afastamento do conceito de inovação social do conceito de inovação tecnológica resulta do fato de esta última incidir nos objetos/produtos, enquanto que a inovação social incide nos contextos (emprego, qualificação, segurança social e regiões). Contudo, tal separação não implica que a inovação social não possa aliar-se a inventos ou aplicações tecnológicas. Quanto mais completos forem os projetos e diversificados os agentes nele envolvidos, maior será sua capacidade de promover mudança social em nível sistêmico. (DIOGO, 2010).

¹⁴ Entendimento de que a geração de valor deve se dar de forma sistêmica ao se buscar fortalecer todos os envolvidos na cadeia produtiva, de modo a minimizar os impactos negativos nos recursos utilizados, numa perspectiva de que as boas condições de negócios necessitam de boas condições sociais e ambientais e de que o sucesso das organizações está atrelado ao sucesso da comunidade como um todo, e vice-versa (PORTER; KRAMER, 2011).

¹⁵ A criação de benefícios ou de reduções de custos para a sociedade por meio de esforços para atender às necessidades e aos problemas de maneiras que vão além dos ganhos privados e dos benefícios gerais da atividade social de mercado. Esses benefícios podem contribuir para segmentos desfavorecidos ou marginalizados da sociedade e para a sociedade como um todo (BAUMGARTEN, 2006).

Parente, Marcos e Diogo (2014) fazem uma análise etimológica da palavra *inovação*, considerada como originária do latim *innovare*, com os radicais *in* significando “em” e *novus* significando “novo” ou “recente”, resultando no significado de “tornar novo”. No entanto, o novo, na perspectiva de Frazão, Carvalho e Carlos (2015), tem uma conotação mais específica quando o objeto de análise é a inovação social. Neste âmbito, a novidade não está relacionada à necessidade de ser única ou original. Ela precisa ser percebida como nova para o usuário ou para o contexto em que foi desenvolvida ou apropriada. Desse modo, ela não precisa necessariamente ser nova em si, mas nova para o território, setor ou área de atuação. Além disso, Frazão, Carvalho e Carlos (2015) destacam um segundo critério, que é a melhoria da qualidade de vida, ao ser mais eficaz ou mais eficiente do que as alternativas preexistentes. A esta lista de melhorias Baumgarten (2008) adiciona a necessidade de ser mais sustentável ou mais justa. Como sustentáveis estão as ações voltadas para a preservação ou manutenção do meio ambiente e como justas as ações que buscam reduzir as desigualdades sociais.

Esta abordagem da inovação social, de modo mais específico, adquiriu maior relevo na última metade do século XX. Foi reforçada pelas falhas e inconsistências do modelo de crescimento neoliberal, que se alargou a todo o mundo desde 1980 (KLEIN, 2013), e pelas novas abordagens sobre o processo inovativo, tendo em vista o estímulo ao desenvolvimento social (BIGNETTI, 2011). Portanto, a inovação social responde a um contexto de crise ou à incapacidade do quadro institucional para encontrar respostas satisfatórias para os problemas agudos ou a um contexto provocado por situações inteiramente novas (KLEIN et al., 2012). Como resultado, o termo *inovação social* passou a fazer parte das agendas governamentais e de alguns pesquisadores/grupos de pesquisa, multiplicando-se hoje as abordagens à temática.

Bignetti (2011) atribui a emergência da temática ao surgimento de cursos e programas de pesquisa, como no caso os das universidades de Stanford, Harvard e Brown, nos Estados Unidos, do CRISES no Canadá, do The Business School for the World (INSEAD) na França, da Universidade de Cambridge na Inglaterra, e de iniciativas como o projeto Emerging User Demands for Sustainable Solutions (EMUDE), o Consumer Citizenship Network, o Creative Communities for Sustainable Lifestyles e o Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services (ISESS), na Europa. Parente, Marcos e Diogo (2014) destacam o pioneirismo da organização norte-americana Ashoka, fundada por Bill Drayton, em 1980, marcando a introdução do conceito de inovação no contexto da intervenção social. A iniciativa buscava distinguir e apoiar empreendedores que revolucionavam os “padrões de produção” da área social, no sentido schumpeteriano, resultando em mudança social sistêmica. Destacam, também, outras experiências norte-americanas, como a Echoing Green (1987) e a Skoll

Foundation (1999), e europeias, como a Schwab Foundation (1998), que também passaram a reconhecer os indivíduos que se destacavam no desenvolvimento de novas e melhores formas de responder aos problemas ou necessidades sociais, financiando e desenvolvendo as redes de suporte a estas atividades.

Como marco inicial dos estudos sobre inovação social, o estudo de James Taylor (1970) que buscou analisar a dinâmica do desenvolvimento comunitário em Topeka, Kansas, Estados Unidos, é o mais citado nos estudos subsequentes. No entanto, Moulaert, MacCallum e Hillier (2013) acreditam que o termo tenha sido cunhado no continente europeu durante as revoltas sociais do final dos anos de 1960. Os autores citam o uso do termo *invenção social* por Weber (1947 [1920]) e por James Coleman (1970), usado por este último para descrever novas formas de relações e organizações sociais. Outro termo adotado, *mudança social* que teve grande inserção no meio acadêmico, foi também utilizado por Peter Drucker (1987) e por Michael Mumford (2002). Desse modo, observa-se o uso do termo *inovação social* ou expressões similares em uma diversidade de contextos, em variadas épocas e por variadas razões. O uso do termo também foi identificado durante o movimento dos trabalhadores (entre os anos de 1960 e início dos de 1970) em Paris, Berlim e outros países europeus e cidades americanas, para descrever diferentes tipos de ações coletivas que buscavam alterar o modelo de economia *top down* para *bottom up*, ao se buscar o envolvimento de todos os segmentos da população.

A emergência da temática como campo de estudos, na visão de Defourny e Nyssens (2013), deu-se com o trabalho pioneiro de Chambon et al. (1982) “Les Innovations Sociales”, publicado na França. Estudos canadenses de 1997, quando foi realizada uma investigação pelo Conselho da Ciência e Tecnologia (criado pelo Governo de Quebec como parte de sua política para a inovação) sobre a contribuição das Ciências Sociais e das Ciências Humanas para a política planificada de inovação, também são considerados como pioneiros. Nestes últimos, um grupo de trabalho sobre inovação social redigiu um primeiro documento, “Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales, contributions à une politique de l’inmatériel”, em 1999. No ano de 2000, foi entregue o informe final sob o título “Innovation sociale et innovation technologique: l’apport de la recherche en sciences sociales et humaines”. Além de pioneiros, os resultados dos estudos despertaram a atenção para as práticas sociais inovadoras (EZPONDA; MALILOS, 2011). Neste relatório, inovação social é definida, de modo genérico, como todas as novas práticas, abordagens ou intervenções ou, ainda, todos os novos produtos desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um

problema social que se estabeleceu no âmbito das instituições, das organizações e das comunidades (CST, 2000).

O novo conceito tem como aspecto distintivo as “novas formas de fazer as coisas com o fim explícito de rearranjar os papéis sociais ou de dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas” (RODRIGUES, 2006, p. 3). O foco de análise era nas ações que objetivavam satisfazer as necessidades humanas ainda não supridas pelos sistemas públicos ou organizacionais privados. Como exemplos, citam-se as cooperativas da economia social de Quebec, Canadá, por envolverem a participação dos usuários na implantação de inovações baseadas nos princípios de ajuda mútua, autogestão e participação coletiva (RODRIGUES, 2006).

Ainda no Canadá, foi publicado, em 2003, um segundo documento mais detalhado, escrito por Julie Cloutier, do grupo CRISES, também considerado como um clássico dos estudos sobre inovação social. Em 2004, destaca-se o informe “Social Innovation in Canada - How the non-profit sector serves Canadians... and how it can serve them better”, escrito por Goldenberg, que se interessava pelos processos de inovação que surgem da sociedade civil em nível comunitário. Em sua visão, a inovação social provém do setor não lucrativo ao não colocar os negócios como horizonte. Essa distinção entre inovação social e inovação empresarial foi afirmada dois anos depois pela Young Foundation, na Grã-Bretanha, por intermédio de Mulgan (2007), a qual também é adotada pelo NESTA, que publica inúmeros estudos sobre inovação social, cultural e artística desde 2006 (EZPONDA; MALILLOS, 2011).

A Young Foundation tem desempenhado importante papel nos estudos sobre inovação social desde a publicação do trabalho de Geoof Mulgan, “Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated”, de 2007. Este trabalho, que teve continuidade ao obter a colaboração do NESTA, influenciou a criação da Social Innovation Exchange (SIX), uma plataforma virtual que aglutina informações sobre a inovação social em todo o mundo (EZPONDA, MALILOS, 2011).

Os estudos iniciais que passaram a tratar a inovação social de forma específica foram fundamentais para o apoio teórico ao desenvolvimento de ações governamentais e de instituições voltadas para o desenvolvimento social. Como se observa em Ezponda e Malillos (2011), o documento da Young Foundation influenciou a estratégia política de Tony Blair, que criou o Cabinet Office of the Thirt Sector, promotor do Social Enterprise Action Plan em 2006. Esta política resultou, em 2008, em um plano sistemático para converter o Reino Unido em uma referência mundial sobre políticas de inovação, incluindo a inovação social. Do

mesmo modo, os estudos de Goldenberg (2004) também influenciaram alguns países europeus, como a Suécia, que, por meio da Fundación Vinnova, realizou estudo minucioso sobre as políticas canadense de inovação, adotando-as como exemplo. Ezponda e Malillos (2011) citam ainda as ações do presidente Obama, nos EUA, que criou, em 2009, o Office of Social Innovation en la Casa Branca, gestora do Social Innovation Fund, e os programas políticos promovidos pela Austrália e Nova Zelândia para promover a inovação social. Assim, observa-se que as políticas apontadas foram fortemente influenciadas pelos informes canadenses do CRISES e de Goldenberg e pelos estudos britânicos da Young Foundation e do NESTA, além de diversos centros de estudos e investigadores da inovação social que surgiram posteriormente.

Apesar dos avanços apontados, o processo de inovação social permanece pouco estudado. Por mais que a temática seja nova, quando comparada à considerável pesquisa acadêmica sobre os processos de inovações em negócios, os processos de inovação social têm recebido pouca atenção, com poucos estudos em profundidade, refletindo no pouco investimento em suas práticas. Comparativamente, os fundos voltados para a inovação comercial e militar são muito maiores que os voltados para o desenvolvimento de soluções inovadoras para as necessidades coletivas (MULGAN, 2006).

Com os diversos estudos acessados na revisão de literatura, grandes avanços foram observados nos estudos sobre a temática desde Mulgan (2006). Os estudos analisados, que propõem uma diversidade de conceitos, são apresentados no Quadro 7, em ordem cronológica.

Quadro 7 - Definições de inovação social

(continua)

Autor	Definição
Nilsson (2003, p. 3)	Mudança significativa, criativa e sustentável do modo como uma dada sociedade lida com um problema profundo e previamente intratável, tais como, pobreza, doença, violência e degradação ambiental.
Goldenberg (2004, p.1)	Desenvolvimento e aplicação de atividades novas ou melhoradas, iniciativas, serviços, processos ou produtos concebidos pelos indivíduos e pelas comunidades para enfrentar os desafios sociais e econômicos.
André e Abreu (2006, p. 124)	Resposta nova e socialmente reconhecida que gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; promoção da inclusão social; e capacitação de agentes, atores ou sujeitos, potencial ou efetivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder.

Autor	Definição
Lévesque (2006, p. 3)	Procedimento instaurado pelos atores sociais para responder a uma aspiração, atender a uma necessidade, uma solução, ou desfrutar de uma ação de oportunidade para mudar as relações sociais, transformar um quadro ou propor novas orientações culturais.
Phills Jr. et al. (2008, p. 38)	Solução inovadora para um problema social que é mais eficaz, eficiente e sustentável que as soluções existentes, para o qual o valor criado volta-se principalmente para a sociedade como um todo, em vez de particulares.
Pol e Ville (2008, p. 884)	Baseado na criação de novas ideias que apresentem um impacto positivo na qualidade e/ou na quantidade de vida.
Mulgan (2010, p. 56)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente vão ao encontro de necessidades sociais (de forma mais eficaz que as alternativas) e criam relações sociais /ou colaborações.
Bignetti (2011, p. 4)	Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais, por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou a sociedade em geral.
Bouchard (2012, p. 51)	Intervenção iniciada pelos atores sociais para responder a uma aspiração, atender a necessidades específicas, oferecer solução ou tirar proveito de uma oportunidade para a ação, a fim de modificar as relações sociais, transformar um quadro de ação ou propor novas orientações culturais.
Klein et al., (2012, p. 11)	Diz respeito a novos arranjos sociais e institucionais, novas formas de mobilização de recursos e novas respostas para os problemas para os quais as soluções disponíveis provaram ser inadequadas.
Oliveira e Breda-Vázques (2012, p. 522)	Aplicação de criatividade para fins sociais.
Defourny e Nyssens (2013, p. 40)	A satisfação das necessidades humanas, das relações entre os seres humanos em geral e entre os grupos sociais em particular e do empoderamento das pessoas que tentam satisfazer as suas necessidades.
<i>European Commission</i> (2013, p. 6)	Desenvolvimento e implementação de ideias novas (produtos, serviços e modelos) para atender às necessidades sociais e criar relações sociais ou colaborações. Representa novas respostas para pressionar as demandas sociais que afetam o processo de interações sociais.
Mehmood e Parra (2013, p. 54).	Ação coletiva autoconsciente que procura abordar as necessidades não satisfeitas para o desenvolvimento sustentável.
Moulaert, Maccallum e Hillier 2013, p. 16)	Soluções progressivas para toda uma gama de problemas de exclusão, privação, alienação e falta de bem-estar, assim como aquelas ações que contribuem positivamente para o progresso e o desenvolvimento humano significativo. Oriunda de ações <i>bottom up</i> , por meio de grupos colaborativos, visando encontrar soluções aceitáveis progressivas para toda uma gama de problemas de exclusão, privação, alienação, falta de bem-estar e também para aquelas ações que contribuam positivamente para o progresso e desenvolvimento humano significativo.
Buckland e Murillo (2014, p. 58)	Novas ideias que resolvem os problemas sociais e criam valor social.
Pue et al. (2016, p. 2)	Processo que abrange o surgimento e a adoção de estratégias sociais criativas, capazes de reconfigurar as relações sociais, a fim de se atingir uma meta social.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas definições apontadas no Quadro 7, observa-se como maiores incidências de sentidos para o conceito de inovação social a “satisfação de necessidades coletivas”, por meio de “processo de criação coletiva”, envolvendo mecanismos de “aprendizagem”, “novas formas organizacionais” e “novos produtos, serviços e processos”, resultando em “mudanças profundas nas rotinas básicas, recursos e fluxo de autoridade ou crenças de um sistema social” e “na melhoria do bem-estar social”, ao prezar a “sustentabilidade” e o fortalecimento “da capacidade para a ação social”.

Por mais que os conceitos abranjam uma diversidade prática, foram identificadas duas correntes teóricas principais. A primeira explora os processos organizacionais e sociais que produzem a inovação, tais como, indivíduos, estruturas organizacionais, contextos ambientais e fatores sociais e econômicos. A segunda explora a inovação social como resultado que se manifesta em novos produtos, recursos e métodos de produção, analisando suas fontes e consequências econômicas. Assim, dividem-se, principalmente, na análise da inovação social como processo e da inovação social como resultado.

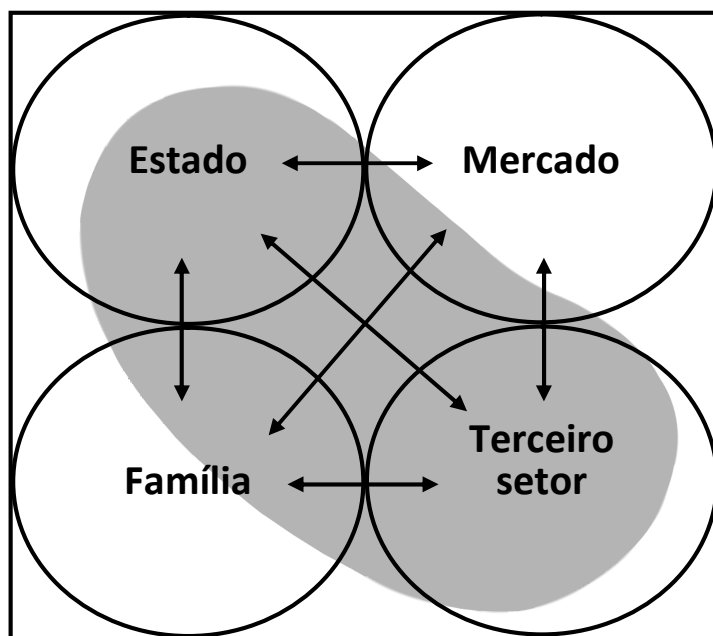
Não obstante as duas correntes citadas, identificou-se uma diversidade de estudos que abordam tanto a dimensão do processo quanto a do resultado da inovação social. Além disso, destacam-se aqueles relacionados aos modelos de intervenção social, que, na visão de Parente, Marcos e Diogo (2014), integram as dimensões analíticas do processo e do resultado ou produto. A dimensão *processo* foca “na capacitação pessoal dos atores individuais ou no fortalecimento dos grupos (de pessoas ou no formato de redes e parcerias) envolvidos e que, em última instância, e uma vez alvo de um processo de empoderamento, contribuiriam para o desenvolvimento territorial local” (p. 251).

Cabe ressaltar que inicialmente as noções de inovação social estavam associadas às ações da sociedade civil ou do chamado “terceiro setor”, porém posteriormente foram incorporadas iniciativas oriundas do setor público e, também, de algumas empresas mercantis. Apesar das diferentes abordagens, de modo geral, acredita-se atualmente que os três setores podem gerar inovação social, principalmente quando colaboram entre si (EZPONDA; MALILLOS, 2011). “As inovações que começam num setor podem ser assumidas por outros, e com frequência as inovações mais excitantes ocorrem nas fronteiras entre setores” (MULGAN, 2010, p. 59).

Além da importância da parceria entre o setor público (*the State*, por meio de políticas e de modelos de serviços), o setor privado (*the market*, como nos exemplos das finanças éticas, da responsabilidade social das empresas e de novos negócios colaborativos) e o terceiro setor (*the grant economy*) para a inovação social, Mulgan (2010) enfatiza o papel

crítico da família (*the household*) na criação de movimentos sociais, como o *slow food*, e aqueles em prol dos direitos dos portadores de necessidades especiais (Figura 6)

Figura 6 - A inovação social nos quatro setores

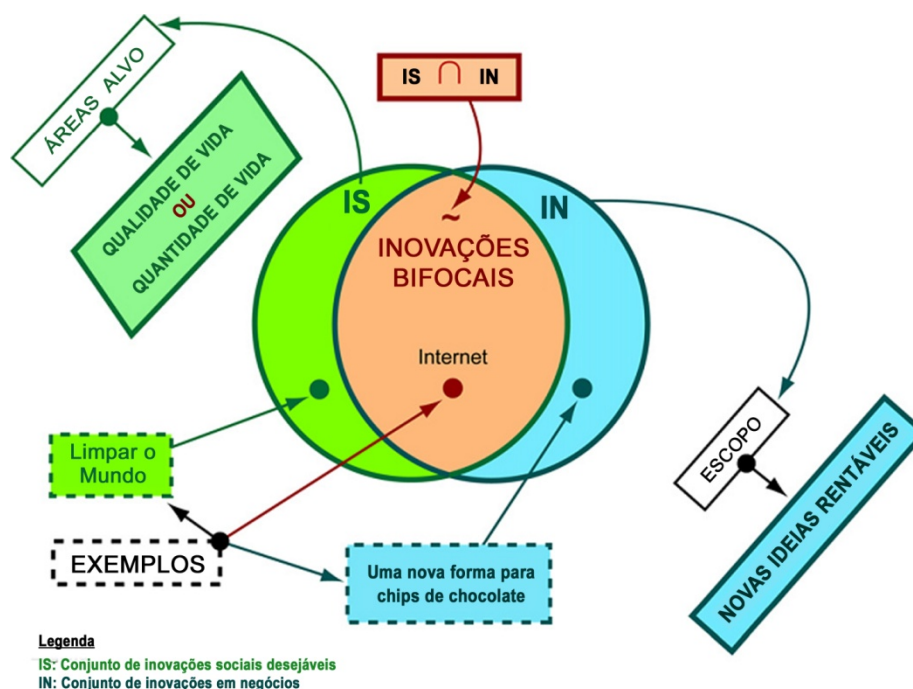


Fonte: Adaptada de Mulgan (2010, p. 59).

Com efeito, na perspectiva de Mulgan (2007; 2010), raramente as inovações sociais são apenas *top down* ou *bottom up*. É reforçada a necessidade de parceria entre, de um lado, as pequenas organizações, os grupos e os indivíduos, em razão da sua elevada criatividade, mobilidade e rapidez, e, de outro, as grandes organizações, como o governo, as empresas e as organizações sem fins lucrativos de grande porte, que, apesar de serem menos criativas, têm elevada capacidade para implementação, resiliência, sustentação e escala para fazerem as coisas acontecerem. Analogamente, as primeiras são comparadas às abelhas e as segundas às árvores, considerando um processo de polinização.

Pol e Ville (2009) consideram que as inovações sociais podem resultar da convergência de ações desenvolvidas pelo Estado, pelo mercado e pela sociedade civil organizada. Para eles, algumas inovações são limitadas aos interesses lucrativos (*business innovations – BI*), outras se voltam exclusivamente para a resolução de demandas sociais sem o interesse em obter lucros (*social innovations – SI*) e em uma área de convergência encontram-se as inovações que, apesar da busca por lucro com sua implementação, dão respostas às demandas sociais de uma dada comunidade (*bifocal innovations*).

Figura 7 - Relação entre inovação social e inovação em negócios



Fonte: Adaptada de Pol e Ville (2009, p. 884).

A interpretação dada por Pol e Ville (2009) permite a compreensão da inovação social caracterizada pelos objetivos a que se propõe – dar respostas às demandas sociais –, desconsiderando o processo pelo qual foi gerada e a organização da qual se originou. Dentre os aspectos distintivos está o objetivo unívoco de auferir lucro a partir da inovação em negócios e de melhorar a qualidade e a quantidade de vida da inovação social.

Quando se analisa o conceito de inovação tecnológica em negócios com o de inovação social, uma questão fundamental apontada por Bignetti (2011) é que esta busca a criação de valor (interesse dos grupos sociais e da comunidade), enquanto aquela busca a apropriação (autointeresse dos atores econômicos) do valor por ela resultado. Relacionado a este aspecto está a busca por vantagem competitiva, que tende a caracterizar a inovação tecnológica em negócios em detrimento da busca da cooperação da inovação social por meio do trabalho em rede e parceria. Acresce-se que a inovação tecnológica em negócios resulta de ações de dentro para fora, enquanto que a inovação social se trata de um processo de aprendizagem coletivo que envolve a cooperação de uma diversidade de atores (empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários). Por fim, enquanto na inovação tecnológica são comuns os mecanismos de proteção intelectual, na

inovação social buscam-se a difusão, a replicação e a expansão dos resultados a outras comunidades.

Na perspectiva de Mulgan (2007), por traz das ações voltadas para a inovação social estão pessoas com paixão e compromisso para fazer mudança social. Mulgan (2007, p. 4) considera que a inovação social “geralmente envolve alguma luta contra interesses escusos, a ‘coragem contagiosa’ que convence os outros a mudar, e a persistência pragmática que transforma ideias promissoras em instituições reais”. O autor cita o exemplo do *software* de código aberto, dos alimentos orgânicos, das ações voltadas para o comércio justo, dos modelos pedagógicos de assistência à infância e das empresas sociais, tais como, as de microcrédito.

Na visão de Ionescu (2015), como as estruturas e as políticas existentes não conseguem resolver problemas prementes, deposita-se esperança na inovação social. As pessoas tornaram-se mais conscientes da importância de se organizarem para encontrar soluções para os desafios enfrentados pela sociedade. Essa tomada de consciência foi fundamental para que novas organizações ou redes de colaboração fossem desenvolvidas com o objetivo de amenizar a pobreza e a exclusão social.

Essas respostas seguem diferentes trajetórias de acordo com os recursos disponíveis e a interferência de fatores propulsores e/ou restritivos. No entanto, citando Bacon et al. (2008), Oliveira e Breda-Vázquez (2012) afirmam que, independentemente das particularidades, é possível identificar padrões que resultam em fases semelhantes do ciclo de vida das inovações sociais, conforme indicado no Quadro 8. Em consonância com os padrões citados, a inovação social geralmente inclui exigências de mudança, o surgimento aleatório de novas ideias como uma resposta às novas necessidades e eventual desenvolvimento, teste e integração.

Quadro 8 - Fases do ciclo de vida da inovação social

	Fase	Descrição	Obstáculo
0	Latente	Identificação de uma necessidade social. Lançamento de novas ideias.	
1	Concepção e desenvolvimento	Discussão e seleção de ideias.	Abandono precipitado de ideias promissoras.
2	Mobilização	Adaptação do contexto institucional para a inovação.	Falta de suporte, recursos ou liderança adequada.
3	Generalização	Incorporação da inovação social para as práticas e rotinas do seu contexto organizacional.	Oposição movida por interesses estabelecidos.
4	Disseminação	Transferência da inovação para outros contextos institucionais.	Enraizamento de práticas anteriores. Fragmentação institucional.

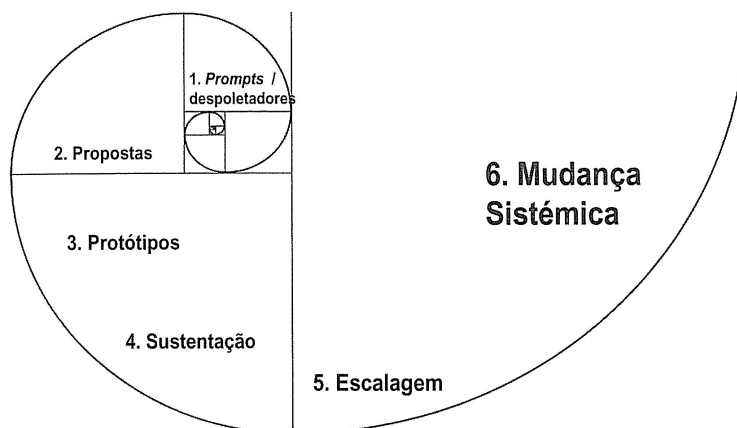
Fonte: Adaptado de Bacon et al. (2008 apud OLIVEIRA; BREDA-VÁZQUEZ, 2012, p. 525).

Como mostra o Quadro 8, o ciclo de vida da inovação social pode ser dividido em cinco fases. Na fase 0, ou latente, identifica-se uma necessidade social, proporcionando um gatilho para a geração de novas ideias. A fase 1 contempla a elaboração de projeto e a descoberta de alternativas aos problemas encontrados. É particularmente turbulenta, com a discussão de novas ideias, que podem ser desenvolvidas ou abandonadas. Na fase 2 têm-se a mobilização, que implica a criação de estruturas ou o redirecionamento das já existentes, com o objetivo de colocar a nova ideia em prática e pilotá-la. Este processo pode não ter continuidade, por uma variedade de razões, tais como, a falta de apoio, de recursos ou de liderança adequada ou, simplesmente, porque não funciona na prática. Porém, quando funciona, alcança uma escala maior e torna-se parte da rotina principal em sua configuração institucional. A fase 3, de generalização, geralmente, é caracterizada por forte resistência dos interesses estabelecidos. A fase 4, de disseminação, dá origem a processos de difusão intersetoriais e interterritoriais, por meio da inspiração ou replicação.

Assim como foram apontados obstáculos à continuidade nas etapas da inovação social, Oliveira e Breda-Vázquez (2012) destacam os seguintes facilitadores: a) efeitos escalares, obtidos com o apoio de atores estratégicos, que podem facilitar a sua difusão; b) diversidade de atores, possibilitando coalizões heterogêneas, que podem contribuir para a sustentabilidade e a disseminação de inovações sociais; c) redes, que podem estabelecer laços mais fortes entre inovadores sociais e legisladores; d) adequado sistema de comunicação, que pode minimizar as desconfianças e outros obstáculos à difusão da inovação social; e) recursos, como os financeiros, em que, de um lado, sua inexistência pode ser um gatilho para o desenvolvimento da inovação social em fases iniciais do ciclo e, de outro, tornam-se indispensáveis nas fases posteriores, principalmente na de difusão; e f) a própria natureza da inovação social, que, quando dotada de certas características, pode facilitar o caminho para os processos de difusão.

Mulgan (2010) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) propõem um modelo com o processo de inovação social baseado em seis estágios, por mais que não os considerem como necessariamente sequenciais. A Figura 8 mostra o ciclo proposto, que começa com os despoletadores, seguido pelos estágios das propostas, dos protótipos, da sustentação, da escalagem e da mudança sistêmica.

Figura 8 - Modelo de inovação social



Fonte: Mulgan (2010, p. 63).

No primeiro estágio – despoletadores (*prompts*), inspirações e diagnósticos – são considerados todos os fatores que destacam a necessidade da inovação. São exemplos fatores como crises, cortes de gastos públicos, baixo desempenho e inspirações que surgem da imaginação criativa de alguns indivíduos sobre novas possibilidades para a alteração de uma realidade. Tornam-se necessários o diagnóstico do problema e de suas causas e a visualização do melhor caminho para solucioná-lo. No segundo estágio – propostas -, busca-se a geração de ideias, por meio de métodos formais, por exemplo, projetos que buscam esquematizar ideias e experiências diversas. É no terceiro estágio – protótipos - que as ideias são testadas na prática, por meio seja de tentativa e erro ou de pilotos, protótipos ou ensaios, mais padronizados. Nesta etapa, são possibilitadas as articulações e coligações de forças, visualizados e resolvidos conflitos com interesses instalados e acordadas as medidas para o sucesso. No quarto estágio – sustentação - as ideias se tornam práticas cotidianas e são feitos ajustes e racionalizações para que consigam ganhar escala. No quinto estágio - escalagem e difusão -, são traçadas estratégias para o crescimento e a difusão da inovação. Por fim, no sexto estágio – mudança sistêmica -, o ciclo resulta no objetivo final da inovação social, que é o de promover a mudança sistêmica. Esta mudança, normalmente, envolve a interação de diversos elementos, como, movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, infraestruturas e novas formas de pensamento e ação. Inovações sistêmicas, normalmente, surtem impacto no setor público, no setor privado, no terceiro setor e nas famílias, geralmente, por um longo período de tempo.

Para facilitar a escalagem da inovação social, Mulgan (2007) dá ênfase à importância dos investimentos e do apoio de diferentes agentes, como, movimentos sociais, empresas

privadas, Estado e organizações sociais. Os movimentos sociais são importante pela pressão sobre as mudanças de determinados marcos legais e pela mobilização sociedade em prol das causas que defendem, as empresas podem investir fundos cruciais para a implementação de idéias, o Estado pode destinar fundos específicos para as atividades socialmente inovadoras, e, as organizações sociais podem se organizar em redes, criando elos entre profissionais, políticos, militantes, organizações civis, agências de financiamento e filantropos.

Na visão de Pol e Ville (2009), o apoio governamental é fundamental, pelo fato de grande parte das inovações sociais não apresentar lucros potenciais, ao atender às necessidades que não estão satisfeitas com os mecanismos de mercado. Além disso, considera os resultados obtidos como de interesse público, diante do fato de que “é praticamente impossível excluir outros dos benefícios da nova ideia e o custo marginal de uma pessoa adicional fazer uso da nova ideia é zero” (POL; VILLE, 2009, p. 883).

Com a necessidade de ampliar a análise da prática de inovação social e de seus impactos, uma questão crucial prende-se à definição de critérios para sua avaliação. É neste sentido que Parente, Marcos e Diogo (2014) apresentam a proposta da McGill Dupont Social Innovation Initiative, identificada nos trabalhos de Nilsson (2003) e de Diogo (2010), que se refere a um banco de ideias criado em 2002 a partir de uma parceria entre a empresa DuPont Canadá e a *McGill University*, com o objetivo de explorar estratégias de intervenção sobre a complexidade dos problemas sociais, com base em uma matriz multidisciplinar. São propostos os critérios de escala, alcance e ressonância para a avaliação de resultados das dinâmicas de inovação social.

A escala diz respeito ao número de pessoas e à área geográfica incluída. O alcance refere-se à multiplicidade de dimensões sociais abrangidas pelos processos, o que implica uma abordagem integrada da inclusão social, admitindo que as diferentes dimensões se correlacionam na complexidade social e melhoram inter-relacionadamente. A ressonância corresponde, pois, à intensidade com que as mensagens de dada inovação social se integram nas estruturas mentais e nas práticas sociais, promovendo uma reinterpretação e uma apropriação que favoreça a sua reprodução. Este último critério está associado ao que outros autores definem como replicabilidade, isto é, a possibilidade de desenvolvimento e adaptação da inovação noutros contextos que não os da sua criação. Poderíamos acrescentar que a replicação se constitui como um indicador de ressonância. Porém, a ideia de ressonância favorece uma perspectiva sistêmica desta capacidade de expansão ou replicação, que afasta as soluções pré-fabricadas de mero mimetismo, e favorece as soluções flexíveis e enraizadas nas comunidades com que operam (DIOGO, 2010, pp. 27-28 apud PARENTE; MARCOS; DIOGO, 2014, p. 253).

A inovação social enquanto processo replicável não pode ser entendida como forma linear de imitação ou de generalização. Pelo contrário, deve resistir à importação acrítica de processos e de métodos, atendendo à peculiaridade do contexto, aos ritmos e objetivos presentes nas diversas sociedades onde se aplica, promovendo,

em conformidade, as adaptações necessárias (PARENTE; MARCOS; DIOGO, 2014, p. 253).

A replicação parece estar mais associada à difusão das chamadas “tecnologias sociais”, termo amplamente utilizado no contexto brasileiro. Baumgman (2006) considera que o conceito de tecnologia social compreende os produtos, as técnicas ou as metodologias reaplicáveis, desenvolvidos na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social. É a base em torno da qual é possível articular uma ampla rede de atores sociais. No entanto, a inovação social com base em tecnologias sociais precisa ser estruturada em modelos flexíveis, pois nem tudo que é viável em um lugar e para determinada situação o será para outra, mesmo que semelhante. A reaplicação de determinada tecnologia social pressupõe a existência de um padrão tecnológico cujos elementos essenciais permitam escala.

A lógica parece apontar que quanto maior a amplitude geográfica e o caráter multidimensional das redes, maior será o seu impacto nas dinâmicas sociais. Quanto ao critério de ressonância, este pode ser avaliado, a todos os níveis da rede, tanto nos indivíduos que são alvo das intervenções de inovação social, como naqueles que a operam (organizações, agentes), naqueles que a promovem ou se lhe associam (voluntários, parceiros, patrocinadores), ou são de alguma forma afetados por ela (comunidade envolvente ou sociedade em geral) (DIOGO, 2010).

Destaca-se o papel das redes locais iniciais e das políticas nacionais como parte da ampliação da inovação social. Quanto mais fronteiras ultrapassadas, mais amplo e profundo o impacto e mais provável a inovação resultar em mudança transformadora. As redes, com a sua capacidade para transpor, adaptar e moldar a mudança, podem ser uma maneira de organização para se evitar armadilhas e lidar com problemas complexos. Além disso, podem ser cruciais para a capacidade dos seres humanos de inovar coletivamente, dando respostas necessárias para iniciar e apoiar a mudança (MOORE; WESTLEY, 2011).

É para essa capacidade humana para a inovação que se insere a temática “Desenvolvimento de competências”, sejam elas formais ou informais. Tais competências incorporam a prática do trabalho e ideias para o desenvolvimento e implementação da inovação, seja ela no nível organizacional, em processos ou em produtos. Souza et al. (2011) listam como competências que podem ser consideradas importantes para inovação a qualificação formal: formação técnica, conhecimentos teórico e prático, capacidade de julgamento e experiências, princípios, atitudes e comportamentos que possam ser realmente favoráveis à inovação. Os autores também dão ênfase ao modo como qualificação formal e conhecimentos são colocados em prática para auxiliar no processo de conversão da ideia em aplicação, sendo que estes nem sempre estão formalizados.

2.8 Inserção do debate sobre competências

Por seu uso comum no contexto produtivo diante de questões como eficiência e eficácia das atividades, há tempos que se busca identificar as competências no ambiente de trabalho, apesar de o uso do termo ter se intensificado apenas recentemente (SANDBERG, 2000). Scianni e Barbosa (2009) situam a origem do conceito de competência dos indivíduos como uma evolução do conceito de qualificação¹⁶ e do mapeamento das funções. Le Boterf (2003) remete o conceito de competência ao contexto da complexidade, em que as ações se tornaram ainda mais imprevisíveis, exigindo do profissional soluções adequadas, com o grau de dificuldade do problema definido pelas capacidades dos sujeitos em enfrentar tal situação. O autor afirma que este conceito ganhou importância nos anos de 1980, em substituição da noção dominante de qualificação da década de 1970.

O que se verifica é que a constante recomposição dos saberes, imposta aos trabalhadores pelo ritmo das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, está implicando também na inclusão de saberes que não estão diretamente ligados aos postos de trabalho. Isso está fazendo com que o “lugar da qualificação propriamente dita (saber-fazer)” seja ocupado pela competência, onde o saber assume uma atribuição de sujeito e a relação cognitiva tende a definir-se sobre o modo de ser (ser competente) e não mais sobre aquele de ter (ter um saber com o risco de perdê-lo) uma Qualificação (DESAULNIERS, 1997, p. 54).

Essa transição do conceito de qualificação para o modelo de competência é focada por Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001) como resultante de três mutações principais no mundo do trabalho: intensificação da imprevisibilidade no sistema de produção, tornando necessário que a pessoa sempre mobilize recursos para resolver as novas situações de trabalho; ênfase na comunicação, com a necessidade de compreensão do outro e de si mesmo, de entrar em acordos sobre os objetivos organizacionais e de partilhar normas comuns para a sua gestão; e valorização da noção de serviço, ao facilitar o desenvolvimento de todas as atividades para o atendimento a um cliente externo e interno. Perde o foco o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, reforçando a competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional mutável, complexa e imprevista.

Michaux (2011) considera que o conceito de competência individual foi explorado progressivamente, em particular nos campos da Gestão de Recursos Humanos e da Sociologia do Trabalho, a partir dos anos de 1980, com o surgimento da chamada “abordagem competência”. Atualmente, há um *corpus* teórico e empírico considerável sobre a temática,

¹⁶ A qualificação, típica do modelo taylorista-fordista, “é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

que permite situar esse conceito em nível internacional. Já no âmbito das empresas, o que é, sobretudo, enfatizado é o uso operacional do conceito (reflexão sobre a avaliação pelas competências, referenciais de competências e gestão provisional dos empregos e das competências, dentre outros aspectos).

Com a busca por definição do conceito e com as diversas teorias desenvolvidas sobre competências, cabe destacar a contribuição de Boyatzis (1982), o qual define competência como o conjunto de atributos que podem ser identificados nas pessoas de forma isolada. Por esta lente, as competências são as características que diferenciam o desempenho superior das médias e baixas performances. Para ser considerado competente, o sujeito deve ter: orientação para a eficiência, preocupação com o impacto, proatividade, autoconfiança, habilidade para a apresentação oral, conceitualização, diagnóstico de uso de conceitos, uso de energias socializadas e gerenciamento de processos de grupo.

Boyatzis explicita 21 atributos considerados como ideais na construção do perfil do gestor, conforme a síntese apresentada no Quadro 9.

Quadro 9 - As competências dos gestores, de Boyatzis

1. Metas e gestão pela ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (proativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Autoavaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Wood e Payne (1998 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2009, p. 243)

Apesar de sua grande contribuição para o estudo sobre a temática, por ser considerado como genérico e abstrato e por não apreciar a relação entre o sujeito e a prática social do trabalho, o conceito de competência de Boyatzis é muito criticado por parte dos pesquisadores da área, que a define sob o pano de fundo das abordagens interpretativas e das teorias sobre a

construção social da realidade, como pode ser identificado nos conceitos propostos por Le Boterf (2003) e Sandberg (2000). Na perspectiva de Sandberg (2000, p. 11), “a racionalista operacionalização de atributos em medidas quantitativas muitas vezes resultam em descrições abstratas e excessivamente estreitas e simplificadas que podem não representar adequadamente a complexidade da competência no desempenho do trabalho”. Dutra (2008) afirma que a concepção de competência como o conjunto de atributos não garante a agregação de valor à organização. Para ele, seria interessante avaliar e analisar a pessoa em função de sua capacidade de entrega (realizações) para a empresa.

Sandberg (2000) argumenta que a competência não deve ser vista como trabalhadores e trabalho separados, mas como constituída pelo significado que o trabalho assume na experiência do trabalhador. Os atributos utilizados na realização do trabalho não são separados dessa experiência, mas internamente relacionados ao trabalho segundo sua maneira de lidar com uma situação específica. Portanto, as formas de as pessoas viverem e conceberem o trabalho, formando e organizando conhecimentos e habilidades em competências distintivas para a sua realização, são mais fundamentais para sua competência que os próprios atributos. O autor não desvaloriza a importância dos atributos. Em suas pesquisas, identificou que os atributos facilitam a realização do trabalho em dado contexto. No entanto, é a maneira como o indivíduo concebe o trabalho que executa e a forma como organiza seus conhecimentos e habilidades em competência distintiva que facilitam sua performance. Os atributos não têm significados fixos, mas, sim, adquirem significados segundo a forma específica que o trabalho é concebido.

Na perspectiva Le Boterf (2003, p. 38), a competência está atrelada a alguns saberes que possibilitam ao profissional “navegar na complexidade”. São eles: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e saber inovar.

Saber agir é saber o que fazer, sendo a competência uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica. Isso pressupõe saber julgar, uma vez que “há várias condutas possíveis para resolver com competência um problema, e não um único comportamento observável designado com o objetivo unívoco” (LE BOTERF, 2003, p. 47).

Se há maneiras diversas para solucionar um problema, na visão de Le Boterf (2003), ser competente vai além da aplicação dos atributos individuais. Os conhecimentos e as habilidades são mobilizados em um contexto organizacional, e não aplicados. A competência não pode ser visualizada fora de um ato, emergindo da junção de um saber e de um contexto.

Nessa abordagem, como a competência depende de cada situação, ela não é uma lista estanque de atributos, com os resultados sujeitos à evolução circunstancial. Pode-se afirmar que, além de contextualizada, só pode ser identificada depois de finalizada. A crítica a Boyatzis (1982) se concentra no fato de que a noção de competências como a detenção de conhecimento requer do profissional o conhecimento sobre tudo que envolve determinada ação, considerado como uma impossibilidade por Le Boterf (2003). Entende-se que o profissional deve mobilizar na hora certa seus conhecimentos e os dos demais de sua rede de profissionais e que “não pode haver competência onde não há transação” (p. 54).

Corroborando a corrente francesa, Scianni e Barbosa (2009) consideram a competência individual composta por um “saber agir”, um “querer agir” e um “poder agir”, definindo a competência durante a ação e posteriormente a ela. Nesta abordagem, é dada a importância à compreensão da “forma como o indivíduo assume uma responsabilidade frente a um evento (inesperado), mobiliza seus recursos em determinado contexto e interage (desenvolve um significado) com este contexto (material e humano) na busca de soluções inovadoras” (SCIANNI; BARBOSA, 2009, p. 83). O “poder agir” é fortemente influenciado pelo contexto interno, por sofrer influência dos recursos disponíveis, e pelos processos políticos envolvidos. Já o contexto externo afeta “o estabelecimento de entregas essenciais nos níveis estratégico e funcional, bem como o pano de fundo social que compõe todo o modelo de gestão de competências” (p. 85).

Zarifian (2003) relaciona o conceito de competência à noção de responsabilidade. Nesta ótica, “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003, p. 139). O termo *responsabilidade* é posto como sinônimo de “responder por”. Tem-se, então, a preocupação com os outros, que direciona a ação ao pensar em campo de responsabilidade, e não em cargos.

Zarifian (2003) explica que a competência é sempre sobre uma série de situações e que, até mesmo uma mesma ação não se dará da mesma maneira no dia seguinte. Reforça o fato de que não se aplicam conhecimentos; eles são mobilizados para a compreensão. Todavia, uma situação não pode ser compreendida nem descrita independentemente do sujeito que a enfrenta e, portanto, da maneira como ele a enfrenta.

O ponto de vista de Zarifian (2003) vai ao encontro da abordagem sobre a imersão da competência no contexto do trabalho. Ele reforça a importância do campo da responsabilidade e do modo como o sujeito incorpora esta responsabilidade, sendo seus conhecimentos não aplicáveis, mas fundamentais para suas escolhas e para os resultados de suas ações. No

entanto, questiona o fato de que nem sempre todos são “atores”, havendo uma alternância com o indivíduo na condição de “ator” ou de “sujeito” em face da responsabilidade assumida.

O conceito de competência também pode ser vinculado à obtenção de resultados, uma vez que é apresentada como fundamental para a geração de valor para o cliente. A competência é também configurada como uma ação voltada para o atendimento de objetivos, tornando-se crucial a clareza sobre os objetivos definidos e os esforços para alcançá-los. Para isso é fundamental a capacidade para aprender no ambiente de trabalho, caracterizado pela maior complexidade dos sistemas de inovação e, por consequência, das operações das organizações, exigindo um comportamento seletivo e maior adaptabilidade nos sistemas pessoais (MERTENS, 1996).

Como efeito das diferentes abordagens citadas, Bitencourt (2001) considera que o conceito de competência pode estar relacionado a uma diversidade de aspectos, com destaque para: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação), capacitação (aptidão), práticas de trabalho e capacidade de mobilizar recursos, articulação de recursos (mobilização), busca por melhores desempenhos (resultados), questionamento constante (perspectiva dinâmica), processo de aprendizagem individual (autodesenvolvimento) e relacionamento com outras pessoas (interação).

Ademais, o conceito de competência se altera em função das diferentes realidades nacionais. Por exemplo, na Inglaterra há uma aproximação entre certificação e desenvolvimento de competência para o mercado de trabalho, sendo esta entendida como o conjunto de habilidades e conhecimentos aplicados em uma função ocupacional em resposta às exigências do emprego; na França há uma relação entre competência e educação; e na Austrália tal relação está relacionada à habilidade de desempenhar atividades de uma ocupação em consonância com os padrões esperados pelo emprego. Não obstante as diferenças apontadas, todos os conceitos carregam uma relação entre educação e trabalho (BARBOSA, 2003).

Ainda na dimensão individual, a competência pode ser analisada sob dois prismas: a competência técnica; e a competência interpessoal. A primeira está relacionada aos conhecimentos e às técnicas, podendo diferenciar o ser humano na realização das atividades. A última se refere à habilidade “de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação” (MARCOVICI, 1994 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2009, p. 251).

Já em Scianni e Barbosa (2009), além da dimensão individual é analisada a dimensão coletiva da competência. Se de um lado, a dimensão individual considera as competências

relativas ao indivíduo na organização, de outro, a dimensão coletiva foca nas competências organizacionais, grupais ou funcionais.

A noção de competências coletivas, quando vinculada às competências nas unidades estratégica de negócios, remete às competências essenciais, discutidas por Prahalad e Hamel (1990), como a aprendizagem coletiva na organização e coordenação das diversas competências de produção e a integração das múltiplas correntes de tecnologia. Ela também está associada a um profundo comprometimento em trabalhar nas fronteiras organizacionais.

Para Bitencourt e Barbosa (2009), a busca por aproximação dos objetivos organizacionais e pessoais dá sentido ao entendimento da existência de um conjunto de competências **organizacionais** (*core competences*¹⁷) e das **pessoas**. Estas definições são importantes para o entendimento da necessidade de haver alinhamento entre competências individuais e competências organizacionais, para o alcance dos objetivos estratégicos. Neste âmbito, a visão anglo-saxônica sobre a dimensão coletiva de competência a considera como resultante da soma de competências individuais. De outro modo, a abordagem francesa a considera resultante não da soma, mas da interação entre as competências individuais (SCIANNI; BARBOSA, 2009).

Na perspectiva de Barbosa e Cintra (2012, p. 48), “as competências individuais e da organização estão ambas entrelaçadas, visto que as competências da organização estão constituídas pela integração e coordenação das competências individuais”. Os autores apresentam as competências individuais como a integração e coordenação do saber fazer, conhecimento e qualidades individuais. Assim, na organização destas competências individuais é fundamental explorar a diversidade, com as pessoas reunindo de maneira eficaz seus recursos, equipamentos e redes, que compõem as organizações. Dutra (2004, p. 24) complementa que “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Além da competência coletiva na forma de “efeito equipe”, concepção dominante ainda hoje, a competência coletiva está ligada a fenômenos de aprendizagem coletiva na ação. Tais fenômenos resultam da adaptação da coletividade a mudanças diversas, do confronto de práticas profissionais no contexto de grupos de reflexão ou, ainda, da mobilização de

¹⁷ “Responsável pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especialidade(s) e especificidade(s) de cada organização” (BITENCOURT; BARBOSA, 2009, p. 240).

competências coletivas transversais para enfrentar os imprevistos quotidianos (MICHAUX, 2011).

Essas competências são chamadas de “estratégicas”, ao possibilitarem vantagem concorrencial pela valorização de seus recursos internos, tanto tangíveis quanto intangíveis. É por isso que, progressivamente, a noção de “competência organizacional”, ou “estratégica”, apareceu na literatura internacional voltada ao tema “estratégia” como um saber-fazer distintivo, que permite a uma empresa se diferenciar e, portanto, como uma fonte de vantagem concorrencial (MICHAUX, 2011).

Michaux (2011) aponta uma distinção entre o conceito de competência estratégica e o de competência organizacional: o último dá ênfase à capacidade da organização de executar uma tarefa com sucesso, enquanto que o primeiro enfatiza a obtenção de uma vantagem concorrencial no mercado, muito mais afeita à perspectiva da concorrência.

O valor das competências estratégicas, também chamadas de “competências essenciais”, pode ser melhorado a partir de sua combinação com os ativos complementares adequados. Assim, tais competências se tornam distintivas à medida que aumenta a capacidade da empresa em relação a seus concorrentes e impõem-se dificuldades para sua imitação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

É neste âmbito da garantia de vantagens competitivas sustentáveis que a noção de competências organizacionais passou a receber a influência dos conceitos de recursos discutidos na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e, ao ampliar essa discussão, a incorporar ideias relacionadas às capacidades dinâmicas.¹⁸ Segundo Bitencourt (2009), por vezes, capacidades e competências são tratadas como sinônimos, mas outras vezes são tratadas distintamente, sendo a capacidade compreendida como habilidade, formação ou uma etapa anterior à da competência e a competência como o desdobramento dessas capacidades em ações práticas nas atividades organizacionais.

¹⁸ As capacidades dinâmicas consistem em processos estratégicos e organizacionais específicos, como desenvolvimento de produtos, alianças e tomada de decisões estratégicas que criam valor para as empresas em mercados dinâmicos, manipulando recursos em novas estratégias criadoras de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000). É definida como capacidade dinâmica a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mutação. As capacidades dinâmicas, portanto, refletem a capacidade de uma organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dependendo das dependências e posições de mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A VBR pressupõe que as empresas podem ser conceituadas como pacotes de recursos heterogeneamente distribuídos entre elas e que as diferenças de recursos persistem ao longo do tempo (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Neste âmbito, os gestores integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança que se tornam fonte de vantagem competitiva sustentável (TEECE et al., 1997). Os recursos incluem as habilidades locais, ou "competências", que são fundamentais para a vantagem competitiva de uma empresa, tais como, habilidades em biologia molecular para empresas de biotecnologia ou em publicidade para empresas de produtos de consumo. Como tal, os recursos constituem as estratégias únicas de criação de valor e seus sistemas de atividade relacionados que abordam mercados e clientes específicos de maneiras distintas, levando a uma vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Da perspectiva de Eisenhardt e Martin (2000), processos de desenvolvimento de produtos eficazes envolvem experiências concretas e conjuntas dos membros da equipe que aprimoram a inovação por influência de diferentes conhecimentos sobre as coisas e a forma de sua produção. Experiências concretas com outros indivíduos da equipe de desenvolvimento criam uma base de experiência comum e uma linguagem que facilita a comunicação entre pessoas funcionalmente distintas. Também foram consideradas como relevantes as comunicações mantidas pelos indivíduos com cientistas de outras empresas, laboratórios governamentais e universidades. Essas ligações externas sob a forma de alianças significativas em suas formas variadas (incluindo relações pessoais informais e relacionamentos orientados por critérios de alianças formais) podem levar a um desempenho superior, inovação e desenvolvimento. É nestas relações, que, muitas vezes, resultam em comunidades de práticas¹⁹, que Brown e Duguid (1991) situam a prática inovadora, já que por meio delas são facilitadas as respostas aos diferentes estímulos ambientais.

Outra questão fortemente relacionada ao construto *competência* é a sua identificação no contexto organizacional. Isso se dá pelo fato de que em um processo estruturado de compreensão e construção de um sistema de gestão baseado em competência sua identificação torna-se prioritária. Neste intento, Barbosa e Rodrigues (2006) descrevem cinco enfoques metodológicos para a identificação de competências, os quais fundamentam em referenciais teóricos específicos e que servem de referência para a implementação de programas de capacitação.

¹⁹ Os estudos sobre comunidades de prática podem ser aprofundados em Gherardi, Nicolini e Odella (1998), Wenger (2000), Antonello e Ruas (2005) e Souza-Silva e Schommer (2008).

a) Ocupacional - a ocupação é colocada como categoria central de análise, sendo “definida como um conjunto de postos de trabalho cujas tarefas principais são análogas e demandam requisitos semelhantes em termos de conhecimentos e habilidades” (BARBOSA; RODRIGUES, 2006, p. 24). Objetiva identificar os requisitos de conhecimentos, aptidão, habilidade, destreza e atitudes, os quais, demandados pelo mercado de trabalho, são comuns a diversas ocupações. Há uma confusão nesta vertente entre competência (capacidade demonstrada no exercício do cargo) e qualificação (capacidade potencial para o cargo), pelo fato de esta última ser considerada como algo adquirido pelo indivíduo nos processos de socialização e formação, facilitando o exercício das competências em situações de trabalho.

b) Comportamental - “ênfata o elenco de atributos que um indivíduo mobiliza no desempenho efetivo ou superior do trabalho” (BARBOSA; RODRIGUES, 2006, p. 24). Inclui características pessoais, tais como, motivos, traços de personalidade, autoimagem e conhecimentos, as quais se combinam para a obtenção de resultados específicos com ações específicas em um determinado contexto.

c) Construtivista – centra-se na relação dialética entre indivíduo e conhecimento, fazer e saber, teoria e prática. As competências são identificadas no processo de formação em situações de trabalho. Contempla o espaço de trabalho como um espaço de aprendizagem, por meio de um ciclo que parte do trabalho para a formação, e desta para o trabalho, em que os processos de intervenção devem criar espaços de reflexão e síntese (BARBOSA; RODRIGUES, 2006).

d) Fenomenográfico – registro descritivo da experiência subjetiva imediata, embasado principalmente no trabalho de Sandberg (1996 apud BARBOSA; RODRIGUES, 2006) como uma crítica aos estudos racionalistas. Remete à abordagem interpretativa, enriquecida com conceitos da fenomenologia. Trata-se de uma abordagem da pesquisa empírica e qualitativa empregada no campo da educação para explicitar a aprendizagem nas diferentes disciplinas. Objetiva descrever as ações qualitativas nas experiências individuais do ponto de vista do indivíduo. Prevê uma integração entre o trabalhador e o trabalho e a não dissociação entre teoria e prática, saber e fazer. Analisa quais atributos efetivamente são mobilizados na realização do trabalho.

e) Funcional - considera a pessoa competente quando demonstra que sabe fazer. Identificar as competências requer o emprego de parâmetros e de indicadores que evidenciem o alcance dos resultados esperados e as capacidades mobilizadas nesta realização. Este enfoque tem a orientação para desempenhos e resultados. Como exemplo cita-se a realização

de mapas funcionais, similares aos sistemas de gerenciamento por diretrizes (VARGAS, 2002; BARBOSA; RODRIGUES, 2006).

No que se refere ao desenvolvimento de competências, algumas questões relacionadas a formação, ação, resultados, autodesenvolvimento e interação são centrais, colocando a aprendizagem como base neste processo. Neste ciclo, a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências ao mesmo tempo em que é necessário investir no desenvolvimento de competências, para que a aprendizagem se efetive (BITENCOURT, 2004). A competência relaciona-se com a capacidade de mobilizar conhecimentos/saberes junto aos postos de trabalho, os quais são adquiridos por meio da formação, qualificação e experiência social (DESAULNIERS, 1997).

Swieringa e Wierdsma (1992 apud MOURA; BITENCOURT, 2006, p. 5) destacam três elementos considerados como formadores da competência: o saber, que está relacionado ao conhecimento; o saber fazer, que corresponde às habilidades; e o saber agir, que está vinculado às atitudes. Estes conhecimentos, habilidades e atitudes são complementares e articulados de forma sistêmica. Desse modo, o desenvolvimento de competência requer não apenas a aquisição/construção do conhecimento, mas também a sua apropriação em ações do trabalho, podendo, assim, possibilitar agregação de valor às atividades e à organização.

as competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho; implicam em articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos; produzem questionamento constante e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, na qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); são transferidas e consolidadas por meio do relacionamento com outras pessoas (interação) (BITENCOURT, 2005 apud MOURA; BITENCOURT, 2006, p. 5).

Enfatizando a centralidade do saber atualizar para o desenvolvimento de competências, para Le Boterf (2003), uma atitude fundamental do profissional é o saber transpor, necessitando aprender a se adaptar. Essa transposição exige um procedimento construtivista e da reflexão sobre as práticas, que Schön (1983) denomina “reflexão sobre a ação”. A prática, então, não se torna um espaço de aplicabilidade, mas, sim, um espaço de criação do saber, coerente com a visão de Argyris (1991) sobre a aprendizagem de circuito duplo.²⁰

²⁰ Na aprendizagem de circuito duplo (*double loop learning*) corrige-se o erro detectado e revisam-se os valores referentes ao modelo, sendo esta mais adequada para mudanças e inovações que requerem maior adaptabilidade e flexibilidade. Há um duplo ciclo de *feedback* que liga a detecção do erro não somente às estratégias e pressupostos de desempenho eficaz, mas também às verdadeiras normas que definem o desempenho eficaz.

Com efeito, enfatiza-se a centralidade do envolvimento dos sujeitos. “É preciso querer agir para poder e saber agir” (LE BOTERF, 2003, p. 80). Nesse envolvimento, o profissional “habita” sua área de competência e a incorpora. Ademais, o envolvimento é pré-requisito fundamental para a construção da confiança, necessária em qualquer relação social.

Ao pensar que as pessoas desenvolvem competências essenciais para o sucesso das organizações, observa-se que elas estão investindo em si mesmas, tornando-se não apenas cidadãos organizacionais, mas também cidadãos do próprio país e do mundo (FLEURY; FLEURY, 2001). O trabalhador que desenvolve competências relacionadas à articulação de saberes voltados para a resolução de problemas de trabalho, ao atuar de forma crítica com margem para proposições, autonomia e responsabilidade e com uma visão de conjunto, poderá mobilizá-las não apenas em seu espaço de trabalho, mas também em todas as esferas sociais em que atua como cidadão (DESAULNIERS, 1997).

Considerando as questões apontadas, destaca-se a importância de se estabelecer um *link* entre estratégias, processos e desenvolvimento de pessoas quando se pensa em gestão de competências (BITENCOURT; BARBOSA, 2009, p. 256). Por mais que os conceitos sejam divergentes, impactando a forma como as competências são identificadas e desenvolvidas, o objetivo é o mesmo: possibilitar o alinhamento entre pessoas e empresas, permitindo o surgimento de um círculo de mão dupla, no qual a organização possibilita o desenvolvimento de seus funcionários, e estes o desenvolvimento da organização. Os caminhos são diversos, em consonância com a diversidade de teorias que dão luz para segui-los.

O desenvolvimento de competências pode se dar em diversos espaços, por meio de métodos sejam formais ou informais. Neste sentido e tendo em vista a gestão do conhecimento nas organizações, Sandberg e Targama (2007) apontam dois métodos principais para influenciar a mudança do comportamento dos indivíduos: baseado na linguagem (gerencial e educacional) e orientado pela ação (baseado na experiência educacional e na prática). O primeiro é mais instrucional, com foco nas estratégias desenvolvidas para influenciar os sujeitos para a ação. O último coloca a prática de trabalho como central para experiências e aprendizagem.

Em relação ao método baseado na linguagem gerencial, destaca-se a importância da comunicação para influenciar o pensamento e a ação dos indivíduos. Incluem-se neste quesito a retórica e o uso das expressões, assim como da emoção, para influenciar o comportamento das pessoas. Destaca-se também a importância dos textos gerenciais (definição de visão, políticas e declarações formais), que esclarecem a visão gerencial, deixando claros os caminhos a serem seguidos pelos colaboradores, e apontam a importância do estímulo à

imaginação para o desenvolvimento da autonomia, *empoderamento* e criatividade (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Sandberg e Targama (2007) sustentam que os métodos baseados na linguagem educacional são os mais utilizados pelas organizações para o desenvolvimento de competências. São citados como mais comuns: treinamento em classe, *workshops*, seminários e treinamentos via computadores. Apesar de mais utilizado, o método formal, muitas vezes, não possibilita a assimilação do conhecimento e a sua aplicação prática. Como as informações por si só não garantem mudanças na concepção sobre o trabalho, as pessoas que direcionam processos formais de aprendizagem precisam repensar as estratégias que surtirão maior efeito no desenvolvimento de competências, dando maior ênfase à forma que ao conteúdo abordado neste processo (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Em síntese, como pode ser observado em Lima et al. (2010), a construção de competências representa um processo complexo, que envolve vários fatores de natureza objetiva e subjetiva, requerendo a articulação de recursos humanos, físicos e tecnológicos. As redes de relações, os jogos de interesse e poder e os aspectos políticos e culturais são extremamente relevantes para a elevação da *performance* e a busca de inovações nas organizações.

2.9 Fecho teórico

Diante do caráter multifacetado das OSCs e de suas diferentes abordagens, além da necessidade da compreensão dos dois construtos principais analisados no campo, tornou-se necessário proceder ao acesso e à análise de uma diversidade de estudos, com destaque para aqueles que possibilitaram o entendimento das principais características das OSCs e suas abordagens, e das teorias sobre os processos de inovação social e de desenvolvimento de competências.

Foram fundamentais à construção teórica sobre as abordagens do terceiro setor os estudos que permitiram uma contextualização geopolítica sobre o surgimento do termo, com destaque para Sobottka (2002), Kim (2011), Manãs e Medeiros (2012) e Parente e Quintão (2014). Para a compreensão e a descrição das características do termo, foram utilizados os estudos de Salamon e Anheier (1992), Fernandes (1994), França-Filho (2002), Sobottka (2002) e Ferreira (2009a). Passando para os contextos nacionais, a descrição do surgimento do que pode ser compreendido como terceiro setor brasileiro foi embasada nos estudos de Landim (1993) e Machado e Bulgacov (2010). Já no caso português, foram utilizados os estudos de Franco (2005) e Parente e Quintão (2014). Encerrando esta seção, com os estudos

de Lechat (2002), França-Filho (2002), Sobottka (2002), Kim (2011), Monzón Campos e Chaves Ávila (2012), tornou-se possível a compreensão de algumas divergências quanto ao uso e ao significado do termo terceiro setor.

Diante das divergências sobre a adoção do conceito de terceiro setor, uma abordagem alternativa, que também analisa a prática de parte das OSCs, passa a ser a da economia social. A descrição do surgimento desta abordagem foi ancorada principalmente nos trabalhos de França-Filho (2002), Defourny (2009) e Monzón Campos e Chaves Ávila (2012). Feita a análise histórica, foram apontadas algumas alterações nas práticas das organizações que são foco da economia social, conforme França-Filho (2002) e Gaiger (2009), e apresentados alguns dados estatísticos sobre este campo, com destaque para os identificados por Monzón Campos e Chaves Ávila (2012). Já a caracterização desta abordagem e de suas organizações componentes foi ancorada em Alter (2007), Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) e Parente e Quintão (2014). Com o objetivo de caracterizar a economia social nos países em estudo, na parte final do trabalho, ganharam destaque os trabalhos de Franco (2005), INE (2013) e Lopes, Parente e Marcos (2014), no caso português, e de Menezes e Contepelli (2005), no brasileiro.

Passando para a terceira e última abordagem descrita neste trabalho, a da economia solidária, foram basilares para a análise histórica os estudos de Lechat (2002), França-Filho (2002), Coraggio (2011), Laville e Gaiger (2009) e Monzón Campos e Chaves Ávila (2012). Para a descrição das características desta abordagem, destaca-se a contribuição de Lechat (2002), França-Filho (2002), Singer (2008) e Laville (2009), Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) e Parente e Quintão (2014). Referente à contextualização da economia solidária na realidade brasileira, foram utilizados os trabalhos de Lechat (2002), Singer (2004), Pedrini e Oliveira (2007), Parente e Barbosa (2011) e Haddad et al. (2015). Por fim, a importância das redes para a economia solidária foi destacada com o auxílio de Cruz (2009) e Braz e Cardoso (2013).

Apresentadas as três principais abordagens sobre as OSCs, na sequência foi exposta a interpretação dada a parte dessas organizações como empreendimentos sociais, com a incorporação às abordagens do terceiro setor e da economia social, dos conceitos e ideias de negócios como veículo de inovação na busca por superação de desafios sociais. Neste âmbito, a caracterização do empreendedorismo social foi fundamentada pelos estudos de Melo Neto e Froes (2002), Ferreira (2006), Bloom e Dees (2008), Parente et al. (2011) e Parente e Quintão (2014).

É nesta linha que foi inserido o debate sobre a inovação social no campo das OSCs. Para isso, foram fundamentais os trabalhos desenvolvidos por Mulgan (2010), Murray, Coubier-Grice e Mulgan (2010), Meneses (2010), Lévesque (2012), Menezes (2012), Monzón Campos e Chaves Ávila (2012), Chalmers (2012) e Parente (2014).

Inserida no debate citado, a inovação social foi contextualizada historicamente com base em Diogo (2010), Ezponda e Malillos (2011), Bignetti (2011), Defouny e Nyssens (2013) e Parente, Marcos e Diogo (2014). Foi destacada, também, a contribuição de Rodrigues (2006), Mulgan (2006, 2007), Klein (2013), Parente, Marcos e Diogo (2014) e Frazão, Carvalho e Carlos (2015) para o entendimento do conceito citado. Já as características do processo de inovação social foram destacadas por Mulgan (2007; 2010), Pol e Ville (2009), Ezponda e Malillos (2011), Bignetti (2011), Oliveira e Breda-Vázquez (2012) e Ionescu (2015). Fechando esta seção, foram apresentados alguns critérios definidores das práticas socialmente inovadoras (escala, alcance e ressonância), seguindo as orientações de Diogo (2010), Nilsson (2013) e Parente, Marcos e Diogo (2014).

Por fim, para a inserção do debate sobre o desenvolvimento de competências, tornaram-se cruciais o contato e a apreensão dos estudos de Boyatzis (1982), Mertens (1996), Desaulniers (1997), Sandberg (2000), Bitencourt (2001), Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003), Zarifian (2003) e Scianni e Barbosa (2009). Para o entendimento das diferentes dimensões das competências (individual e coletiva), foram utilizados os estudos de Prahalad e Hamel (1990), Bitencourt e Barbosa (2009), Scianni e Barbosa (2009) e Barbosa e Cintra (2009). O esclarecimento da dimensão coletiva das competências como mais um recurso utilizado pelas organizações na obtenção de vantagem competitiva sustentável foi subsidiado por Teece, Pisano e Scheen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Bitencourt (2009) e Michaux (2011). Quanto à identificação das competências no contexto organizacional, cumpre destacar a contribuição de Vargas (2002) e Barbosa e Rodrigues (2006). Por fim, a compreensão do processo de desenvolvimento de competências foi embasada em Schön (1983), Argyris (1991), Fleury e Fleury (2001), Bitencourt (2004), Antonello e Ruas (2005), Moura e Bitencourt (2006), Sandberg e Targama (2007), Le Boterf (2009) e Bitencourt e Barbosa (2010).

O Quadro 10 mostra a síntese do quadro teórico utilizado no estudo.

Quadro 10 - Síntese do marco teórico do estudo

Seção teórica	Objetivos	Principais autores referenciados
As abordagens do terceiro setor	Descrever os aspectos relacionados à história e às características do terceiro setor; apontar algumas divergências sobre o uso e o significado do termo e fazer a contextualização da composição do terceiro setor no Brasil e em Portugal.	Salamon e Anheier (1992), Landim (1993), Fernandes (1994), Lechat (2002), Sobottka (2002), França-Filho (2002), Ferreira (2009a), Machado e Bulgacov (2010), Kim (2011), Manãs e Medeiros (2012), Monzón Campos e Chaves Ávila (2012), Parente e Quintão (2014) e Franco (2005).
As abordagens da economia social	Descrever alguns aspectos referentes à história e características da economia social e às alterações ocorridas nas práticas de suas organizações; e fazer a contextualização da composição da economia social nos contextos brasileiro e português.	França-Filho (2002), Franco (2005), Menezes e Contepelli (2005), Alter (2007), Defourny (2009), Gaiger (2009), Monzón Campos e Chaves Ávila (2012), INE (2013), Lopes, Parente e Marcos (2014) e Parente e Quintão (2014).
As abordagens da economia solidária	Descrever alguns aspectos sobre a história e características da economia solidária; fazer a contextualização da economia solidária brasileira; e analisar a importância das redes para a economia solidária.	França-Filho (2002), Lechat (2002), Singer (2004; 2008), Pedrini, e Oliveira (2007), Cruz (2009), Laville (2009), Laville e Gaiger (2009), Coraggio (2011), Parente e Barbosa (2011), Monzón Campos e Chaves Ávila (2012), Braz e Cardoso (2013), Parente e Quintão (2014) e Haddad et al. (2015).
As OSCs enquanto empreendimentos sociais	Descrever as principais características do empreendedorismo social e das organizações que passaram a ser foco de sua análise.	Melo Neto e Froes (2002), Ferreira (2006), Bloom e Dees (2008), Parente et al. (2011) e Parente e Quintão (2014).
A inserção do debate sobre inovação social no campo	Introduzir o debate sobre as OSCs como espaços de desenvolvimento de inovações sociais.	Meneses (2010), Mulgan (2010), Murray, Coubier-Grice e Mulgan (2010), Chalmers (2012), Lévesque (2012), Menezes (2012), Monzón Campos e Chaves Ávila (2012) e Parente (2014).
A inovação social	Apresentar a história da construção do conceito de inovação social, assim como as definições mais utilizadas, as principais características deste processo e os critérios definidores de suas práticas.	Mulgan (2006, 2007, 2010), Rodrigues (2006), Pol e Ville (2009), Diogo (2010), Bignetti (2011), Ezponda e Malillos (2011), Oliveira e Breda-Vázquez (2012), Defouny e Nyssens (2013), Klein (2013), Nilsson (2013), Parente, Marcos e Diogo (2014), Frazão, Carvalho e Carlos (2015 e Ionescu (2015).
A inserção do debate sobre competências	Apresentar os conceitos de competências e as diferentes abordagens que os envolvem; descrever as competências na dimensão individual e coletiva; apresentar as competências como recursos para a obtenção de vantagem competitiva; e descrever os processos de identificação e desenvolvimento de competências no contexto organizacional.	Boyatzis (1982), Prahalad e Hamel (1990), Mertens (1996), Desaulniers (1997), Teece, Pisano e Scheen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Sandberg (2000), Bitencourt (2001; 2009), Fleury e Fleury (2001), Vargas (2002), Le Boterf (2003), Zarifian (2003), Antonello e Ruas (2005), Barbosa e Rodrigues (2006), Moura e Bitencourt (2006), Sandberg e Targama (2007), Bitencourt e Barbosa (2009), Barbosa e Cintra (2009), Scianni e Barbosa (2009) e Michaux (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa no campo da economia social pode ser agrupada em duas categorias, na perspectiva de Lévesque (2011): a teórica e a empírica. A teórica, dominante, busca definir a economia social e a empírica foca principalmente nos estudos de casos de organizações ou setores, às vezes, sob o âmbito restrito da inovação social. No entanto, por mais que permitam concluir positivamente ou negativamente sobre a temática, o autor (2011) considera que as pesquisas teóricas podem apresentar poucas nuances sobre o objeto, tornando-se, muitas vezes, limitadas e redundantes. Desse modo, foi realizada nesta tese uma pesquisa empírica, para que os aspectos relacionados ao desenvolvimento de competências e de inovações sociais fossem observados de forma mais aprofundada nas OSCs.

Mulgan (2007) afirma que a inovação social pode ser observada por meio de três lentes. Pela primeira, é analisada a história de indivíduos heroicos, energéticos e impacientes, descrevendo como estes agentes intervieram no mundo, convencendo e persuadindo uma coletividade para a mudança. Pela segunda lente, observa-se que os indivíduos, em vez de criadores, são portadores de ideias. Assim, movimentos como o feminismo ou o ambientalismo são considerados como de maior alcance para a mudança por envolverem milhões de pessoas e dezenas de líderes intelectuais e organizacionais na busca por alterações de situações consideradas como problemáticas. Pela terceira, busca-se compreender a inovação social no âmbito das organizações. Por esta lente, também adotada nesta tese, a inovação social é compreendida como resultante de novas organizações e ou de organizações existentes que se renovam. Pela visão de processos, a observação da própria organização e de seu modelo inovador de gestão também é enfatizada.

Para a construção do conhecimento sobre competências, foi seguida a linha argumentativa de Sandberg (2000), ao considerar que complexidade do trabalho exige do pesquisador a inserção de um número cada vez maior de variáveis e que focar em apenas um fator, por exemplo, o perfil do trabalhador, não possibilita respostas a contento para todas as indagações, em razão da necessidade de maior efetividade das estratégias organizacionais. Neste sentido, segundo a orientação da fenomenologia, considerou-se que as pessoas e o mundo são inexoravelmente relacionados por meio da experiência da pessoa que nele vive e do significado que o trabalho assume em sua experiência.

Antes de se apresentar o caminho trilhado é importante reforçar os objetivos do estudo, que, de modo geral, consiste em analisar como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais em OSCs brasileiras e portuguesas e, de

modo específico discutir os conceitos de competência e inovação social; descrever as competências individuais identificadas; identificar elementos de inovação social presentes nas OSCs; analisar o processo de desenvolvimento de competências e de inovação social, assim como as possíveis articulações entre esses construtos; e, por fim, identificar e analisar os fatores contingenciais que atuam como propulsores ou limitadores ao desenvolvimento de competências na sua relação com práticas de inovação social.

Cabe mencionar que para o alcance dos objetivos citados os procedimentos metodológicos foram alicerçados numa construção que partiu da categorização. Desse modo, antes da realização de um estudo qualitativo, foi realizado um estudo classificatório inicial por meio de um *survey*. Nesta primeira etapa, foram enviados inquéritos às OSCs brasileiras e portuguesas, cujos e-mails foram obtidos, principalmente, por meio de contatos com suas instituições representativas.

Além de ter sido base para a seleção dos estudos de casos, o *survey* teve como principal objetivo obter dados e informações gerais diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa: natureza da organização, produtos e serviços prestados, número de membros, público-alvo, atividades desenvolvidas, percepção sobre atividades desenvolvidas em relação aos requisitos da inovação social (escala, alcance e ressonância) e principais competências desenvolvidas em seu âmbito.

Assim, o modelo analítico do estudo classificatório abordou as seguintes dimensões, conforme o Quadro 11.

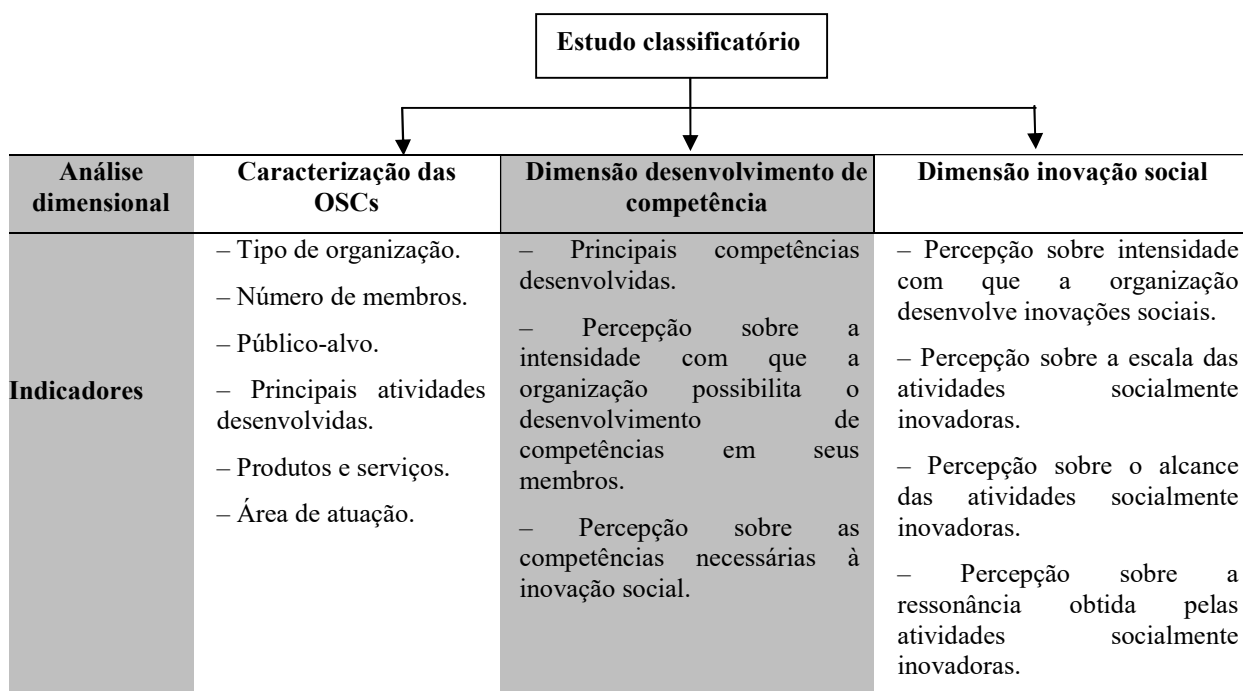
Quadro 11 - Modelo analítico do estudo classificatório

Dimensão de análise	Objetivo a ser atingido
Caracterização das organizações	Identificar a natureza das OSCs no que diz respeito à forma estatutária, bem como seus produtos elaborados e ou comercializados, seus serviços prestados, público-alvo, número de associados e atividades desenvolvidas.
Dimensão desenvolvimento de competências	Identificar as principais competências desenvolvidas no seio da organização e as consideradas como fundamentais à inovação social.
Dimensão inovação social	Identificar se há desenvolvimento de inovações sociais no âmbito do empreendimento e, caso afirmativo, a percepção sobre a intensidade no desenvolvimento destas inovações, segundo os critérios escala, alcance e ressonância.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das dimensões apontadas no inquérito classificatório, foram buscadas informações para a compreensão dos seguintes indicadores (Quadro 12).

Quadro 12 - Dimensões de análise e indicadores do estudo classificatório



Fonte: Elaborado pelo autor.

O universo do estudo foi composto por: associações sem fins lucrativos, em seus variados objetivos estatutários, cooperativas, fundações e mutualidades. Segundo informações da ABONG e da OCB, havia no Brasil 290.700 fundações privadas e associações sem fins lucrativos em 2010 (ABONG, 2015) e 6.586 cooperativas em 2011 (OCB, 2014), totalizando um universo de 297.286 organizações. Já em Portugal, segundo informações do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2013 o número de OSCs portuguesas era de 55.383 organizações.

O teste piloto do inquérito foi realizado no mês de janeiro de 2015 com representantes de sete organizações portuguesas, contatadas via e-mail para exporem suas percepções sobre a compreensão das perguntas e possíveis dificuldades encontradas em seu preenchimento. Após o teste piloto e alguns ajustes, o inquérito (Apêndice III), com questões, em sua maioria, objetivas, foi encaminhado aos e-mails das demais organizações brasileiras e portuguesas mapeadas. O link para acesso ao inquérito foi enviado ao e-mail de cada empreendimento, sendo solicitada resposta de apenas um de seus representantes e dadas orientações para o preenchimento das questões na plataforma *surveymonkey*®.

A lista de organizações parceiras que disponibilizaram os contatos que tinham das OSCs ou que enviaram diretamente o e-mail com o link para o inquérito classificatório está

descrita no capítulo 4, diante das especificidades metodológicas que se fizeram necessárias em cada contexto, brasileiro e português.

Em Portugal, o inquérito classificatório foi enviado após o dia 30 de março de 2015, ficando aberto ao recebimento de respostas até o dia 30 de maio de 2015. No caso brasileiro, foi encaminhado no início do mês de agosto de 2015 e ficou aberto a respostas até o final do mês de dezembro de 2015. Foram obtidas respostas válidas de 206 OSCs brasileiras e de 153 OSCs portuguesas, totalizando 359 questionários respondidos. Após o retorno das OSCs, os inquéritos foram analisados com o auxílio do *software* SPSS®. Nesta etapa, foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos.

Após a etapa classificatória, partiu-se para a etapa qualitativa, que permitiu a ação reflexiva para a conexão entre ideias e práticas, possibilitando ao pesquisador rever pré-concepções de suas experiências anteriores. Ademais, permitiu a compreensão mais profunda do contexto em que cada experiência particular foi formada e de respostas a questões particulares ou levantadas por participantes no decorrer da pesquisa (KONSTANTATOS; SIATITSA; VAIYOU, 2013).

Em coerência com as abordagens propostas por Sandberg (2000) e Konstantatos, Siatitsa e Vaiyou (2013), que propõem o engajamento do pesquisador nas organizações a serem estudadas como melhor estratégia para conhecer suas práticas, a partir da análise do inquérito inicial, foram selecionados seis organizações respondentes (três brasileiras e três portuguesas) para serem estudadas em profundidade, passando-se, então, à etapa de estudo de casos múltiplos (YIN, 2001).

Como critério para a seleção dos casos, optou-se pelas organizações que obtiveram maiores escores na escala de concordância com as alternativas da questão 16 do inquérito (referente ao desenvolvimento de competências e de inovações sociais) e que demonstraram abertura e interesse em participar da etapa qualitativa. Nestas, além da pesquisa documental (estatutos, relatórios, atas, formulários, manuais etc.) e da observação direta, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com informantes chave. No total, foram realizadas 50 entrevistas. A seleção dos entrevistados seguiu os critérios disponibilidade e relevância para a organização e para o estudo (seleção por conveniência, Merriam, 1998). Também pelas especificidades metodológicas do estudo de cada caso, a listagem e a descrição do perfil dos entrevistados e dos documentos analisados estão detalhadas no capítulo 4.

Nas entrevistas foram questionados aspectos relacionados ao sentido dado à competência e à inovação social na organização, às competências individuais, ao processo de construção destas competências, à percepção das atividades desenvolvidas como socialmente

inovadoras e aos fatores propulsores e restritivos à inovação social, dentre outros. Em relação à inovação social, foram considerados aspectos relacionados à inovação em produtos, processos, serviços e organizacional. Também foram analisadas novidades nos conhecimentos, métodos e técnicas, nas políticas e nas práticas organizacionais (LOPES; BARBOSA, 2010).

Os critérios escala, alcance e ressonância foram uns dos direcionadores da análise das inovações sociais identificadas. Como já citado, foi considerada a ressonância, e não a replicabilidade, uma vez que esta como “medida de avaliação da inovação social deve ser cuidadosamente equacionada e refletida como via de evitar aplicações etnocêntricas” (PARENTE; QUINTÃO, 2014).

Na etapa de estudos de casos, dimensões analisadas com o inquérito classificatório foram abordadas de forma mais aprofundada e novas dimensões, que puderam ser mais bem compreendidas por meio de um estudo qualitativo, foram adicionadas. Tais dimensões seguem apresentadas no quadro 13.

Quadro 13 - Modelo analítico do estudo de casos

Dimensão de análise	Objetivo a ser atingido
Organizações	Descrever a estrutura organizacional, bem como os objetivos pretendidos e alcançados, os processos para o desenvolvimento das atividades da organização e sua relação com seus diferentes <i>stakeholders</i> e aspectos relacionados à tomada de decisão e ao envolvimento dos associados.
Competências	Analisar o sentido dado pelos integrantes à competência na organização; identificar e descrever as competências individuais identificadas; e descrever o processo de desenvolvimento das competências e os fatores propulsores e restritivos a este desenvolvimento.
Inovação social	Analisar o que os integrantes das organizações entendem como inovações sociais; identificar e analisar a prática de atividades que podem ser consideradas como socialmente inovadoras, assim como os fatores propulsores e restritivos à inovação social quando considerados os critérios escala, alcance e ressonância. Foram considerados aspectos relacionados à inovação em produtos, em processos, em serviços e organizacional.
Articulação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovação social	Analisar como os construtos desenvolvimento de competência e inovação social se articulam no campo estudado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das dimensões apontadas, com base nos estudos de casos, buscaram-se informações para a compreensão dos seguintes indicadores (Quadro 14).

Quadro 14 - Dimensões de análise e indicadores para os estudos de caso

Estudos de casos				
Análise dimensional	Caracterização da organização	Dimensão desenvolvimento de competência	Dimensão inovação social	Dimensão articulação entre desenvolvimento de competências e de inovação social
Indicadores	– Objetivos pretendidos pela organização – Perfil dos integrantes – Perfil do público-alvo – Principais atividades desenvolvidas – Processos de trabalho – Aspectos relacionados à forma de tomada de decisão – Principais <i>stakeholders</i>	– O sentido dado ao termo <i>competência</i> – Principais competências individuais dos integrantes – Principais competências desenvolvidas no âmbito da organização – Processo de desenvolvimento de competência – Propulsores ao desenvolvimento de competências – Forças restritivas ao desenvolvimento de competências	– Sentido dado ao termo <i>inovação social</i> – Contexto e processo de desenvolvimento de inovações sociais – Natureza das inovações sociais – Escala das atividades socialmente inovadoras – Alcance das atividades socialmente inovadoras – Ressonância obtida pelas atividades socialmente inovadoras – Recursos e dinâmicas para a inovação social – Relações de agência para a inovação social – Forças restritivas ao desenvolvimento de inovações sociais – Estímulos ao desenvolvimento de inovações sociais	– Vinculação entre competências desenvolvidas e inovações sociais geradas – Impacto das inovações sociais no desenvolvimento de competências

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram elaborados dois roteiros para as entrevistas semiestruturadas (Apêndices IV e V), o primeiro destinado aos dirigentes, conselheiros, associados e funcionários da organização; e o segundo, aos beneficiários não associados a ela. Apesar de as perguntas terem sido predefinidas, à medida que as entrevistas foram realizadas, o roteiro foi aperfeiçoado em função da necessidade de obter outros tipos de dados (GODOY, 2006). As entrevistas foram realizadas com cada associado individualmente. No entanto, o foco da investigação e as unidades de análise estavam centrados no funcionamento coletivo de cada organização (PARENTE; QUINTÃO, 2014).

Durante a análise qualitativa, foram recuperados os diálogos gravados e foi feita sua transcrição, enfatizando alguns momentos especiais registrados na memória ou anotados para o momento da análise final. Posteriormente, foram transcritos os dados colhidos, pelo menos os da análise dos significados nucleares das respostas para uma matriz de dupla entrada (Modelo no Apêndice VII) – em uma coluna as falas dos entrevistados, aproximadas por características de estratificação; em outra, as categorias de análise, dando corpo ao que se designa como análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Por fim, foi realizada a análise do conjunto, visualizando os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas, quando foram identificadas “respostas retardadas” ou “antecipadas”, bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas, refletindo sobre todo o conjunto das entrevistas (MATTOS, 2006). Ademais, as reflexões foram enriquecidas pela análise dos documentos obtidos em cada caso, de um inquérito complementar²¹ (Apêndice VI), das anotações do caderno de campo e das fotografias tiradas dos espaços físicos de cada organização e de seus integrantes em reuniões de trabalho ou em processos de formação.

Este método permitiu captar de percepções singulares para a identificação das competências e de seu processo de construção nas organizações estudadas, das práticas socialmente inovadoras e dos fatores propulsores e/ou limitadores a sua efetividade. Posteriormente à sistematização dos dados, estes foram analisados à luz do referencial teórico, possibilitando o desenvolvimento de conclusões sobre a investigação. Desse modo, o estudo pode ser considerado como de natureza descritiva e interpretativa.

De forma sintética, a metodologia teve o seguinte percurso, conforme o Quadro 15.

²¹ Foi realizada uma análise univariável dos dados obtidos com o inquérito complementar.

Quadro 15 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivo da pesquisa	Analisar como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais em OSCs brasileiras e portuguesas (para isso, buscou-se discutir os conceitos de competência e inovação social no contexto das OSCs); descrever as competências individuais identificadas; identificar elementos de inovação social presentes nestas organizações; analisar o processo de desenvolvimento de competências e de inovação social nas OSCs, assim como as possíveis articulações entre esses construtos; e identificar e analisar os fatores contingenciais que atuam como propulsores ou limitadores ao desenvolvimento de competências na sua relação com práticas de inovação social.
Natureza da pesquisa	Descritiva e interpretativa.
Estratégia de Pesquisa	Estudo classificatório e estudos de múltiplos casos.
Universo da pesquisa	No Brasil, 290.700 fundações privadas e associações sem fins lucrativos e 6.586 cooperativas, totalizando um universo de 297.286 organizações. Em Portugal, 55.383 organizações.
Coleta de dados	Envio de inquérito <i>online</i> classificatório das OSCs mapeadas e realização de estudo em profundidade, por meio de análise documental, observação e entrevistas semiestruturadas com integrantes de seis organizações, sendo três com área de atuação no Brasil e três em Portugal.
Amostra do estudo classificatório	206 organizações brasileiras e 153 portuguesas.
Categorias de análise	- Indicadores das principais atividades desenvolvidas pelas organizações. - Indicadores das atividades inovadoras de acordo com os critérios alcance, escala e ressonância da inovação social. - Indicadores das principais competências individuais e das principais inovações sociais desenvolvidas no âmbito das organizações. - Indicadores do processo de desenvolvimento de competências e de inovação social.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

À luz do que foi definido ao longo da discussão teórica e metodológica, foi possível identificar os resultados encontrados neste estudo, inicialmente, organizados de modo descritivo, contendo as informações obtidas a partir das respostas ao inquérito classificatório e, posteriormente, dos estudos de casos em profundidade. Na sequência, procede-se à análise das informações citadas sob o pano de fundo do referencial teórico abordado.

4.1 Etapa classificatória

Como descrito no capítulo 3, para se ter uma compreensão mais geral do campo de estudo, de modo a identificar as organizações que se mostraram “socialmente inovadoras” e como espaços de desenvolvimento de competências, primeiramente, os representantes de OSCs foram submetidos a um inquérito sobre algumas questões chave diretamente relacionadas às temáticas abordadas pelo estudo. A princípio, os resultados foram discriminados por país, facilitando identificação das características idiossincráticas de cada contexto.

4.1.1 Levantamento por inquérito nas organizações brasileiras

As OSCs brasileiras abordadas na etapa inicial da pesquisa foram mapeadas depois de julho de 2015, por meio do envio de cartas e e-mails às seguintes organizações de representação institucional: Sindicato e Organização das Cooperativas de todos os estados brasileiros e do Distrito Federal, ABONG, ANTEAG, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), Observatório do Cooperativismo USP²² – FEARP²³ – OCB, Rede de Tecnologia Social (RTS), SENAES, Rede Cirandas e Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL). Estes contatos iniciais buscaram esclarecer os objetivos da pesquisa e solicitar os contatos de e-mails das OSCs a elas filiadas ou que por ventura constassem em seus bancos de dados.

Foram obtidos retornos de algumas organizações que encaminharam diretamente o e-mail com o *link* de acesso ao inquérito a suas associadas ou que disponibilizaram seus bancos de dados com a lista e os contatos das organizações por elas mapeadas. Duas organizações representativas brasileiras estabeleceram parcerias para o desenvolvimento desta pesquisa encaminhando e-mails diretamente a suas associadas: a ABONG e o Sindicato e Organização de Cooperativas do Estado do Espírito Santo (OCB/ES). Por mais que não tenham enviado e-

²² Universidade de São Paulo.

²³ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

mails diretamente a suas associadas, outras quatro cederam seus bancos de dados: SENAES, que disponibilizou o banco de dados do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), OCERGS, OCB/PE e OCEMG. Para ampliar o número de e-mails, foram mapeados os contatos das cooperativas filiadas às organizações de cooperativas dos demais estados brasileiros, por meio de consulta ao site de cada uma delas. O acesso aos e-mails foi possível, já que a maior parte das organizações das cooperativas dos estados brasileiros disponibiliza em seus sites a lista e os contatos de e-mails de suas filiadas. Por este caminho, foram obtidos os e-mails das organizações cooperativas dos estados de São Paulo, Santa Catarina, Goiás, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Alagoas, Rondônia, Tocantins e Bahia e do Distrito Federal. Também com este objetivo, foram consultados os sites das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAES), da Rede Cirandas, da RTS, do GIFE, das federações de fundações e das misericórdias, e por meio de busca de e-mails de associações constantes na telelista. No total, foram mapeados os e-mails de 11.385 organizações, para as quais foi enviado o *link* para acesso ao inquérito. Os e-mails às OSCs brasileiras foram enviados no período entre agosto de 2015 e dezembro de 2016, em que foram feitos reforços reenviando e-mails por mais duas vezes às organizações que não responderam.

4.1.1.1 Perfil dos respondentes das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras

Encerrado o prazo para o retorno, foi identificado o quantitativo de 206 respostas completas e válidas. Os estados com maior número de inquéritos respondidos foram os de Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul (Figura 9).

Figura 9 - Quantitativo de respostas válidas, por estado brasileiro



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Quanto ao perfil dos representantes das organizações que responderam ao inquérito, observa-se um mesmo percentual de homens e mulheres, 48,1%, uma vez que 3,8% não responderam a esta questão. Os dados apresentados permitem concluir que os respondentes, em sua maioria, têm mais de 41 anos e estão na organização há mais de seis anos, tempo suficiente para conhecerem seu funcionamento.

Em relação ao cargo que ocupam, 44,2% dos respondentes são dirigentes estatutários e 36,2% ocupam cargos de gestão, sendo que 78,1% estão no cargo há mais de três anos.

No que se refere à escolaridade, 73,3% possuem no mínimo o curso superior. Do total de respondentes, 42,2% possuem como maior titulação a pós-graduação; 28,6%, especialização; 13,1%, mestrado; 1,5%, doutorado, e 0,5%, pós-doutorado. Portanto, observa-se que a maioria dos respondentes das organizações brasileiras possui boa escolaridade.

A Tabela 1 mostra a caracterização sociodemográfica dos respondentes brasileiros.

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica dos respondentes brasileiros

	Respondentes	%
Sexo		
Masculino	100	48,1
Feminino	100	48,1
Não respondeu	6	3,8
Total	206	100.0
Idade		
Entre 18 e 30 anos	22	10,7
Entre 31 e 40 anos	54	26,2
Entre 41 e 60 anos	109	52,4
Entre 61 e 70 anos	12	5,8
Mais de 70 anos	1	0,5
Não respondeu	8	3,8
Total	206	100.0
Tempo na organização		
Menos de 1 ano	1	0,5
De 1 a 2 anos	11	5,3
De 3 a 5 anos	33	16
De 6 a 10 anos	63	30,6
De 11 a 20 anos	65	31,6
Mais de 20 anos	20	9,7
Não respondeu	13	6,3
Total	206	100.0
Cargo que ocupa		
Dirigente estatutário	91	44,2
Gestor	75	36,2
Associado	12	5,8
Técnico superior sem função de chefia	4	1,9
Voluntário	2	1
Consultor	2	1
Outro	12	5,8
Não respondeu	8	3,8
Total	206	100.0
Escolaridade		
Menos que o quarto anos	2	1
Ensino fundamental	3	1,5
Ensino básico	9	4,4
Ensino médio	33	16
Curso superior	64	31,1
Pós-graduado	87	42,2
Não respondeu	18	8,7
Total	206	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.1.1.2 Caracterização das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras

Do quantitativo de 206 organizações respondentes, 50,5% são associações; 37,9%, cooperativas; 1,5%, fundações; 1,5%, centros sociais ou congregações; 1,0%, irmandades/santas casa de misericórdia; 0,5%, mutualidade. Afirmaram se enquadrar em outras categorias não explicitadas, 7,3%.

Além da natureza jurídica, a Tabela 2 apresentada as principais características das organizações respondentes.

Tabela 2 - Caracterização geral das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras

	Respondentes	%
Estatuto jurídico		
Associação	104	50,5
Cooperativa	78	37,9
Fundação	3	1,5
Centro Social ou Congregação	3	1,5
Irmandade/Santa Casa de Misericórdia	2	1,0
Mutualidade	1	,5
Outros	15	7,3
Total	206	100.0
OSCIP		
Sim	28	13,6
Não	178	86,4
Total	206	100.0
Período de fundação		
Antes de 1930	3	1,5
Entre 1930 a 1960	5	2,4
Entre 1961 a 1970	10	4,9
Entre 1971 a 1980	12	5,8
Entre 1981 a 1990	16	7,8
Entre 1991 a 2000	51	24,8
Entre 2001 a 2010	93	45,1
Entre 2011 a 2016	16	7,8
Total	206	100.0
Área de intervenção		
Local	56	27,2
Regional	98	47,5
Nacional	42	20,5
Internacional	10	4,9
Total	206	100.0

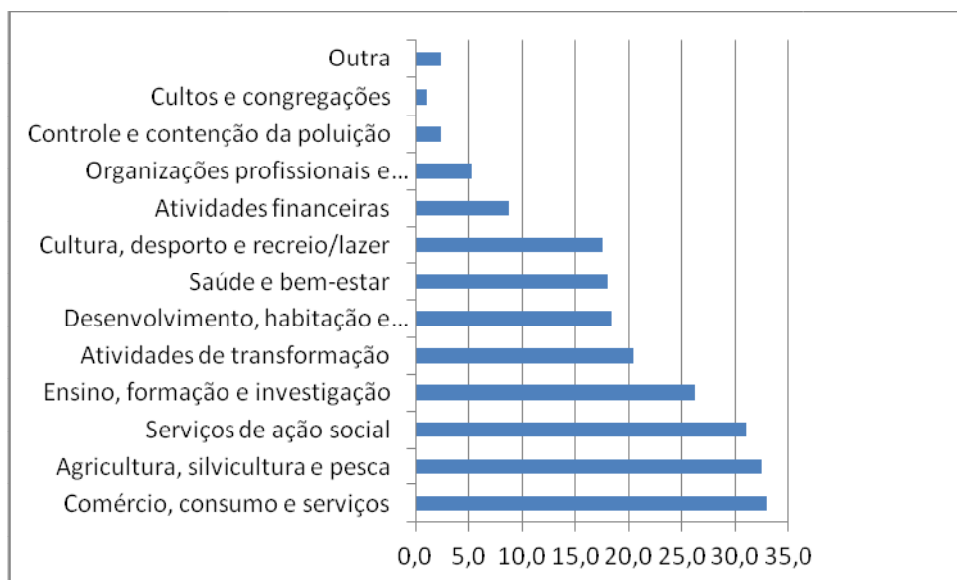
Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Quando questionados se a organização possuía o título de “Organização Social de Interesse Público” (OSCIP), apenas 13,6% afirmaram que sim. Trata-se, em grande parte, de organizações jovens, uma vez que 45,1% foram fundadas no período entre 2001 e 2010. Desse modo, os dados estão alinhados aos apresentados no referencial teórico, diante do quadro de que das respondentes 77,7% foram fundadas após a década de 1990.

Das organizações, 47,5% possuem como espaço territorial de intervenção o espaço regional; 27,2%, local; 20,5%, nacional; e 4,9%, internacional.

Dentre a área de atividades desenvolvidas pelas OSCs brasileiras, 33,0% estão relacionadas à de comércio, consumo e serviços; 32,5%, à de agricultura, silvicultura e pesca; 31,1%, à de serviços de ação social (31,1%); e 26,2% à de ensino, formação e investigação. Pela possibilidade de respostas múltiplas, identificou-se nesta questão uma grande diversidade de atividades desenvolvidas.

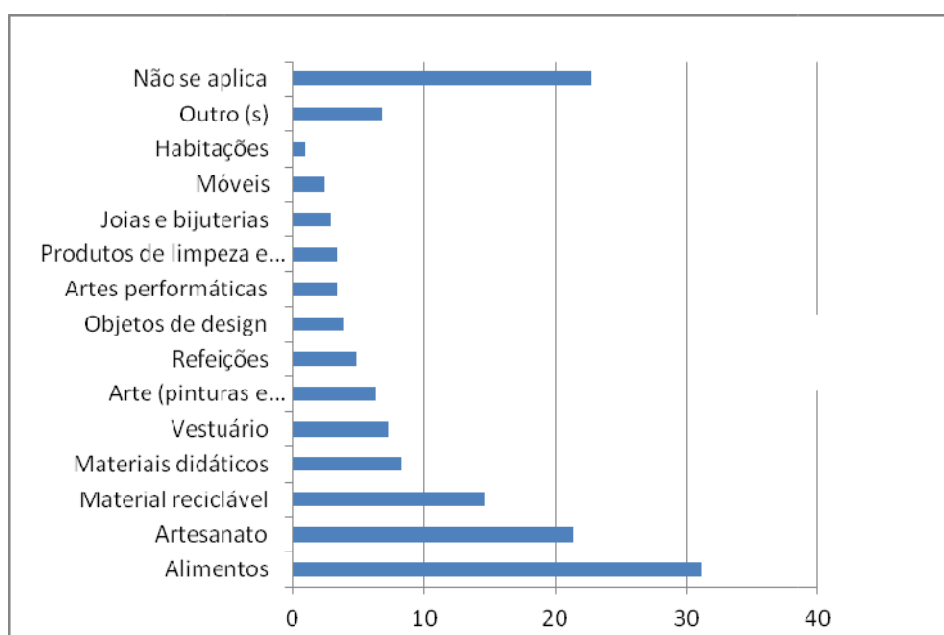
Figura 10 - Áreas das atividades desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras, em percentual



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa

Quando questionados sobre os principais produtos elaborados e/ou comercializados, 31,1% destacaram a produção e/ou comercialização de alimentos; 21,4%, o artesanato; 14,6%, materiais recicláveis; 8,3%, materiais didáticos; e 7,3%, vestuários. No entanto, 22,8% dos respondentes afirmaram que suas organizações não estão voltadas à atividade produtiva, restringindo-se à prestação de serviços, tais como, a assistência social.

Figura 11 - Produtos comercializados ou elaborados pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras, em percentual

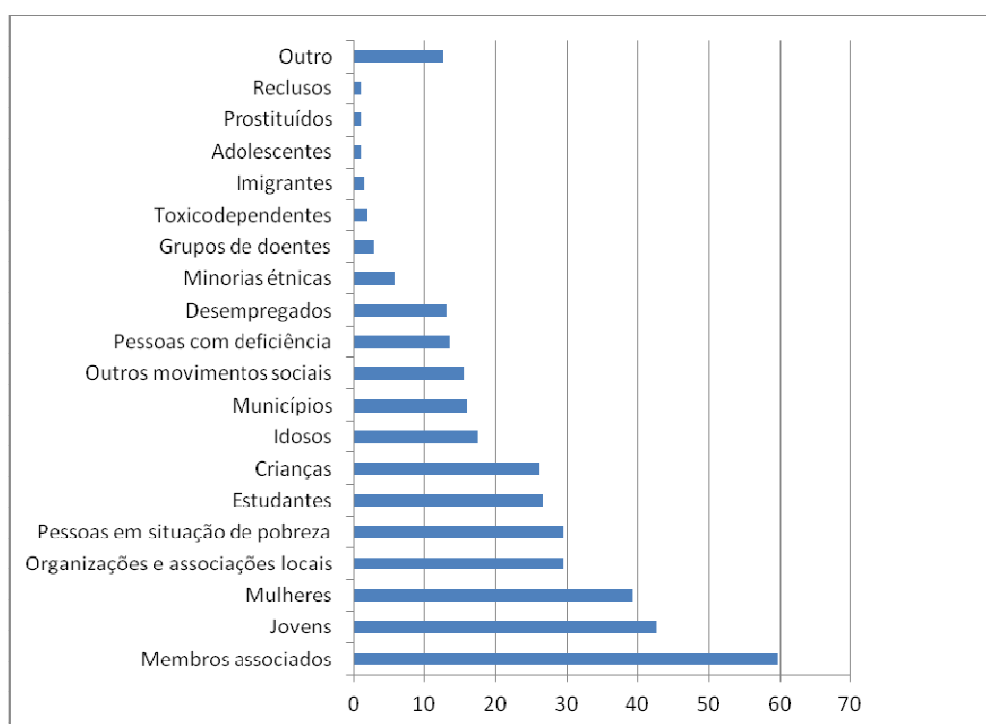


Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Dentre os grupos-alvo das atividades desenvolvidas pelas organizações respondentes, 59,7% são membros associados; 42,7%, jovens; 39,3%, mulheres; 29,6%, organizações e associações locais; 26,7%, estudantes; 26,2, crianças; 17,5%, idosos; 16,0%, municípios; 15,5%, movimentos sociais; 13,6%, pessoas com deficiência; e 13,1%, desempregados. Cabe ressaltar que esta questão também permitiu respostas múltiplas.

Dos respondentes das OSCs brasileiras, 84,0% responderam que desenvolvem suas atividades, ou parte delas, em parceria com outra(s) instituição(es). O percentual de respondentes que afirmaram que suas organizações têm parcerias com organização(ões) pública(s) foi o mesmo daquele que afirmaram que suas organizações estabelecem parcerias com outras OSCs: 57,8% dos respondentes. Além disso, 36,4% afirmaram que suas organizações estabelecem parcerias com organizações privadas.

Figura 12 - Grupos-alvo dos produtos e atividades desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras, em percentual



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Quanto ao quantitativo de associados, 27,2% contam entre 21 e 50; 18,4%, entre 51 e 100; e 12,1%, entre 101 e 500. No entanto, apurou-se que 3,4% das organizações que responderam não possuem associados.

Utilizam voluntários 53,9% das organizações respondentes, sendo que 18,9% afirmaram que em 2014 tiveram entre 1 e 5 voluntários/mês, ao passo que 15,5% não contam com esse recurso.

Outro percentual significativo de respostas foi o de organizações que possuem colaboradores remunerados: 20,9%, entre 1 a 5. Em 36,4% das organizações, os colaboradores remunerados não são associados. No entanto, em 31,1%, todos os colaboradores remunerados também são associados. Das organizações respondentes, 19,4% não possuem colaboradores remunerados.

A Tabela 3 mostra o número de associados e alguns dados referentes aos recursos humanos das OSCs brasileiras respondentes.

Tabela 3 - Caracterização das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras quanto a seus recursos humanos

	Respondentes	%
Número de associados em dezembro de 2014		
Não possui	7	3,4
Entre 1 e 10	17	8,3
Entre 11 e 20	20	9,7
Entre 21 e 50	56	27,2
Entre 51 e 100	38	18,4
Entre 101 e 500	25	12,1
Entre 501 e 1000	7	3,4
Mais de 1001	5	2,4
Não respondeu	9	4,4
Total	206	100,0
Número de voluntários/médio/mês em 2014		
Não possui	32	15,5
Entre 1 e 5	39	18,9
Entre 6 e 10	21	10,2
Entre 11 e 20	23	11,2
Entre 21 e 50	16	7,8
Entre 51 e 100	6	2,9
Entre 101 e 500	4	1,9
Mais de 501	2	1,0
Não respondeu	58	28,2
Total	206	100,0
Número de colaboradores remunerados		
Não possui	40	19,4
Entre 1 e 5	43	20,9
Entre 6 e 10	15	12,1
Entre 11 e 20	10	4,9
Entre 21 e 50	26	12,6
Entre 51 e 100	13	6,3
Entre 101 e 500	15	7,3
Mais de 501	7	3,4
Não respondeu	26	12,6
Total	206	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.1.1.3 Percepção sobre o desenvolvimento de inovações sociais pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras

Após as questões referentes ao perfil do respondente e às características da organização, buscou-se, por meio do inquérito classificatório, identificar o grau de concordância dos respondentes em relação a um conjunto de afirmativas sobre o desenvolvimento de inovações sociais no âmbito da organização. As afirmativas tinham escalas de concordância de 1 a 10. Para facilitar a análise, as respostas com marcação 1 e 2 foram consideradas como “Discordo totalmente”; 3 e 4, como “Discordo em parte”; 5 e 6, como “Nem concordo, nem discordo”; 7 e 8, como “Concordo em parte”; e 9 e 10, como “Concordo totalmente”. Antes do bloco de afirmativas, foi apresentado o conceito de inovação social adotado na pesquisa como: **todos os novos produtos, serviços, processos, abordagens, ou intervenções, desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social, com base em pressupostos de fortalecimento da capacidade da ação e transformação de comportamentos das pessoas e com objetivo de melhoria do bem estar social** (PHILLS Jr. et al., 2008; DIOGO, 2010; MOULAERT; MACCALLU; HILLIER, 2013).

A Tabela 4 apresenta o percentual de concordância com cada afirmativa.

Tabela 4 - Percepção dos respondentes das organizações brasileiras sobre o desenvolvimento de inovações sociais, em percentual

(continua)

A minha organização...	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não sei	Total
... possibilita o desenvolvimento de inovações sociais.	5,4	3,4	9,7	33	46,6	1,9	100
... fornece produtos que podem ser classificados como inovações sociais.	15,6	5,8	10,7	23,8	34	10,1	100
... fornece serviços que podem ser classificados como inovações sociais.	8,8	2,5	12,3	29,9	42,1	4,4	100
... tem forma de estruturação e de gestão que pode ser classificada como uma inovação social.	4,3	6,8	14	32	37,9	4,9	100
... pode ser classificada como socialmente inovadora quando se analisa a sua forma de intervir na sociedade.	3	6,3	9,8	30,6	47,9	2,9	100

A minha organização...	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não sei	Total
... desenvolve atividades inovadoras com impacto social em nível territorial.	9,3	7,4	11,7	24,9	41	5,8	100
... desenvolve atividades inovadoras que resultam em impactos em diversas dimensões sociais.	6,3	4,9	11,6	21,4	51,4	4,4	100
... faz parcerias com outras organizações tendo em vista a partilha de informações, experiências e práticas no âmbito da intervenção social.	6,8	3,9	9,7	17,5	56,3	5,8	100
... desenvolveu atividades socialmente inovadoras que foram disseminadas e apropriadas em outros contextos ou regiões geográficas.	17	5,3	15,5	23,3	31,6	7,3	100

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Como revela a Tabela 4, 79,6% dos respondentes afirmaram que suas organizações desenvolvem ações consideradas como socialmente inovadoras: 33,0% em parte e 46,6% totalmente. Percentuais aproximados de concordância foram obtidos em relação a fornecimento de serviços, forma de estruturação e gestão, metodologia de intervenção e impacto social em nível territorial. As afirmativas que obtiveram maior percentual de concordância referem-se a desenvolvimento de atividades inovadoras com impactos em diversas dimensões sociais e realização de parcerias com outras organizações para a partilha de informações, experiências e práticas no âmbito da intervenção social. As que obtiveram menor percentual de concordância referem-se a desenvolvimento de produtos que possam ser considerados como socialmente inovadores e desenvolvimento de atividades socialmente inovadoras que foram disseminadas e apropriadas em outros contextos ou regiões.

4.1.1.4 Percepção sobre o desenvolvimento de competências pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras

O segundo conjunto de afirmativas relaciona-se ao desenvolvimento de competências no seio da organização. As afirmativas e os percentuais de concordância seguem apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Percepção dos respondentes sobre práticas relacionadas ao desenvolvimento de competências, em percentual

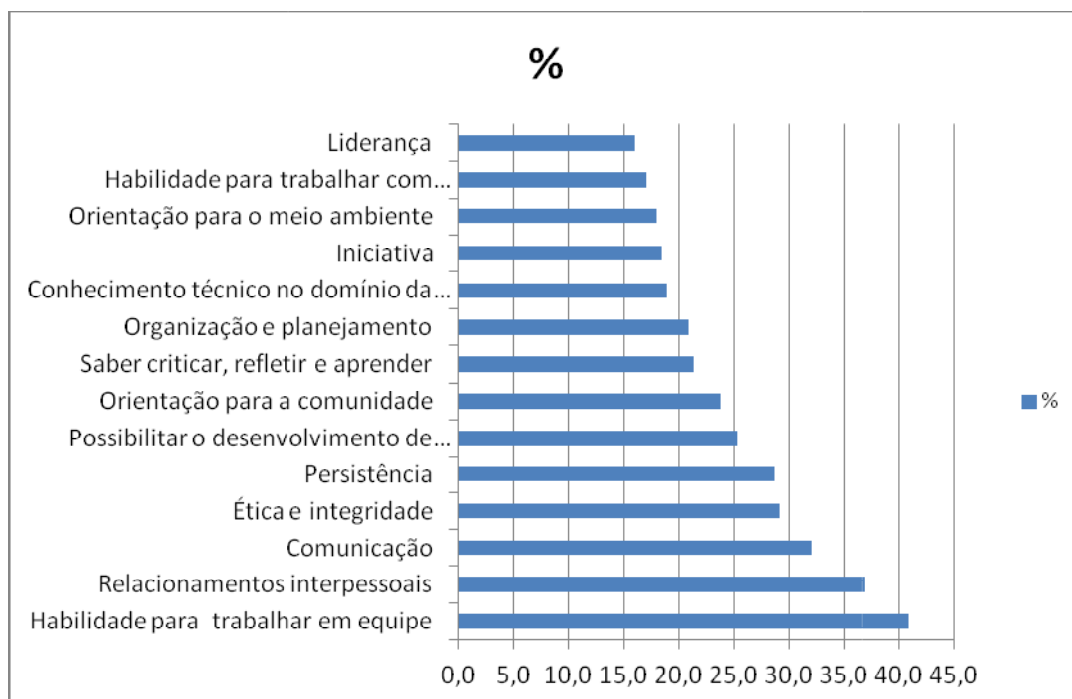
A minha organização...	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não sei	Total
... possibilita o desenvolvimento de competências dos membros que nela trabalham.	3,4	3,4	9,8	20,8	56,3	6,3	100
... pode ser classificada como um espaço de aprendizagem dos membros que nela trabalham.	2,9	3,8	6,4	17,5	61,1	8,3	100
... possibilita o desenvolvimento da criatividade nos membros que nela trabalham.	3,4	2,5	8,3	21,3	58,2	6,3	100
... possibilita melhorias nas práticas dos membros que nela trabalham.	3,4	3	8,7	20	59,5	5,4	100
Ao integrar a minha organização e com o decorrer das atividades, de modo geral, os associados e trabalhadores tornaram-se mais competentes.	2,9	3,9	6,3	19	61,7	6,3	100
... possibilita recursos para a ação livre e informada de seus associados e trabalhadores.	9,7	6,3	12,2	20,8	41,8	9,2	100

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Como ocorreu com as afirmativas sobre o desenvolvimento de inovações sociais, os percentuais de concordância com as afirmativas relacionadas ao desenvolvimento de competências também foram expressivos: mais de 70% dos respondentes concordaram em parte ou totalmente com estas questões. A exceção foi a questão sobre o fato de as organizações possibilitarem recursos para a ação livre e informada dos associados e trabalhadores, que obteve o menor percentual de concordância, mas que também pode ser considerado como elevado: 20,8% dos respondentes concordam em parte e 41,8% concordam totalmente.

Na parte final do inquérito, constavam mais duas questões, ambas de múltipla escolha, elaboradas com o intuito de identificar os principais atributos e capacidades desenvolvidos no seio da organização. Foi solicitado a cada respondente que marcasse apenas os cinco considerados mais marcantes de uma lista de 19 atributos e capacidades. Os que obtiveram maior percentual de respostas seguem apresentados na Figura 13.

Figura 13 - Atributos e capacidades mais promovidos no seio da organização, em percentual

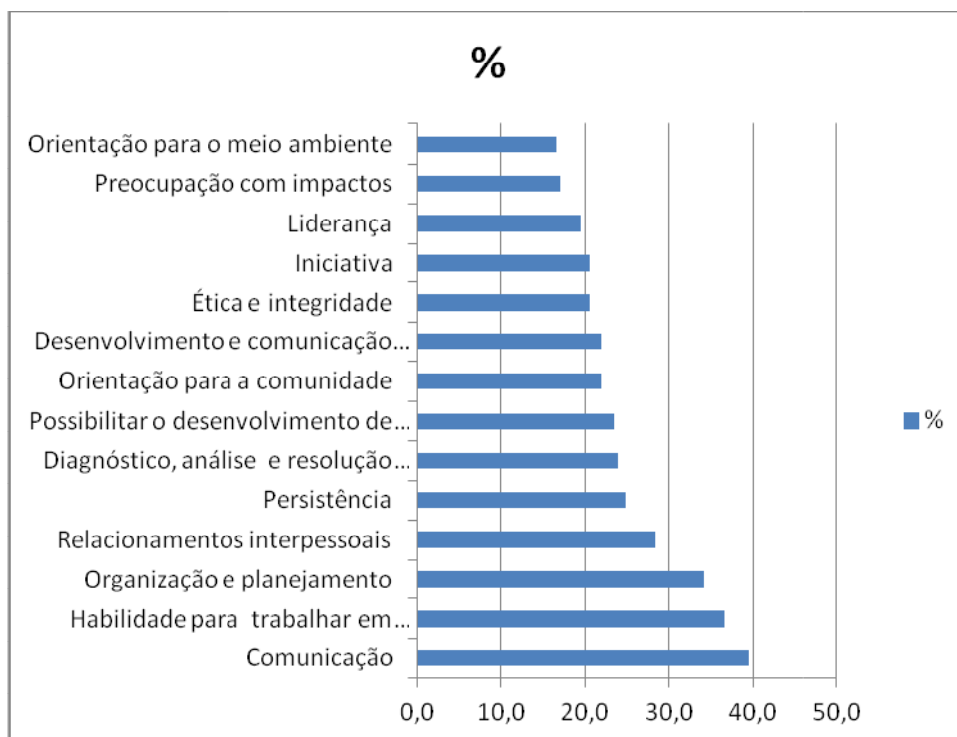


Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Os atributos com maior frequência de respostas foram: habilidade para trabalhar em equipe, 40,8%; habilidade para relacionamentos interpessoais, 36,9%; habilidade de comunicação, 32,0%; atitudes com ética e integridade, 29,1%; e persistência, 28,6%.

A última questão buscou identificar, na percepção dos respondentes, os cinco atributos e capacidades considerados como de maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais. Os itens mais citados seguem apresentados na Figura 14.

Figura 14 - Atributos e capacidades considerados como de maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais, em percentual



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

A Figura 13 e a Figura 14 revelam que os cinco atributos e capacidades citados como os mais desenvolvidos no seio da organização não são os mesmos considerados como de maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais. Quanto a este último aspecto, a capacidade para a comunicação foi a mais citada (39,5%), seguida de habilidade para o trabalho em equipe (36,6%). A capacidade para organização e planejamento, que obteve baixo percentual de citação na questão da Figura 13 (20,9%), foi considerada como de grande relevância para o desenvolvimento de inovações sociais por 34,1% dos respondentes. Somam-se aos atributos e características destacados para o desenvolvimento de inovações sociais a capacidade para relacionamentos interpessoais, citada por 28,3% dos respondentes, e a persistência, citada por 24,9% dos respondentes. Curiosamente, a ética e integridade, a quarta mais citada como desenvolvida nas OSCs brasileiras ficou classificada como o décimo atributo considerado como mais importante para o desenvolvimento de inovações sociais (20,5%).

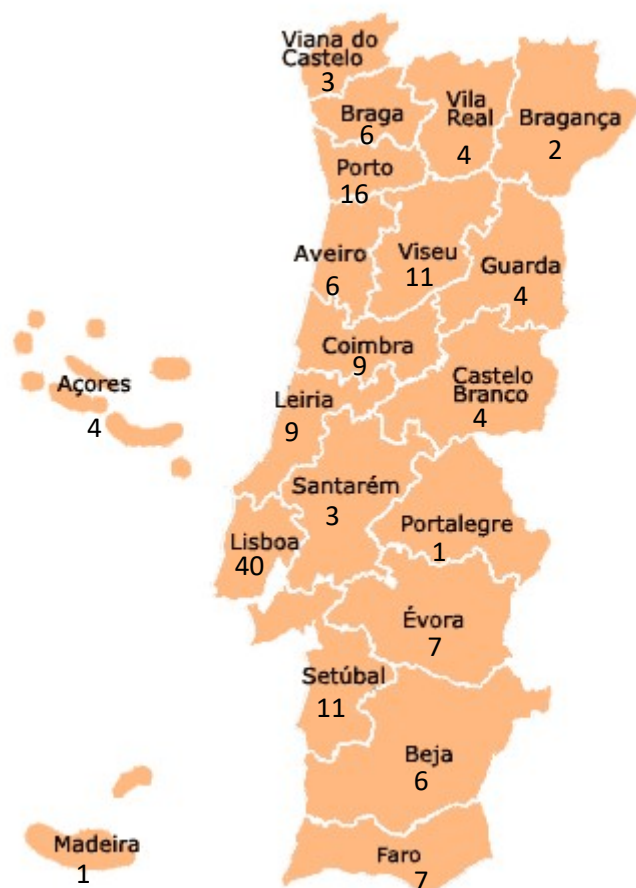
4.1.2 Levantamento por inquérito nas organizações portuguesas

A coleta de dados das organizações portuguesas precedeu a das brasileiras. Após a realização do teste piloto, em janeiro de 2015, foi realizado o mapeamento das OSCs portuguesas, por meio de contato com a CASES, que solicitou às federações a ela filiadas o envio direto do questionário ao e-mail de suas associadas. Como não foi obtido retorno, cada federação foi contatada diretamente, resultando no estabelecimento de parcerias com a CONFECOOP, a União das Mutualidades Portuguesas e a União das Misericórdias Portuguesas, que enviaram e-mail com o *link* de acesso ao inquérito diretamente a suas associadas. Outra parceria estabelecida foi com a Plataforma Portuguesa de ONGD, que também enviou e-mail com o *link* do inquérito a suas associadas. Como nem todas as federações de OSCs portuguesas estabeleceram parcerias, foram utilizados outros meios de acesso a um quantitativo maior de organizações. Um deles foi o acesso aos sites de outras federações, o que permitiu a obtenção dos contatos das associadas na ANIMAR, CONFAGRI e CNIS. Ademais, foi acessado o banco de dados utilizado no estudo de Parente (2014), que contava com uma relação de e-mails de OSCs portuguesas mapeadas em pesquisas anteriores. No total, foram mapeados os e-mails de 1.434 organizações às quais foi enviado o link para o inquérito no período de janeiro a junho de 2015. Os e-mails foram reenviados por mais duas vezes às organizações que não responderam, sendo reforçada a importância da obtenção de um número maior de respostas. No caso das misericórdias, esse reforço foi feito pela própria União das Misericórdias Portuguesas.

4.1.2.1 Perfil dos respondentes das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos Portuguesas

Encerrado o prazo para respostas, apurou-se o quantitativo de 153 inquéritos respondidos e válidos. Os distritos com maior número respostas foram os de Lisboa, Porto, Setúbal e Viseu. Obteve-se no mínimo uma resposta de cada distrito português (Figura 15).

Figura 15 - Quantitativo de respostas válidas, por distrito português



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa,

Diferentemente do campo brasileiro, cujos percentuais de respondentes dos sexos masculino e feminino foram os mesmos, em Portugal os questionários foram respondidos majoritariamente por representantes do sexo feminino (60,8%). Quanto à idade, a grande maioria se enquadrou na faixa etária entre 31 e 60 anos.

Assim como no caso brasileiro, observou-se que 80,2% dos respondentes estão na organização há mais de seis anos. Em relação ao cargo ou função que ocupam, 39,2% são técnicos superiores com função de chefia, 37,9% são dirigentes estatutários, e 13,1% são trabalhadores administrativos. 64,1% estão em seus cargos por um período superior a seis anos.

Dos respondentes das OSCs portuguesas, 83,0% possuem no mínimo o curso superior como escolaridade. Do total de respondentes, 52,9% possuem como maior grau de escolaridade o ensino superior e 30,1% são pós-graduados. Apesar de o percentual de respondentes com formação superior ser maior que o identificado nas organizações

brasileiras, não houve grandes diferenças neste aspecto, já que 73,3% dos respondentes das organizações brasileiras também são, no mínimo, graduados.

A Tabela 6 apresenta a caracterização sociodemográfica dos respondentes portugueses.

Tabela 6 - Caracterização sociodemográfica dos respondentes portugueses

	Respondentes	%
Sexo		
Masculino	58	37,9
Feminino	93	60,8
Não respondeu	2	1,3
Total	153	100.0
Idade		
Entre 18 e 30 anos	12	7,8
Entre 31 e 40 anos	46	30,1
Entre 41 e 50 anos	42	27,5
Entre 51 e 60 anos	36	23,5
Entre 61 e 70 anos	12	7,8
Mais de 70 anos	3	2,0
Não respondeu	12	7,8
Total	153	100.0
Tempo na organização		
Menos de 1 ano	1	0,7
Entre 1 e 2 anos	9	5,9
Entre 3 e 5 anos	17	11,1
Entre 6 e 10 anos	31	20,3
Entre 11 e 20 anos	58	37,9
Mais de 20 anos	34	22,2
Não respondeu	3	2,0
Total	153	100.0
Escolaridade		
Ensino básico	7	4,6
Ensino médio	17	11,1
Curso superior	81	52,9
Pós-graduado	46	30,1
Não respondeu	2	1,3
Total	153	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.1.2.2 Caracterização das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas respondentes

Das OSCs portuguesas respondentes, 30,7% são associações; 28,8%, irmandade/santa casa de misericórdia; 21,6%, cooperativas; 11,1%, fundações; 3,3%, mutualidades; e 2,6%, centros sociais ou congregações. Afirmaram se enquadrar na categoria outros 3,0%.

Quando questionadas se a organização possuía o título de “Utilidade Pública”, de “ONGD” ou de “IPSS”, 66,7% afirmaram possuir o título de “Utilidade Pública”; 17%, de “ONGD”; e 68,6%, de “IPSS”. Constata-se que o número de organizações com o título de

“IPSS” em Portugal é muito superior ao quantitativo de organizações brasileiras com o título de “OSCIP”: apenas 13,6% das respondentes.

A maior parte das organizações portuguesas que responderam ao inquérito foi fundada entre as décadas de 1970 e 2000. No entanto, observa-se um quantitativo considerável de organizações fundadas antes dos anos de 1930 (18,3%), com destaque para as santas casas de misericórdia (Tabela 7).

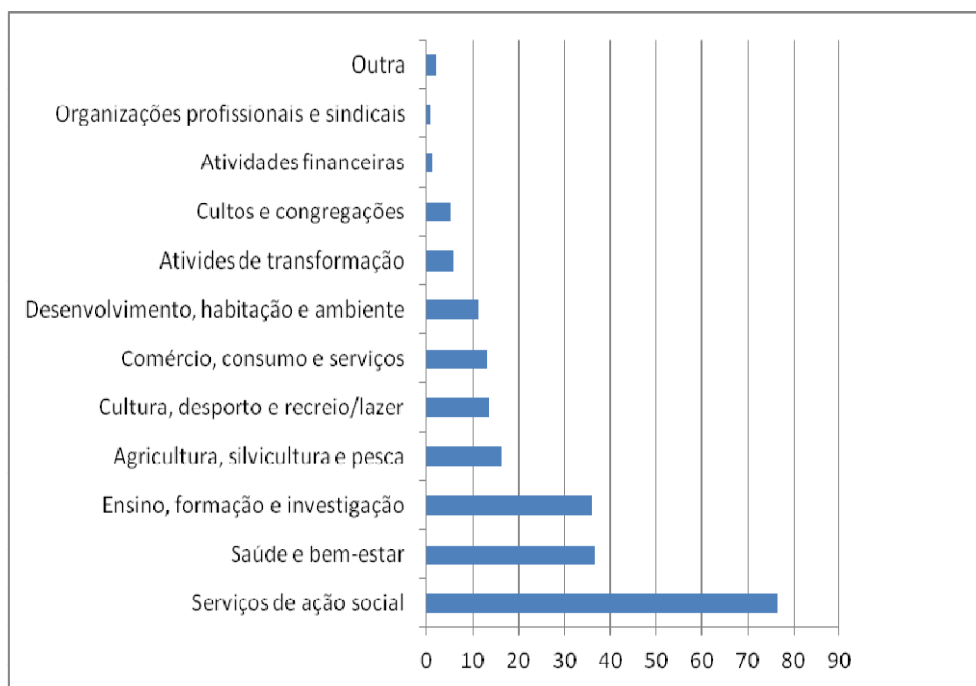
Tabela 7 - Caracterização geral das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas

	Respondentes	%
Estatuto jurídico		
Associação	47	30,7
Irmandade / Santa Casa de Misericórdia	44	28,8
Cooperativa	33	21,6
Fundação	17	11,1
Mutualidade	5	3,3
Centro Social ou congregação	4	2,6
Outro	3	2,0
Total	153	100.0
IPSS		
Sim	105	68,6
Não	48	31,4
Total	153	100.0
Utilidade Pública		
Sim	102	66,7
Não	51	32,3
Total		
ONGD		
Sim	26	17,0
Não	127	83,0
Total	153	100.0
Período de fundação		
Antes de 1930	28	18,3
Entre 1930 a 1960	19	12,4
Entre 1961 a 1970	4	2,6
Entre 1971 a 1980	27	17,6
Entre 1981 a 1990	25	16,3
Entre 1991 a 2000	30	19,6
Entre 2001 a 2010	15	9,8
Entre 2011 a 2015	4	2,6
Não respondeu	1	0,7
Total	153	100.0
Área de intervenção		
Local	56	36,6
Regional	43	28,1
Nacional	33	21,6
Internacional	21	13,8
Total	153	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa

Das organizações portuguesas, 36,6% têm como área de intervenção o espaço local; e 28,1%, o regional. Porém, há um percentual significativo de OSCs que atuam em âmbito nacional, 21,6%, e internacional, 13,8%. Atuam principalmente nas seguintes áreas: ação social, 76,5%; saúde e bem-estar, 36,6%; e ensino, formação e investigação, 35,9%.

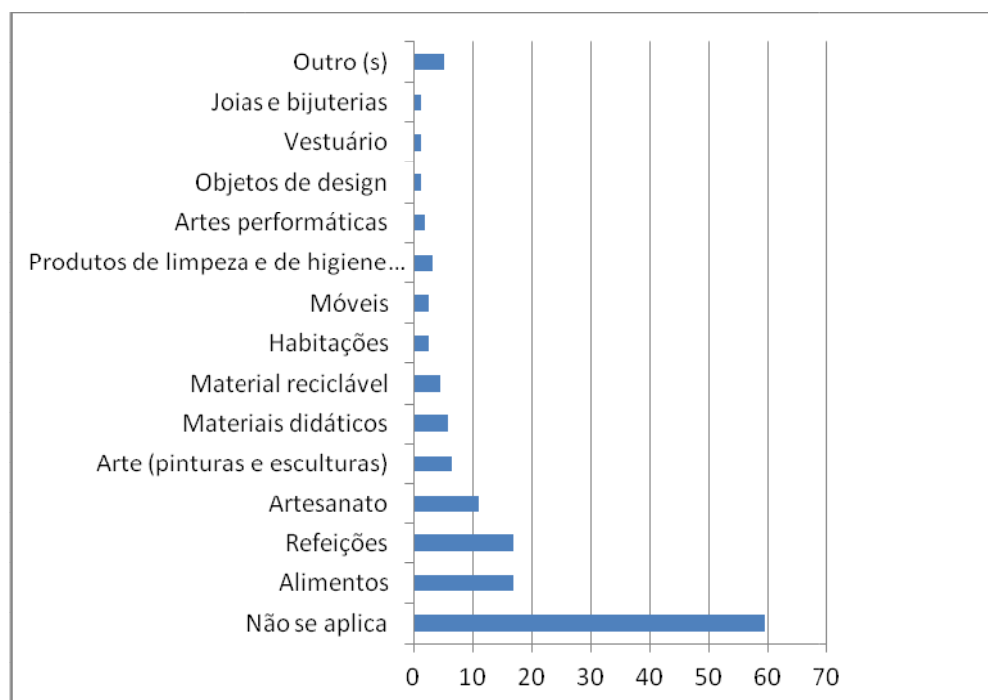
Figura 16 - Áreas de atividades das organizações portuguesas, em percentual



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

No que diz respeito aos produtos elaborados ou comercializados pela organização, 59,5% das respondentes não os produzem nem os comercializam. As que os produzem ou os comercializam deram destaque a alimentos, 17%; refeições, 17%; e artesanatos, 11,1%.

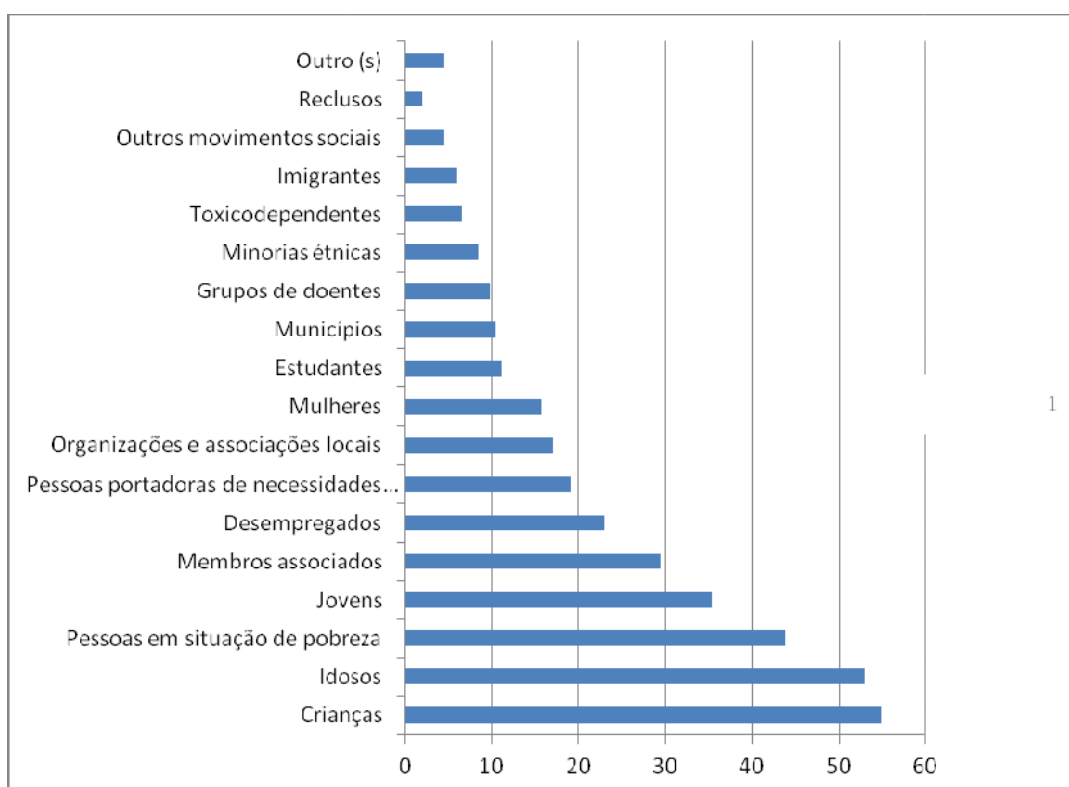
Figura 17- Produtos elaborados ou comercializados pelas organizações portuguesas, em percentual



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Como principais grupos-alvo dos produtos e atividades desenvolvidas pelas organizações respondentes, destacam-se: crianças, apontadas como público-alvo por 54,9% das organizações; idosos, por 52,9%; pessoas em situação de pobreza, 43,8%; jovens, 35,3%; membros associados, 29,4%; desempregados, 22,9%; e pessoas com deficiência, 19%.

Figura 18 - Grupos-alvo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas, em percentual



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Em relação ao quantitativo de associados, 34,6% das organizações portuguesas respondentes possuem um quantitativo entre 101 e 500 associados; 12,4%, entre 501 e 1.000 associados; e 11,1%, mais de 10.001 associados. Isso revela um número significativo de organizações que podem ser consideradas como de grande porte neste quesito.

A Tabela 8 mostra o número de associados e outros dados sobre os recursos humanos das OSCs portuguesas.

Tabela 8 - Caracterização organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas quanto a seus recursos humanos

	Respondentes	%
Número de associados em dezembro de 2014		
Não possui	9	5,9
Entre 1 e 10	4	2,6
Entre 11 e 20	5	3,2
Entre 21 e 50	5	3,2
Entre 51 e 100	9	5,9
Entre 101 e 500	53	34,6
Entre 501 e 1000	19	12,4
Mais de 1001	17	11,1
Não respondeu	18	11,8
Total	153	100.0
Número de voluntários/médio/mês em 2014		
Não possui	30	19,6
Entre 1 e 5	43	28,1
Entre 6 e 10	16	10,5
Entre 11 e 20	27	17,6
Entre 21 e 50	6	3,9
Entre 51 e 100	2	1,3
Entre 101 e 500	6	3,9
Não respondeu	23	15
Total	153	100.0
Número de colaboradores remunerados		
Não possui	7	4,6
Entre 1 e 5	19	12,4
Entre 6 e 10	12	7,8
Entre 11 e 20	16	10,5
Entre 21 e 50	33	21,6
Entre 51 e 100	24	15,7
Entre 101 e 500	38	24,8
Não respondeu	4	2,6
Total	153	100.0

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Contam com a contribuição de voluntários 65,3% das organizações portuguesas pesquisadas. Em contrapartida, 19,6%, percentual significativo, afirmaram não possuir voluntários. Não responderam 15%.

Observou-se que 92,8% das OSCs portuguesas contam com colaboradores remunerados, enquanto apenas 4,6% não os possuem. A faixa de concentração com maior percentual de resposta é aquela compreendida entre 101 e 500 colaboradores remunerados, com 24,8% de resposta. Em 19,6% das organizações os colaboradores remunerados não são associados. No entanto, em 14,4% todos os colaboradores remunerados também são associados.

4.1.2.3 Percepção sobre o desenvolvimento de inovações sociais pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas

Como ocorrido no contexto brasileiro, após as questões referentes ao perfil dos respondentes e às características das organizações, partiu-se para aquelas de concordância com afirmativas relacionadas ao desenvolvimento de práticas que podem ser consideradas como inovações sociais. Os resultados obtidos seguem apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Percepção dos respondentes das organizações portuguesas sobre o desenvolvimento de inovações sociais, em percentual

A minha organização...	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não sei	Total
... possibilita o desenvolvimento de inovações sociais.	3,3	3,3	18,3	26,7	45,1	3,3	100
... fornece produtos que podem ser classificados como inovações sociais.	21,3	10	18	20,7	16,6	13,3	100
... fornece serviços que podem ser classificados como inovações sociais.	8,6	4	23,4	34	27,3	2,7	100
... tem forma de estruturação e de gestão que pode ser classificada como uma inovação social.	5,9	7,8	26,1	33,3	23,6	3,3	100
... pode ser classificada como socialmente inovadora quando se analisa sua forma de intervir na sociedade.	4,6	9,8	21,1	32,9	28,3	3,3	100
... desenvolve atividades inovadoras com impacto social em nível territorial.	7,8	7,8	17	28,8	34	4,6	100
... desenvolve atividades inovadoras que resultam em impactos em diversas dimensões sociais.	8,6	4,6	23,6	26,3	31	5,9	100
... faz parcerias com outras organizações tendo em vista a partilha de informações, experiências e práticas no âmbito da intervenção social.	4,6	3,3	11,8	27,6	48,6	3,9	100
... desenvolveu atividades socialmente inovadoras que foram disseminadas e apropriadas em outros contextos ou regiões geográficas.	16,6	9,3	17,9	25,1	19,8	11,3	100

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Na percepção de 71,8% dos respondentes, as OSCs das quais fazem parte desenvolvem atividades que podem ser consideradas como inovações sociais. No entanto, o percentual de concordância foi bem menor para a afirmativa sobre o desenvolvimento de produtos socialmente inovadores, que obteve apenas 37,6% de concordância (quando se somam as concordâncias em parte e totalmente). Nas demais afirmativas, 61,3% concordaram que a organização desenvolve serviços considerados como socialmente inovadores, 56,9% que a organização é socialmente inovadora na sua forma de estruturação e de gestão, 61,2% que a organização pode ser classificada como socialmente inovadora quando se analisa sua forma de intervir na sociedade, 62,8% que a organização desenvolve atividades inovadoras com impacto social em nível territorial e 57,3% que a organização desenvolve atividades inovadoras que resultam em impactos em diversas dimensões sociais. O percentual mais elevado foi o de concordância com o fato de a organização fazer parcerias com outras organizações tendo em vista a partilha de informações, experiências e práticas no âmbito da intervenção social (76,2%). O menor percentual de concordância (44,9%) foi com a afirmativa de que a organização desenvolveu atividades socialmente inovadoras disseminadas e apropriadas em outros contextos ou regiões geográficas. Cabe destacar que 11,3% não souberam responder a esta questão.

4.1.2.4 Percepção sobre o desenvolvimento de competências pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas

A seguir, apresentada-se a percepção dos respondentes sobre o desenvolvimento de práticas voltadas ao desenvolvimento de competências dos integrantes de suas OSCs. Como mostra a Tabela 10, mais 74% dos respondentes concordaram com as afirmativas relacionadas ao desenvolvimento de competências em suas organizações. Tal como ocorreu no contexto brasileiro, a exceção foi a afirmativa referente à disponibilidade de recursos para a ação livre e informada dos associados e trabalhadores, que obteve um percentual de 66,6% de concordância (somando-se concordância parcial e total).

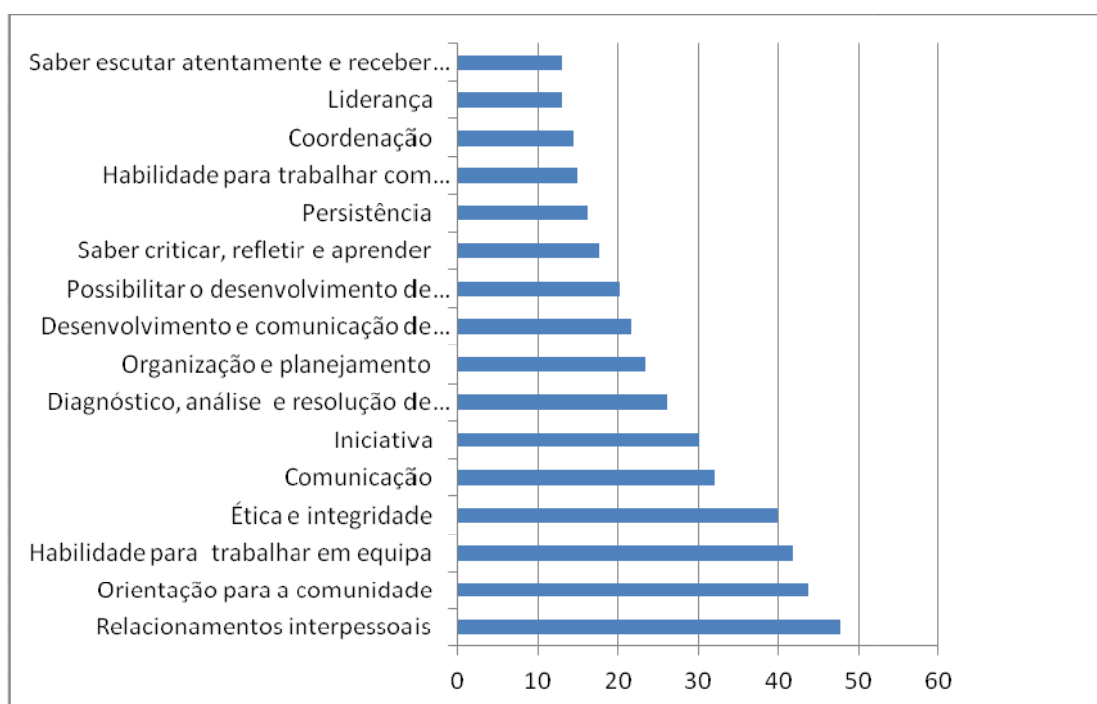
Tabela 10 - Percepção dos respondentes das organizações portuguesas sobre práticas relacionadas ao desenvolvimento de competências, em percentual

A minha organização...	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não sei	Total
... possibilita o desenvolvimento de competências nos membros que nela trabalham.	1,3	3,3	14,5	25	50,6	5,3	100
... pode ser classificada como um espaço de aprendizagem dos membros que nela trabalham.	2	2,6	11,7	28,1	50,4	5,2	100
... possibilita o desenvolvimento da criatividade nos membros que nela trabalham.	1,3	3,3	13,1	31,6	45,4	5,3	100
... possibilita melhorias nas práticas dos membros que nela trabalham.	1,3	4	8,5	28,7	52,3	5,2	100
Ao integrar a minha organização e com o decorrer das atividades, de modo geral, os associados e trabalhadores tornaram-se mais competentes.	2	1,9	13,3	31,8	43,1	7,9	100
... possibilita recursos para a ação livre e informada de seus associados e trabalhadores.	1,3	5,9	17	28,7	37,9	9,2	100

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Dando prosseguimento ao inquérito, os respondentes foram questionados sobre os cinco atributos e capacidades mais promovidos no seio da organização. Como resposta, ganharam destaque: habilidade para relacionamentos interpessoais, 47,7%; orientação para comunidade, 43,8%; habilidade para trabalhar em equipe, 41,8%; ética e integridade, 39,9%; e habilidade para a comunicação, 32%. Em comparação com as respostas das organizações brasileiras, orientação para comunidade (o oitavo mais citado - 23,8% das respondentes das OSCs brasileiras) foi o atributo considerado como o segundo mais promovido nas organizações portuguesas. Em contrapartida, persistência, o quinto mais citado pelas organizações brasileiras (28,6%), foi somente o décimo segundo mais citado pelos respondentes portugueses (16,3%).

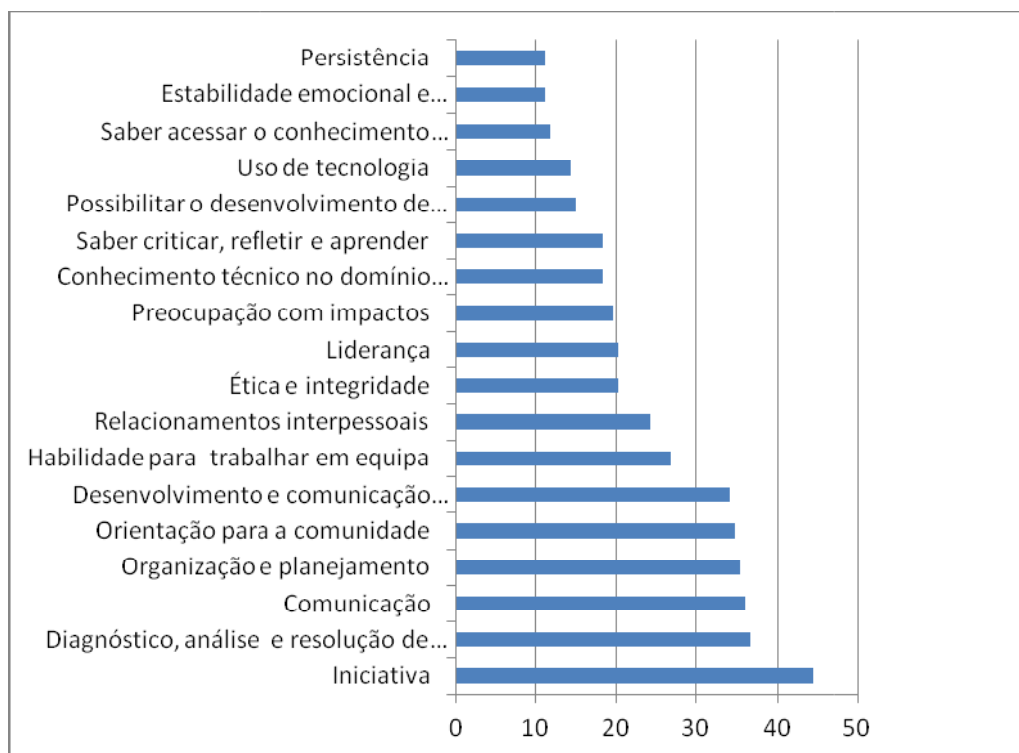
Figura 19 - Atributos e capacidades mais promovidos no seio das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos portuguesas, em percentual



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Assim como no caso brasileiro, os cinco atributos e capacidades mais citados como os desenvolvidos no seio da organização não foram os mesmos que os considerados como de maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais na perspectiva dos respondentes portugueses. Para o desenvolvimento de inovação social, iniciativa foi considerada a mais relevante, 44,4% dos respondentes, seguindo-se: habilidade para diagnóstico, análise e resolução de problemas, 36,6%; comunicação, 35,9%; capacidade para a organização e planeamento, 35,3%; e orientação para a comunidade, 34,6%. Observa-se que os atributos habilidade para relacionamentos interpessoais, habilidade para trabalhar em equipa, ética e integridade, por mais que sejam os mais desenvolvidos nas organizações, não foram citados como os de maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais. Por exemplo, ética e integridade passou a ser a nona mais citada neste âmbito, com 20,3%. Houve a valorização dos atributos iniciativa e diagnóstico, análise e resolução de problemas e da capacidade de organização e planeamento.

Figura 20 - Atributos e capacidades considerados como de maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais, em percentual



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Na seção subsequente, apresentam-se as principais características consideradas como críticas no que se refere às semelhanças e discrepâncias quando se comparam os dois contextos analisados.

4.1.3 Descrição comparativa dos campos de estudo

Com os dados obtidos por meio do inquérito classificatório, foram observadas algumas diferenças nas características das OSCs brasileiras e portuguesas, principalmente no que se refere ao estatuto jurídico. Enquanto a maioria das organizações respondentes brasileiras constituem-se de associações (50,5%) e cooperativas (37,9%), prevalecem nas organizações respondentes portuguesas as associações (30,7%), as misericórdias (28,8%), as cooperativas (21,6%) e as fundações (11,1%), tornando a amostra deste país mais diversificada no que diz respeito ao tipo de organização. Por mais que o percentual de cooperativas seja maior que o de misericórdias em Portugal (INE, 2013), o maior percentual de retorno das misericórdias neste país pode ser explicado pelo grande comprometimento da União das Misericórdias Portuguesas ao enviarem a suas associadas vários e-mails reforçando o apelo para que colaborassem com a pesquisa.

Também se observou diferença expressiva em relação ao ano de fundação das organizações respondentes. Enquanto no Brasil, a maioria foi fundada após a década de 1990 (77,7%), com destaque para o período entre 2001 e 2010 (45,1%), em Portugal foi obtido um percentual considerável de organizações fundadas antes de 1930 (18,3%), entre 1931 e 1960 (12,5%) e entre 1991 e 2000 (19,6%). O período com menor percentual de resposta de organizações portuguesas foi o compreendido entre 1961 e 1970 (2,3%). No entanto, estes percentuais estão coerentes com os estudos de Fernandes (1994) que revelam que grande parte das OSCs brasileiras (68% das ONGs) foi constituída após 1975, e com os estudos de Franco (2005) que identificaram o surgimento das misericórdias em Portugal desde o período do descobrimento (nesse estudo, as organizações respondentes mais antigas de Portugal foram exatamente as misericórdias) e a influência do período ditatorial português na redução do número de OSCs neste país nas décadas de 1960 e 1970.

Quanto à área de atuação, observou-se grande semelhança entre as organizações respondentes, caracterizada, principalmente, pela atuação em âmbito regional: 47,5% das organizações brasileiras e 64,7% das portuguesas. No entanto, foram identificadas diferenças significativas no que diz respeito às atividades desenvolvidas pelas OSCs. Enquanto no Brasil foi destacada a grande diversidade de atividades, com destaque para comércio, consumo e serviços; agricultura, silvicultura e pesca; serviços de ação social; e ensino, formação e investigação, em Portugal foi identificado maior foco de atuação em áreas como ação social; saúde e bem estar; e ensino, formação e investigação.

Enquanto nas organizações brasileiras mereceram destaque a produção e a comercialização de alimentos, artesanatos, materiais recicláveis, materiais didáticos e vestuários, nas portuguesas salientaram-se a produção e a comercialização de alimentos, refeições e artesanatos. No que se refere aos grupos-alvo, pela ordem, apurou-se que no Brasil foram destacados os membros associados, jovens, mulheres, organizações locais, estudantes e crianças; em Portugal, crianças, idosos, pessoas em situação de pobreza, jovens, membros associados, desempregados e pessoas com deficiência.

Quanto ao número de associados, 27,2% das organizações brasileiras contam entre 21 e 50 associados; e 18,4%, entre 51 e 100 associados. No caso português, 34,4% das organizações contam entre 101 a 500 associados; e 12,4%, entre 501 a 1.000. Isso demonstra o maior porte das organizações portuguesas. As organizações que apresentaram o maior número de associados foram as misericórdias, justificando a diferença apresentada entre os dois países, já que apenas no caso português se obteve um percentual significativo de respostas deste tipo de organização. Observou-se que o percentual de organizações que não

possuem associados é baixo em ambos os países: 3,4% das respondentes brasileiras e 5,9% das portuguesas.

O conjunto de organizações respondentes dos dois países apresentou similaridades em relação ao uso de voluntários no desenvolvimento de suas atividades. Apenas 15,5% das respondentes brasileiras e 19,6% das portuguesas afirmaram não ter contado com a colaboração de voluntários. A faixa que apresentou maior percentual de respostas foi aquela cujo quantitativo médio situa-se entre um e cinco voluntários/mês: 18,9% das organizações brasileiras e 28,1% das portuguesas.

Ainda sobre os recursos humanos, apurou-se que o percentual de organizações brasileira que não possuem colaboradores remunerados é bem maior ao das organizações portuguesas: 19,4% contra 4,6%. Ademais, o maior percentual de respostas das organizações brasileiras está concentrado na faixa entre 1 e 5 colaboradores remunerados e o das portuguesas na faixa entre 101 e 500 colaboradores remunerados: 20,9% e 24,8%, respectivamente. Neste aspecto, verificou-se que as organizações brasileiras têm maior proximidade com a chamada “economia solidária”, já que uma de suas características, na visão de Gaiger (2004), é a redução da presença de relações assalariadas no desenvolvimento das atividades de suas organizações.

O trabalho em parceria foi reforçado pelas respostas ao inquérito classificatório ao ser identificado que 84% das organizações brasileiras atuam em parceria com outras. Do total das respondentes, 57,8% têm parcerias com organizações públicas, mesmo percentual de organizações que efetuam parcerias com outras OSCs. Em outra questão que objetivava identificar o grau de concordância com a afirmativa de que a organização desenvolve parcerias com outras organizações tendo em vistas a partilha de informações, experiências e práticas no âmbito da intervenção social, foram obtidos percentuais elevados de concordância nos dois países: 73,8% no Brasil e 76,2% em Portugal.

O Quadro16 sintetiza as informações apontadas.

Quadro 16 - Síntese comparativa entre as principais informações obtidas com o inquérito classificatório

	Brasil	%	Portugal	%
Tipo de organização mais citado	Associações	50,5	Associações	30,7
Segundo tipo organização mais citado	Cooperativa	37,9	Sta. Casa de Misericórdia	28,8
Período de fundação mais citado	Entre 2001 e 2010	45,1	Entre 1991 e 2000	19,6
Período de fundação menos citado	Antes de 1930	1,5	Entre 1961 e 1970	2,3
Área de atuação mais citada	Regional	47,5	Regional	64,7
Número de associados com maior frequência de resposta	Entre 21 e 50	27,2	Entre 101 e 500	34,4
Número de associados com a segunda maior frequência de resposta	Entre 51 e 100	18,4	Entre 501 e 1000	12,4
Sobre a inexistência de associados	Não possui	3,4	Não possui	5,9
Número de voluntários/médio/mês com maior frequência de resposta	Entre 1 e 5	18,9	Entre 1 e 5	28,1
Sobre a inexistência de voluntários	Não possui	15,5	Não possui	19,6
Número de colaboradores remunerados com maior frequência de resposta	Entre 1 e 5	20,9	Entre 1 e 5	24,8
Sobre a inexistência de colaboradores remunerados	Não possui	19,4	Não possui	4,6
Desenvolvimento de parcerias tendo em vista a partilha de informações, experiências e práticas no âmbito da intervenção social	Sim	73,8	Sim	76,2

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa

As informações obtidas na etapa classificatória permitiram identificar alguns aspectos gerais que as envolvem as OSCs brasileiras e portuguesas, seja sobre suas principais características, seja sobre a percepção da prática de ações relacionadas ao desenvolvimento de inovação social e ao desenvolvimento de competências. Além disso, com as questões de escala de concordância, tornou-se possível a escolha de casos que se mostraram como socialmente inovadores e como espaços de desenvolvimento de competências. A opção pelas organizações com maiores escores nas questões citadas se deu pelo fato de que nestas seria facilitada a observação dos dois construtos, já que os respondentes as consideraram como praticantes deles. Em contrapartida, a análise qualitativa permitiu o aprofundamento em algumas questões identificadas na etapa classificatória. Os dados obtidos com os estudos dos casos selecionados seguem apresentados na próxima seção.

4.2 Etapa de estudos de casos

Na etapa de estudo de caso, das OSCs que obtiveram maior média de pontuação nas questões com escalas de concordância que iam de 1 a 10 e que se referiam ao desenvolvimento de práticas socialmente inovadoras e ao desenvolvimento de competências, foram selecionadas aquelas que deixaram e-mail para contato e que, após consultadas, manifestaram interesse e disponibilidade para participarem do estudo em profundidade. Optou-se por não selecionar mais de uma organização do mesmo estado brasileiro ou distrito português, para que se tivessem representantes de diferentes regiões dos dois países. Atendendo aos critérios citados, foram selecionadas seis organizações, três brasileiras e três portuguesas, apresentadas nas seções subseqüentes, obedecendo à ordem ortográfica de seus nomes.

4.2.1 Os casos brasileiros

As três organizações brasileiras selecionadas foram: Associação de Integração Campo Cidade, Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares e Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável. Elas alcançaram, respectivamente, média de 8,9, 9,2, e 10,0 nas questões com escalas de concordância do inquérito classificatório.

4.2.1.1 Caso I - Associação de Integração Campo Cidade – MICC

A Associação de Integração Campo Cidade (MICC), sediada na comunidade de Vila Alpina, cidade de São Paulo, foi estudada no período entre 29 de fevereiro de 2016 e 2 de março de 2016. Foram realizadas seis entrevistas com seis pessoas: gestora de projetos, membro do Conselho Fiscal, voluntária responsável pelo atendimento na lojinha da organização, Presidente e beneficiária que fazia compras de legumes e verduras na lojinha citada. O pesquisador conheceu a estrutura física utilizada pela associação e a lojinha onde os produtos adquiridos dos agricultores familiares são comercializados. A gestora de projetos respondeu às questões de um inquérito complementar (Apêndice VI) e disponibilizou vários documentos, como: Estatuto Social, fôlder e cartilha com informações da instituição e apostila de um curso de alimentação natural promovido pela instituição. Na madrugada do dia 2 de março, o pesquisador atuou como observador durante o recebimento e separação dos *kits* com legumes e verduras oriundos da Associação de Ibiúna e acompanhou a entrega na Paróquia de uma comunidade vizinha à Vila Alpina. Como os agricultores beneficiários residem no município de Ibiúna, não foi possível entrevistá-los neste momento, mas o presidente do

MICC disponibilizou o contato de um dos representantes da Associação de Pequenos Produtores Rurais de Ibiúna (APPRI), o qual concedeu uma entrevista por telefone em maio de 2016. Outras fontes de informações foram o site e a rede social do MICC, consultados antes e depois da realização das entrevistas.

O Quadro 17 apresenta a descrição do perfil dos sujeitos.

Quadro 17 - Perfil dos entrevistados da Associação de Integração Campo Cidade

Entrevistados	Função/Cargo	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
Entrevistado A	Presidente	47 anos	4 anos	6 anos	Graduação em Análise de Sistemas de Informação; especialização em Finanças.
Entrevistado B	Membro do Conselho Fiscal	79 anos	4 anos	8 anos	Tecnólogo em Edificação
Entrevistada C	Gestora de projetos	53 anos	4 anos	8 anos	Bacharelado em Serviço Social e em Teologia.
Entrevistada D	Voluntária	62 anos	7 anos	7 anos	Segundo grau.
Entrevistada E	Beneficiária (consumidora)	64 anos	8 anos	8 anos	Não informado
Entrevistado F	Beneficiário (membro da APPRI)	47 anos	6 anos	8 anos	Segundo grau

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa

4.2.1.1.1 Caracterização da Associação de Integração Campo Cidade

Nesta seção e nas que darão início à descrição dos casos subsequentes, por mais que no estudo tenha sido obtida uma infinidade de informações, realiza-se uma narrativa que privilegiou uma breve descrição da história da organização, de sua estrutura organizacional, dos principais recursos disponíveis (incluindo os humanos), da participação e do engajamento dos envolvidos e das principais parcerias estabelecidas, tendo em vista o desenvolvimento de suas atividades. Busca-se apresentar informações que possam facilitar o entendimento do desenvolvimento de inovações sociais e de competências no âmbito da organização.

Começando por sua história, a Associação de Integração Campo Cidade, apesar de ter se tornado uma associação apenas em 2008, iniciou suas atividades bem antes, como Movimento de Integração Campo Cidade, cuja sigla MICC continua figurando como seu nome de fantasia. O MICC surgiu como um movimento popular em 1986, por meio da parceria entre consumidores da Vila Alpina (São Paulo) e pequenos produtores rurais de cidades do interior do estado. Integrou-se, a partir de 1988, a alguns assentamentos agrícolas, iniciando um sistema de irrigação para o assentamento de Porto Feliz. A partir de 1989,

passou a fazer compras comunitárias diretamente de pequenos produtores de comunidades rurais assentadas (assentamento rural)²⁴ (MICC, 2016a).

Como os fundadores do MICC eram membros da Pastoral da Vila Alpina, a motivação para o desenvolvimento de ações de apoio a assentamentos rurais foi influenciada fortemente pelas campanhas da fraternidade da Igreja Católica posteriores a 1983, que estimulavam o desenvolvimento de ações pela vida e contra a fome.

A ideia do MICC inicial, ela começou com a questão da reforma agrária. A gente trabalha até hoje muito com a questão da campanha da fraternidade. E a Campanha da Fraternidade de 83, acho que 83, era justamente a questão da terra. Então, era reforma agrária. A partir daí, começamos a trabalhar com os assentados mais próximos. Como que era aquela vida? E aí ajudamos a produzir. Produz. E, agora, como faz? (Entrevistado A).

Com a articulação do movimento, os integrantes da Pastoral passaram a refletir sobre a necessidade de desenvolverem ações mais sistemáticas tendo em vista o apoio à reforma agrária. A produção foi apoiada em um primeiro momento, no entanto o escoamento tornou-se o grande gargalo dos assentamentos, passando a ter maior atenção do MICC. Como efeito, o Movimento começou a adquirir o feijão cultivado em alguns assentamentos de Itapeva, cidade localizada a 350 quilômetros da cidade de São Paulo. Na visão do Entrevistado B (um dos fundadores do MICC), a intervenção se tornou necessária pela dificuldade de os assentamentos inserirem seus produtos no mercado, diante do fato de resultarem de movimento clandestino (o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra - MST²⁵).

Na cidade, foi realizado um trabalho com 64 paróquias em mais de 150 Comunidades Eclesiais de Base na região de Belém, cidade de São Paulo. Trata-se da divulgação do Movimento protagonizado pelo MST e da angariação de consumidores para o feijão produzido nos assentamentos. Com a mobilização dos consumidores e a definição da quantidade de quilos que seriam consumidos, o MICC conseguiu articular o consumo de cerca de 30 toneladas de feijão produzido em três safras.

Para facilitar o transporte do feijão, o MICC contava apenas com um veículo, adquirido com recursos da Campanha da Fraternidade de 1991 (“Solidários da dignidade do trabalho”). Com recursos da campanha de 1992 (“Juventude Caminho Aberto”), foi possível comprar um novo veículo, possibilitando o contato mais direto e permanente com os agricultores no ano seguinte.

²⁴ Conjunto de unidades agrícolas independentes entre si, instaladas onde originalmente existia um imóvel rural que pertencia a um único proprietário (INCRA, 2017).

²⁵ Movimento de ativismo político e social brasileiro. De inspiração marxista, busca, fundamentalmente, a redistribuição das terras improdutivas entre agricultores sem terras.

Então, com esta Kombi, quando vinha o feijão de lá, estocava numa comunidade, e desta comunidade redistribuía para as demais. Especificamente para a Região Episcopal Belém, para localizar especificamente na divisão política, mas mais uma divisão religiosa, das comunidades. Então, fizemos esse trabalho por dois, três anos, mais ou menos, e chegou um momento que os atravessadores de Goiás acabaram pagando melhor por esse feijão. Aí, já estava praticamente reconhecido o movimento [MST] e tal, já com assentamentos oficiais. Aí, então, os atravessadores se interessaram. E os atravessadores de Goiás pagavam melhor o feijão do que nós conseguíamos vender aqui em São Paulo. (Entrevistado B).

Resolvido o problema de escoamento da produção de feijão, o MICC passou a trabalhar com outros tipos de produtos agrícolas, como, legumes e verduras. No entanto, a distância não permitiu que o Grupo continuasse a trabalhar com os assentamentos de Itapeva, pois os produtos perderiam muito de suas características originais se fossem transportados por uma distância superior a 300 quilômetros num carro fechado, sem ventilação e refrigeração adequadas.

Então, começamos a trabalhar assentamentos, ocupações e assentamentos mais próximos. Aí, começamos a apoiar o Sumaré, aqui perto de Campinas. Têm dois assentamentos. Então, o que a gente fazia? Pegava os produtos lá na sexta-feira e fazia feirinha durante sábado e domingo aqui em São Paulo. Então, várias comunidades... Então, a gente distribuía os produtos nas comunidades e vendia e remetia o dinheiro para lá. Aí, tirávamos o dinheiro do combustível, e o resto era para lá. (Entrevistado B).

Foram dois anos de articulação do consumo dos produtos dos assentamentos de Sumaré, que fica em torno de 120 quilômetros de São Paulo. Após este período, assim como o ocorrido em Itapeva, os assentamentos conseguiram novos destinos para seus produtos, fazendo com que o Grupo migrasse novamente para outro assentamento.

Trabalhamos dois anos. A gente conseguia acabar com os produtos, a eficiência do movimento, de buscar produto e escoar aquele produto. Então, chegamos a um ponto: “[O assentamento] Já não tem mais condições de servir”. Mas mostra que foi eficiente e que ajudou. E, também, depois já começou a ter outros consumidores, a Escola, apoiada pelo Governo [faz referência ao PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar], e assim foi (Entrevistado B).

Segundo os entrevistados B e C, o projeto mais inovador do MICC foi colocado em prática em agosto de 1993, em parceria com a APPRI: o “Projeto *kits*”, ativo até hoje. Seu foco é na articulação dos agricultores familiares, para uma produção natural e diversificada de legumes e verduras, que, uma vez por semana, são organizados na forma de *kits* compostos por oito produtos diferenciados e enviados aos grupos de consumo articulados pelo MICC em São Paulo.

Então, vieram várias pessoas. Veio um grupo de Ibiúna. E em uma reunião do MICC: “Olha, nós queremos apresentar um trabalho, ou alguma coisa para vocês”.

“- Ah: Tá bom.” Era o *kit* com oito produtos, três folhagens e cinco legumes. E expuseram o que eles queriam, e tal, e se nós não queríamos abraçar esta causa. [...] Aí, nós organizamos novamente nas comunidades católicas, inicialmente, que é o nosso campo. E, logo de cara, nós tínhamos assim quatrocentos *kits* desses. Logo no primeiro impacto! Imagine para o pessoal do campo que está produzindo, que tinha necessidade de escoar e não tinha como. Quatrocentos *kits*. É em torno de sete quilos [cada *kit*]. Em quilos dão 2,8 toneladas a cada quinze dias. Nós não escolhemos o produto, mas sabemos que é produto de época (Entrevistado B).

Ao acolher a proposta de incentivar a produção e o consumo de produtos agrícolas naturais, o MICC intensificou sua atuação em duas frentes: agricultores familiares e consumidores. Com os agricultores familiares, passou a desenvolver campanhas, de orientação e formação para a eficiência produtiva com o mínimo possível de insumos químicos e agrotóxicos. Com os consumidores, passou a desenvolver campanhas de orientação e formação sobre as consequências do consumo de produtos agrícolas convencionais e os benefícios do consumo de produtos naturais, tanto para a saúde dos consumidores quanto para o meio ambiente. Os consumidores também passaram a ser informados sobre a necessidade de os produtos serem de época, facilitando a produção sem agrotóxicos e a aparência deles, que, por mais que se apresentem menos atraentes aos olhos do consumidor, possuem características nutritivas similares ou superiores às dos convencionais.

A definição do preço de cada *kit*, apesar de ser baseada no preço de mercado, não segue as constantes oscilações de preços que o caracterizam. O preço é acordado entre as partes quando há alguma variação significativa do valor de mercado, mas a intenção é a de que não seja reajustado em períodos inferiores a um ano. Assim, caso o valor dos produtos se eleve no mercado, há o compromisso dos produtores de manterem o valor acordado. Porém, os consumidores também se comprometem a continuar adquirindo o *kit* mesmo que o valor dos produtos no mercado esteja abaixo do preço acordado. Atualmente, o *kit* com oito produtos é comercializado por R\$ 15,00. Destes, R\$ 12,00 são destinados aos produtores, ficando R\$ 3,00 para cobrir os custos logísticos assumidos pelo MICC.

Por mais que o representante da APPRI tenha confirmado a pequena flutuação do valor de cada *kit*, reconheceu que este valor pode ser alterado mais de uma vez no ano: “Mudamos os preços por volta de duas a três vezes no ano (Entrevistado F)”.

A APPRI tem a responsabilidade pela montagem dos *kits*, ficando a cargo dos agricultores a decisão sobre quais produtos serão enviados. Desse modo, os agricultores optam por enviar os produtos de época, pela facilidade de sua produção sem o uso intensivo de agrotóxicos e a um custo mais baixo.

O processo logístico do projeto começa com a orientação e formação dos produtores locais sobre plantio e colheita de modo escalonado, tendo em vista o envio de produtos em todas as semanas de todos os meses do ano. Nas segundas-feiras, até o meio dia, o MICC informa o número de *kits* que devem ser enviados naquela semana para determinada comunidade. Os agricultores colhem os produtos na terça-feira e os levam para o barracão da APPRI, local onde os *kits* são montados. Para evitar disputas entre consumidores, naquela semana cada *kit* é montado com os mesmos produtos. Os que sobram são enviados avulsos para serem vendidos na lojinha do MICC. Na quarta-feira, às 3 horas e 30 minutos, o caminhão com os produtos sai de Ibiúna, chegando à sede do MICC por volta das 5 horas e 30 minutos. De lá, são distribuídos a cada grupo de consumo. O pagamento é recolhido dos consumidores e depositado na conta da APPRI até a segunda-feira da semana seguinte.

Atualmente, o projeto do *kit* é o principal desenvolvido pelo MICC, mas está em articulação o incremento da produção orgânica. Segundo o Entrevistado A, a Associação está articulando parcerias com produtores orgânicos de outros assentamentos e, mesmo, com os agricultores de Ibiúna, havendo um processo de transição, pelo qual os agricultores estão sendo estimulados a se voltarem para a produção orgânica. Apesar das dificuldades, foram realizadas reuniões com os agricultores, a quem foi disponibilizado um engenheiro por um período de quatro meses para analisar a realidade da produção local e orientá-los sobre a melhor forma de produzir sem o uso de agrotóxicos.

Com oitenta associados, o MICC conta com a colaboração de sete dirigentes estatutários (quatro homens e três mulheres). A diretoria é formada por: presidente, vice-presidente, tesoureiro, vice-tesoureiro, secretário e vice-secretário. Todos os associados atuam como voluntários na instituição. Em 2015, cresceu o número de associados, com a entrada de dez, sem que houvesse registro de saídas.

O MICC conta com uma estrutura física modesta, por utilizar os espaços cedidos pela Paróquia Nossa Senhora do Carmo. Além de contar com a cessão de salas para reuniões, a paróquia permitiu a construção no espaço de seu estacionamento de uma pequena loja (foto no Apêndice VIII) destinada à comercialização dos produtos naturais (arroz integral, mel, pupunha, legumes, verduras etc.) e ao recebimento e organização dos *kits* a serem encaminhados às organizações parceiras de outras comunidades e aos consumidores de Vila Alpina.

Como principal ponto forte da Associação os entrevistados destacaram a participação e o engajamento de seus associados ministrando palestras, transportando e organizando a distribuição dos produtos agrícolas, fazendo atendimento aos consumidores na lojinha,

mobilizando e organizando os núcleos de consumo e contribuindo para a gestão da Associação, seja como membros dos projetos ou da direção.

Por mais que o envolvimento seja o principal propulsor do MICC, o Entrevistado A mostrou-se preocupado com a necessidade de renovar sua equipe. Em sua percepção, as pessoas que participam da gestão são quase as mesmas desde fundação do Movimento e são as responsáveis por sua existência por mais de vinte anos. São todos voluntários e desenvolvem tarefas extenuantes, às vezes antes do amanhecer, como no caso do recebimento dos produtos, feito todas as quartas às 5 horas e 30 minutos. Para ele, os voluntários só fazem isso por partilharem valores próprios da fé que comungam e pela história de relacionamentos que criaram ao participarem da mesma igreja. A preocupação com a necessidade de renovação se intensifica diante da percepção de algumas transformações ocorridas na igreja e na postura de seus fiéis, que, a seu ver, estão menos preocupados com as questões sociais.

A Igreja Católica foi considerada pelos entrevistados como a principal parceira do MICC, desde a sua fundação. Com esta parceria, o MICC conta com a cessão de espaços a realização de reuniões, abrigo dos veículos e utilização da lojinha, que já tem oito anos. Além disso, é difícil separar as fronteiras entre o MICC e a igreja, diante do envolvimento de seus membros com as pastorais. No entanto, as parcerias vão além da Igreja Católica, contando também com o envolvimento de outros membros de igrejas espíritas, evangélicas e instituições laicas, como escolas, postos de saúde e unidades básicas de saúde.

Outra parceria significativa é a realizada com o Instituto Kairós, com escritório em São Paulo, o qual busca fomentar novas práticas de produção, distribuição, comercialização e consumo responsáveis. O contato inicial entre as duas instituições ocorreu a partir do mapeamento de movimentos sociais brasileiros voltados para o consumo responsável que o Instituto realiza. Com o mapeamento do MICC como um dos grupos, as organizações estreitaram as relações e passaram a integrar a mesma rede de movimentos mapeados. O Instituto Kairós, ainda, estimula e auxilia o MICC a candidatar-se a projetos para financiamento e à execução dos recursos aprovados.

Na visão dos entrevistados B e C, ao se articular em rede, o MICC consegue viabilizar algumas ações que não conseguiria sozinho. Como exemplo cita a compra de arroz integral do Rio Grande do Sul, que apenas torna-se viável se as organizações parceiras fizerem uma encomenda de grande vulto, repartindo entre si os produtos após o recebimento.

4.2.1.1.2 A Associação de Integração Campo Cidade e o desenvolvimento de inovações sociais

O termo *inovação social* não é usualmente utilizado no MICC. Os entrevistados não souberam explicar seu significado e apenas o presidente (Entrevistado A) afirmou que a inovação social está associada ao fato de se construir uma sociedade diferente, com menor exploração das pessoas, demonstrando uma percepção superficial sobre o conceito.

Ao serem informados sobre o conceito de inovação social²⁶ utilizado pela pesquisa, os entrevistados afirmaram que as práticas citadas são comuns na Associação. Como exemplo destacaram as ações que desenvolvem para estimular o consumo e o cultivo de produtos naturais, além de ações mais pontuais, como a utilização de sacolas retornáveis em seu processo logístico.

Neste âmbito, a articulação de grupos de consumo foi considerada a principal inovação social da Associação. Com a organização da produção e do consumo dos *kits* nos moldes do que é defendido pelos movimentos da economia solidária e do comércio justo, foi implementado um novo modo de negociação. Este consiste em integrar o pequeno produtor diretamente com o consumidor residente na cidade, eliminando o intermediário e o atravessador nesse processo. Assim, por facilitar tal articulação, o MICC foi reconhecido e enquadrado dentre os 25 movimentos e empreendimentos de economia solidária brasileiros que praticavam comércio justo.²⁷

Na visão dos entrevistados B e C, além de integrar pequenos produtores e consumidores, com o estímulo ao consumo de produtos naturais, o MICC está conseguindo alterar algumas mentalidades e hábitos alimentares na região onde atua, como revelam os relatos a seguir:

O MICC está conseguindo mudar a mentalidade, muito, em consumo de produtos sem agrotóxicos, de produtos naturais e tal. Nós, talvez, não paramos para pensar nisso, mas em mil famílias aderindo ao consumo de produtos naturais isso vai mudando uma região. Agora, não temos a pretensão de mudar o Brasil, mudar o mundo, mas, mais uma vez, nós estamos fazendo o que é possível. Mas, hoje já não está só na Região Belém, [...] mas também já está na diocese de São Miguel Paulista, diocese de Santo André. Já está saindo das paróquias. Outras regiões em São Paulo. Região Ipiranga, por exemplo. Região Santana. Então, não está fechadinho aqui. E, nesse sentido, acho que está mudando, sim (Entrevistado B).

O MICC, além de comercializar os bons produtos, ele dá formação. A gente tem curso da cozinha natural, que é uma coisa assim, apaixonante. São quinze oficinas

²⁶ Novos produtos, processos, abordagens ou intervenções desenvolvimentos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social, com base em pressupostos de fortalecimento da capacidade de ação e transformação de comportamentos das pessoas e com objetivo de melhoria do bem-estar social (PHILLS Jr., et al., 2008; DIOGO, 2010; MOULAERT; MACCALLU; HILLER, 2013).

²⁷ Este mapeamento foi realizado pelo Instituto Kairós com recursos do Governo Federal (Entrevistada C).

com as mesmas pessoas e têm duração mais ou menos de três meses. E as pessoas saem de lá conscientes de onde vem a comida, como ela é tratada, o que fazer com os subprodutos, como usar também os talos, as folhas. Porque, se o produto não tem veneno, quando você joga as folhas fora, você está jogando alimento bom fora. Então, nestas oficinas a gente dá toda esta infraestrutura (Entrevistada C).

A Entrevistada E, uma das consumidoras dos produtos, afirmou que, além de morar próximo à Paróquia Nossa Senhora do Carmo, as verduras e legumes intermediados pelo MICC são de boa qualidade e têm preços mais acessíveis. Por mais que não adquira todo o *kit*, ela tem o costume de ir à lojinha comprar produtos que são vendidos avulsos.

Junto com os agricultores familiares, o MICC facilita o escoamento da produção de verduras e legumes, ampliando a renda e contribuindo para a redução do êxodo rural nas comunidades produtoras. Ademais, as orientações dadas sobre o melhor manejo da terra impactaram diretamente a redução do uso de produtos químicos e agrotóxicos para a produção.

Segundo a Entrevistada C, o MICC também tem prestado grande contribuição aos jovens no sentido de não deixarem o campo, ao ampliar as possibilidades de estudarem e utilizarem os conhecimentos adquiridos na própria comunidade. A fixação no campo também está relacionada ao aumento da renda da população local, fortemente influenciada pela venda direta de seus produtos. Além da certeza de escoamento da produção, com a eliminação dos atravessadores foi possível a definição de preços mais vantajosos para os dois lados. Assim, o produtor passou a ser mais bem remunerado mesmo fornecendo produtos ao consumidor final a preço abaixo do mercado consumidor.

Ajudam a escoar a produção da nossa associação, que tem vinte associados. O bom do comércio solidário é que permite fazermos venda direta e o preço de venda fica mais interessante para nós (Entrevistado F).

Os jovens, filhos da terra, estudarem. A gente tem visto nos últimos anos: “O meu filho está fazendo faculdade”, “O meu filho comprou uma moto [motocicleta]”. A gente vê muito isso falar quando vamos lá. Então, o MICC causa este impacto. Porque, se eles têm certeza que vão vender o produto, os jovens deles já podem estudar. E os jovens deles estão tão motivados com as coisas que veem no MICC, que escolhem fazer faculdade da terra (Entrevistada C).

As ações do MICC possibilitaram a conscientização do homem do campo para o melhor uso da terra e dos recursos naturais, conforme os relatos a seguir:

Auxilia-nos [o MICC] dando assistência técnica por meio de uma parceria com outra ONG [Instituto Kairós] (Entrevistado F).

A gente tem conseguido conscientizar o homem do campo não só para ficar na terra, mas do quanto eles são importantes, quanto é importante não envenenar a terra, nem a água, o que tem feito muita diferença (Entrevistada C).

Outra ação citada, por mais que seja pontual, foi o estímulo ao uso de sacolas retornáveis. Na visão da Entrevistada C, esta foi a alternativa encontrada para que os consumidores não utilizassem sacolas plásticas. Com este fim, a Associação disponibilizou a cada consumidor duas sacolas recicláveis com a marca MICC para serem utilizadas no transporte dos produtos.

Como as ações do MICC extrapolam a comunidade de Vila Alpina, as inovações sociais foram consideradas pelos entrevistados como de grande escala. Segundo os entrevistados A, B e C, na cidade de São Paulo são mais de mil famílias beneficiadas mensalmente com o acesso aos produtos agrícolas vindos de Itapeva. Este quantitativo implica um impacto direto em cerca de quatro mil pessoas, considerando que cada família tenha uma média de quatro membros.

Isso dá umas quinze toneladas/mês. Só que nós trabalhamos uma região que é a Zona Leste, praticamente. Dentro da ação na Zona Leste, eu acho que tem um número razoável, dentro das nossas possibilidades. Têm outros grupos que queriam que a gente fosse também à Zona Oeste, e não temos condições. Não dá para enviar para lá (Entrevistado A).

Junto com os pequenos agricultores, são beneficiadas diretamente vinte famílias associadas à APPRI, resultando em cerca de cem pessoas impactadas diretamente.

Os entrevistados destacaram que os impactos das ações que desenvolvem extrapolaram a dimensão da geração de trabalho e renda, alcançando as dimensões da política, da saúde, do meio ambiente e da educação/qualificação. Em resumo, a comercialização direta impactou o trabalho e a renda dos agricultores e os cursos de capacitação, reuniões e atividades de assessorias impactam a qualificação, seja dos consumidores sobre o aproveitamento de alimentos, seja dos agricultores sobre o manejo do solo e armazenagem dos produtos. Esta última tem efeito direto na saúde dos consumidores e no uso sustentável dos recursos naturais. Por fim, cabe destacar as ações no âmbito da política pelo envolvimento dos membros do MICC em conselhos participativos, como o Conselho de Segurança Alimentar em nível municipal e em fóruns sociais em nível nacional.

Segundo o Entrevistado A, é por impactar uma diversidade de dimensões que o MICC foi beneficiado com recursos da Campanha da Fraternidade de diferentes anos.

A gente falava da questão do agrotóxico, da terra, muito ligado a isso. Naquele momento, uma das campanhas foi a segurança pública. Um dos fatores da questão da segurança pública era o êxodo rural, saída da população do campo, uma sobrecarga na população da cidade, e o MICC tem esta preocupação de dar uma vida digna de não precisar ir para cidade trabalhar, numa moradia sub-humana. Então, a campanha do ano anterior tem a ver com o MICC também. Então, no ano seguinte

tem a ver com a economia solidária. O MICC tem tudo a ver com a economia solidária. Então, o MICC está nas três campanhas. Na campanha seguinte foi sobre saúde. Então, o MICC tem a ver com saúde porque traz produtos sem agrotóxicos, agricultura limpa. [...] Você consegue encaixar de várias formas este trabalho do MICC (Entrevistado A).

O Quadro 18 apresenta as atividades e projetos considerados pelos entrevistados como socialmente inovadores e as respectivas dimensões impactadas.

Quadro 18 - Projetos e atividades da Associação de Integração Campo Cidade, por dimensão impactada

Projetos e atividades	Dimensões de análise do impacto				
	Geração de trabalho e renda	Qualificação / Educação	Engajamento político	Meio ambiente	Saúde
Projeto de <i>kits</i>	X	X	X	X	X
Intervenção junto com os agricultores familiares	X	X	X	X	
Formação em culinária com produtos naturais	X	X		X	X
Articulação em redes	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Os depoimentos dos entrevistados A, B e C permitem afirmar que as ações desenvolvidas pelo MICC foram adotadas como referências em outros contextos. Além de frequentemente receber e-mails e visitas de representantes de organizações sociais de todo o Brasil, ao participar de redes da economia solidária, suas experiências foram divulgadas e serviram de inspiração a outros grupos.

Tem várias redes que a gente participa de economia solidária que usou o MICC como exemplo. Os *kits* lá em Piracicaba estão fazendo os *kits* (Entrevistada C).

Em Botucatu, fica a trezentos quilômetros, e um grupo de lá e participamos juntos em algum evento. Também tem um grupo lá que pegou a experiência nossa. Então, realmente, ressoa mais do que a gente pensa (Entrevistado B).

O Entrevistado A enfatizou que não é pretensão do MICC fazer com que seus projetos sejam replicados, mas que sirvam de inspiração para que outros grupos construam seus próprios projetos de acordo com as especificidades locais. Como exemplo citou o fato de ter participado de uma reunião em Santos com um grupo interessado em replicar a experiência do MICC. Nesta reunião, ele enfatizou que o grupo deveria descobrir o seu próprio caminho, já que os produtos daquela região eram diferentes, como no caso da produção de palmito.

Para o desenvolvimento das atividades consideradas como socialmente inovadoras, o MICC enfrentou uma diversidade de desafios, com destaque para a dificuldade em se obter maior engajamento das pessoas beneficiadas. Como exemplo cita-se o fato de que mesmo com toda a orientação sobre a importância de se aproveitar os produtos integralmente nem todos gostam de adquirir produtos acompanhados de folhas e talos. Outro motivador da desistência do *kit* é o recebimento de um mesmo produto por várias semanas, já que são produtos de época. Com a rotatividade das pessoas que participaram do Projeto, este quadro ficou ainda mais complexo, tornando necessário um assessoramento continuado para que os novatos compreendessem a filosofia do Movimento. Por estes motivos, grande parte dos esforços da Associação dirigia-se à mobilização, orientação e capacitação dos sujeitos envolvidos.

Outra barreira também relacionada ao baixo engajamento prende-se aos interesses divergentes, às vezes antagônicos, de parte dos envolvidos. Foi possível identificar nos depoimentos dos entrevistados B e C que há pessoas que participam do grupo de consumo apenas pelo fato de o *kit* ser mais barato que o preço praticado no mercado local. Por nem sempre entenderem a proposta do MICC, é comum que nestes casos os consumidores desistam do *kit* nos períodos em que seu preço fica acima do cobrado no mercado.

O baixo engajamento dos envolvidos tornou-se ainda mais preocupante por resultar na dificuldade de renovação da diretoria. Na visão do Entrevistado A, há uma dificuldade em recrutar voluntários comprometidos com a questão social e com os objetivos do grupo. Como a Igreja tem forte influência na organização, o mesmo entrevistado atribuiu a seu afastamento das questões sociais a responsabilidade pela mudança de postura de seus membros, menos afeitos ao voluntariado e ao envolvimento em projetos sociais.

Se, de um lado, as alterações na postura da Igreja e de seus fiéis impactou fortemente o recrutamento de novos membros para o MICC, de outro, os hábitos enraizados que caracterizam a cultura local também foram considerados como uma grande barreira para que as ações socialmente inovadoras se tornassem efetivas. Tal resistência foi identificada tanto no campo quanto na cidade.

A gente vai mudando mentalidade, os conceitos. E inclusive, os estudantes da roça, que volta para a roça. Aí, eles também têm problemas para com os próprios produtores lá. “Ah: Faz cem anos que eu faço isto e o menino que vem da escola vem dizer para eu fazer diferente”. Então, tem que mudar também a mentalidade de quem produz. E tudo isso é muito lento. Nem sempre aceitam essa inovação. (Entrevistado B).

A tradição do povo da cidade achar que só pode consumir aquele legume que vem limpinho na “travessinha” de isopor, embrulhadinho no plástico. Mas a folha natural que veio não quer. (Entrevistada C).

Por fim, também foi destacada como grande barreira ao desenvolvimento de inovações sociais a dependência que MICC tem de outras instituições. Por serem complexos, problemas que evidenciam a necessidade de reforma agrária necessitam de ações articuladas para que sejam resolvidos. Neste aspecto, por serem necessárias alterações legais e vultuosos investimentos financeiros quando inexistem ações convergentes por parte do Estado, a instituição se vê impotente para resolver grande parte dos problemas que envolvem a questão agrária.

De acordo com os entrevistados A, B e C, grande parte das barreiras apontadas foi superada pelo engajamento das principais lideranças da Associação, que se orientam por uma filosofia caracterizada pela utopia de um mundo melhor. A ideologia do movimento tem forte inspiração nos preceitos e valores do cristianismo, colocados em prática por meio da busca do bem-estar coletivo. Como reforçou o Entrevistado A, os integrantes do MICC não se enquadram na condição de vulnerabilidade social, já que a maioria está aposentada e com estabilidade financeira para a garantia dos bens básicos para a sobrevivência. Porém, lutam pela garantia de condições semelhantes aos que estão mais vulneráveis socialmente.

Não obstante a forte orientação pela doutrina cristã, com a diversificação dos integrantes e a inclusão de novos membros, nem sempre vinculados à Igreja Católica, surgiram outras influências, que levaram a Associação a uma maior hibridez de orientações ideológicas. Assim, além dos valores proclamados pelo catolicismo, podem ser identificados valores próprios do mercado de trocas quando se pensa na redução dos custos dos produtos por meio da exclusão do atravessador e da economia de escala obtida e valores proclamados pela economia solidária e por defensores do comércio justo e que dão justificção à defesa do consumo de produtos naturais e do cultivo sem agrotóxicos (Entrevistados A, B e C).

4.2.1.1.3 O desenvolvimento de competências na Associação de Integração Campo Cidade

Quando questionados sobre o que seria ser competente no MICC, uma resposta recorrente nos discursos dos entrevistados A, B e C foi a necessidade de identificação com a causa defendida pela instituição. Neste sentido, a todo o momento falou-se da necessidade de “vestir a camisa” na luta pela redução das desigualdades sociais. Apesar de este perfil não ter sido atribuído a todos os membros da Associação, ele foi considerado como comum às

lideranças principais e ao grupo que fundou a instituição e que possui forte ligação com as pastorais da Igreja Católica.

A maioria do grupo está dentro da Igreja Católica. Muitos grupos são da Igreja Messiânica, mas a mística que tem é o que sustenta esse trabalho e o que faz que as pessoas tenham um sonho de uma nova sociedade de uma forma diferente e acreditar na esperança de algo diferente. Eu acho que o que faz caminhar é isso (Entrevistado A).

Apesar da diversidade de perfis, o grupo citado exerce forte influência sobre os demais e são protagonistas na aprendizagem e nas alterações de comportamento em todo o Grupo. De acordo com os entrevistados B e C, a interação para o desenvolvimento das atividades permitiu o surgimento de uma diversidade de espaços para a aprendizagem dos diferentes *stakeholders* da Associação. Como resultados destes espaços, destacam-se a construção de saberes e o desenvolvimento de competências voltadas à ação política e ao desenvolvimento social. A aprendizagem obtida também resultou na mudança de hábitos, como ocorreu com os membros do grupo de consumo, que passaram a valorizar e a utilizar produtos naturais. Os desafios enfrentados também estimularam a busca por qualificação por parte dos associados, dos pequenos agricultores e de seus familiares.

Dentre os facilitadores do desenvolvimento de competências dos integrantes da Associação destacam-se os cursos voltados à produção e ao consumo e preparo de alimentos naturais, a interação entre os membros do MICC, beneficiários e parceiros e a busca por caminhos para superar os problemas enfrentados no decorrer das intervenções.

Eu cheguei ao MICC com muito boa vontade e politicamente muito pobre. Eu tinha mais visão social do que política. O MICC me botou mais na linha da política. Eu aprendi muito de política. Aprendi muito sobre alimentação, e isso repercutiu muito na minha casa, com meus irmãos, com minha mãe, com meus filhos, com minha nora e agora bisneto. [...] Eu aprendi muito com o MICC. Eu cheguei ao MICC e não tinha ensino superior, e o trabalho com o MICC foi me voltando sempre para a linha social. Aí, eu percebi que podia fazer Serviço Social [curso de graduação que cursou] e eu devo muito ao MICC (Entrevistada C).

Passando a nossa experiência para esse grupo. E, a partir dali, a gente começou a ter mais contatos com outros grupos. Inclusive, vai ter uma reunião com este grupo de consumo ou sexta ou quarta-feira que vem. Então, são vários grupos de consumo aqui (Entrevistado A).

Junto com os agricultores familiares, além da contribuição dada com o acompanhamento realizado por um engenheiro agrônomo, o desenvolvimento de competências foi facilitado pela interação que tiveram com os membros do MICC. As visitas realizadas nas pequenas propriedades permitiram trocas de informações e reflexões, facilitando a compreensão das possibilidades e das expectativas de ambos os lados.

Eu aprendi muito, principalmente quando eu vou fazer as visitas. Entender, porque eu sou analista de sistemas, mas ir a algum lugar para entender o porquê que aquilo não está fluindo e através das perguntas: “Por que isto está acontecendo?” Então, eu fiz muitos porquês. E isto nas nossas discussões isto é sempre um momento de reflexão (Entrevistado A).

Foram superadas algumas barreiras para que o desenvolvimento de competências se tornasse efetivo no MICC. A principal barreira foi a resistência cultural à mudanças de hábitos enraizados tanto dos agricultores quanto dos integrantes dos grupos de consumo. A foi o pouco engajamento de parte dos envolvidos com o Grupo, fazendo com que se distanciassem das práticas desenvolvidas e da potencial aprendizagem com estas práticas. Os relatos abaixo ilustram as barreiras citadas:

“Ah! Faz cem anos que eu faço isto, e o menino que vem da escola vem dizer para eu fazer diferente” [Narra o discurso de alguns produtores rurais diante das propostas de mudança sobre o modo de cultivo dos produtos agrícolas]. Então, tem que mudar também a mentalidade de quem produz. E tudo isso é muito lento (Entrevistado B).

As pessoas hoje sentem uma dificuldade grande do compromisso com a questão social. Então, isso, as pessoas. O MICC tem uma questão ideológica inclusive, mas num grupo existem divergências, existem atritos (...) (Entrevistado A).

4.2.1.1.4 Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais na Associação de Integração Campo Cidade

O desenvolvimento de competências por meio dos cursos e das interações proporcionadas pelo MICC foi considerado pela Entrevistada C como o principal estímulo às alterações no modo de produção, de escoamento e de consumo dos produtos da agricultura familiar. Por este motivo, o maior investimento do MICC sempre foi em ações voltadas à orientação e capacitação dos envolvidos em suas atividades.

Olha, eu acho que o básico é informação mesmo. Ele [pequeno agricultor] não tem consciência que aquilo lá está afetando tudo. Não só aquele pedacinho onde ele passou. Quando a gente começou a explicar... Não nós. O agrônomo veio e começou a falar para eles, e eles: “Poxa! Eu não sabia disso”. Então, para ele [agricultor] era uma facilidade apenas (Entrevistado A).

Por isso a gente teve um projeto com o Kairós também. O técnico ir lá, explicar. E não é aquele vendedor [vendedor de insumos agrícola] que diz que tem razão. É alguém que estudou e sabe das coisas. A gente tem essa preocupação. E, ao mesmo tempo, aqui a gente vai formando estas pessoas, os nossos consumidores, a saber consumir a folha, a saber consumir o talo (Entrevistada C).

De outro lado, a própria intervenção considerada como uma forma de inovação social teve como foco principal a alteração de comportamentos, o que resultou no desenvolvimento de competências.

Nos produtores, através do nosso trabalho. Acho que houve uma evolução para eles neste sentido. Nos grupos que são formados, a maioria dos grupos nasceu através de um curso de alimentação. Então, quando você faz um curso como utilizar o alimento todo, tirar o máximo do alimento, como ter uma alimentação mais saudável, eu acho que existe isso, não é? A gente inicia desta forma. A gente consegue atingir os novos, mas aquele grupo individual vai tentando passar algo. Então, assim, poderia ser melhor, mas eu acho que tem um pouco (Entrevistado A).

O MICC tem a intenção de estar formando as pessoas com esta consciência e as pessoas daqui [consumidores] sabendo que estão ajudando as pessoas com uma condição diferenciada lá [pequenos agricultores] (Entrevistado A).

Como síntese desse caso, o Quadro 19 descreve as relações entre o desenvolvimento de inovações sociais e o desenvolvimento de competências no MICC, com base nas fases do processo de inovação social propostas por Oliveira e Breda-Vázquez (2012).

Quadro 19 - Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências na Associação de Integração Campo Cidade

Fase	Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovação social no MICC	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais no MICC
Latente	O foco do grupo é o desenvolvimento de atividades que busquem integrar pequenos produtores rurais e consumidores de produtos agrícolas. Como efeito, o grupo se debruça sobre a reflexão dos problemas identificados nas duas pontas. Neste sentido, as ideias surgiram dos próprios agricultores, dos grupos de consumo e, principalmente, da diretoria, fortemente influenciada pela doutrina cristã, que busca colocar em prática alguns dos valores por ela defendidos.	- Caracterizada como a principal competência dos sujeitos integrantes do MICC, a orientação para a superação de condições de exclusão de grupos marginalizados, além das capacidades básicas e dos saberes desenvolvidos com a vida em comunidade (cristã e local), foi fundamental para a identificação de necessidades sociais e o lançamento de novas ideias para superá-los. - A busca por entendimento e soluções dos problemas identificados estimulou reflexões e a procura por novas informações, refletindo na construção de novos conhecimentos.
Concepção e desenvolvimento	As ideias foram discutidas pela direção da Associação responsável pela análise da viabilidade e da capacidade do grupo conseguir implementá-las.	- A discussão e seleção das ideias foram facilitadas pelo <i>background</i> dos sujeitos envolvidos, facilitando a projeção e o aprimoramento de ideias promissoras. - A busca por projeção e aprimoramento das ideias promissoras exigiu o debate e interações, que refletiu na aprendizagem social dos envolvidos.
Mobilização	O contexto organizacional possibilitou recursos e restrições à implementação da inovação. Dentre os recursos, foi destacado o engajamento da direção da Associação, dos agricultores familiares e dos grupos de consumo na proposta. A colaboração de parceiros estratégicos, com destaque para a Paróquia Nossa Senhora do Carmo e o Instituto Kairós, foi considerada como crucial à elaboração e execução das propostas. No entanto, os hábitos e costumes enraizados e o pouco engajamento de parte considerável dos envolvidos nos grupos de	- Como a implementação de inovações sociais demandou alterações de hábitos enraizados, a adaptação do contexto institucional para a inovação apenas se tornou possível por meio de processos de formação resultantes de metodologias formais e informais para a aprendizagem. - Com efeito, indiretamente, a busca por processos socialmente inovadores tornou-se paralela ao desenvolvimento de competências dos envolvidos neste processo.

	consumo foram considerados como principais barreiras à inovação.	
Generalização	As práticas socialmente inovadoras se tornaram efetivas diante da realização de processos contínuos de mobilização, capacitação e assessoria, que desencadearam em experimentação e adoção de novas práticas de cultivo, escoamento e consumo de produtos agrícolas.	- O processo de institucionalização da inovação social por parte tanto dos agricultores familiares quanto pelos integrantes dos grupos de consumo se tornou possível com o desenvolvimento das competências deles. - O enfrentamento das forças restritivas encontradas no contexto institucional requereu aprendizagem dos envolvidos para que fossem superadas.
Disseminação	Com a inserção do MICC em redes da economia solidária, o contato com outros grupos fez com que as práticas desenvolvidas se tornassem referências para outras organizações e contextos. No entanto, o Entrevistado A enfatizou a necessidade de adequar o que foi feito à realidade e aos recursos disponíveis no novo contexto.	- Tomando como exemplo o Projeto do <i>Kit</i>, observou-se que o que levou outros grupos a se inspirarem no MICC foram as alterações de comportamentos obtidas com suas intervenções, seja no meio rural ou no urbano. - A busca por disseminação ou ressonância de suas práticas inovadoras resultou em um círculo virtuoso ao se ampliar os contatos e interações com novas pessoas e contextos.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.1.2 Caso II - Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares

A Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares (COOPDEF), sediada em Juiz de Fora, estado de Minas Gerais, foi estudada em profundidade no período de 14 a 16 de janeiro de 2016. Foram observadas as instalações da sede da Cooperativa e realizadas entrevistas com a presidente, duas representantes da diretoria, dois representantes do Conselho Fiscal, dois associados, um técnico contratado para um de seus projetos e uma assessora. No dia 15 de janeiro, o pesquisador, acompanhado da Entrevistada B, visitou dois setores da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora onde estão alocados alguns dos cooperados, com o objetivo de observá-los durante o desenvolvimento do trabalho. Após o retorno dos setores, a diretoria disponibilizou o estatuto e a ata de fundação da Cooperativa em arquivos digitais. Na manhã do dia seguinte, foi feita a visita a uma comunidade de Juiz de Fora beneficiada por um projeto desenvolvido pela Cooperativa, onde foram entrevistados mais dois sujeitos apicultores. O site da rede social da instituição também foi consultado e analisado.

No total, foram entrevistados 10 sujeitos, cujos perfis seguem descritos no Quadro 20.

Quadro 20 - Perfil dos entrevistados da Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares

Entrevistados	Função	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
Entrevistada A	Presidente	50 anos	4 anos	17 anos	Segundo grau
Entrevistada B	Membro da Diretoria	36 anos	3 anos	15 anos	Segundo grau.
Entrevistada C	Suplente da Diretoria	Não informado	3 anos	17 anos	Técnica em Enfermagem, Meio Ambiente e Gestão da Saúde.
Entrevistada D	Membro do Conselho Fiscal	36 anos	1 ano	2 anos	Segundo grau
Entrevistado E	Membro do Conselho Fiscal	28 anos	2 anos	9 anos	Segundo grau
Entrevistada F	Associada	57 anos	2 anos	2 anos	Segundo grau
Entrevistada G	Associada inativa	49 anos	5 anos	17 anos	Segundo grau
Entrevistada H	Assessora	37 anos	3 anos	13 anos (conhece)	Mestrado em Serviço Social; graduada em Administração de Cooperativas
Entrevistado I	Técnico do projeto para a apicultura	69 anos	1 ano	1 ano	Bacharel em Jornalismo; e técnico em Química Industrial

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.1.2.1 Caracterização da Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares

A Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares iniciou suas atividades em 1997, quando um grupo de pessoas com deficiência passou a prestar serviços como auxiliares de biblioteca para a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) na condição de estagiários. Neste período, o Grupo teve contato com integrantes da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da mesma universidade (INTERCOOP), que o estimularam a se estruturar na forma de cooperativa, visando à continuidade da prestação de serviços para a Universidade após o fim do contrato que mantinham.

À época, o mercado de trabalho para as pessoas com deficiência era ainda mais restrito em Juiz de Fora, por não existir legislação que estipulasse a reserva de um percentual de postos de trabalho para este grupo. Tal legislação – por meio do Decreto 3.298/99, que garante o direito ao trabalho do portador de deficiência – estava em início de implementação e a prática da contratação de deficientes pelas empresas ainda era incipiente.

Com o início do processo de incubação, a INTERCOOP se responsabilizou pela capacitação dos futuros associados e prestou a assessoria necessária para que o Grupo se formalizasse como cooperativa em maio de 1999. O processo de incubação se estendeu por

cinco anos. Neste período, a COOPDEF continuou a prestar serviço à UFJF e também firmou contrato com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, onde os cooperados passaram a trabalhar como auxiliares administrativos.

Por mais que contasse com o apoio da INTERCOOP, desde o início, a Cooperativa contava com recursos financeiros próprios. Os custos iniciais do empreendimento foram rateados entre os cooperados e a sua sobrevivência foi garantida pelo forte comprometimento dos sociosfundadores e pelo apoio de alguns parceiros, que cederam o espaço para o funcionamento de sua sede administrativa.

Paulatinamente, a Cooperativa foi se estruturando. Finalmente, conseguiu alugar uma sala para a sede administrativa. Atualmente, tem contrato de prestação de serviço apenas com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, atendendo em seus diferentes setores. Além da inserção dos deficientes no mercado de trabalho, a COOPDEF desenvolve atividades voltadas para a defesa dos deficientes, possui cadeiras em diferentes conselhos nos âmbitos municipal, estadual e federal e atua como protagonista do movimento da economia popular e solidária. Dentre os projetos que desenvolve para o fortalecimento da economia popular e solidária, destacam-se a organização de uma feira popular anual no centro de Juiz de Fora e o projeto de capacitação e assessoramento de um grupo de apicultores locais, financiado pela Petrobras.

Na visão da Entrevistada A, atual presidente, a criação da Cooperativa, além de ter possibilitado a inserção do deficiente no mercado de trabalho, tornou-se um diferencial para a cidade de Juiz de Fora, já que não existiam cooperativas com a mesma natureza na cidade nem na região. Existiam outras cooperativas de trabalhadores, como de garçons, de costureiras, de produção e de técnicos de enfermagem, mas não de pessoas com deficiência.

Inicialmente, a Cooperativa tinha como associados apenas os deficientes, mas com o aumento da demanda por serviços de pessoas qualificadas e as alterações realizadas em seu estatuto social, alguns parentes dos deficientes também passaram a ser incluídos como cooperados. Desde então, a instituição passou a possibilitar trabalho a deficientes e familiares.

Como seus cooperados trabalham em diferentes setores da Prefeitura Municipal, como o MICC, a COOPDEF conta com uma estrutura física modesta: duas salas alugadas (Fotos no apêndice IX) em um prédio comercial situado no centro de Juiz de Fora, uma destinada às atividades administrativas e outra à gestão do projeto da apicultura. Ambas servem como base de apoio aos cooperados.

Como órgão máximo de deliberação, a COOPDEF tem uma Assembleia Geral, formada por seus 60 associados, que são representados na gestão do empreendimento pelo Conselho Administrativo, formado por três membros escolhidos pela Assembleia Geral - o

presidente, o secretário e o tesoureiro, todos eleitos por um mandato de quatro anos. Além do Conselho Administrativo, a Cooperativa conta com um Conselho Fiscal, formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos para mandatos de dois anos.

Por mais que financeiramente a COOPDEF tenha conseguido arcar com seus compromissos, os entrevistados relataram a baixa participação dos associados, tanto nas reuniões para debates e deliberações quanto na ocupação de cargos de direção. Este quadro é agravado pelo fato de parte dos associados utilizar a Cooperativa apenas como instrumento para acesso ao trabalho, sem um engajamento substantivo nela.

As razões apontadas para o baixo envolvimento dos cooperados são: pouco conhecimento e aceitação dos princípios que fundamentam o cooperativismo; visão utilitarista sobre a organização; sobrecarga de trabalho, já que, além de atuarem nos setores da Prefeitura, possuem outros compromissos domésticos; existência de pessoas flutuantes que se envolvem pouco afetivamente com o Grupo; e prestação de serviços em ambientes externos à Cooperativa, fazendo com se relacionem mais com os funcionários da prefeitura do que com os demais cooperados.

Na visão das entrevistadas C e D, a participação do conjunto de cooperados piorou ao longo do tempo com a saída de muitos sócios fundadores e a entrada de novos, que, além de não terem vivenciado toda a história da Cooperativa, não participaram de todo o processo de capacitação realizado nos períodos iniciais, quando foi incubada pela INTERCOOP.

A Entrevistada H, que é assessora da Cooperativa, considerou que a baixa participação não é um problema específico da COOPDEF. Para ela, este quadro é similar ao que acontece no conjunto das cooperativas brasileiras, formadas por pessoas cujos valores se distanciam dos defendidos pela doutrina cooperativista. No caso da COOPDEF, parte dos cooperados enxerga a cooperativa como uma empresa que presta serviços terceirizados, por mais que a diretoria desenvolva ações para que se conscientizem do contrário. Porém, considerando que de um total de 60, é normal a presença de 20 a 30 pessoas nas reuniões (chegando a até 50% de presença), a participação é positiva, já que dificilmente são identificados maiores percentuais de participação no cenário nacional.

Quanto às parcerias, todos os entrevistados destacaram a realizada com a Prefeitura Municipal. Além do contrato de prestação de serviços, esta oferece vagas aos cooperados nos cursos que oferece a seus recursos humanos. Também foi citada a parceria com a FUNALFA²⁸, no âmbito da formação em economia solidária, com a Incubadora Tecnológica

²⁸ Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage: responsável pela política cultural da cidade de Juiz de Fora.

de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP/UFV), que presta assessoria em cooperativismo quando solicitada, e com a Petrobras, financiadora do projeto desenvolvido junto com os apicultores da região (entrevistados B, C e G).

Os entrevistados A e H também destacaram o envolvimento da COOPDEF em redes da economia solidária, principalmente, na figura da diretora-presidente, considerada extremamente engajada neste movimento. A Cooperativa participa de fóruns da economia solidária nos âmbitos nacional e regional e a ocupa uma cadeira no Conselho Estadual de Economia Solidária. Atualmente, a presidente da COOPDEF também figura como presidente desse Conselho.

4.2.1.2.2 A Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares e o desenvolvimento de inovações sociais

Quando questionados sobre sua percepção sobre o termo *inovação social*, apenas as entrevistadas A e F afirmaram ter opinião formada sobre seu significado. Para elas, o termo se refere às atividades inovadoras cujo objetivo é melhorar a qualidade de vida da população, demonstrando a mesma visão superficial identificada nos integrantes do MICC.

Quando foram esclarecidos sobre o conceito adotado na pesquisa, os entrevistados consideraram as práticas destacadas por Phills Jr. et al. (2008), Diogo (2010), Moulaert, Maccallun e Hillier (2013) como comuns na COOPDEF. Neste sentido, consideraram a própria organização como socialmente inovadora, por ser gerida democraticamente tendo por objetivo incluir deficientes e gerar renda por meio da cooperação e da solidariedade, e por defender os direitos de uma diversidade de públicos para além dos de seus cooperados.

[...] eu acho que ela é inovadora porque ela não vem com aquele conceito de empresa. Ela vem com o conceito de participação. E quando você tem a participação, a partilha, acho que totalmente diferente daquilo que a gente estava acostumado. (Entrevistada A).

Como não havia organização com os mesmos objetivos em Juiz de fora, a constituição da Cooperativa possibilitou a inclusão do deficiente no mercado de trabalho, refletindo em alterações significativas na vida de um grupo que, além de marginalizado, era formado majoritariamente por mulheres que se restringiam a realizar tarefas domésticas. Além da redução da ociosidade e da geração de renda, Cooperativa possibilitou alterações da percepção da população local sobre as potencialidades dos deficientes, como ilustram os relatos a seguir:

Mas eu acho que o fato de ela trazer a inclusão social das pessoas, que são os deficientes para o trabalho, eu acho que é uma inovação, que antes não tinha isto aqui. (...) Ela conseguiu inserir estas pessoas que não tinham condições. Ela conseguiu inserir estas pessoas no ambiente de trabalho. Nos locais que elas não conseguiriam, igual a Prefeitura, igual a Universidade (Entrevistada D).

Já foi uma inovação inserir o deficiente no mercado de trabalho também, numa determinada área, e quase que exclusivamente feminina. Não só feminina, mas também quase que matriarcal. Você pode ver que a maior parte nossa é composta de mulheres. E, independente de ser mãe ou avô, continuam produzindo, continuam sustentando a família, netos (Entrevistada C).

Como o trabalho pode abrir portas para a conquista de inúmeros direitos sociais, a atuação da Cooperativa também trouxe resultados intangíveis para seus associados. Dentre eles, os entrevistados destacaram a melhor visibilidade e a elevação da autoestima. Por meio da Cooperativa, os deficientes passaram a demonstrar que, apesar de suas limitações, eram capazes de realizar atividades laborais. Tal visibilidade contribuiu reduzir de preconceitos, estimulando outras organizações a também inserirem deficientes em seus quadros.

Com efeito, os deficientes passaram a demonstrar que poderiam atuar em determinadas áreas com competências iguais ou superiores aos demais trabalhadores. Na visão de todos os entrevistados, a Cooperativa estimulou a mudança de percepção sobre a produtividade dos deficientes, acostumados a serem estigmatizados como improdutivos. Além disso, serviu de inspiração para outros deficientes, que passaram a lutar por espaço no mercado de trabalho.

Ademais, a visibilidade e o espaço conquistados refletiram na melhoria da autoestima dos deficientes, ao se tornarem responsáveis pelo próprio sustento, com menor dependência financeira da família e maior autonomia para a ação.

[...] o deficiente percebeu que ele existia, que ele não era um apêndice da família, que ele podia trabalhar, ser dono do seu próprio nariz e decidir o que quer da vida. Antes, ele era muito subordinado: “Oh! O coitadinho! Deixem ele quietinho!”. Não. Ele tem que trabalhar, ele tem que viver, ele tem que namorar, casar, ter filhos, viajar. Pessoas normais, plenamente normais. Eu acho que foi a visibilidade nossa (Entrevistada C).

Porque muitas pessoas, às vezes, chegam aqui porque não conseguiram trabalho em outros locais. Às vezes, deficiente auditivo que, às vezes, não escuta direito, mas ela é capaz de fazer outro trabalho normal. Então, elas chegam aqui meio que desanimadas, e nós conseguimos colocá-las em um setor que desenvolvem bem e trabalham bem. E até a autoestima dela melhora, que, às vezes, as pessoas ficam desanimadas, que não tem serviço para elas, que estão largadas... (Entrevistada D).

Uma das razões para a expressividade obtida pela COOPDEF é o fato de ela não se fechar em si mesma, defendendo apenas os interesses de seus cooperados. Além das atividades voltadas à defesa dos interesses dos cooperados, foram implementadas ações de

apoio a outros grupos, como apicultores, costureiras e artesãos. Por exemplo, o projeto desenvolvido com os apicultores possibilita a divulgação da apicultura, a geração de trabalho e renda e o fornecimento de produtos de qualidade e com menor agressão ao meio ambiente.

Esse envolvimento de apoio a outros grupos é resultado do engajamento da Cooperativa na economia solidária, com destaque para o envolvimento da atual presidente. A participação em fóruns e a organização de uma feira anual nas proximidades da Cooperativa são as ações mais tangíveis neste aspecto. Com esse envolvimento, ao mesmo tempo em que se fortalece, a COOPDEF contribui para o crescimento de organizações congêneres, disseminando os valores da solidariedade e da gestão democrática na região.

Por mais que a Cooperativa tenha uma gestão democrática, uma das limitações para o surgimento de ideias é a pouca participação dos cooperados. Este quadro fez com que, apesar de não restrita, a maioria das propostas implementadas na cooperativa fosse originária da Diretoria, que, na tentativa de minimizar este problema, procurou buscar ao máximo a opinião dos cooperados em reuniões ou conversas informais com eles.

Geralmente, se tem reunião, as pessoas não comentam para todo o mundo. Mas depois, quando estou eu e a [outra cooperada], fazemos supervisão. Então, passamos nos setores e vemos se tem alguma coisa. E dizem: “E se a gente fizesse isso?”, “Por que você não traz alguma coisa para o dia da reunião?” Então, assim, eles não trazem idéias; eles comentam lá fora. Mas, às vezes, a maioria das ideias parte daqui de dentro, da direção. Mas quem tem muitas ideias mesmo é a [Presidente], que participa desses movimentos, que viaja mais. Está sempre junto com outras pessoas. Ela tem mais ideias (Entrevistada B).

Mais da Diretoria, que fica aqui. É mais da Diretoria ampliada, vamos dizer assim: Conselho, supervisor... Que a gente entra com uma coisa nova. Aí, é mais porque, como eu disse: a [Presidente] está sempre viajando, mexendo em outras áreas. Então, já traz algumas ideias de lá. O [Entrevistado E] já está na faculdade agora cursando Enfermagem. Está terminando Enfermagem e também é uma pessoa mais articulada e gosta de perguntar. A [Entrevistada D] fez Administração. Então, tem algumas ideias da parte de Administração: “Ah, gente! Poderíamos fazer assim. Vamos ver se a gente consegue fazer isso”. A [outra cooperada], como supervisora, está sempre passando pelo contratante e contratados e sempre vê os dois lados (Entrevistada C).

Em termos absolutos, o número de pessoas impactadas com as ações desenvolvidas pela COOPDEF foi considerado pelos entrevistados como de grande escala. Porém, em termos relativos, quando comparado ao quantitativo de pessoas com deficiência em Juiz de Fora e região, a escala foi considerada pequena. Diretamente, a Cooperativa possibilita trabalho a sessenta associados, impactando indiretamente cerca de trezentas pessoas, quando considerado o impacto em toda a família. Além disso, com a elevada rotatividade, muitas foram as pessoas que atuaram pela Cooperativa e com os contatos obtidos ficaram empregadas diretamente na Prefeitura ou em outras organizações.

Tem sessenta associados ativos. Indiretamente, destas sessentas [pessoas] estamos beneficiando uma faixa de trezentos a quatrocentos pessoas, porque o cooperado, normalmente, é casado, tem de um a dois filhos. Quer dizer, já aumenta a abrangência dele. [...] Tem o dezembro, que não pode trabalhar. Nós com criança já não podemos trabalhar na cooperativa e acionamos mais gente. Então, acaba sendo uma correntezinha. Então, a gente fala são sessenta famílias. São bem mais famílias. Então, este impacto é bem grande (Entrevistada C).

Porque hoje nós estamos com sessenta associados, mas a gente tem uma base mais ou menos de quatrocentos a quinhentos pessoas que passaram por aqui, direto ou indiretamente, associado e não associado na história destes dezesseis anos. [...] Eu acho ainda a escala baixa. Não acho uma escala alta que atingiu, ainda mesmo para quê que veio com forte impacto para mais deficientes. Porque, se a gente for pegar aqui o último dado que a gente tem do município de Juiz de Fora, nós temos quase onze mil pessoas cadastradas com algum tipo de deficiência. É quase que impossível. Dos onze mil, alguns estão trabalhando em outras empresas, não sei mais o quê. Mas eu acho que ainda é pouco, porque se você tem onze mil você tem atividade que atende só sessenta pessoas é muito pouco (Entrevistada A).

É pequena. Não acho que isso seja querer dizer que não seja significativa, mas em escala, pensando na cidade como um todo, seiscentos mil habitantes, é nada (Entrevistada H).

Com a experiência adquirida, os cooperados também foram considerados fundamentais no atendimento ao público da Prefeitura Municipal, principalmente no agendamento de exames laboratoriais e na marcação de consultas, como assistentes em setores da Secretaria de Saúde, do Departamento de Criança e Adolescente, do Departamento de Defesa Civil, da Secretaria de Transportes e em serviços administrativos na sede.

As ações desenvolvidas com os apicultores beneficiaram cinquenta famílias. Com o financiamento da Petrobras, foi contratado um técnico responsável pela assessoria e capacitação sobre a apicultura. Das cinquenta famílias que fizeram o curso, vinte foram beneficiadas com o material necessário para iniciar as atividades, como, apostilas, macacão, luvas e caixas para os enxames.

Observou-se que a criação de uma organização voltada para a defesa dos interesses dos deficientes e da economia solidária como um todo extrapolou a dimensão geração de trabalho e renda, alcançando outras, como, política, cidadania, qualificação, meio ambiente e inserção social. Explica a Entrevistada H:

Se ela não tivesse essa inserção nas diversas áreas, ela não teria conseguido se manter. Em termos de escala, ela é mínima, ela não representa nada, mas em termos do que ela significa é muito. Tanto que a Prefeitura poderia ter simplesmente rescindido este contrato há muito tempo, e ela não faz isso, e as gestões se renovam, mas ela está sempre renovando os contratos. E acho que nunca, pelo menos estes meses que eu acompanho, acho que nunca teve por parte da Prefeitura nenhum indicativo de que fosse vencer realmente o contrato. Até mesmo por isso, como ela tem, ela impacta em outras dimensões, acho que ficaria bastante ruim para a Prefeitura (Entrevistada H).

Como desde a constituição da Cooperativa os cooperados passaram a se envolver em diversas atividades de capacitação, além da aprendizagem na prática do trabalho, a qualificação foi a segunda dimensão enfatizada pelos entrevistados (entrevistados E e H).

Por possibilitar o empoderamento e por ocupar espaços de discussões e deliberações, como no caso de fóruns e conselhos, a COOPDEF permite o engajamento político e a defesa dos direitos de seus cooperados e demais beneficiários. Assim, por associar diferentes conquistas, como o aumento da renda, o empoderamento e a garantia de direitos anteriormente não acessados, tornou-se exemplo de organização cuja contribuição foi além do desenvolvimento econômico, chegando a um desenvolvimento social.

Quadro 21 - Ações da Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares por dimensões impactadas

Projetos e atividades	Dimensão de análise do impacto			
	Geração de trabalho e renda	Qualificação	Engajamento político	Meio ambiente
Inserção dos deficientes no mercado de trabalho	X	X	X	
Participação em fóruns e redes de economia solidária	X	X	X	X
Projeto Apicultura	X	X	X	X
Processo de capacitação dos cooperados	X	X	X	X
Articulação da feira popular local	X	X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Apesar de afirmarem que desconhecem a replicação das práticas desenvolvidas pela COOPDEF, os entrevistados consideraram que a Cooperativa serviu de referência para outras organizações da região e, até mesmo, de outros estados. Além das dissertações e teses realizadas sobre a experiência da instituição, o envolvimento da atual presidente com a economia solidária fez com que a experiência fosse divulgada a outros representantes de movimentos sociais, prefeituras, organizações congêneres ou representativas dos deficientes, como as APAES. Além disso, muitas pessoas foram conhecer a Cooperativa e/ou esclarecer algumas dúvidas sobre o seu funcionamento, como destacado nos relatos seguintes.

Ao ponto que em 2013 nós ganhamos a Comenda Henrique Alves, a maior comenda da cidade, por benefícios prestados à população e à cidade de Juiz de Fora (Entrevistada C).

Muitas pessoas vêm aqui para início de informação. Então, a maioria das cooperativas ou associações, quando tem interesse em formar uma [organização similar], elas [lideranças] normalmente nos procuram, sim. Igual teve uma que a gente estava conversando com um rapaz que ele estava querendo montar uma associação para transplantados. A gente teve uma conversa com o pessoal do CAPS [Centro de Atenção Psicossocial] e eles montaram uma associação dentro do CAPS. E aí foi até a [Entrevistada H], que foi lá dar uma palestra sobre o que era economia solidária e tal. Já teve pessoas de outras cidades que vieram perguntar como funciona, como que era o nosso estatuto. Então, acaba que eu sei que eles montaram uma associação. As outras eu não sei, mas a gente sempre repassa a informação (Entrevistado E).

Quando questionados sobre as barreiras enfrentadas durante o desenvolvimento das atividades que consideraram como socialmente inovadoras, os entrevistados destacaram: baixa participação dos cooperados, dificuldade para acessar recursos financeiros e instabilidade política.

Como afirmado pelas entrevistadas A, C e H, o comprometimento dos cooperados com atividades que vão além da função que desenvolvem com o contratante dos serviços da Cooperativa é baixo, o que limita a realização de atividades que fogem ao escopo da prestação de serviços. Além disso, a própria gestão da Cooperativa fica comprometida, pois é grande a dificuldade de renovação dos membros da Diretoria e dos conselhos, inibindo sua sustentabilidade no longo prazo.

As restrições financeiras, na visão dos entrevistados C e E, foi outra barreira apontada, pelo fato de os recursos obtidos com o contrato de prestação de serviços serem suficientes apenas para a remuneração do trabalho dos cooperados, dificultando maiores investimentos em atividades correlatas. Ademais, como atualmente a Prefeitura Municipal é o único contratante da COOPDEF e não existe uma legislação que priorize a contratação de serviços de cooperativas, há uma forte dependência em relação a esta entidade. Este quadro faz com que as constantes alterações dos representantes políticos comprometam sua atividade operacional. Como o contrato de prestação de serviço deve ser renovado anualmente, todos os anos se faz necessária a articulação com a gestão municipal para a continuidade da parceria. Em épocas de alteração de mandatos dos gestores, essa instabilidade fica ainda maior, sendo necessário firmar compromisso com todos os candidatos antes das eleições.

Na visão da Entrevistada H, por mais que atualmente a Prefeitura seja o único contratante da Cooperativa, os cooperados não deveriam ficar tão receosos com o fim do contrato, já que a possibilidade de seu rompimento é remota e a Cooperativa poderia sobreviver mesmo sem a parceria com a Prefeitura. Esse medo atrapalha a negociação, fazendo com que os cooperados aceitem uma remuneração considerada baixa pelo trabalho

que desenvolvem. Para ela, os cooperados não conseguem enxergar todo o potencial que têm, por isso são menos ousados em avançar em outras frentes. A Entrevistada C atribuiu esse medo à dificuldade para obter outras parcerias. Para ela, as empresas preferem contratar os deficientes diretamente, principalmente pela necessidade de atender ao percentual mínimo de contratação de deficientes exigido por lei.

A pouca formação dos cooperados em gestão também foi apontada como uma barreira ao desenvolvimento de ações socialmente inovadoras. Na visão da Entrevistada A, por mais que os cooperados tenham passado por capacitação, não possuem formação na área de gestão, fazendo com que a Cooperativa seja pouco profissionalizada. Com efeito, a entrevistada sente a necessidade de maior formação técnica na área, para que a gestão consiga melhores resultados.

As limitações apontadas estão sendo superadas pela persistência da direção da Cooperativa, principalmente pela identificação que possuem com os movimentos de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e da economia solidária. Ao fazerem parte de uma rede de organizações que comungam princípios e enfrentam dificuldades semelhantes, os cooperados são estimulados a insistir na proposta. Por mais que as dificuldades sejam muitas, por haver uma história de envolvimento de alguns diretores em movimentos sociais, mais que diretores se tornaram militantes que acreditam na causa. A participação em redes da economia solidária também deu visibilidade à Cooperativa e acesso a contatos que abriram portas a diferentes recursos e informações. Os relatos abaixo reforçam essas afirmações:

Realmente, a [Entrevistada A] também é uma pessoa bem significativa para a Cooperativa, porque é uma pessoa muito conhecida na cidade. Ela já participou de conselho de bairro, da saúde... Então, ela tem uma visibilidade muito grande. E ela não se incomoda em trazer isso para a Cooperativa e dividir com a gente. Ela chama e isso também contribui para que a gente resolva pedir, pleitear alguma coisa fora. A gente tem um acesso. “Vocês têm a chancela, nós conhecemos a [Entrevistada A]. Podemos ajudar, porque a gente conhece o trabalho dela”. Mesmo não conhecendo a Cooperativa, mas já sabem: “Não. Tem o respaldo. É pessoa de confiança”. Com certo comprometimento, então, isto também ajuda (Entrevistada C).

Para mim, eu consigo colocar para as pessoas que eu venho do movimento social (...). Eu acho que o impulso é levar esta mensagem do diferencial da economia solidária para outras pessoas. Eu acredito nisso, que a gente pode viver um desenvolvimento social sustentável através da Cooperativa, através das associações e de outros movimentos. Eu acho que isto que me impulsiona, que, para mim, eu acho que está no sangue. O povo fala: “[Entrevistada A], isto é uma cachaça. A gente bebe e volta”. O que impulsiona é isto, e a gente saber que, para mim, a gente tem aqui algumas pessoas que se elas não estivessem por aqui elas não estariam no mercado de trabalho. Estariam recebendo o benefício de prestação continuada do Governo. Seria mais um peso para o Governo (Entrevistada A).

Acho a economia solidária meio cachaça, para algumas pessoas. O pessoal começa a participar, e por mais que não veja uma perspectiva imediata de resultado não só

financeiro, mas em outras dimensões, eu acho que eles se estimulam com isso. Mesmo que não tenha estado de forma plena na prática, a situação, o discurso de trabalhar coletivo, de solidariedade, de todas as situações. Eu acho que isso estimula as pessoas a estarem aqui (Entrevistada H).

4.2.1.2.3 O desenvolvimento de competências na Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares

Quando questionados sobre o que seria ser competente na COOPDEF, as entrevistadas C e D deram ênfase a determinadas atitudes que são esperadas dos cooperados. Neste âmbito, merecem destaque: pontualidade, compromisso e proatividade. Além das atitudes citadas, houve o foco nos resultados ao se considerar como competente o cooperado que consegue resolver os problemas com os quais se depara.

Olha, competente para mim, primeira coisa que eu imagino quando eu penso em competência, é pontualidade. [...] Assuma o que você falou! Honrar o que você fala e participar. [...] É pegar mesmo e ajudar. Ajudar ou fazer, sem esperar o retorno. [...] É fazer e resolver o problema (Entrevistada C).

Olha, no meu modo de ver, na Cooperativa para ser competente, eu acho que ela [o cooperado] tem que buscar melhoria sempre. [...] Eu acho que ela tem que se doar. Ela tem que fazer com que a cooperativa se desenvolva (Entrevistada D).

As atitudes citadas como ideais nem sempre caracterizam o perfil de grande parte dos associados à COOPDEF. Para a Entrevistada B, nem todos os dirigentes da Cooperativa estão preparados para responder da melhor forma aos desafios com os quais se deparam. Cita como exemplo a necessidade de maiores conhecimentos sobre a legislação trabalhista no âmbito das cooperativas, sendo esta uma grande barreira à tomada de decisões e a negociação de contratos.

Com sua constituição e com o trabalho desenvolvido pela COOPDEF, mais que um espaço de trabalho para deficientes e familiares, foi criado um ambiente estimulante à qualificação dos envolvidos, seja por meio dos cursos realizados, seja pela prática de trabalho e de gestão do empreendimento. Além dos cursos realizados na Cooperativa e na Prefeitura, muitos cooperados fizeram cursos técnico e/ou superior por conta própria. Como efeito, foi destacada a ampliação dos conhecimentos sobre gestão e autoconhecimento, resultando em elevação da autoestima e das habilidades políticas e do relacionamento interpessoal. Foram diversos os relatos que enfatizaram a importância da COOPDEF para o desenvolvimento de competências de seus cooperados:

Eu acho que ela [a Cooperativa] consegue fazer com que os cooperados procurem uma formação, procurem fazer cursos. Então, muitos deles já fizeram cursos pela Cooperativa. Outros estão buscando curso superior (Entrevistada H).

Depois que eu entrei [para a Diretoria], eu adquiri muita experiência. Foi de grande importância para mim. Muita coisa eu aprendi. Tinha umas coisas que eu nem tinha noção. Assim, não falo que estou cem por cento hoje, mas desenvolvi muita coisa. [...] mais sobre o administrativo (Entrevistada C).

Quando eu entrei, na verdade, a única coisa que eu sabia até eu entrar na COOPDEF, até uns dois anos atrás, era o serviço doméstico. Eu trabalhei o tempo todo em casa de família. [...] Aí, eu entrei aqui. Então, a maioria do trabalho é trabalho em computador, e eu não sabia. Principalmente isto, na parte administrativa. E tudo eu aprendi depois que entrei (Entrevistada F).

Porque, na verdade, a gente tinha pessoas aí que quando a gente pegou eles não olhavam nem para as pessoas. Era aquela pessoa que para ela, sei lá, ela nunca tinha estado no mercado [...]. Eu acho que o meu lado que eu desenvolvi mais, porque a pessoa costuma falar que eu sou politiqueira. Eu não sou politiqueira, eu faço política. Politicagem é uma coisa e política é outra. Eu acho que desenvolvi essa parte muito, porque quando eu cheguei aqui na COOPDEF eu já vim dos movimentos sociais da minha comunidade e eu simplesmente fui melhorando o conhecimento. O conhecimento político, como é que faz? Como é que não faz para a gente participar, para a gente trazer até o conhecimento? (Entrevistada A).

Então, você aprende a ser menos submisso. Seus direitos, você aprende a lutar mais pelos seus direitos. Você se torna uma pessoa menos bitolada. Então, teve estas evoluções (Entrevistado E).

O interesse do associado pela instituição e pelo próprio trabalho que desenvolve foi considerado como o principal facilitador de sua aprendizagem e do desenvolvimento de competências. Esta é a percepção da Entrevistada F ao afirmar que a curiosidade e a vontade de aprender é que possibilitaram o próprio desenvolvimento. Na visão da Entrevistada G, se não houver interesse, o cooperado pode entrar no grupo ou trabalhar em algum setor e fazer apenas o que lhe é pedido, resultando em pouco desenvolvimento. O segundo aspecto facilitador citado foi o acesso a cursos de formação oferecidos pela Cooperativa ou por parceiros, como: Prefeitura Municipal, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), INTERCOOP e ITCP/UFV.

Por fim, o trabalho em si possibilitou novas experiências cruciais ao desenvolvimento de competências dos cooperados. Com o trabalho, tornou-se possível que os cooperados estabelecessem contato e interações com diferentes setores da Prefeitura e com pessoas com *backgrounds* diferenciados.

Conversando com o [outro cooperado], que é o presidente financeiro, conversando com a [Entrevistada A], que é presidente, participando das reuniões, indo a algumas reuniões fora daqui junto à Prefeitura. [...] acompanhando e aconselhando o Conselho Fiscal. Então, isto tudo contribui para um melhor entendimento. [...] Eu já trabalhei em quase todos os setores da Prefeitura. Então, como a gente está sempre indo a outros setores, a gente vai só acumulando conhecimento mesmo dos próprios setores com as pessoas que a gente tem contato (Entrevistado E).

Se, de um lado, o envolvimento foi considerado como o principal fator estimulador do desenvolvimento de competências, de outro, sua ausência foi considerada como a principal barreira. Os membros da COOPDEF foram unânimes em afirmar que o pouco envolvimento dos cooperados, principalmente dos que vieram depois da fundação da Cooperativa, dificultou enormemente a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos mesmos.

Eu sempre coloco para eles nas reuniões. “Olha, nós estamos aqui. Vamos montar grupos de estudos, GT [Grupo Temático], vamos fazer isso e vamos fazer aquilo”. Então, as pessoas não vêm. Então, eu não posso obrigar elas. E aí quem pega esta oportunidade aqui consegue. Temos pessoas que passaram por aqui e que hoje passou no concurso da Prefeitura, trabalha através da Prefeitura. Teve uns que voltaram a estudar. Teve uns que se formaram. Teve uns que acabaram de escrever um livro aí contando [a história da organização]. Então, é uma oportunidade para as pessoas. Mas as pessoas também têm que vir, pois as oportunidades surgem. Mas você tem que vir para dentro delas e participar (Entrevistada A).

A nova [geração de cooperados], não. Não desenvolveu e não tem o interesse em desenvolver. Não sei se é por preguiça, por insegurança. Conseguimos vagas para 18 pessoas no curso tal: “Ah! Mas 18:30? Ah! Mas eu paro as 18:00. Mas eu não posso. Eu tenho casa, eu tenho família”. Mas é filho, eu não sei o quê. [...] Nós abrimos cursos para 25 cooperados mais um familiar se quisesse. Não tivemos procura. Ninguém quis. Você pode contar na mão aqueles que tinham interesse (Entrevistada C).

Também foi citado como barreira ao desenvolvimento de competências dos cooperados o medo de alguns em se exporem em público. As entrevistadas B, D e G afirmaram que, por timidez, muitas pessoas participam de reuniões, mas não expõem suas ideias por medo de serem avaliadas e mal interpretadas.

4.2.1.2.4 Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais na Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares

Na visão dos entrevistados, o desenvolvimento das práticas consideradas socialmente inovadoras só foi possível com o desenvolvimento das competências das pessoas que estavam diretamente envolvidas com elas. Neste sentido, a Entrevistada C afirmou que foi necessário um processo de desenvolvimento adequado para que as pessoas se qualificassem e se tornassem conscientes de suas capacidades.

Eu acho que quanto maior o conhecimento e quanto maior o nível cultural, se a pessoa tiver [competências] eu acho que ela vai propor coisas novas, vai ter saídas e soluções novas (Entrevistado E).

Se você souber o que você quer e tiver comprometimento, você consegue atingir seus objetivos. Não pode é divagar, porque ideias todo mundo tem. Você tem que ter consciência de até onde você pode ir (Entrevistada C).

O período em que a COOPDEF foi incubada foi basilar para sua sustentabilidade. A incubação permitiu que o grupo desenvolvesse competências básicas para o desenvolvimento do trabalho com a UFJF e para o entendimento do funcionamento e da gestão de uma cooperativa.

Se não fosse [a incubação], não sei se conseguiriam desenvolver competências. Realmente, a Incubadora, no caso da COOPDEF sim, teve um papel fundamental, porque todo o processo de formação e tudo mais que eles tiveram foram por meio da Incubadora. E foi através do serviço de incubação que eles [cooperados] prestaram serviço inicialmente para a própria Universidade. Eles estavam lá dentro. Foi tudo realizado ali dentro. Então, teve todo um contexto para que eles desenvolvessem competências, para que eles pudessem se tornar uma cooperativa (Entrevistada H).

Se, de um lado, o desenvolvimento de competências foi fundamental para as práticas desenvolvidas pela COOPDEF, de outro, a própria ação socialmente inovadora foi crucial para o desenvolvimento de competências dos cooperados, já que a prática foi considerada um dos principais vetores da aprendizagem deles.

Enfim, o desenvolvimento de competências, se ele é novo na etapa [no processo], vai proporcionar novas competências para aquele grupo, para aquelas pessoas, para aquela comunidade (Entrevistada G).

O Quadro 22 apresenta uma síntese das relações entre o desenvolvimento de inovações sociais e o desenvolvimento de competências na COOPDEF, com base nas fases apresentadas por Oliveira e Breda-Vázquez (2012).

Quadro 22 - Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais na Cooperativa de Trabalho de Pessoas com Deficiência e Familiares

(continua)

Fase	O processo de desenvolvimento de inovações sociais na COOPDEF	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais na COOPDEF
Latente	As necessidades do grupo foram evidenciadas com a articulação do movimento de deficientes de Juiz de Fora e com a articulação com a INTERCOOP, instituição parceira deste do início da cooperativa. As ideias foram debatidas em reuniões periódicas e durante a elaboração de planejamento das atividades, com o envolvimento de todos os cooperados. No entanto, grande parte das ideias implementadas e apontadas pelos entrevistados se originou dos membros da direção, com destaque para o protagonismo da atual presidente.	- O surgimento de ideias foi fortemente influenciado pela atuação de organizações assessoras e pelos movimentos sociais dos quais participavam alguns dos atuais cooperados e dirigentes. Por mais que as necessidades sociais atendidas fossem inerentes à condição de deficiente, elas foram evidenciadas com as articulações citadas. - A articulação deste movimento e o contato com organizações parceiras, com destaque para a INTERCOOP, facilitou a partilha de experiências e de expectativas entre os envolvidos. No entanto, pela passividade de parte dos cooperados, nem todos se envolveram com os debates, resultando em aprendizagem e alteração de comportamentos.

Fase	O processo de desenvolvimento de inovações sociais na COOPDEF	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais na COOPDEF
Concepção e desenvolvimento	Por exercer forte liderança na Cooperativa, a atual presidente contou com a aprovação de suas propostas, obtendo legitimidade e colaboração dos demais diretores e cooperados para que fossem implementadas. No entanto, trata-se de um envolvimento pouco substantivo, já que a história tem mostrado que poucos cooperados se dispõem a fazer propostas, esperando que a Direção as realizem.	- A proposição da Cooperativa foi fortemente influenciada por atores externos, com destaque para a INTERCOOP, que, além de facilitar o debate sobre as propostas, deu o suporte necessário para que fossem executadas. - Apesar do assessoramento, como o processo de construção da cooperativa foi participativo e democrático, foi criado desde o início um espaço favorável à aprendizagem social dos envolvidos.
Mobilização	Observou-se uma luta constante para que a Cooperativa mantivesse seu espaço de atuação perante seu principal contratante, que é a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora. Foi destacado o bom desempenho da liderança na direção e articulação política para acesso aos recursos necessários.	- Para que houvesse adaptação do contexto institucional para a inovação, primeiramente, tornaram-se necessárias a informação e a formação dos cooperados. - Com efeito, foram desenvolvidos vários cursos de capacitação, reuniões e debates, que refletiram no desenvolvimento de grande parte dos cooperados. No entanto, o nível de engajamento dos sujeitos teve forte impacto neste desenvolvimento.
Generalização	O baixo engajamento dos cooperados foi apontado como principal gargalo ao bom desenvolvimento da Cooperativa. Está fortemente associado ao fato de parte dos cooperados verem a Cooperativa apenas como meio de acesso ao mercado de trabalho. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que este grande obstáculo só pôde ser superado com a persistência da Direção.	- As práticas socialmente inovadoras se institucionalizaram a partir do momento em que os cooperados desenvolveram as competências necessárias para a gestão do empreendimento de modo não tutorado. - Desse modo, a gestão do empreendimento e o desenvolvimento de competências tornaram-se práticas paralelas e complementares.
Disseminação	Disseminação das práticas da COOPDEF a outros grupos e regiões por meio do recebimento de visitas e das solicitações de informações sobre o empreendimento, com a participação das lideranças principais em redes, fóruns e congressos relacionados à economia solidária.	- As práticas que resultaram no desenvolvimento dos cooperados passaram a ser referência em Juiz de Fora e Região, fazendo com que a Cooperativa fosse constantemente procurada, tendo em vistas a obtenção de maiores conhecimentos sobre ela. - A ressonância envolveu interações em diferentes contextos e articulação em rede, o que alimentou e deu novo ânimo ao desenvolvimento de novas propostas ou ao aperfeiçoamento das praticadas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.1.3 Caso III - Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

Com sede em Brasília, Distrito Federal, a terceira organização brasileira estudada foi o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (IABS). Os dados foram coletados durante visita realizada entre 29 e 31 de março de 2016, em que o pesquisador conheceu a estrutura de sua sede, foi apresentado pelo diretor-presidente a todos os membros que atuam

na organização e entrevistou: o diretor-presidente, o diretor de comunicação, a secretária da organização, o diretor da editora IABS, o presidente do Conselho de Administração, a diretora administrativa e financeira e o consultor de licitações e contratos. A última entrevista foi no Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), organização parceira do IABS, representada pelo coordenador de agricultura, recursos naturais e adaptação a mudanças climáticas. O diretor-presidente também respondeu às questões do inquérito complementar, disponibilizou vários documentos, como, estatuto, relatórios, publicações e dois arquivos digitais com a apresentação institucional utilizada na reunião de planejamento anual e o mapa das redes de colaboração fomentadas pelo Instituto. No dia 30 de março, o pesquisador participou do “Café da Manhã Coletivo” (Foto no Apêndice X), uma atividade de interação e planejamento das atividades semanais realizada nas manhãs das quartas-feiras. Após a visita, foram realizadas mais duas entrevistas via Skype, a primeira no dia 11 de abril de 2016, com o diretor técnico, que se encontrava na Espanha para concluir seu mestrado, e a segunda no dia 12 de maio de 2016, com a coordenadora do Núcleo de Meio Ambiente e Unidade de Conservação alocada no escritório de Belo Horizonte. O site e a rede social do Instituto também foram consultados.

No total, foram entrevistados 10 sujeitos, cujos perfis seguem descritos no Quadro 23.

Quadro 23 - Perfil dos Entrevistados do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável
(continua)

Entrevistado	Função	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
Entrevistado A	Diretor-presidente	43 anos	11 anos	11 anos	Graduação e Mestrado em Engenharia de Pesca; Doutorado em Desenvolvimento Sustentável; Pós-Doutorado em Gestão de Conflitos Socioambientais.
Entrevistado B	Presidente do Conselho	56 anos	1 ano	13 anos	Oceanógrafo
Entrevistado C	Diretor de comunicação	37 anos	1,5 anos	13 anos	Analista de sistemas; Mestrado em Comunicação.
Entrevistada D	Diretora administrativa financeira	32 anos	3 anos	3 anos	Graduação em Administração
Entrevistado E	Diretor técnico	38 anos	3 anos	8 anos	Graduação em Ciência da Computação; Especialização em gestão governamental.
Entrevistada F	Coordenadora do Núcleo de Meio Ambiente e Unidade de Conservação (Belo Horizonte)	34 anos	2 anos	3 anos	Bióloga; Especialização em Administração e Manejo de Unidade de Conservação; Mestrado em Geografia.

Entrevistado	Função	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
Entrevistado G	Consultor de licitações e contratos e Membro do Conselho Fiscal	69 anos	9 anos	9 anos	Bacharel em Administração; Especialização em Auditoria e Análise Organizacional
Entrevistada H	Secretária	38 anos	4 anos	4 anos	Segundo grau
Entrevistado I	Diretor da Editora IABS	35 anos	6 anos	8 anos	Graduação em Turismo
Entrevistado J	Coordenador de agricultura, recursos naturais e adaptação a mudanças climáticas do IICA	63 anos	3 anos (parceria)	3 anos (conhece)	Engenheiro Civil; Mestrado em Biologia Aplicada; Doutorado em Recursos Hídricos

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa

4.2.1.3.1 Caracterização do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

O IABS teve sua história iniciada em 2003, como oriundo de uma empresa de consultoria sediada em Brasília que trabalhava com projetos de intervenção direcionados à criação de peixes, da qual faziam parte aqueles que vieram a ser seus futuros fundadores. A decisão por fundar uma organização sem fins lucrativos se deu pelo fato de a empresa ter ampliado significativamente o número de associados e de seu campo de atuação ser voltado à área social. Como efeito, a empresa foi formalizada como uma associação, conquistando também o estatuto de OSCIP.

Como grande parte de seus fundadores era graduada em cursos relacionados à pesca e à aquicultura, inicialmente, o escopo de atuação do Instituto se restringia a estas áreas. A diversificação de suas atividades iniciou-se em 2006, período em que passou a contar com recursos financeiros da Cooperação Espanhola. Mesmo com a ampliação de seu escopo, na visão do Entrevistado A, o IABS tem como foco de atuação o desenvolvimento local, por meio do planejamento setorial e territorial, atuando principalmente em regiões com baixos índices de desenvolvimento humano. Busca facilitar o acesso a serviços básicos por parte da população de baixa renda e atua, principalmente, no semiárido brasileiro, no âmbito do desenvolvimento rural, e em Minas Gerais, com projetos de gestão ambiental e de unidades de conservação.

Por mais que tenha começado em um pequeno escritório, atualmente o IABS conta com uma sede bem espaçosa, destinada à sua gestão administrativa e financeira, onde fica a maior parte de sua equipe fixa. Além da sede em Brasília, foi necessário montar escritórios em outros estados, para dar suporte aos consultores que atuavam diretamente na execução dos

projetos. O primeiro escritório foi estruturado em Maceió²⁹ e o segundo em Belo Horizonte.³⁰ Está prevista a abertura de um terceiro na cidade do Rio de Janeiro. Segundo o Entrevistado I, atualmente o IABS conta com mais consultores residindo fora do que dentro de Brasília.

Em Brasília, O IABS conta com o espaço de uma casa alugada. No primeiro piso, estão alocadas a secretaria e recepção, uma sala para o funcionamento da Editora, outra sala ampla destinada aos consultores de projetos (Foto no Apêndice X) e espaços para cozinha, refeições, área de lazer e garagem. No segundo piso, conta com salas para a direção-geral e demais diretorias, salas para reuniões e cursos e sala para descanso. Apesar de funcionar no mesmo prédio, a Editora é registrada como figura jurídica independente. Assim, quando há necessidade o IABS contrata seus serviços para o desenvolvimento de atividades a ela pertinentes e previstas nos projetos.

Quanto aos recursos humanos, o IABS conta 8 estagiários (3 homens e cinco mulheres), 7 funcionários fixos (3 homens e 4 mulheres) e 60 trabalhadores autônomos. Segundo o Entrevistado A, o Instituto não trabalha com voluntários pelo fato de eles, normalmente, não terem comprometimento no longo prazo. Em sua percepção, só a compreensão dos projetos e da realidade em que se dá a intervenção leva em torno de dois a três meses. Se for voluntário estrangeiro, este tempo se torna ainda maior, já que o período citado é suficiente apenas para a compreensão da língua portuguesa. Portanto, o Instituto, por mais que tenha interesse em trabalhar com voluntários, considera esta prática inviável no curto prazo.

A participação dos integrantes do Instituto foi considerada, de modo geral, positiva pelos entrevistados. No entanto, como há uma diversidade de integrantes, também há diferentes níveis de envolvimento. Neste âmbito, os espaços voltados a interações, debates e proposições em conjunto favoreceram o desenvolvimento de um esforço coletivo.

Além dos conselhos legais, como o Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal, o IABS conta com outros, estruturados como núcleos temáticos. A construção dos núcleos faz parte da estratégia de descentralização e divisão de responsabilidades. O Núcleo Decisor, formado por sete pessoas - representantes dos conselhos, diretor de comunicação e diretor da Editora -, é responsável pelas decisões do dia a dia do Instituto. O Núcleo Integrador reúne todos os membros do Conselho Deliberativo e da Diretoria e os coordenadores de escritórios

²⁹ O escritório de Maceió foi estruturado principalmente para dar conta dos projetos desenvolvidos com a cooperação espanhola.

³⁰ O escritório de Belo Horizonte (com sete pessoas fixas), segundo a Entrevistada F, foi criado para dar suporte aos projetos desenvolvidos com o Ministério Público do Estado de Minas Gerais, com o objetivo de criar unidades de conservação ambiental.

locais. Eles se reúnem presencialmente uma vez por trimestre e por meio virtual (Skype) mensalmente. O objetivo deste núcleo é integrar os escritórios com os demais grupos temáticos e com a Direção.

Anualmente, é realizado um planejamento estratégico, aberto a sócios, visitantes e convidados, feito no mesmo dia da Assembleia Geral, porém permite a participação de seus diferentes *stakeholders*, fazendo com que as deliberações envolvam uma diversidade de sujeitos.

Foram também implementadas algumas ações para ampliar a participação e a interação no Instituto. O grande destaque destas ações é o “Café da Manhã Coletivo” (Foto no apêndice X), realizado sempre às quartas-feiras, pela manhã, no espaço destinado às refeições da sede do Instituto, contando com a participação de todas as pessoas que trabalham na sede, estando também aberto a visitantes e convidados. Neste evento, são debatidas as atividades realizadas na semana anterior e a pauta com as atividades previstas para a próxima semana e para projetos futuros. Os integrantes dos demais escritórios também participam via Skype.

Por mais que a participação tenha sido estimulada, o presidente considera que é necessário avançar neste aspecto, por ainda existir muita dependência. Mesmo que não dê para descentralizar tudo, já que os projetos preveem valores elevados de financiamento, muitas ações ainda estão amarradas à figura do presidente. Apesar de necessária, a hierarquia acabou criando diferentes categorias de membros, interferindo diretamente nos níveis de participação. Normalmente, há maior envolvimento da administração e da equipe fixa do Instituto em comparação com os consultores *ad hocs*.

O trabalho desenvolvido pelo IABS é, em essência, realizado em parceria. Por lidar com problemas complexos e por não ter fonte própria de recursos financeiros, foi necessário promover parcerias com financiadores, como a cooperação internacional, com ministérios e secretarias estaduais, com organizações congêneres e locais e com centros de pesquisas, para o desenvolvimento de suas atividades e para que se ampliasse o impacto delas.

O Entrevistado J, representante da entidade parceira IICA, afirmou que a aproximação do IABS resultou do fato de as duas organizações possuírem trabalhos semelhantes no âmbito do desenvolvimento e da disseminação de tecnologias sociais para o semiárido brasileiro. Em sua percepção, o IABS, localmente, tem conhecimentos, contatos e experiência em comunicação com a população. Além disso, conhece a melhor forma de garantir que uma ação se concretize de modo permanente. Assim, a parceria com o Instituto facilita a chegada das ações do IICA na ponta, pelo conhecimento sobre a realidade local que possui.

Com a diversidade de parcerias efetivas, os entrevistados consideraram que o trabalho é, de fato, realizado em rede de colaboração. Cada projeto requer a articulação de diferentes parceiros, a depender de seu foco e da *expertise* de cada organização envolvida. Neste sentido, foram destacados os seguintes parceiros do IABS: Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COOPE), Universidade Politécnica de Madrid, IICA, Universidade Federal do Cariri, Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Agricultura do Estado de Alagoas, Ministério Público de Minas Gerais, Instituto Estadual de Floresta (IEF) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Na visão do Entrevistado G, a estruturação das redes de parcerias (Figuras no Apêndice X) permite ao Instituto catalogar todas as organizações com a qual manteve alguma relação prévia. Essa relação pode facilitar o desenvolvimento de ações futuras, até mesmo, na preparação de projetos para editais abertos, por contar com o currículo dos integrantes de diferentes organizações que também colaborarão em sua execução. Em sua visão, as parcerias estão sedimentadas pela credibilidade e pela confiança conquistadas pelo Instituto.

Enfatizou-se, no entanto, a necessidade de buscar e valorizar as parcerias estratégicas, pois nem todos os parceiros estão alinhados aos interesses do Instituto. Como foi afirmado pelos entrevistados A, C e D, à medida que a rede crescia tornava-se mais difícil fazer sua gestão e perceber quem estava realmente disposto a colaborar ou quem queria apenas obter benefícios sem grandes investimentos.

4.2.1.3.2 O Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável e o desenvolvimento de inovações sociais

Diferentemente dos dois casos anteriores, a maior parte dos entrevistados do IABS afirmou ter conhecimento do termo *inovação social*, apesar de utilizarem com maior frequência a expressão *tecnologia social*. De todos os entrevistados das três organizações analisadas até aqui, os do IABS foram os que apresentaram definições mais próximas do conceito utilizado neste estudo. Para eles, o conceito está relacionado às respostas da sociedade a suas próprias demandas, às formas de organização baseadas na cooperação, ao uso do conhecimento e da tecnologia para o desenvolvimento social e às melhorias obtidas na qualidade de vida da população local.

O Quadro 24 apresenta as impressões dos entrevistados que afirmaram ter opinião formada sobre o termo.

Quadro 24 - O conceito de inovação social segundo os entrevistados do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

Entrevistado	Conceito de inovação social pelo IABS
A	São formas de resposta da sociedade, a partir de conhecimentos muito próprios que buscam melhorias de processos, de tecnologia e que melhora a qualidade de vida deles. [...] Resposta da sociedade às suas próprias demandas, que pode relacionar ou não com tecnologia propriamente dita. Pode ser forma de uso da tecnologia, mas não é só nesse sentido. Eu acho que muito de organização, de cooperação e de como é esse movimento.
C	Eu vejo inovação social não só a parte de trazer tecnologia para o avanço da sociedade. Acho que seria um dos pontos que me vêm na cabeça, mas também essa disseminação de pesquisas ou informações ou de estudos que estão perdidos nas universidades e coisas que podem ser difundidas e aplicadas em outros lugares para desenvolver a própria sociedade.
D	Pensando em inovação e pensando em social, é algo que traz para o todo e que dissipa novidade para trazer melhor qualidade de vida.
E	Mas eu acho que no nosso entendimento seria alguma mudança em algum processo, em alguma tecnologia que venha das bases mesmo, de quem está vivenciando aqueles problemas. Uma coisa que a gente diz é que quem entende melhor o que pode ser uma solução real e efetiva para o problema é quem está vivenciando aquele problema. Muito mais que alguém que vem de fora, pesquisador que não está tão inteirado daquela realidade. Então, mesmo que tenha participação destes pesquisadores, destes agentes externos, acho que sempre tem que vir de baixo, e não de cima, a solução.
F	São mecanismos de desenvolvimento territorial que tragam ali diferenças como benefícios para a comunidade, para aquela organização ou para aquele território.
H	Eu acho que são novas possibilidades para atender à sociedade.

Fonte: Dados da pesquisa.

As práticas citadas por Phills Jr. et al. (2008), Diogo (2010) e Moulaert, Maccallun e Hillier (2013) foram considerados pelos entrevistados como comuns no IABS. Por mais que o Entrevistado A considere que o foco do Instituto não tenha sido o desenvolvimento de tecnologia ou de inovação social, ao buscar melhorias da qualidade de vida das populações com quem atua, articulando parcerias para o desenvolvimento de conhecimentos, produtos e intervenções, tornou-se comum que ações socialmente inovadoras fossem desenvolvidas.

Dentre as ações consideradas como socialmente inovadoras estão as relacionadas com os projetos que resultaram no Centro Xingó, na depuradora de ostras de Cururipe (estado do Alagoas), no desenvolvimento do turismo sustentável no rio São Francisco, na criação de diferentes tipos de cisternas para a captação de água em comunidades semiáridas, na criação do aplicativo “Pescando com Rede 3G” e na criação de unidades de conservação em Minas Gerais.

A disseminação e a implementação de novas tecnologias para a construção de cisternas de captação foi o projeto de maior abrangência, visibilidade e volume de recursos implementado pelo IABS. Este projeto faz parte um programa ainda maior validado pelos

movimentos sociais e incorporado pelo Governo como política pública. Tal programa tem por objetivo proporcionar à população do semiárido o acesso à água por meio de recursos e do desenvolvimento e disseminação de novas tecnologias que facilitem sua captação e armazenamento.

O projeto Cisternas foi desenvolvido com o financiamento da Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), que buscou incrementar recursos no “Programa Um Milhão de Cisternas”, desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDS), em parceria com a Associação Programa Um Milhão de Cisternas para o Semiárido (AP1MC), vinculada à Articulação no Semiárido Brasileiro (ASA). Com a entrada da AECID, que tinha um histórico de trabalho com o IABS, o Instituto também foi inserido no Programa.

Foi um projeto da AECID do governo espanhol, que eles se integraram num programa governamental brasileiro, que é a construção de cisternas. O MDS, pelo governo, implantou este programa. Praticamente sedimentou uma instituição, uma ONG para construir, que é a AP1MC. Uns chamam de “ASA”, outros chamam de “AP1MC”. A AP1MC é dentro da ASA. A ASA é uma coisa maior. A AP1MC foi estruturada pelo governo brasileiro e a AP1MC detinha todo e qualquer conhecimento sobre a construção de cisternas. E isso tudo instruído. Então, o que aconteceu: num determinado momento, o governo brasileiro incentivou a ASA, que criou a AP1MC, em montar uma estrutura toda de construção de cisternas, todo o aspecto de logística integrada, regionalizada e tal, e tal, e tal. Então, estava andando. Num determinado momento, o governo espanhol, que tinha contatos aqui com o IABS, por outras subvenções, disse: “Eu tenho tantos milhões para investir no Brasil nesta área de saneamento, nesta área de meio ambiente, de água e tal, e tal e tal”. Aí, alguém fez esta ponte, conversou com o MDS, apresentou a AECID no MDS e o IABS se tornou o executor desta fatia de recursos dos espanhóis agregada ao programa de construção de um milhão de cisternas, que era da AP1MC. [...] Nós conseguimos fazer dezesseis mil e alguma coisa de cisternas com este valor. Ele [IABS] se acoplou como uma forma de ingressar o recurso no país (Entrevistado G).

O projeto Cisternas foi um projeto grande de água, acesso à água. Levou ainda para as regiões pobres tecnologia de uso da água, captação, armazenamento, manutenção, até mesmo, a invenção de uma bomba de um espanhol que ele colocava uma bolinha de gude e fazia com a bomba subir e voltar com a água para não entupir o cano. Eu até tenho um vídeo aqui explicando isso. Ensinou como fazer, e isso realmente os produtores [rurais] estão usando lá na ponta, a gente que estava na gestão do projeto. E aí teve esse intercâmbio também de universidades espanholas aqui com o Brasil. O projeto Cisternas teve bons frutos com relação a isso (Entrevistado C).

Outro projeto destacado foi o desenvolvido para a articulação do Centro Xingó de Convivência com o Semiárido, com sede no estado do Alagoas, considerado pelos entrevistados como um centro promotor de inovações sociais. A cargo da gestão do IABS e com investimentos da Cooperação Espanhola, o Centro busca a “geração, difusão e troca de conhecimentos, práticas e experiências sustentáveis para promoção de convivência harmônica e solidária com o Semiárido” (XINGÓ, 2016). Além do Comitê Gestor, que, além de diferentes organizações – IABS, Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), IICA,

Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária, Pesca e Aquicultura do Estado do Alagoas, Ministério do Meio Ambiente, AECID e Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF) – envolve outras organizações de pesquisa, como: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Instituto Federal de Alagoas e Universidade Federal de Pernambuco. Além do desenvolvimento de pesquisas, são ministrados cursos para a população local, tais como, criação de galinha caipira, ovinocaprinocultura, manejo do solo, silagem e tecnologias sociais.

A estrutura do Centro Xingó conta com alojamentos, espaços para alimentação, auditório e salas de aula. Há também espaços para demonstrativo de tecnologias sociais, como, biodigestores e cisternas de diferentes tipos. Na visão do Entrevistado C, a articulação do Centro permite a integração de esforços da academia, de instituições públicas, de agricultores, e dos diversos setores da sociedade na busca por desenvolvimento sustentável. Busca abranger todo o semiárido brasileiro, desde Minas ao Ceará.

Nós temos um centro chamado “Centro Xingó”, por exemplo, que é um centro de inovação social. Ele é um centro de convivência com o semiárido, e a gente consegue materializar um pouco. Com suas limitações, mas ele traz inovações de como lidar com a convivência no semiárido, ele tem um espaço de formação. Os cursos são misturados. Você tem pós-doutor como aluno, você tem agricultor como professor. Você quebra um pouco os padrões. Têm algumas tecnologias sociais aplicadas lá como demonstrativos. E a gente tenta criar as tecnologias. Então, este Centro Xingó, para mim, é um espaço de inovação ou pode vir a ser. É muito bacana. Ele tem uma rede em torno dele que funciona. Até o formato de gestão dele, eu acho que é um modelo. (Entrevistado A).

Também associado ao desenvolvimento e à disseminação de tecnologias sociais, está o Prêmio Mandacaru. O IABS foi responsável pelas duas edições do referido prêmio, que busca identificar práticas socialmente inovadoras e premiá-las. Por meio deste, as ações ou os projetos premiados recebem um recurso para que seus idealizadores possam desenvolver novos protótipos, tendo em vista sua replicabilidade e escalabilidade. Como afirmou o Entrevistado A, muitas práticas premiadas pelo Prêmio Mandacaru foram implantadas no Centro Xingó como demonstrativos.

Então, tem gente na Paraíba, de Pernambuco, de Alagoas, Sergipe, Bahia. [...] Você tem do Piauí. [...] Não que quem foi premiado vai gastar o dinheiro como quer. Nos regulamentos do prêmio é que ele [o premiado] precisa replicar ou investir na pesquisa dele. Pode ser uma pesquisa, colocar ela em prática, ou ele pode replicar aquela tecnologia social, aquela inovação na unidade deles, na ampliação para mais gente. Por exemplo, o biodigestor que foi premiado, me parece que com a premiação eles conseguiram fazer mais cem biodigestores para a comunidade. [...] Mas o prêmio é separado em categorias. Se não me engano, é R\$ 100.000,00, R\$ 80.000,00. Tem de R\$ 20.000,00, de R\$ 30.000,00 (Entrevistado C).

No âmbito do turismo, foram desenvolvidos projetos voltados para a dinamização do turismo no rio São Francisco. Isso resultou em um estudo sobre o alto, médio e baixo São Francisco e na identificação e articulação de empresários para ampliar a visibilidade turística da região. Segundo o entrevistado D, o projeto teve duração de quatro anos e estava vinculado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A entrevistada F, que hoje atua como responsável pelo escritório de Belo Horizonte, iniciou suas atividades no IABS por meio deste projeto, capacitando pessoas que trabalhavam com turismo de caverna. Tal capacitação estava associada ao plano de ação nacional com cavernas do São Francisco desenvolvido pelo Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas (CECAV), outra parceira do Instituto. Após este trabalho, ela ficou um período em Brasília e depois passou a desenvolver os projetos voltados à área ambiental em Minas Gerais (Entrevistada F).

Como resultado das atividades voltadas ao turismo e à geração de trabalho e renda, outra inovação social destacada foi a depuradora de ostras, que resultou de um projeto desenvolvido pelo IABS para associar conhecimentos sobre gastronomia com tecnologia de produção de base comunitária. Como resultado, foi montada uma unidade de beneficiamento em Alagoas, onde as ostras produzidas nas comunidades locais passaram a ser depuradas para serem comercializadas com garantia de qualidade.

Ainda no âmbito da pesca, o IABS proporcionou o desenvolvimento de um aplicativo capaz de facilitar a pesca e a comercialização do pescado de pescadores indígenas e artesanais da região de Porto Seguro. No âmbito do projeto “Pescando com Rede 3G”, tal aplicativo facilitou o planejamento da atividade da pesca e comercialização dos produtos capturados. O projeto foi apoiado pela empresa americana Qualcomm, detentora da tecnologia 3G para celulares. Com o aplicativo, os pescadores passaram a contar com uma ferramenta que era alimentada diariamente e permitia o cálculo dos custos e do volume de peixes adquiridos. Em decorrência, o aplicativo permitiu que o pescador calculasse a hora mais adequada para o retorno da embarcação, garantindo bons retornos financeiros e a qualidade do pescado. Permitiu também a comunicação direta com os donos de estabelecimentos comerciais locais, fazendo com que mesmo antes de se chegar em terra efetuassem a venda de toda a produção.

Por exemplo, teve um projeto nosso chamado Pescando com Rede 3G. Era para pescadores e comunidades indígenas de Porto Seguro e associado com a tecnologia 3G *smartphone*. A gente criou uma central de distribuição de produtos, oferta/demanda via aplicativo. Criamos aplicativo próprio, um sistema de monitoramento a distância, um sistema de segurança no mar a partir da central (Entrevistado A).

Então, eles nunca sabiam quando é que podiam voltar. Essas viagens para o mar, às vezes, duram 28, 30, até 40 dias. E eles nunca sabiam quando que podiam voltar,

quando que já tinha pegado o pescado suficiente. Com este aplicativo, eles saíam de lá com o sistema atualizado com o último preço por quilo de cada espécie, as mais comuns que eles pegam lá na região. E colocavam também quanto que eles tinham gastado de gelo, de combustível, de alimentação para a população do barco. E, a partir do momento que eles estavam no mar, eles iam registrando ali quantos quilos mais ou menos eles tinham pegado de cada espécie, e isso já avisava para eles o momento que eles tinham empatado os custos e que poderiam voltar sem tomar prejuízos. Eles falavam que já foi um grande avanço, que, às vezes, eles voltavam por um dia e já podiam ter tido lucro e eles voltavam antes e tinham prejuízos. Às vezes, ficavam mais tempo do que necessário e começava a perder o peixe porque não tinha gelo suficiente, porque achavam que não iam ter lucro etc. E com esse sistema também, assim que eles estavam voltando para a terra e chegavam ao alcance do sinal 3G, que a gente conseguiu com o projeto inclusive virar uma antena de celular para o mar, para onde eles chegavam. Assim que chegavam ao alcance desta antena, já alimentava. Acho que ainda esta funcionando bem. Alimenta um sistema em que todos os restaurantes e estabelecimentos turísticos da região podem acessar e já sabem o que está chegando (Entrevistado E).

Com a estruturação do escritório de Belo Horizonte, o IABS também conseguiu articular a implantação de planos de manejo de unidade de conservação ambiental, em parceria com o Ministério Público do Estado. Neste âmbito, passou a desenvolver ações para o desenvolvimento do território em consonância com os princípios básicos ambientais e sociais. O objetivo foi proporcionar informações para que o território pudesse se desenvolver.

A gente tem uma parceria com o Ministério Público do Estado de Minas, onde a gente tem executado ações de acordo com certas demandas apresentadas por eles ou carências dos territórios. Estes projetos são executados com recursos de termo de ajustamento de conduta, compensações ambientais que são articuladas pelo próprio Ministério Público. [...] A gente executa pelo Ministério Público, normalmente, uma ação que vai desenvolver em parceria ou com o governo de estado, se for área estadual, ou com o governo municipal, se for municipal, entendeu, ou até com associações, como um projeto que a gente fez aqui, que foi o projeto Cultura Sustentável do Jequitinhonha, que a gente selecionou duas associações, uma em cada município, e trabalhou com qualificação do produto, organização legal dessas instituições. E também foi projeto beneficiado pelo Ministério Público, porque, normalmente, esses termos eles visam à questão ambiental, mas eles visam também à questão social, papel que a empresa tem também de gerar informação, recursos e melhoria da qualidade de vida da população do entorno (Entrevistada F).

Para além das inovações obtidas com seus projetos, alguns entrevistados, como A, C, E, H e I, acreditaram que próprio modo de o IABS se estruturar se trata de uma inovação social, por ter sido uma das primeiras organizações brasileiras a se estruturar como OSCIP e por atuar em rede com outras organizações. Ademais, por buscar a resolução de problemas complexos, são necessárias constantes adequações, sejam internas ou externas. A criação de conselhos internos e a gestão participativa também foram consideradas como um diferencial do Instituto em comparação com outras organizações, mesmo as do terceiro setor (Entrevistados A, C, E, I).

Na forma de intervir, os entrevistados consideraram socialmente inovador o fato de a intervenção do IABS ser realizada por meio da articulação direta com financiadores, ter

compromisso com a geração de resultados efetivos e envolver os beneficiários na definição e execução das propostas. Com o tempo, na visão do Entrevistado E, o Instituto percebeu que a única maneira de garantir a continuidade das ações após os ciclos previstos nos projetos era envolver as pessoas em todas as etapas. Esse envolvimento facilitou a apropriação da ideia e a continuidade das ações desenvolvidas, mesmo com a saída do Instituto do território. Segundo os entrevistados A e C, em situações em que o Instituto percebeu que o grupo de beneficiários ainda não estava maduro, houve continuidade na intervenção, mesmo sem a previsão de recursos para custeá-las, para que não fosse perdido tudo o que foi construído. Outra questão relevante está associada ao fato de o IABS não ter ficado preso aos editais de financiamento. Por ter forte presença perante os financiadores, o IABS, normalmente, tem construído todo o plano de trabalho diretamente com os financiadores, em consonância com as demandas a que buscam responder.

O IABS, ao longo de sua história, trabalhou com negociação de projetos. A gente raramente entra em editais. Agora, no contexto econômico, a gente vai ter que entrar em alguns editais. E no edital tudo tem que estar o mais estabelecido possível, senão gera problema. Mas quando você negocia um projeto, não. Com o BID eu sento junto para escrever o plano de trabalho. Então, a gente vai botando junto as nossas expectativas e vai validando (Entrevistado A).

Os entrevistados afirmaram que não visualizam um padrão específico para o surgimento das ideias implementadas, já que algumas surgiram da própria equipe e outras dos parceiros, ou dos financiadores, ou dos próprios beneficiários. No entanto, internamente, a estruturação de núcleos temáticos facilitou a avaliação das atividades desenvolvidas, a visualização das causas dos problemas e o debate de novas ações para resolvê-las. O fato de a equipe ser multidisciplinar, com formação e experiências diferenciadas, também favoreceu a visualização dos problemas sob diferentes ângulos, ao se ampliar a criatividade do grupo.

Eu acho que os nossos parceiros trazem muitas coisas novas; parceiros de fora, parceiros aqui. De fora quando eu digo, da Universidade de Madrid. A gente tem uma parceria muito forte com eles, que é o Instituto de Desenvolvimento Humano da Universidade Politécnica de Madri nesse lado de pesquisa de rede. Então, o que eu te falo aqui é que as coisas vão surgindo naturalmente, por ideologias nossas, vontades nossas de a gente estar vendo que está carente ali de gente, de desenvolvimento de algum trabalho. Ou por algum parceiro que traz ideias novas e a gente tem recurso para isso e não tem nenhum projeto: “Vocês fazem exatamente isto. Ajuda a gente nisso!”. E, aí, as coisas vão surgindo (Entrevistado C).

Em geral, nós temos um núcleo. Como eu falei, tem estratos aqui dentro. Nós temos um [estrato] mais pensante na instituição. Então, essas ideias, muitas vezes, na maioria das vezes, surgem dentro deste grupo de pessoas. Mas, eventualmente, a contribuição também surge de algum técnico. Não é muito frequente, mas acontece (Entrevistado B).

E o que nós estamos fazendo atualmente dentro dessa parceria? Nós nos reunimos com uma relativa frequência. E, pela multiplicidade das ações e como muita dessas ações permeiam outros processos, então começa a se criar uma espécie de tecido, e aí a gente começa a ver como é que é o vínculo de uma com a outra, ver a transversalidade que existe. Existe muita sinergia com outras ações. Então, isto de *per si* começa a ser uma plataforma interessante para a identificação de outras oportunidades. Então, as coisas começam a brotar com certa facilidade pelo fato de a gente estar discutindo isto. E, naturalmente, esta coisa vai se apresentando. Então, não é linear mais. Nós não temos mais discussões lineares. São matriciais, por assim dizer (Entrevistado J).

No caso do projeto 3G, não tem muito um padrão. Depende muito do financiador. A gente tenta sempre mostrar para os financiadores que para funcionar bem tem que vir dos próprios beneficiários. No caso do 3G foi assim. A gente teve um apoio inicial da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento, a USAID, que foi utilizado justamente para isso, para fazer as reuniões participativas, fazer um levantamento de quais eram os principais problemas. E, aí, com este desafio de usar a tecnologia 3G, a gente sentou e tentou montar as ideias de como poderia fazer isso. Depois, tivemos uma etapa de validação. Voltamos para a comunidade e falamos: “A partir do que vocês falaram, a gente pensou nisso que poderia ser uma forma interessante de não resolver, mas de pelo menos melhorar a maioria dos problemas que vocês vêm enfrentando”. Eles estavam de acordo, e assim a gente prosseguiu (Entrevistado E).

A percepção sobre a escala obtida pelas ações consideradas como socialmente inovadoras variou significativamente, pois, segundo os entrevistados, a escala depende da abrangência do projeto e do volume de recursos investidos. Grande parte dos projetos desenvolvidos pelo IABS foi considerada como piloto e de base local e, desse modo, de pequena escala. Porém, alguns projetos, como o Cisternas, surtiram impacto em um grande número de beneficiários. No exemplo citado, foram mais de quinze mil cisternas construídas dentro do Programa Um Milhão de Cisternas, beneficiando mais de quinze mil famílias, já que algumas cisternas são escolares.

Na visão dos entrevistados, há uma relação direta entre escalabilidade e trabalho em redes efetivas de parcerias, por estas redes ampliarem o potencial de ressonância das ações.

Então, escalabilidade ela não depende só de você. Por exemplo, um projeto de cisternas tem cinquenta milhões de reais. Então, tem que fazer muita coisa. Tivemos duzentos mil beneficiários. Mas, aí, o projeto que tinha esta escala. Mas, às vezes, uma ação muito pontual que gera resultados específicos, se você tem essa estratégia de transformar isso em debate, transformar, avaliar uma política pública, você vai ganhar escala. Nós estamos entrando agora numa ação, dos fogões eco, com uso a lenha. Parte da matriz energética das famílias do meio rural nordestino é fogão a lenha. Muita gente tem problema de saúde, problema ambiental com a caatinga e uma baixíssima eficiência energética. Então, nós estamos trabalhando isto porque o Ministério do Meio Ambiente, IICA e PNUD [Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento]. [...] A lógica é o pessoal da Índia. Como não conheço a Índia, o pessoal de Madri trabalhou com o pessoal da Índia. Então, inclusive, uma aluna que estava fazendo o trabalho lá, do mestrado, vai vir para cá, a partir de agosto, para acompanhar esse processo. A gente está envolvendo a COPPE, está envolvendo o IDS [Instituto para o Desenvolvimento Sustentável] de São Paulo, que é a turma lá da [representante do IDS]. Por quê? Porque o IDS tem o foco em transformar algumas ações em políticas públicas. Nós temos que validar no campo algum

conhecimento. A Universidade de Madri tem o conhecimento externo e o estudo de avaliação e questão tecnológica não tenho nenhuma, mas a COPPE pode fazer o teste e tem os equipamentos que mede a eficiência do fogo e da fuligem. Agora, eu vou começar isso com quarenta e cinco mil reais que é o que tinha no Ministério do Meio Ambiente para a gente fazer. Então, amanhã já vamos negociar uma segunda etapa com a agência espanhola. Então, assim, a gente cria estas condições. Mas hoje nós temos algumas ações de impacto maior relacionada muito com os projetos. Agora as perspectivas através dessa função em rede são maiores (Entrevistado A).

Apesar de cada projeto ter um foco específico, na maioria das vezes foram várias as dimensões impactadas, com destaque para: meio ambiente, geração de trabalho e renda, turismo, energia, gestão de conflitos, qualificação e lazer. Diante da complexidade dos problemas, nem sempre suas causas partem apenas de uma dimensão, e as propostas também precisam extrapolar de uma dimensão a outra. Tal fato fez com o IABS buscasse articular ações mais integradas e de maior alcance.

No projeto tem o foco principal mais evidente. Às vezes é geração de renda, às vezes formação, às vezes organizações sociais, e tem isso. Mas a gente tenta sempre expandir para outras ações. Então, às vezes, eu começo um projeto, como a depuradora de ostras que eu vou lidar com turismo, com questões de formação básica de ação social, gastronomia. Então, eu avanço para outro segmento. (Entrevistado A).

Geralmente a gente dá um foco, mas é interconectado. É impossível ter um impacto em uma coisa que não afete as outras. Por exemplo, um programa que a gente teve de venda de artesanato local em Alagoas. Era uma atividade que normalmente era realizada pelas mulheres. Uma mulher que se sentia, não tinha muito poder dentro da casa dela e começou a fazer artesanato como uma atividade alternativa. O marido nunca acreditava que poderia gerar renda através disso. A gente conseguiu uma loja através do SEBRAE [Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas] para vender as peças num *shopping* principal de Maceió durante o período de férias. O relato que a gente tem é que, com isso, ela ficou tão empoderada, porque começou a gerar renda, começou a gerar renda maior que a do marido, comprou uma moto, começou a ter mobilidade, que ela não tinha. Então, a questão de gênero foi afetada, a questão de autoestima foi afetada. O alcance foi muito maior do que aquele planejado, só mais de geração de trabalho e renda (Entrevistado E).

Como efeito, o Entrevistado D afirmou que, para além das especificidades dos projetos, o IABS chegou à conclusão de que não tem um foco de ação específico. O foco é o desenvolvimento local. De acordo com os problemas identificados e com as oportunidades que vão surgindo, são definidos trabalhos mais estratégicos a serem desenvolvidos. É por não atuarem em uma única frente que o IABS tem um alcance muito amplo. Corroborando tal afirmação, o Entrevistado J afirmou que, pelo fato de o planejamento não ser feito para apenas um objetivo, pode ser identificada uma árvore de efeitos.

Diante das diferentes dimensões impactadas pelas ações desenvolvidas pelo IABS, o Quadro 25 relaciona os projetos/atividades e as dimensões impactadas.

Quadro 25 - Projetos do Instituto, por dimensão impactada.

Projetos e atividades	Dimensões de análise do impacto							
	Trabalho e renda	Qualificação/Educação	Turismo/lazer	Energia	Engajamento político	Gestão de conflitos	Meio ambiente	Saúde
Centro Xingó	X	X	X	X	X	X	X	X
Prêmio Mandacaru	X	X	X	X	X	X	X	X
Cisternas	X	X		X		X	X	X
Depuradora de ostras	X	X	X				X	X
Pescando com rede 3G	X	X	X			X	X	X
Intercâmbios e articulação em redes	X	X	X	X	X	X	X	X
Manejo de Unidades de conservação	X	X	X		X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Por mais que grande parte dos projetos tenha sido considerada como piloto, os entrevistados afirmaram que muitas das ações desenvolvidas pelo IABS foram disseminadas e apropriadas em outros contextos. Neste âmbito, ganharam destaque os projetos Cisternas, Centro Xingó e Prêmio Mandacaru. O Prêmio Mandacaru possibilitou, além do mapeamento e da divulgação de boas práticas, recursos para que novos protótipos fossem construídos e difundidos a outras organizações (Entrevistado C). O Centro Xingó possibilitou a realização de seminários, debates e experimentações. Além da disseminação, exerceu forte inspiração para a construção de novos conhecimentos (Entrevistada D). O Projeto Cisterna foi desenvolvido numa diversidade de territórios do semiárido desde Minas ao Ceará, às vezes, com alguma adaptação (Entrevistado I). O Entrevistado E ilustra bem a ressonância do Projeto Cisterna:

Depois de construídas as cisternas, foi detectado que tinha casos de contaminação da água nas cisternas, porque durante o período das secas o telhado fica sujo. Passa morcego em cima. Então, tem dejetos ali de morcegos, de pássaros. Então, a primeira água da chuva tem que ser descartada, o que, às vezes, é difícil, se a pessoa está dormindo quando chega a primeira chuva ou que pode ser no momento mais complicado. Então, fizeram um sistema muito simples, como se fosse uma caixinha de água à parte. A partir do momento que ela se enche, a água vai passando para a cisterna. E esse sistema de primeira água também já está sendo replicado em

diversas partes do semiárido, a ponto de ser integrado num programa do Governo Federal para que se evite um pouco mais essa contaminação (Entrevistado E).

A Editora IABS também exerceu importante papel na ressonância das ações implementadas pelo Instituto ao atuar diretamente na edição e publicação dos resultados das intervenções, seja no formato de livros ou de vídeos doados à comunidade ou baixados em seu *site* (Entrevistado C). Grande parte dessas publicações, além enfatizar as metodologias de intervenção, buscou a divulgação de uma diversidade de tecnologias sociais, desenvolvidas e implementadas ora pelos próprios beneficiários, ora pelos parceiros ou, até mesmo, pelo IABS. O Prêmio Mandacaru, além de ter estimulado o desenvolvimento, resultou em uma dessas publicações destinadas à facilitação da replicação das tecnologias premiadas.

Foram destacados como propulsores ao desenvolvimento das inovações sociais citadas: a credibilidade conquistada pelo IABS perante os parceiros estabelecidos, o comprometimento dos integrantes da instituição, a experiência adquirida com o histórico de intervenções realizadas e a localização de sua sede em Brasília.

O comprometimento da equipe com a instituição e com as ações que desenvolvem foi considerado pelos entrevistados B e C como resultante de seus valores, que estão voltados à obtenção resultados e impactos sociais. A prática de tais valores fez com que mesmo sem recursos financeiros houvesse engajamento para o desenvolvimento das atividades. O Entrevistado C considerou que, de modo geral, a equipe é coesa e seus membros partilham da mesma ideologia ao se mostrarem impacientes quanto aos problemas sociais, buscando saídas para que sejam resolvidos. Em decorrência, há o investimento de muita energia no desenvolvimento das atividades.

Os entrevistados E e F afirmaram que a experiência que o IABS obteve nos treze anos de atividades permitiu que a instituição ganhasse visibilidade no âmbito nacional e *know how* sobre a forma de se chegar e conseguir o envolvimento dos beneficiários.

O Entrevistado B também considerou como relevante o fato de o Instituto ter sua sede em Brasília, facilitando o seu acesso à administração pública federal e aos escritórios de agências de cooperação internacionais, embaixadas e demais organismos internacionais. A proximidade dessas organizações facilitou a interlocução com seus atores e a proposição da replicação das experiências de sucesso como políticas públicas.

Por não ter recursos financeiros próprios, os projetos do Instituto só puderam ser desenvolvidos mediante o acesso a importantes, foi facilitado pela rede de relacionamento que construiu, envolvendo grandes financiadores, como o Estado e as agências de cooperação internacional (Entrevistado C e D).

O Instituto passou por um período de dificuldades em termos de financiamentos para suas atividades diante dos reflexos da crise econômica mundial e da redução dos recursos emitidos pela cooperação internacional. De acordo com os entrevistados D, E e I, com as melhorias em alguns indicadores sociais, o Brasil perdeu prioridade para a destinação de recursos internacionais em relação a países da África e da Ásia. Esse quadro forçou alterações nas estratégias de captação de recursos para o IABS. Se até o momento o Instituto tinha a prática de negociar diretamente com financiadores como Ministérios, BID e agências de cooperação internacionais, agora se viu forçado a concorrer a editais mais específicos (Entrevistados D, E e I).

Mas, em fortalecimento de parcerias, captação de projetos, vai ser um desafio, porque a gente hoje está participando bastante de editais. Não é o nosso forte. A gente nunca foi assim um instituto que teve como objetivo participar de editais. A gente não tem este perfil e estamos tendo que aprender isso agora, porque estamos tendo dificuldade para captação, negociação de projetos diretos. Não sei se por causa do cenário do Brasil hoje, de como está a nossa política, mas está tendo um pouco de dificuldade. Então, a gente está tendo que mudar um pouquinho a cara para tentar essa variação (Entrevistado I).

Na visão do Entrevistado E, conseguir financiamento para o desenvolvimento de inovações sociais não é fácil, pelo fato de as ideias terem que ser testadas como plano piloto. Assim, pode ser que funcionem ou não, ou que funcionem de forma diferente daquela esperada. A dificuldade está relacionada ao fato de nem sempre os apoiadores compreenderem o caráter experimental das propostas. Tais atores compreendem facilmente quais são os benefícios potenciais, mas sentem dificuldade em compreender que estes benefícios podem não ser alcançados.

Ao mesmo tempo em que o trabalho em rede foi citado como o principal ponto forte do IABS, a complexidade das relações institucionais colocaram alguns desafios a serem superados. De acordo com o Entrevistado I, o relacionamento institucional pode ter efeitos positivos e negativos. Pode abrir portas e facilitar os trabalhos, assim como pode engessar ou inviabilizar as atividades. Também foi necessário dedicar atenção à questão do protagonismo e à visibilidade de cada parceiro, diante de ciúmes e vaidades, consideradas como principais fontes de conflitos institucionais. Para a Entrevistada D, a gestão de conflitos surge o tempo todo com o parceiro e, de certo modo, provoca desgastes. No caso de parceria com o Governo Federal, foi destacado que nem sempre há um tratamento do Instituto como parceiro na elaboração de políticas públicas:

O Governo Federal ele tem uma relação de poder muito dura com o terceiro setor. Eu acho que o Governo Federal não entendeu a importância no Brasil do terceiro setor. Ao mesmo tempo em que ele precisa do nosso apoio para desenvolver certas

atividades, ele não nos vê como um parceiro, por exemplo, para a formulação de políticas públicas, o que é um equívoco, porque a gente vive a realidade, a gente consegue ter capilaridade, a gente consegue alcançar as comunidades, dialogar com a comunidade com mais flexibilidade e com mais agilidade. (Entrevistada D).

O fato de nem sempre a equipe de execução dos projetos ter a qualificação adequada para o desenvolvimento das atividades também foi considerado uma limitação do IABS. Segundo o Entrevistado B, os resultados sempre aparecem, mas poderiam ser potencializados na medida em que a equipe fosse mais qualificada. Corroborando o relato anterior, o Entrevistado E deu exemplos de alguns casos em que tecnologias sociais foram construídas, mas com algumas falhas por falta de capacitação da equipe responsável. Tal quadro fez com que algum dinheiro fosse aplicado sem o efeito esperado.

Os vícios da política brasileira, no âmbito seja local ou federal, também foram apontados como uma barreira para o desenvolvimento de ações socialmente inovadoras. Localmente, pelos interesses conflitantes, nem todos os projetos foram apoiados pelos órgãos públicos, como as prefeituras municipais. Em nível federal, houve dificuldades para obter apoio para transformar um projeto de sucesso em política pública – condição fundamental para sua escalabilidade.

Às vezes, você chega à região. E, para você ter noção, tinha região que faltou água. Não choveu, as cisternas estavam vazias. E o caminhão ia para colocar água nas cisternas, e as cisternas têm que ter um pouco d'água. Para elas não racharem, precisa ter certo nível. Porque a gente usa cisternas de cimento, por ficar dentro da terra. As de plástico é outra ação do governo. E, aí, a gente ligava para o produtor, dono da casa lá: “E, aí, como está a cisterna?” - “Não. Rachou”. - “Mas não veio o caminhão-pipa colocar água?”- “-A prefeitura falou que botou no meu vizinho, mas não botou na minha porque eu não votei nele [prefeito]”. [...] E estragam a cisterna. Uma coisa que se gastou tempo, gastou-se dinheiro, gastou-se capacitação e não está funcionando. (Entrevistado E).

Como ocorrido nos dois primeiros casos brasileiros, a resistência cultural também foi apontada como uma barreira ao desenvolvimento de inovações sociais no IABS. Tal barreira foi potencializada pelo baixo nível de escolaridade do público beneficiado, tornando necessário primeiramente a formação, para seguir-se à informação e à mobilização dos envolvidos.

Como a coisa é nova, você não vai encontrar localmente necessariamente o *know how* para construir. Isso, às vezes, tem que ser trazido de fora, e transmitir isso para a população nem sempre é fácil, ainda mais que os beneficiários que a gente trabalha a maioria não sabe ler, não sabe escrever, não tem um nível de educação que não seja tão fácil transmitir o conhecimento por meio de capacitação (Entrevistado E).

Além da formação, foi considerada necessária a construção de relações de confiança entre a equipe de intervenção e a beneficiada para que se tornassem mais abertos e se identificassem com as propostas. Esse engajamento esteve diretamente relacionado à motivação dos beneficiários. Era necessário que os beneficiários acreditassem na proposta para que a incorporassem em suas práticas diárias (Entrevistada F).

A sobrecarga de trabalho também foi apontada como um limitador ao desenvolvimento de inovações sociais, já que, por estarem presos a muitas tarefas operacionais, faltou tempo para estudo, interações e novas reflexões sobre a realidade com a qual a equipe atuava (Entrevistada D).

Por fim, foi citada como mais uma barreira a ausência de um marco legal específico para as organizações que atuam no terceiro setor brasileiro. Na visão da Entrevistada D, não há legislação adequada e a inexistência de um marco regulatório dificultou a execução dos recursos financeiros, de convênios e de parcerias. A ausência de um marco regulatório específico faz com que as OSCIP tenham que apoiaram-se na mesma legislação utilizada pelo governo, reduzindo a celeridade dos processos por torná-las extremamente burocratizada.

4.2.1.3.3 O desenvolvimento de competências no Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

Os entrevistados que manifestaram opinião sobre o que seria ser competente no seio do IABS destacaram que para isso era necessário que os membros possuísem atributos relacionados à ideologia da organização, além de conhecimentos técnicos na área em que atuam, habilidades relacionais e facilidade para obter resultados efetivos. No entanto, o Entrevistado B não acredita na existência de um perfil adequado, diante da necessidade de diferentes posturas para cada atividade que desenvolvem.

Quadro 26 - O sentido de ser competente no Instituto, segundo os entrevistados.

Entrevistado	Ser competente no IABS é ...
B	Ele estaria apto a desenvolver as atividades sob sua responsabilidade. [Cada atividade] requer um perfil.
C	Eu acho que não basta só você fazer seu trabalho aqui, não. Você fazer seu trabalho do dia a dia, não. Eu acho que você tem que ter a mentalidade do Instituto e saber que isso aqui é uma organização que preza por alguns conceitos: da valorização e do respeito aos beneficiários, da sustentabilidade, do reuso das coisas, do não desperdício.
E	Mas tem gente que trabalha treze horas por dia, mas realmente não produz tanto resultados efetivos. Então, não é questão de trabalhar muito; é questão de ser mais efetivo naquilo que faz. Então, esse atributo de efetividade, isso é um pouco mais complexo. Não sei muito bem como seria uma construção disso ou quais seriam as variáveis para medir isso, mas realmente não só fazer muitas coisas, mas fazer as coisas que realmente vão importar, que vão dar resultados expressivos.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

As características destacadas pelos entrevistados B, C, E foram consideradas como comuns nos integrantes do IABS. Em termos de *expertise*, a maior parte dos membros das equipes possui formação em nível superior em diferentes áreas, o que facilita a formação de equipes multidisciplinares. Pelo fato de seus integrantes estarem abertos à observação da realidade sob diferentes perspectivas, o Instituto foi caracterizado como um ambiente propício para o surgimento de novas ideias que resultaram em ações inovadoras. O relato da Entrevistada D ilustra bem a importância da multidisciplinaridade:

Eu sou administradora; o [Entrevistado A], engenheiro de pesca; o [Entrevistado B], oceanógrafo. Tem geógrafo, biólogo, turismólogo, administrador, economista, engenheiro ambiental. Esta é uma mescla. É uma mescla de experiência, inclusive, de pessoas que já trabalharam em outras organizações, que já trabalharam em outros países. Então, este conhecimento agregado gera um momento de fagulha, de ideias, que eu quero dizer, não de discussão, mas de ideias. A gente está sempre tendo *insights*. “Podia fazer assim!” “Não. Assim poderia ser melhor!” Não vem necessariamente de uma pessoa. A gente estimula que as pessoas também tragam suas ideias, para que a gente possa ver se de fato combina com o que a gente pensa em fazer localmente, dentro do desenvolvimento que a gente busca e se as pessoas aqui dentro têm capacidade de fazer isso. Porque também não é só gerar as grandes ideias; é a gente sentar e analisar. “E esta grande ideia aqui? Aonde ela vai levar? Quais as pessoas poderiam conduzir isso aqui dentro? A gente conseguia de fato alcançar esse resultado?” (Entrevistada D).

Assim, na visão dos entrevistados, o desenvolvimento das competências das equipes do IABS foi facilitado pela experiência adquirida com a prática e com as interações e os desafios por eles enfrentados durante a realização do trabalho. As interações propiciaram trocas de ideias e a busca por soluções em conjunto (Entrevistado A e J). Além disso, como o trabalho do Instituto está relacionado à qualificação de seus beneficiários, o planejamento e execução deste processo demandaram a constante busca por novos conhecimentos (Entrevistados D e H) e/ou por pessoas que conhecessem a temática a ser trabalhada (Entrevistados A e E).

Os problemas encontrados durante as intervenções também estimularam os integrantes do IABS a buscar formação acadêmica para lidar com a complexidade com que se depararam. O Entrevistado A afirmou que foram muitas pessoas entraram como estagiários e saíram do Instituto com o título de doutor. Um dos exemplos citados foi o Entrevistado E, que atualmente está cursando mestrado na Universidade Politécnica de Madri. Também foram citados os casos de mais duas integrantes que concluíram mestrado, sendo que uma delas teve como tema de pesquisa “As tecnologias sociais voltadas para a convivência com o semiárido”.

O perfil diferenciado dos integrantes fez com que ocorressem diferentes trajetórias para o desenvolvimento pessoal. Na visão dos entrevistados, as pessoas que possuíam maior

identificação com a Instituição tornaram-se mais participativas e engajadas. Tal engajamento foi considerado como o principal propulsor à aprendizagem e ao desenvolvimento de suas competências.

Isto é uma questão de perfil. Como em toda a instituição, é impossível que todas as pessoas vejam a instituição da mesma forma, se dediquem à instituição da mesma forma, se preparem para o trabalho da mesma forma. Isso tudo é muito variável. Eu acho que são as pessoas que mais se interessam, sim, que buscam essa adaptação. E aí eu não sei se te dizer se são as pessoas que estão em cargos diretivos são as pessoas que estão em cargos de coordenação de projetos (Entrevistada D).

Do mesmo modo que a sobrecarga de trabalho foi citada como uma das barreiras ao desenvolvimento de inovações sociais, ela também foi considerada como barreira ao desenvolvimento de competências dos integrantes do IABS. Neste sentido, a sobrecarga de trabalho reduziu o tempo disponível para o acesso a conhecimentos em outras fontes, além do trabalho em si. Este fato tem dado ênfase à necessidade de descentralização das atividades do Instituto, para que seus membros tenham maior liberdade para a ação e a aprendizagem com a prática (Entrevistados D e E).

4.2.1.3.4 Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais no Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

A relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais no IABS foi evidenciada nos relatos de todos os respondentes ao afirmarem que a busca ou a formação de pessoas com competências adequadas aos projetos que desenvolve foi a principal estratégia da organização para a consecução de seus objetivos. Normalmente, na primeira etapa dos projetos é feita uma avaliação se há no Grupo pessoas com as competências necessárias. Caso contrário, parte-se para a busca de consultores externo com o perfil desejado. O Entrevistado G enfatizou o quanto suas competências foram cruciais para o desenvolvimento de seu trabalho:

Eu trabalhei no governo também numa área de financiamentos externos algum terço da minha vida do governo. E você precisa de aprovação do Senado. É preciso para que haja recurso desprendido. Para entrar recursos, é preciso ter um programa brasileiro de suporte. Por este caminho, apesar de ser dinheiro que está entrando, legal, bacana, mas é preciso ter suporte pendurado. Têm documentos trocados entre os dois países, onde deu suporte a entrar estes 57 milhões de reais [destinados ao Programa Cisternas]. [...] E isso me mantém aqui, mesmo com os cabelos brancos. [...] Eu passei por diversos lugares. Eu também passei pela Polícia Federal. [...] Morei dois anos na Itália (Entrevistado G).

O *background* dos sujeitos envolvidos foi considerado como chave para o desenvolvimento de inovações sociais. Em decorrência, o Instituto espera que todos os

integrantes fixos que trabalham na sede sejam inseridos na execução de algum projeto no campo, envolvendo-se diretamente nas atividades de execução, para que possam ter condições de fazer proposições ancoradas naquela realidade.

Por isso que estou falando da necessidade da [Entrevistada H] viajar. Se ela não for, ela não vai entender o que a gente faz, não vai entender o que é que é a Lagoa do Imbaú, que é uma favela horrorosa. [...] Então, tem umas coisas que a pessoa tem que viver para ver (Entrevistado A).

Por mais que o conhecimento prático tenha sido valorizado pelos entrevistados, o domínio de conceitos relacionados às temáticas abordadas pelo Instituto também foi considerado como relevante. Para a facilitação desse domínio, as parcerias com universidades foram consideradas como a principal estratégia adotada (Entrevistado A).

Por considerarem que os dois construtos estão interligados e pela grande ênfase na aprendizagem socioprática, todos os entrevistados afirmaram que a execução de projetos que resultaram em ações socialmente inovadoras também possibilitou o desenvolvimento de competências dos envolvidos. Como enfatizado pela Entrevistada D, há um círculo contínuo, em que o desenvolvimento de competências alimenta o desenvolvimento de inovações sociais. Em contrapartida, as práticas socialmente inovadoras tornaram-se espaços de aprendizagem e de desenvolvimento de competências.

Eu acho que é um círculo, é um *continuum*. Quanto mais você tem competências, mais você consegue desenvolver a inovação porque você consegue distribuir e você consegue dialogar melhor, você consegue apresentar melhor. Ao mesmo tempo em que você teve acesso a isto, então você se capacita e consegue ter mais conhecimentos do que o outro faz, do que é um outro processo. Então, eu acho que é um contínuo. Não tem uma separação, não tem uma seta num sentido só. Eu acho que é uma seta numa via de mão dupla (Entrevistada D).

Essa relação, no entanto, não é automática, pois tanto o desenvolvimento de competências quanto o desenvolvimento de inovações sociais foram considerados como dependentes do engajamento dos envolvidos e da significação dada por eles às experiências com as quais se depararam.

Tem gente que pode receber uma inovação e não perceber como uma inovação, e não pegar para si, e não utilizar. Ao mesmo tempo, a pessoa pode se desenvolver, e se qualificar, e guardar para si também, e não dissipar. Isto em via do perfil (Entrevistada D).

Ainda que, se você for fazer uma análise de correlação, existe uma correlação muito forte entre uma coisa e outra. Porque sempre que os atores sociais, os beneficiários, tiverem envolvido no processo de desenvolvimento próprio. Eles vão se empoderar e vão ter um desenvolvimento de competências e capacidades. É intrínseco a isto. Nem sempre vão estar envolvidos, eles vão se envolver em níveis diferentes. Ainda mais se for o caso de uma inovação social que venha de cima para baixo, que vai ser

implementada de uma ideia que seja exógena, pode implicar em casos, sim, em que não vai haver desenvolvimento de competências (Entrevistado E).

O Quadro 27 mostra uma síntese das relações entre desenvolvimento de inovações sociais e desenvolvimento de competências no IABS.

Quadro 27 - Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências no Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

(continua)

Fase	O desenvolvimento de inovações sociais no IABS	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais no IABS
Latente	As necessidades sociais foram identificadas de diferentes maneiras. Ora surgiram das demandas das comunidades locais, ora com o contato obtido com os trabalhos desenvolvidos anteriormente pelo Instituto ou das propostas de parceiros estratégicos. Como efeito, não existiu um padrão para o surgimento de ideias que vieram de diferentes atores, internos e externos.	- As capacidades básicas e os saberes sobre a realidade local, seja da equipe do Instituto, seja dos parceiros, facilitaram o diagnóstico e foram basilares para o surgimento de novas ideias, que resultaram em inovações sociais. - Para que se fossem identificadas as causas dos problemas e o lançamento de ideias para superá-las, foram traçadas estratégias para o desenvolvimento dos envolvidos ou para a incorporação de novos atores que detinham as competências necessárias.
Concepção e desenvolvimento	As ideias foram debatidas nos diferentes grupos de trabalho do IABS. Após a análise da viabilidade para a implantação e a obtenção de parceiros estratégicos para execução e financiamento, foram implementadas.	- Para o debate das ideias, tornaram-se necessários saberes diferenciados dos envolvidos, para que fossem elaboradas a ponto de se tornarem viáveis. Neste âmbito, foi destacada a importância das experiências anteriores no suporte ao debate e à seleção das ideias mais promissoras. - O debate das ideias demandou reuniões, seja para planejamento, seja dos núcleos temáticos e integrador ou do “Café Coletivo”, sendo estes considerados como os principais espaços voltados ao desenvolvimento de competências dos sujeitos.
Mobilização	Tornaram-se necessárias a formação, a informação e a mobilização do público beneficiário para a compreensão e realização das propostas. Foram destacados: proatividade da equipe do IABS, bom desempenho da liderança na direção e na articulação política e parceiros estratégicos para acesso aos recursos necessários.	- A adaptação do contexto institucional para a inovação foi facilitada pelo <i>know how</i> do IABS sobre as melhores formas de intervenção perante o público beneficiário. - Neste intento, foram buscados suportes e recursos necessários, sendo que esta trajetória possibilitou grandes oportunidades para a aprendizagem dos envolvidos.
Generalização	Hábitos, medo do novo, descrença e divergência de interesses foram os principais gargalos à incorporação da inovação social. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que os obstáculos apontados só puderam ser superados com o envolvimento dos públicos beneficiados pela proposta e com o estabelecimento de parcerias estratégicas.	- Para a incorporação de novas práticas, tornaram-se necessárias a reflexão e a comparação de práticas novas e antigas, com os <i>background</i> dos sujeitos atuando tanto como um facilitador quanto como um obstáculo às alterações da percepção. - A aprendizagem proporcionada pela inserção em novos processos teve implicação direta no desenvolvimento de competências.

Fase	O desenvolvimento de inovações sociais no IABS	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais no IABS
Disseminação	Disseminação das práticas do Instituto com a participação em redes, fóruns, congressos e intercâmbios. Desenvolvimento de projetos específicos voltados à disseminação das atividades desenvolvidas, com destaque para o Centro Xingó, Prêmio Mandacaru e Editora IABS.	- As competências desenvolvidas foram cruciais para a disseminação e ressonância das inovações sociais geradas. - As estratégias voltadas à disseminação das inovações sociais geradas, com destaque para as interações em outros contextos e a articulação em rede, alimentaram e deram novo ânimo ao desenvolvimento de novas propostas ou ao aperfeiçoamento das praticadas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.2 Casos portugueses

Os estudos dos casos portugueses foram realizados em julho de 2015, compreendendo: Associação Leigos para o Desenvolvimento, Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro e Instituto de Comunidades Educativas. Tais organizações alcançaram, respectivamente, média 8,4, 8,8 e 9,5 nas questões com escalas de concordância do inquérito classificatório.

4.2.2.1 Caso IV - Associação Leigos para o Desenvolvimento

Com sede em Lisboa, a Associação Leigos para o Desenvolvimento foi visitada entre 18 e 23 de julho de 2015. No dia 18, o pesquisador, acompanhado da diretora executiva, conheceu as instalações da sede da Associação e participou como ouvinte de uma das etapas finais da formação de voluntários que iriam em missão para a África. Nos dias 21 e 23 de julho, foram realizadas entrevistas com a diretora executiva, quatro beneficiários (um deles, por residir em São Tomé e Príncipe, foi entrevistado via Skype), duas voluntárias/associadas e dois integrantes da equipe executiva. A última entrevista foi realizada em 24 de julho, na cidade do Porto, com um representante da Direção Geral. Ademais, no dia 23 de julho, o pesquisador participou como observador da reunião semanal de planejamento das atividades realizadas pela Direção Executiva. A presidente desta Direção respondeu às questões do inquérito com informações complementares sobre a organização e disponibilizou alguns documentos³¹ da instituição. O site e a rede social da Associação também foram consultados e analisados.

No total, foram entrevistados 10 sujeitos, cujos perfis seguem descritos no Quadro 28.

³¹ Estatuto social, panfletos, boletins informativos do número 31 a 41 e as publicações “Leigos para o Desenvolvimento: voluntários ao sul do Equador” e “Vidas de Missão: 25 anos de voluntariado dos Leigos para o Desenvolvimento”, esta última de Amaro e Batista (2012).

Quadro 28 - Perfil dos entrevistados da Leigos para o Desenvolvimento

Entrevistados	Função/cargo	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
Entrevistado A	Membro da Direção Geral	40 anos	1 ano	4 anos	Licenciatura em Matemática; e Pós-graduação em Empreendedorismo Social.
Entrevistada B	Presidente da Direção executiva	44 anos	5 anos	21 anos	Licenciatura em Ciências Farmacêuticas
Entrevistada C	Gestora de projetos	35 anos	6 anos	6 nos	Licenciatura em Biologia; e Mestrado em Biologia da Conservação
Entrevistado D	Responsável financeiro/contabilista	34 anos	2 anos	12 anos	Licenciatura em Contabilidade
Entrevistada E	Formadora/voluntária/associada	47 anos	4 anos	13 anos	Licenciatura em Línguas; e Literaturas Modernas
Entrevistada F	Voluntária/Associada	50 anos	1 ano	17 anos	Licenciatura em História da Arte; especialização em Assuntos Empresariais.
Entrevistada G	Voluntária	27 anos	4 anos	4 anos	Pós-graduação em Educação Artística; licenciatura em Design de Comunicação
Entrevistado H	Beneficiário	50 anos	Não informado	18 anos	Nona série.
Entrevistada I	Beneficiária	18 anos	3 anos	3 anos	Ensino básico.
Entrevistada J	Beneficiária	25 anos	16 anos	16 anos	Licenciada em Filosofia; e Mestrado em Comunicação e Cultura.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.2.1.1 Caracterização da Leigos para o Desenvolvimento

Como resultado da proposta do padre António Vaz de Pinto de colocar recém-licenciados a serviço de povos ligados a Portugal que estavam em vias de desenvolvimento, a Associação Leigos para o Desenvolvimento, doravante designada “Leigos”, nasceu formalmente em Lisboa, em abril de 1986. Inicialmente, foram desenvolvidas missões com destino a São Tomé e Príncipe, com o protagonismo de jovens ligados ao Centro Universitário Manuel da Nóbrega (CUMN), de Coimbra, e ao Centro Universitário Padre António Vieira (CUPAV), de Lisboa. Com o passar do tempo e a conquista de alguma notoriedade, jovens de todo o país começaram a se interessar, dando, assim, uma dimensão nacional à Leigos. Depois de São Tomé e Príncipe, outros missionários foram para o Malawi, entre 1991 e 1994, quando estiveram nos campos de refugiados moçambicanos, apoiando as populações deslocadas pela guerra. Em 1992, dois missionários da Leigos viajaram para uma primeira missão em Uíge, Angola, encerrada um ano depois devido à guerra civil. Em 1996, a

Leigos regressou a Angola, desta vez abrindo uma missão em Benguela, tendo em 2003 regressado também ao Uíge (LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016).

Terminada a guerra civil em Moçambique, em 1994, a Leigos instalou-se no planalto da Angónia, em Tete, e colaborou na reabilitação das Missões de Lifidzi, onde permaneceu até 1999. Em Moçambique, seguiu para Fonte Boa, onde permaneceu até 2006. Atualmente, a Leigos está em Moçambique, na Província do Niassa, com a missão de Cuamba (desde 1997) (LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016).

No ano de 2000, a Leigos foi solicitada pela Companhia de Jesus para atuar na comunidade de Dili, Timor Leste, após as lutas pela independência da Indonésia, que deixou o país com graves carências em todos os níveis. Assim, foram desenvolvidas na comunidade de Díli atividades na área do ensino e da ocupação dos tempos livres de crianças e jovens e, mais tarde, do microcrédito. Em 2010, foram criadas condições para que praticamente todos os projetos dos Leigos em Díli fossem conduzidos pela população local, sendo que atualmente apenas uma pessoa contratada pela Leigos coordena a pré-escola de Santo Inácio, também uma obra assessorada pela Associação (LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016).

Além de Portugal, atualmente a Leigos para o Desenvolvimento atua em comunidades de São Tomé e Príncipe, Angola e Moçambique. É uma associação sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica canônica e civil, reconhecida oficialmente como uma ONGD. Em 1995, também foi reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. (LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016).

A Leigos se assume como uma associação católica, inspirada em Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus. Sua atuação dá-se por meio de jovens voluntários que permanecem nas comunidades de destino pelo período mínimo de um ano, privilegiando a relação, o conhecimento local e a simplicidade de meios, sendo assim criada a possibilidade do autodesenvolvimento das comunidades. (LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016). Neste sentido, por intermédio dos seus voluntários, tem incentivado, promovido e apoiado diversas iniciativas na área da educação formal e informal, como: criação de escolas, apoio no lecionamento de aulas, curso de alfabetização, cursos técnico-profissionais, criação de bibliotecas e centros infantis, apoio pré-escolar e promoção de atividades de tempos livres (AMARO; BATISTA, 2012, p. 24).

Na medida em que a formação tem uma interligação com outras áreas, como da saúde e do desenvolvimento comunitário, a Leigos também preconiza ações de capacitação dos vários agentes de desenvolvimento (professores, técnicos de saúde, líderes associativos), assim como de reforço institucional dos parceiros locais (AMARO; BATISTA, 2012, p. 24).

A área da saúde, atualmente, caracteriza-se como de intervenção mais residual, centrada na saúde comunitária e na formação de agentes de saúde, uma vez que existem outras instituições mais vocacionadas para esta área e oscila muito o número de voluntários desta área que anualmente se disponibilizam para partir (AMARO; BATISTA, 2012, p. 24).

No entanto, a Leigos para o Desenvolvimento apoiou em 2011, mediante o envio de médicos e enfermeiros em missão, programas de combate à subnutrição, de vacinação de crianças, de medicina curativa nos postos de saúde e hospitais, de educação para a saúde e de formação de técnicos locais (AMARO; BATISTA, 2012, p. 24).

No âmbito do desenvolvimento comunitário, tem tido um papel crucial na criação e no apoio a infraestruturas, como construção de tanques e canalização de água, bem como na promoção da agricultura de subsistência, abertura de lojas comunitárias e estímulo às atividades de microcrédito. Em outra vertente, também se verifica o apoio a grupos mais desfavorecidos, por meio da integração familiar de “meninos de rua”, da abertura de cozinhas sociais para idosos e da execução de programas de promoção da mulher (AMARO; BATISTA, 2012, p. 24).

Na área da pastoral, a Leigos realiza atividades de catequese, de formação de grupos de jovens, de organização de retiros e, por vezes, de apoio aos secretariados diocesanos locais (AMARO; BATISTA, 2012, p. 24).

A Entrevistada J também deu ênfase aos trabalhos desenvolvidos pela Leigos no âmbito das práticas culturais, ao estimular os grupos folclóricos de bairros.

Em Portugal, a Leigos desenvolve projetos voltados, principalmente, para imigrantes oriundos de países africanos e seus descendentes, como o projeto voltado para o oferecimento de aulas de reforço escolar ao público citado. A Entrevistada I, uma das beneficiadas, afirmou ter melhorado suas notas em matemática consideravelmente após receber tais explicações. O projeto é desenvolvido com o apoio de voluntários e de professores destacados (remunerados pelo Ministério da Educação, mas a serviço da Leigos) e contratados disponíveis exclusivamente para dar explicações extraclasse a emigrantes ou seus descendentes (Entrevistada I). Também é desenvolvido em São Tomé e Príncipe, com a criação dos Centros de Apoio ao Estudo (Entrevistada J).

Além da sede em Lisboa e de suas seções afiliadas em Porto e Coimbra, a Associação possui seções em Benguela (Angola), Cuamba (Moçambique) e Porto Alegre e São Tomé (São Tomé e Príncipe).

Em Lisboa, conta com uma estrutura física que permite o desenvolvimento de atividades administrativas, a formação e o suporte aos voluntários. São cinco salas destinadas

à administração geral, aos diretores executivos e, à realização de reuniões, além de um espaço amplo utilizado para treinamentos e refeições (Foto no Apêndice XI).

No que diz respeito aos recursos humanos, a Leigos conta com duas estagiárias, cinco funcionários contratados na sede (dois homens e duas mulheres) e mais uma contratada em uma das delegações nacionais. Nas delegações internacionais, estão 18 contratados em tempo integral (12 homens e 6 mulheres) e 54 em tempo parcial (42 homens e 12 mulheres). Conta também com sete dirigentes estatutários (3 homens e 4 mulheres).

Segundo informação da presidente da Direção Executiva, atualmente a Leigos conta com 6 voluntários na sede (1 homem e 5 mulheres) e 72 em delegações nacionais (7 homens e 65 mulheres). Os que participam das delegações internacionais são 352 (140 homens e 212 mulheres). Os voluntários participam de todas as atividades da organização e são recrutados por meio do contato com integrantes da Leigos.

Por se tratar de uma associação, o órgão máximo de deliberação da Leigos é a Assembleia Geral. Logo abaixo, há uma Direção, constituída por quatro membros eleitos - presidente, secretário, tesoureiro e vogal - e por três representantes por inerência de funções - um assistente espiritual, padre indicado pelos jesuítas, o presidente da Direção Executiva e o representante nacional da formação. A Direção Geral é voluntária e eleita para um período de três anos. Sua função é deliberar sobre o planejamento estratégico e controlar e acompanhar as atividades desenvolvidas pela equipe executiva. Porém, a equipe executiva, que também é constituída por sete pessoas, é remunerada (Entrevistado D).

A equipe executiva é responsável pelas atividades cotidianas da Leigos, sendo formada pela presidente, responsável pela sua direção, por mais duas pessoas que fazem a gestão dos projetos e o acompanhamento dos voluntários, uma pessoa responsável pela área Financeira, uma pela área de angariação de fundos, uma pela área da comunicação e, por fim, uma pela área de Logística.

Outro órgão presente na estrutura organizacional da Leigos é o Conselho Fiscal, que se reúne semestralmente com a Direção para analisar a execução financeira. Além do controle por este Conselho, a Associação também conta com o auxílio de uma auditoria externa na análise das contas de cada exercício (Entrevistada B).

A Leigos conta com um órgão informal, o Conselho de Anciãos, formado por ex-voluntários que retornaram das missões. Estes integrantes, que não precisam ser associados, participam das reuniões de planejamento, estimulando reflexões e dando recomendações à organização. A responsável pela formação (uma das anciãs) responde diretamente pela

capacitação dos voluntários que vão em missão. Estes mantêm permanente contato com a equipe executiva, por intermédio da gestora de projetos (Entrevistado D).

Há voluntários em missão e em Portugal. Os estabelecidos em Portugal, em sua maioria, atuam como formadores. O número de voluntários em missão varia a cada ano, mas no último ano foram enviados quatorze. O número de voluntários formadores são vinte, distribuídos entre as seções de Lisboa, Porto e Coimbra. Além dos formadores e dos que vão em missão, há os voluntários responsáveis pelo acolhimento e reintegração dos que retornam das missões na África. Também há voluntários para o desenvolvimento das atividades operacionais dos projetos na África e na sede da Leigos que se envolvem em equipes de divulgação, nas sessões de apresentação da Instituição e de participação em eventos (Entrevistada B).

Com efeito, como revelam os relatos dos entrevistados A e F, o voluntariado é a base dos recursos humanos da Leigos:

Nos Leigos há um pressuposto de base: o desenvolvimento faz com voluntários. Nós acreditamos nisto. E que, para além deste trabalho de desenvolver e capacitar as pessoas nos locais de missões, nós acreditamos e temos provas. E eu também sou prova disso, desta transformação que os voluntários fazem, quer pela própria formação, quer também pelo ano de missão que dão. E há uma transformação muito grande da forma com encaram a realidade, das próprias competências pessoais, profissionais, que são, de fato, transformadoras (Entrevistado A).

Nossos investimentos nestes países são os voluntários. Neste caso, licenciados, católicos e que vivem em comunidades até os quarenta [anos de idade]. E, depois, existe também toda a figura destes voluntários quando regressamos, que, na brincadeira ou a sério, nos chamam de “anciãos” e alguns deles regressam com 23 anos, o que é assim um pouco estranho, mas que acaba por ser, se calhar, uma valorização do papel do voluntário no terreno e quando regressam poder aproveitar e participar na vida da Sociedade (Entrevistada F).

Curiosamente, a maioria dos voluntários é do sexo feminino, segundo depoimento da Entrevistada F. Tal relato pôde ser comprovado com a observação de um dos dias de formação (Foto no Apêndice XI), que contava com a presença de apenas um homem dentre dez participantes.

Apesar de o voluntariado ser a base do trabalho desenvolvido pela Leigos, com o crescimento e o aumento da complexidade de seus processos, foi necessário ter uma gestão profissionalizada voltada para a arrecadação de fundos e para a gestão de seus diferentes recursos. Assim, a equipe de suporte (a Direção Executiva), que atua diariamente na sede em Lisboa, passou a ser contratada sob o regime formal de trabalho.

Para as missões, o desenvolvimento do plano de atividades tem início no campo, com o auxílio de parceiros e dos voluntários. Os colaboradores envolvidos em cada projeto dão

início à previsão das atividades, do orçamento e dos resultados almejados. De posse das informações obtidas no campo, os voluntários em formação tomam conhecimento da história do projeto. Após discussões em equipe, é fechado um plano de ação, que é levado à aprovação da Assembleia Geral (Entrevistada B).

Segundo os entrevistados, o estilo de gestão da Leigos é participativo e a realização de seu planejamento estratégico envolve desde os anciãos até os integrantes da Direção Geral. Ademais, como enfatizado pelos entrevistados G, H e J, os projetos não são definidos apenas pela cúpula da organização, mas também por meio de um diagnóstico, o qual envolve os beneficiários em sua elaboração.

No que diz respeito às parcerias nacionais desenvolvidas pela Leigos, foram destacadas aquelas realizadas com a Província Portuguesa da Companhia de Jesus, a Fundação Calousste Gulbenkian e a Fundação Fé e Cooperação. Internacionalmente, foram destacadas as realizadas com as diocese/paróquias, associações locais e direções provinciais e distritais.

Na opinião do Entrevistado A, o trabalho da Leigos só é desenvolvido por conta das parcerias estabelecidas, seja em Portugal, ou na África. Localmente, todos os projetos são realizados por meio de parcerias, as quais, apesar de tornarem o trabalho mais complexo, obtêm resultados mais efetivos no longo prazo.

Dentre as parcerias locais, cabe destacar as igrejas (não somente a Católica), os Governos dos países onde atua e as associações locais. As igrejas exercem forte influência na organização e no comportamento da população local e são as paróquias que visualizam algumas oportunidades de intervenção, convidando a Leigos para desenvolverem projetos nas comunidades de sua abrangência.

As associações locais também foram fundamentais para a implementação e continuidade das ações desenvolvidas, por ficarem responsáveis pelos projetos que foram levados à frente. O mesmo ocorreu com o Estado, ao assumir o papel de garantidor dos direitos da população e de dinamizador do desenvolvimento, local estabelecendo parcerias significativas para a execução das atividades.

E nestes trinta anos o Estado nestes países foi tendo papéis muito diferentes. No início, praticamente não existia intervenção do Estado, mas este tipo de respostas hoje em dia já não é assim, quer na área de educação, na ação social, do emprego. À medida que os anos passam e conforme a realidade dos países, também, vão avançando e assumindo responsabilidades, e isto para nós é muito importante. Nós não queremos substituir o Estado e, portanto, quando percebemos que vamos mantendo o contato com os vários departamentos, com os vários setores, tentar que o Estado participe, seja um membro ativo. E podem acontecer coisas. Por exemplo, em Benguela temos um projeto de orientação e de empregabilidade. É uma Zona que

começa a haver muito mais emprego. As empresas começam a se instalar. Existem uns centros de emprego do Estado, mas não funcionam ainda. Nós temos um gabinete para apoiar a empregabilidade. Fazemos um acordo com este centro de emprego e o centro de emprego até tem os seus técnicos também no nosso gabinete para ir fazendo um trabalho de aprendizagem. Nós também participamos das atividades do centro de emprego. Aquilo que é feito no gabinete faz parte também da resposta integrada que Benguela oferece. Portanto, é uma maneira do Estado ir ficando mais apto a desenvolver a sua própria missão (Entrevistada B).

Na visão da Entrevistada C, as parcerias institucionais foram reduzidas à medida que a extensão territorial das comunidades beneficiadas aumentou. Desse modo, em territórios menores, como São Tomé e Príncipe, há maior proximidade com os ministérios e as organizações locais.

4.2.2.1.2 A Associação Leigos para o Desenvolvimento e o desenvolvimento de inovações sociais

Os entrevistados da Leigos, de alguma forma familiarizados com a noção de inovação social, afirmaram compreender como inovações sociais as práticas que buscam dar respostas criativas a problemas sociais negligenciados, por meio de um processo de construção coletiva, com o uso de metodologias de intervenções que facilitem o envolvimento dos beneficiários na proposta e na execução das atividades.

O Quadro 29 apresenta as definições segundo a percepção dos entrevistados.

Quadro 29 - O conceito de inovação social, segundo os entrevistados da Leigos.

(continua)

Entrevistado	Definição de inovação social pela Leigos
A	É a resposta a um problema negligenciado que ninguém foi capaz de responder primeiro e de uma forma criativa e sustentável.
B	A inovação social tem muito a ver com o diagnóstico da realidade, dos problemas sociais que aí existem, das forças que estão presentes e que possam ser os facilitadoras da resposta. Não só os locais, mas aquelas que externamente podem ajudar. E, depois, há o próprio processo coletivo de construção de resposta.
C	Nós costumamos ver mais aplicada às questões do empreendedorismo social. Mas para mim, de fato, o conceito não é claro, até porque noutros tempos ligavam a inovação às áreas da gestão e do ambiente, e eu acho que há aqui uma subjetividade muito grande. Para mim, a inovação tem a ver com o processo de mudança, que, de alguma forma são distintivos num contexto.
E	Aquilo que eu entendo é que é a procura de encontrar soluções que resolvam problemas sociais, problemas normais da vida das pessoas, de uma maneira que seja inovadora. Às vezes, a inovação pode estar ligada à criação de algum tipo de tecnologia, mas que tenha uma função social, e não apenas uma razão de lucro. Outras vezes, é somente uma articulação de processos a resolver problemas.

Entrevistado	Definição de inovação social pela Leigos
F	Eu acho que seria, de fato, não só o reconhecimento de como é importante trabalhar em determinadas áreas, a nível social e, mais, no nível das dificuldades e dos diferentes grupos que são de maior exclusão social e, se calhar, esses, sim, vão variando com o tempo. Mas também inovação social seria para mim uma metodologia. [...] Ou seja, teria que ser um pouco o campo da ação em termos de o que vamos fazer, como vamos fazer e com quem vamos fazer. E a maior inovação social para mim seria, de fato, em nível da participação das próprias pessoas supostamente a ser alvo de nossas ações.
G	E acho que há aqui uma nova preocupação com a nossa igualdade para todos e com a sociedade e com os direitos de todos. E acho que vai ter um bocadinho aqui da área social. Falamos da sociedade e falamos do que é social. E eu acho que a palavra inovação social vem um bocadinho disto, que é um tempo de viragem. Portanto, temos que inovar e temos que resolver isto de uma forma diferente com aquilo que fizemos até aqui.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o fato de a Leigos desenvolver ou não as práticas citadas, os entrevistados responderam afirmativamente, destacando as seguintes ações consideradas como socialmente inovadoras: funcionamento como organização missionária que envia voluntariado por um período de longa duração; sua forma de atuação, por buscar a emancipação e o desenvolvimento de seu público alvo; busca por respostas aos problemas encontrados no campo em que atua; e forma de acompanhamento dos voluntários durante o desenvolvimento dos projetos.

De acordo com a Entrevistada B, o programa de voluntariado da Leigos tem como aspecto inovador o envio de pessoas em missão por um período mínimo de um ano. De sua perspectiva, a maioria das instituições portuguesas, mesmo as internacionais, envia voluntários em missões por um período de curta duração. Isso faz com que a missão atenda muito mais aos objetivos de aprendizagem do voluntário do que à aprendizagem da população beneficiada pela missão, já que ações que resultem verdadeiramente em alteração de comportamento e em desenvolvimento dos sujeitos exigem um trabalho de longo prazo. Ademais, de acordo com a Entrevistada B, a Leigos foi a primeira organização portuguesa a enviar voluntários missionários a outros países e permanece como a organização portuguesa que mais voluntários envia para o exterior anualmente.

A busca por respostas a problemas locais é o principal direcionador das atividades desenvolvidas pela Leigos. Neste intento, são desenvolvidas ações criativas para o desenvolvimento de novos negócios locais e de novos espaços que estimulem a participação e o engajamento político dos sujeitos envolvidos. Apesar de parte considerável das propostas implementadas ser comum em outros contextos, sua execução e a forma de gestão dos recursos seguiram um percurso particular (FRAZÃO; CARVALHO; CARLOS, 2015) diante

dos desafios enfrentados e dos recursos disponíveis à equipe de intervenção (Entrevistados A e C).

Ou seja, em quase todos os processos nós somos surpreendidos por aquilo que planejamos e aquilo que são as soluções que depois as próprias comunidades adotam. Por exemplo, nos territórios onde estamos, em São Tomé e em Angola, ajudamos a criar grupos comunitários que juntam os *stakeholders* do território, desde os líderes do poder tradicional aos líderes do poder local, as escolas, as igrejas, os jovens dos grupos de teatro, dos grupos de futebol, grupos formais e informais. Os grandes grupos identificados no território estão representados num fórum, que se reúnem e faz uma análise de sua realidade para depois intervir sobre ela. E nestes grupos a questão da inovação está muito em cima da mesa, porque as soluções que a comunidade encontra para responder a seus problemas não eram óbvias para nós. [...] Nós temos muito o papel de fazer as pessoas a trabalhar juntas, pôr gente a trabalhar com gente. E quando pomos gente a trabalhar com gente, as soluções que surgem, de fato, são inovadoras, são criativas e não são a que pensávamos. E, neste ponto de vista, sim, acho que nosso trabalho é muito potencializador desta inovação, nos processos e nas próprias respostas, nos produtos que, sei lá, em nível das infraestruturas nós temos muitas questões não é? “Ah! Vamos fazer aqui um centro cultural!”. E, de repente, a comunidade diz: “Não. Em vez de se fazer aqui um edifício de raiz, nós temos aqui as nossas madeiras e vamos começar a fazer” (Entrevistada C).

Quanto à forma de atuação da Leigos, os entrevistados destacaram a constante busca por autonomia do público-alvo. Como enfatizado pelos entrevistados A e F, o conceito de desenvolvimento abordado pela Leigos vai além do desenvolvimento de ações assistencialista. A permanência por um período de longo prazo e a proximidade estabelecida fizeram com beneficiários fossem envolvidos na identificação e na solução de seus problemas, por mais que a tentação para ações assistencialistas fosse grande diante das necessidades urgentes identificadas.

Em nível de abordagem, os Leigos não intervêm no território sem haver um diagnóstico e sem haver discussão desde o início de parcerias que permitam depois a entrega deste projeto e que vão garantindo ao longo do projeto a construção de instrumento que permitam a sua sustentabilidade. [...] Neste caso, eu vou, talvez, situar em dois países, Angola e São Tomé e Príncipe, que é em nível da intervenção dos Leigos no bairro da Graça, encarado como um todo. Ou seja, tudo que o território pode precisar e a forma como foram criados os grupos comunitários, a participação dos grupos comunitários. O nosso papel, ao ser facilitador destes grupos comunitários, e não tomar responsabilidades por ele [...]. Acho também que poderíamos considerar como inovação social. [...] Que é um trabalho que requer muita resiliência e tempo, para que as pessoas que trabalham para as suas comunidades possam decidir por elas e com os seus meios também e possam ter neste momento um voluntário dos Leigos para o desenvolvimento, um facilitador, um dinamizador, mas que possam construir aquilo que poderá ser a resposta a suas necessidades (Entrevistada F).

Como nos países africanos o foco era na capacitação de pessoas e no desenvolvimento das comunidades, foram mobilizados grupos comunitários, que prestaram assistência à criação de creches, escolas e centros comunitários, além de novos empreendimentos

econômicos, tendo em vista a criação de trabalho e renda. Tais atividades foram realizadas por meio da inserção dos voluntários na comunidade, da interação e da partilha de experiência. Como resultado, as pessoas se tornaram mais conscientes e passaram a se envolver mais com as atividades e a vida comunitária. Com a mobilização, a capacitação e o engajamento dos beneficiários, novas estruturas e organizações sociais foram surgindo, as quais apesar de comuns em outras realidades, foram inovadoras para aquele território (Entrevistados A, B e G).

Por envolver a formação continuada e alterações de comportamentos, os resultados dos projetos desenvolvidos pela Leigos não são alcançados no curto prazo (Entrevistada B). Para isso, torna-se necessário um trabalho de base, nem sempre comum em outras organizações cuja equipe de intervenção é remunerada por um período de curto prazo, em consonância com os ciclos previstos nos financiamentos dos projetos. Na Leigos, por mais que cada voluntário tenha ficado por volta de um ano em missão, os projetos foram traçados para um período maior e a cada ano um novo voluntário é preparado e inserido no projeto para a continuidade de ações.

O tratamento dado aos voluntários que vão em missão também é considerado como inovador quando a Leigos é comparada a outras ONGD que também atuam por meio do voluntariado. Apesar de não ser remunerado, há a exigência de um compromisso com a Instituição e com o desenvolvimento de sua missão organizacional, com grande exigência quanto à formação antes da partida e ao engajamento na vida comunitária. O caráter missionário do voluntariado também impôs àqueles que foram em missão um nível de entrega e compromisso diferenciado (Entrevistado B, E, J).

[...] para nós, eu garanto que nós vamos lá a chegar sendo que também o fato de serem voluntários ou serem contratados não é uma questão financeira; é uma questão de valores. Nós acreditamos também que alguém que parte neste espírito, num espírito de missão. Um espírito de gratuidade e vai inteira. Portanto, a sua motivação não é o que está a ganhar financeiramente. Portanto, vai viver de uma forma simples, próxima das pessoas. Que vai conseguir estabelecer uma relação de confiança com aquelas pessoas, que vai ser um capital muito grande para o trabalho. (Entrevistada B).

Além de envolver voluntários em projetos de longo prazo, a Leigos é considerada como socialmente inovadora por trabalhar em cooperação como outras organizações voltadas para o desenvolvimento e por estimular a cultura da ação e a reflexão. Na visão da Entrevistada C, tal cultura é resultado da espiritualidade inaciana, que prega a experiência e a reflexão. Esta ideologia é transposta para a cultura da Leigos, incorporada desde os voluntários à equipe executiva.

Os entrevistados consideram que as atividades desenvolvidas pela Leigos chegam a um quantitativo significativo de beneficiários. Segundo a Entrevistada B, desde a sua fundação, foram mais de dez mil pessoas beneficiadas. O Entrevistado C apresentou números mais exatos, ao afirmar que fica em torno de quatorze mil pessoas. Foram inseridos neste quantitativo os recursos humanos envolvidos (contratados e voluntários), os integrantes das organizações parceiras e o público alvo diretamente beneficiado.

Por mais que a Leigos atue em diferentes países africanos, caracterizados por grande densidade demográfica, as intervenções foram realizadas em contextos específicos, muitas vezes, em pequenas comunidades. No entanto, o fato de o território ser urbano ou rural teve implicações direta na escalabilidade das ações. Normalmente, as ações desenvolvidas em meio urbano chegaram a um número maior de pessoas, pela maior densidade demográfica deste contexto.

Observa-se que, apesar do desenvolvimento ser o foco, ao buscá-lo, diversas foram as dimensões impactadas pelas atividades da Leigos, com destaque para a educação. Foi na esteira das ações formativas que temáticas como “Resgate de práticas culturais”, “Qualificação”, “Cidadania”, “Saúde” e “Lazer” tornaram-se transversais aos projetos e atividades desenvolvidas, como pode ser visualizado no Quadro 30.

Quadro 30 - Projetos da Leigos, por dimensão impactada

Projetos e atividades	Dimensões de análise do impacto				
	Qualificação/ Educação	Lazer	Cultura	Engajamento político e cidadania	Saúde
Desenvolvimento de grupos comunitários	X		X	X	X
Construção de estruturas como creches, escolas, centros de saúde	X	X	X	X	X
Formação de voluntários	X		X	X	X
Formação de beneficiários	X		X	X	X
Articulação de redes de parcerias	X	X	X	X	X
Apoio a imigrantes e seus familiares	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa

A ressonância das práticas implementadas pela Leigos foi ilustrada pelos entrevistados A e C ao descreverem experiências como os centros polivalentes e de apoio escolar, que foram mobilizados em diferentes territórios. Também foram destacadas as experiências com o

desenvolvimento de grupos comunitários, centros pré-escolares e de alfabetização de adultos, que foram disseminados a outras realidades.

Por exemplo, desde 2004 que nós começamos a trabalhar em centros polivalentes, que tinham bibliotecas, informática, midiateca, dinamização cultural, que eram, normalmente, centros ligados a jovens. Os jovens que normalmente faziam a gestão do centro. E, por exemplo, tivemos em São Tomé, tivemos em Angola, tivemos em Moçambique, em vários sítios. E é curioso porque estes próprios sítios decorriam de experiências anteriores e centros de apoio escolar. Portanto, nós tivemos centros de apoio escolar em várias missões, e os centros polivalentes foram replicados. Grupos comunitários, a mesma coisa. E, então, tá sempre a pedir para se fazer grupos noutros sítios. Em Benguela também. Foi uma empresa a pedir. A empresa vai trabalhar no território e quer ter uma plataforma e alugar para a comunidade e pediu para nós implementarmos (Entrevistada C).

Nomeadamente, os grupos comunitários. Nomeadamente, bem as escolinhas de ensino pré-primário no Niassa. No fundo, foram tendo efeito de ressonância em toda a província. Já foi mais do que hoje. Algumas delas, provavelmente, já deixaram de existir e outras o próprio governo assumiu. Por isso eu diria que sim, embora cada território tenha tido características muito próprias. Mas, por exemplo, projetos em que houve alfabetização, sim. Muitos deles também foram alvos noutros territórios, porque foi uma atuação sempre muito presente. Projetos na área da saúde, mas mais em termos de formação também. E outros projetos que têm mais a ver, nos últimos anos, com a que estão ligadas ao empreendedorismo também. Como micronegócios, também (Entrevistada F).

Sabemos, por exemplo, em São Tomé que nós tivemos experiência de montar centro pré-escolar e de bibliotecas descentralizados no país que outras organizações se inspiraram para fazer, de forma diferente, de outra maneira, mas serviram de base para que outras organizações fizessem e o assegurassem. Aquilo que desenvolvemos em períodos em pausas letivas com as crianças e os jovens que ficam sem atividades nenhuma, atividades de campos de férias, nós deixamos de fazer, porque outros passaram a fazer em outras realidades. Nem sabemos onde é que veio o fio condutor, e outros vão fazendo. Os centros de jovens, isso nós próprios fazemos replicação. Apesar de experiências destes centros pré-escolares e bibliotecas dirigidas a crianças, nasceram centros dirigidos para jovens em nível de formação pessoal em áreas culturais, formação profissional que depois passaram para outros sítios. Nasceram em São Tomé, passaram para Angola. De Angola nasceram os centros para jovens em Benguela. E tiveram mais do que um em Benguela. Passaram para Moçambique (Entrevistada B).

Muitos dos projetos foram assumidos pelos beneficiários ou foram incorporados pelo Estado no formato de política pública. Como exemplo a Entrevistada E citou o projeto de alfabetização de adultos em Benguela, que foi assumido pela população local. Muitas pessoas formadas para esse projeto, mais tarde foram incorporadas pelo Estado e outras organizações sociais. No Niássara, o Estado moçambicano também assumiu o pagamento do salário dos trabalhadores dos projetos anteriormente desenvolvido pela Leigos, tornando-os alfabetizadores.

Além dos projetos desenvolvidos, o próprio modelo de intervenção da Leigos foi considerado pelos entrevistados como de referência para outras organizações, principalmente no que diz respeito à formação de voluntários. Como referência na formação de voluntários

para trabalhar em projetos de longa duração, recebem visitas constantes de representantes de OSCs que buscam conhecer seus processos (Entrevistada B).

O desenvolvimento das ações socialmente inovadoras apontadas pelos entrevistados foi facilitado por diferentes fatores propulsores, com destaque para o processo de formação e gestão dos voluntários da Associação, os projetos desenvolvidos no longo prazo, a valorização do diagnóstico, do planejamento e da experiência adquirida e o apoio de parceiros estratégicos.

A gestão do voluntariado, com destaque para a formação e seleção, possibilitou reflexões que levaram ao autoconhecimento dos voluntários e ao conhecimento sobre a Associação e as ações a serem desenvolvidas no campo. O processo de formação também funciona como seleção, pois apenas os que se identificam com a proposta, com a filosofia e com a missão da instituição são os que realmente foram em missão. Na visão dos entrevistados A e B, a identificação dos voluntários refletiu diretamente na efetividade dos trabalhos que desenvolveram durante a missão.

Começa logo na formação dos voluntários, que é uma formação de vários níveis, mas também de autoconhecimento: levar as pessoas a olhar para si próprios, para suas motivações, para as suas características, competências, limitações, e a fazerem, do ponto de vista pessoal em determinada altura um referencial, porque é nossa proposta. Portanto, este caminho crescente é de identificação. Se não é de identificação, as pessoas resolvem não continuar, e a formação está aberta a isso. Nós não vemos como um problema, como um resultado negativo as pessoas saírem da formação. Se saíram, era porque não era por aqui. Muita gente faz a formação, não chega a partir porque chega à conclusão que para a sua vida aquilo que faz mais sentido é outra coisa (Entrevistada B).

O fato de a Leigos não depender apenas dos financiadores dos projetos de curto prazo também foi destacado como um facilitador para o desenvolvimentos das práticas consideradas como inovações sociais. Como as atividades de campo demandaram diagnóstico e ações de longo prazo para que se atingisse a maturidade necessária para que a equipe de intervenção se ausentasse do território, o planejamento de longo prazo por meio de outras fontes de financiamento facilitou a longevidade das ações. Os ciclos de financiamentos nacionais e internacionais preveem um período de execução de um a três anos no máximo, sendo que os projetos da Leigos levam de seis a doze anos, a depender do andamento das atividades. Essa possibilidade de um tempo maior para a permanência no terreno resultou em maior autonomia de ação da Associação, possibilitada pela diversificação das fontes de recursos advindas das receitas próprias e das doações de empresas e benfeitores particulares (Entrevistados A, B e C). Por mais que esse modelo tenha colocado a Leigos em apuros, ele possibilitou maior liberdade para a tomada de decisão.

Como foram realizados um diagnóstico e um planejamento detalhado das atividades desenvolvidas, as atribuições das atividades e o desenvolvimento das ações ficaram mais alinhadas às necessidades locais. Com a capacitação e o desenvolvimento contínuo de competências, a Leigos adquiriu experiência necessária ao bom desempenho na interlocução com voluntários, parceiros e comunidades. Com essa interlocução, foram aproveitadas as parcerias e a visibilidade da instituição para a obtenção da aceitação e confiança de seus beneficiários. Neste aspecto, cabe destacar a contribuição da Igreja Católica, por meio das paróquias, para o bom andamento das atividades, já que a maioria da população dos territórios comunga da fé católica (Entrevistados B, C e G).

Por mais que tenham uma diversidade de propulsores, diversas foram as barreiras para o desenvolvimento das inovações apontadas pelos entrevistados, citando-se como as de maior gravidade: geração de excedentes econômicos, recrutamento de voluntários, resistência da cultura local e inadequação das competências de parte dos voluntários.

Por mais que os voluntários tenham sido considerados o principal propulsor da Leigos, o fato de atualmente a organização estar com dificuldade para recrutar um número significativo deles foi considerado como a principal barreira enfrentada, em razão da crise econômica por que Portugal tem enfrentado.

Quando ainda não se falava de crise desta forma como se fala aqui, desde esta altura para cá, Portugal tem mais de quatrocentos mil desempregados num país de dez milhões. Portanto, a realidade mudou muitíssimo desta altura. Portanto, as nossas expectativas estavam enquadradas em um contexto diferente. Mas, se é verdade que, se calhar, não temos que crescer o que gostaríamos, é verdade que me preocupa enquanto organização esta redução progressiva no número de voluntários. Inclusivamente, porque não tem a ver só com questões financeiras, e nós vamos mais ou menos contando com elas, mas tem a ver com a redução no número de pessoas disponíveis para partir. Não é a primeira vez na nossa história. Isto aconteceu há cerca de doze anos, mas à altura o motivo foi muito bem identificado, porque nós propúnhamos dois anos e percebemos que as pessoas não estavam disponíveis para um compromisso tão prolongado, e logo alteramos. Agora, neste momento, para agora não faz sentido reduzir períodos de experiências, mas, ao mesmo tempo, sempre andamos a ter pessoas e achamos aqui muitas causas, algumas endógenas e muitas exógenas. E por isso, sim, acho que estamos a cumprir nossos objetivos, mas acho que estamos aqui numa situação crítica. Há na sede uma estrutura demasiada pesada para o número de voluntários que tem (Entrevistada C).

A segunda barreira destacada foi a escassez de recursos financeiros necessários à remuneração da equipe executiva e ao suporte das atividades administrativas e de campo. Por mais que atue com voluntários, há necessidade de investimento nos projetos no que diz respeito à garantia de infraestrutura, manutenção da equipe, materiais e passagens. Com as restrições dos recursos, foram muitas as demandas que não puderam ser atendidas (Entrevistada F).

No campo, uma das principais barreiras ao desenvolvimento de inovações sociais foi a resistência do público-alvo. Pela passividade e por partilharem uma cultura caracterizada pelo pouco trabalho coletivo, nem todos se engajaram na implementação e continuidade das ações. Muitas vezes, houve uma expectativa de que tudo seria dado ou que seria resolvido no curto prazo. Quando perceberam que seria construído coletivamente e que levaria tempo, muitos desistiram (Entrevistadas F e G).

Outra limitação apontada está relacionada ao fato de, muitas vezes, a formação dos voluntários não ter dado conta de atender a todas as demandas dos projetos em que foram inseridos. Como as demandas do campo foram diversas e complexas, tornou-se praticamente impossível que os voluntários possuissem todo o rol de competências demandadas durante a missão (Entrevistada E). A Entrevistada E se colocou como exemplo. Formada em Letras, foi trabalhar em um projeto de ensino pré-escolar que não era bem a área dela. Situações como esta justificaram ainda mais o investimento em formação dos voluntários.

4.2.2.1.3 O desenvolvimento de competências na Associação Leigos para o Desenvolvimento

Quando questionados sobre o que seria ser competente na Leigos, os entrevistados que tinham opinião formada enfatizaram a capacidade de analisar criticamente a realidade e de atuar como facilitador de processos na busca por soluções dos problemas. As capacidades para mostrar resiliência, trabalhar em equipe e articular interesses divergentes também foram destacadas. No entanto, as entrevistadas C, E e G não acreditam na existência de um perfil adequado. Para elas, o mais importante é manter o compromisso que o integrante tem com a causa defendida pela Instituição e a atitude voltada para a busca constante por informações e ou pessoas adequadas para a resolução dos problemas que se deparam.

O Quadro 31 apresenta a percepção sobre o que seria ser competente na Leigos.

Quadro 31 - O sentido de ser competente na Leigos para o Desenvolvimento.

Entrevistado	Ser competente na Leigos é ...
A	Em primeiro lugar, é estar alinhado com a nossa matriz, com a forma como entendemos o desenvolvimento e, depois, dotado tecnicamente com as ferramentas para responder às necessidades, ferramentas, quer humanas, quer procedimentais [...] Uma grande análise reflexiva sobre a situação. [...] Consegue analisar e ter um posicionamento crítico para analisar os processos que estamos a fazer [...]. E, depois, cumprir aquilo que se propõe [...]. Quer por compromisso. E, esse sentido de resiliência, também é muito importante.[...] porque, às vezes, as coisas nem sempre correm como queremos. Ser competente é também ser bastante criativo. Esta capacidade quer de adaptação, quer de criação, de criar soluções para, às vezes, problemas que parecem inalcançáveis e não têm solução.
C	Eu acho que é fazer o que foi pedido com humildade suficiente para aceitar se não fizer bem e corrigir se não fizer bem. [...] as relacionais. Competência de análise e reflexão. E eu acho que capacidade de improvisar, se safar. Há de sempre haver imprevistos, e temos sempre que improvisar. Com pouco fazer muito. E eu acho que tem que ter essa capacidade.
E	Primeiro, é ser uma pessoa responsável, ser uma pessoa que mesmo que não saiba muita coisa saiba aonde ir à procura, que hoje em dia não podemos ter o conhecimento sobre tudo e as coisas estão sempre a mudar. Que seja capaz de trabalhar em equipa, capaz de fazer pontes, que tenha muita capacidade de negociar. E, depois, eu acho que em qualquer função a pessoa tem que ser simpática, pelo menos [risos].
G	É uma pessoa que desenvolve aquilo a que se propõe. Que somos todos diferentes e minhas competências são diferentes das de todos os outros.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

O perfil destacado no Quadro 31 foi considerado como característico dos integrantes da Leigos, descritos pelos entrevistados como hábeis em relações humanas, com facilidade para trabalhar em equipe, resiliência, criatividade e cooperação e por possuírem capacidades técnicas para a realização de diagnóstico e planeamento participativo.

Já competências humanas, desde a empatia. Diria que são pessoas empáticas. Depois, muito experientes. A [Entrevistada B] já faz isto a uma série de anos. A [Entrevistada C] também há menos tempo, mas também muito capacitada. E, depois, resilientes, criativas, e com muitas capacidades técnicas (Entrevistado A).

Eu acho que é uma capacidade de adaptação muito grande. Acho que tem capacidade de compreender a lógica do trabalho para o desenvolvimento, de cooperação. E acho que ninguém aqui vê os locais onde trabalhamos como pessoas que, coitadinhos, são pobres. Eu acho que conseguimos tirar dos outros aquilo que eles têm de melhor (Entrevistada G).

São pessoas que têm conhecimentos. Estão sempre em formação, fazendo com que as pessoas vão sempre ganhando competências à medida do tempo. E eu sinto isto. [...] Há uma preocupação muito grande com o trabalho em equipa. [...] A coisa que eu mais gosto do trabalho dos Leigos é que se procura sempre trabalhar em equipa. Seja em equipas pequeninas que trabalham coisas muito concretas, seja para ir desenvolvendo outras pessoas e dar o seu contributo (Entrevistada E).

Os voluntários trazem um bocadinho do *know how* da sua área de atuação, porque, mais ou menos, todas têm pelo menos uma licenciatura [...]. As pessoas que

trabalham mesmo para os Leigos, eu acho que estão muito bem preparadas, sabem do que têm a falar, têm experiência, estão muito tempo nisso (Entrevistada E).

O ano de formação foi considerado como uma das bases para o desenvolvimento das competências dos voluntários. Mesmo que ao final ou no meio do processo tenham decidido por não partir em missão, no período de formação foram estimuladas reflexões sobre aspectos pessoais, espirituais e profissionais. Profissionalmente, muito foi aprendido sobre metodologias participativas.

[...] a formação é transformadora para as pessoas a nível pessoal, sobretudo porque aquilo obriga as pessoas a questionar-se sobre si próprias, a pensar quem sou, o que é que já fiz até agora, onde é que estou neste momento, o que são as minhas forças e minhas fraquezas e o que é que precisa melhorar e qual é o meu potencial que posso dar. Isto, independente das pessoas partirem ou não com os Leigos (Entrevistada E).

Eu, como professor, apesar de achar que a partilha tem muito a ver mais com imensas competências que ganhei de metodologias participativas nesta gestão do ciclo de projetos, nestas ferramentas e metodologias que eu conheci, que eu adquiri, que implementei, que estudei durante as missões e junto aos formadores e que utilizo muito agora na prática (Entrevistado A).

A formação é realizada no ano anterior à missão e dividida em três momentos. São nove meses com reuniões quinzenais de três horas e, na etapa final, há encontros trimestrais de fim de semana. No primeiro momento, há o foco na formação humana e em reflexões sobre o conceito de desenvolvimento e o papel do voluntariado. Posteriormente, há um foco em questões relacionadas à espiritualidade. Por fim, há uma formação mais técnica em ferramentas para o desenvolvimento do trabalho no campo. São trabalhados aspectos relacionados a diagnóstico, planeamento e dinâmicas participativas e à lógica do ciclo do projeto.

Aliado ao processo de formação dos voluntários é realizado o mapeamento das competências consideradas como chave para a capacitação da equipe e para o bom andamento das atividades de intervenção. Este processo de gestão por competência foi descrito pela Entrevistada B no relato a seguir:

No fundo, temos uma cascata de uns para os outros de acompanhamento e de capacitação e de muito diálogo. Cada pessoa tem as suas responsabilidades, sabem dos seus objetivos. Nós partimos do plano de atividade, dos objetivos para decidirmos o que são os objetivos individuais. São feitos com os próprios colegas, que os identificam e depois são iniciados comigo. Além dos objetivos, identificam as competências chave, as competências importantes que são necessárias se mobilizar para alcançar aqueles objetivos. E, depois, vamos fazendo uma avaliação ao longo do ano. Definimos inicialmente, fechamos o plano em dezembro, quando vai à assembleia. Em janeiro, fazemos a definição dos objetivos individuais com cada um. Passam a ser o instrumento para a autoavaliação. E, depois, semestralmente, fazemos este balanço. Portanto, acaba por ser um processo de

conscientização do meu percurso e daquilo que é necessário investir mais. [...] Nós temos reuniões semanais de equipa.³² E essa avaliação é positiva. Não é para apontar fragilidades, mas para ter *feedback* para melhorar o próprio desempenho (Entrevistada B).

Portanto, como este processo é acompanhado, se no momento faz uma formação, mas se vai ter um momento que se faz em contexto, acaba por desenvolver competências ao nível da ação, da gestão, em nível do lado pedagógico, da liderança. Faz um pouco que depois se tornem os protagonistas da vida, dos grupos, da comunidade. E isto acontece inclusivamente com os próprios voluntários, porque quando eles partem eles já tiveram cá um percurso ao longo da formação que os faz questionar muita coisa sobre a própria vida (Entrevistada C).

Com o decorrer da missão e à medida que os voluntários foram se inserindo em um novo contexto com características geográficas e culturais diferenciadas, eles foram se inteirando da realidade local, repercutindo em alterações de suas percepções ao possibilitar a desconstrução de muitas certezas que tinham. Este envolvimento com o contexto da missão permitiu o desenvolvimento de habilidades para o trabalho em equipe e para lidar com recursos escassos e com populações com necessidades extremas.

E, por isso, quando regressam, acabam por ser uma revisão de vida, digamos assim. Eu posso dar o meu exemplo. Eu sou farmacêutica. Hoje não exerço nesta área. Eu exercia antes de partir, em 95. Foi quando parti. Mas os anos que tive em São Tomé (eu tive durante três anos em São Tomé fazendo um trabalho de desenvolvimento comunitário em zonas rurais). Descobri competências que puxou por mim em determinados tipo de reflexões, de capacidades que eu não tinha muito ideia se tinha ou não tinha. E eu não tinha sido levada a me colocar em determinadas situações. Eu sinto que acabou por fazer, por descobrir em mim um gosto e um conjunto de interesses que me fizeram quando regressei a ter mudado de área profissional, por exemplo. Isso acontece com muita gente. [...] passa-se a dar um sentido diferente àquilo que eram nossas dificuldades. Relativiza-se muita coisa (Entrevistada B).

Além do contexto cultural, das interações com a comunidade, do enfrentamento de problemas locais com poucos recursos, o trabalho com projetos em áreas específicas possibilitou aos voluntários o desenvolvimento de competências técnicas. Este é o caso dos conhecimentos desenvolvidos pelo Entrevistado D em áreas como microcrédito, que foi o foco do projeto que desenvolveu no Timor Leste.

O desenvolvimento de competências da Direção Executiva também foi potencializado no campo, já que a maioria de seus membros participou de missões na África antes de entrar para a Direção. Em decorrência, passou por uma diversidade de experiências com a formação acadêmica, com o ano de formação, com a missão em si e com o trabalho desenvolvido na Direção. Ademais, faz formação periódica e é estimulada pelos desafios enfrentados no trabalho e com a constante interação com os diferentes parceiros.

³² O pesquisador acompanhou uma das realizações semanais e comprovou a realização das práticas citadas.

Os principais facilitadores do desenvolvimento de competências citados pelos entrevistados foram: trabalho em equipe, capacitações realizadas na etapa de formação e experiências obtidas com a inserção em outros contextos.

Quanto aos limitadores, os entrevistados apontaram aqueles relacionados à comunicação e ao gerenciamento de informações. Tais limitações estão relacionadas à necessidade de maior sistematização dos dados das diferentes etapas dos projetos desenvolvidos nos países da África, dificultando a análise histórica do que foi executado. Além disso, foi destacado que a principal queixa dos voluntários em missão prende-se à dificuldade de comunicação com a sede e à obtenção de *feedbacks* necessários à tomada de decisão. Como a Leigos é uma organização pequena e há uma diversidade de projetos, nem sempre foi possível dar *feedback* em tempo útil (Entrevistados A e C).

4.2.2.1.4 Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais na Associação Leigos para o Desenvolvimento

Os relatos analisados revelaram que o desenvolvimento de competência foi basilar para o desenvolvimento dos trabalhos da Leigos. O desenvolvimento das atividades, sejam as consideradas como inovadoras ou não, só foi possível em razão das competências prévias ou desenvolvidas pelos voluntários com base no ano de formação ou no decorrer da própria missão. Na visão do Entrevistado A, com este desenvolvimento os voluntários se tornaram mais resilientes e mais aptos à proposição e à execução de ações socialmente inovadoras. Os relatos abaixo reforçam tal percepção:

Nós apostamos muito no desenvolvimento de competências. Isso é chave no processo todo da organização. Em todos os intervenientes. Portanto, poderíamos dizer que isto é o nosso *core business*, não é, ajudarem as pessoas a irem mais além, a desenvolverem competências, a desenvolverem aprendizagens, e isto permite respostas com muito mais qualidades, muito mais diferenciadas (Entrevistada B).

Eu acho que é a conjugação das várias competências individuais que permite isso. Acho que nos Leigos há muita variedade de pessoas. Nós somos todos de áreas muito diferentes. Cada um de nós estudou coisas diferentes, cada um de nós tem experiência de vidas diferentes. Às vezes, até vimos de meios sociais diferentes e é a conjugação destas coisas todas que permite esta aprendizagem (Entrevistada E).

Acho que sempre trabalhamos com as pessoas numa forma muito próxima. Investimos muito na relação com as pessoas. Elas sabem que nós acreditamos nelas, e isto traz um potencial, o tal de empoderamento. Falamos de empoderamento, que as pessoas tomarem conta de seus destinos. É preciso saber que elas próprias são capazes de produzirem mudanças na sua comunidade. Eu acho que isto é que gera inovação: o fato de apostarmos muito no desenvolvimento das competências das pessoas com quem trabalhamos. Essa aposta que nós fazemos. As pessoas acreditam nelas, porque, de repente, eu não sabia fazer isto, agora já sei (Entrevistada C).

Se, de um lado, o desenvolvimento humano foi considerado como fundamental para o desenvolvimento de inovações, de outro, o contato com práticas socialmente inovadoras também foi considerado como estimulante para o desenvolvimento das competências dos sujeitos envolvidos.

Eu acho que há uma relação sim, mas não sei quem é que nasceu primeiro e qual é que condiciona o outro ou impulsiona o outro. Acho que eles se associam. Necessariamente, se nós temos, quer seja pela abordagem, quer seja pela intervenção, se nós temos a inovação social, necessariamente isto vai criar desenvolvimento de competências, e vice-versa, porque vamos estar mais atentos ao outro. [...] A pessoa pode nem sequer perceber que está a desenvolver competências para os projetos que estão a desenvolver em nível de inovação social e pode estar em projetos de inovação social em nível de desenvolver competências. [...] Mas eu acho que é transversal. Se não desenvolver essa relação, essa associação, certamente uma das duas áreas não está a ser feita (Entrevistada F).

Por isso, eu não sei quem é o ovo e a galinha, qual é o que primeiro levou ao outro. Acaba por ser em simultâneo, porque eu vou questionando sobre as coisas e eu deixo que as pessoas questionem sobre as coisas. Porque eu vou visitar outras coisas e vejo como é que fazem. Porque depois eu não tenho medo de experimentar e arrisco. Porque, a seguir, tenho um sentido crítico para perceber se é por ali ou não é por ali. Não fico preza a modelos e vou à procura de alternativa. Tudo isto vai permitindo caminhos novos. Mas, simultaneamente, eu estou a aprender. Eu estou a puxar de mim competências que, se calhar, nem sabia. Mas, se reconheço que nem as tenho, percebo que devo investir nelas e, portanto, acaba por ser muito natural. É um processo intrínseco [...] (Entrevistada B).

Foram citados alguns condicionantes para que essa relação se tornasse efetiva. Os condicionadores citados foram: necessidade de os envolvidos refletirem na ação, necessidade de estarem conscientes e focados na missão da organização, necessidade de estarem preocupados com a comunidade, necessidade de estarem motivados e de se identificarem com as ações desenvolvidas. A ausência destes condicionantes fez com que nem sempre o desenvolvimento de inovações sociais implicasse desenvolvimento de competências e que nem sempre o envolvimento em ações socialmente inovadoras resultasse em desenvolvimento de competências.

Nós temos voluntários que conseguem dar este salto e conseguem perceber a missão tão grande que tinham, muito além de toda a sua formação. [...] Pessoas que conseguem perceber como isto é grande e como podem ser tão importantes onde estivermos e, se calhar, ser tão importantes em outros contextos. Como é que podem trazer todas essas competências? Para outros, há pessoas que foram voluntários e foram selecionados e desenvolveram seus trabalhos, mas foi aquele tempo. É quase que se tivesse tirado uma fotografia e ficasse. Para muitos outros, não ficaram ali e mudaram suas vidas e, muitas vezes, mudam até a sua área profissional (Entrevistada F).

Só vejo isso [relação entre os construtos] se a pessoa tiver a atitude muito reflexiva de refletir sobre o que está a fazer, senão passa à frente nem reflete sobre aquilo. Agora, acho que sim. Se a pessoa tiver esta capacidade, que pode ser inata ou pode

ser adquirida, capacidades reflexiva, de avaliar o que é que está a fazer. [...] Mas depois reflete naquilo sobre o trabalho e perceber: “Opa! Isto até faz algum sentido”. E desencadeia e possa dar o salto. [...] Eu acredito muito que tem a ver com as experiências prévias de quem é este agente de desenvolvimento. Isto aconteceu com uma pessoa que fez missão comigo, que, apesar de ter tido a mesma formação comigo, a lógica dela era muito assistencialista, muito dar a mãozinha ao pobrezinho, e isto é aquilo. E teve a mesma formação das outras pessoas. E, de fato, a formação não foi suficiente para ela fazer a inovação. Fazer algo diferente. Portanto, eu diria que, apesar que pode se ter muita formação e aprendido muita coisa, lido muita coisa, mas se as tuas experiências prévias, as tuas crenças enquanto pessoa são capazes ou não de se ajustar, estas ferramentas que é difícil (Entrevistado A).

O Quadro 32 apresenta uma síntese da relação entre desenvolvimento de inovações sociais e desenvolvimento de competências na Leigos, segundo o enquadramento apresentado por Oliveira e Breda-Vázquez (2012).

Quadro 32 - Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências na Leigos

(continua)

Fase	O processo de desenvolvimento de competências na Leigos	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais na Leigos
Latente	As principais demandas foram identificadas pelas paróquias dos territórios atendidos e, posteriormente, com o diagnóstico realizado antes das missões e com as demandas com que a equipe se deparou no campo. Assim, as ações executadas levaram em consideração as demandas e os recursos disponíveis em cada território.	- Por mais que as demandas para a intervenção tenham partido das dioceses, para a realização do diagnóstico e do planejamento participativo junto ao público-alvo, as competências prévias ou desenvolvidas na etapa de formação foram fundamentais para a identificação das necessidades sociais mais emergentes e para o lançamento de novas ideias. - O contato com a realidade de cada território nesta etapa de diagnóstico favoreceu o desencadeamento de reflexões e aprendizagem dos envolvidos.
Concepção e desenvolvimento	De posse do diagnóstico realizado nos territórios, a Diretoria da Leigos se reuniu com os demais associados e anciãos para traçar um plano de trabalho para cada voluntário que foi em missão. No entanto, foi no campo que as ações se efetivaram e o voluntário teve autonomia para alterar o plano diante dos propulsores, barreiras enfrentadas e recursos disponíveis. Como o trabalho foi desenvolvido conjuntamente com os beneficiários, as estratégias de ação dependeram do protagonismo deles.	- Como as ideias implementadas, em grande medida, foram definidas durante a intervenção, foram criados espaços para a discussão e seleção das ideias, além de terem sido valorizadas as competências dos integrantes da Leigos para a realização de planejamento participativo. - Nesta etapa de planejamento, o contato com a realidade de cada território favoreceu o desencadeamento de reflexões e aprendizagem.

Fase	O processo de desenvolvimento de competências na Leigos	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais na Leigos
Mobilização	Destacou-se o papel das paróquias na comunicação e mobilização da população local e dos parceiros locais, considerados como chave na articulação de atores relevantes para a execução das propostas.	- As competências prévias e as desenvolvidas na etapa de formação permitiram aos voluntários traçar as melhores estratégias para a adaptação do contexto institucional, tendo em vista a inovação e a busca de suporte, recursos e lideranças adequadas. - Nesta ação houve interações e enfrentamento de inúmeras adversidades para que os problemas fossem superados, sendo estes estimuladores ao desenvolvimento de competências, ao possibilitarem a aquisição de novos conhecimentos, o aperfeiçoamento de habilidades e a alteração de atitudes.
Generalização	Por mais que os entrevistados tenham enfatizado o envolvimento dos beneficiários e voluntários para colocar as propostas em prática, a institucionalização destas ideias enfrentou resistências, por requerer alterações dos comportamentos deles. A cultura local, pouco afeita à participação e ao desenvolvimento de ações cujos resultados se deram no longo prazo, foi o principal gargalo. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que os obstáculos apontados só puderam ser superados pela relação de confiança construída pelos voluntários e pela articulação de parcerias estratégicas.	- As competências prévias e as desenvolvidas na etapa de formação e de intervenção permitiram aos integrantes da Leigos identificar as forças restritivas a serem superadas e as forças que dariam propulsão à incorporação de inovação social no território. - O processo de incorporação da inovação social no contexto institucional proporcionou uma diversidade de espaços para a aprendizagem, caracterizados pela interação social e luta constante para a superação dos desafios para a superação de problemas complexos, por meio da articulação de recursos escassos. No entanto, houve a necessidade de reflexão sobre a ação para que novas competências fossem desenvolvidas.
Disseminação	Disseminação das práticas da Associação por meio a participação em redes e intercâmbios. Ganhou destaque a incorporação de muitas práticas implementadas pelos Estados que as adotaram como políticas públicas.	- Como a transferência da inovação social desenvolvida de um contexto a outro foi, em grande medida, mediada pelos membros da Leigos, as competências desenvolvidas em um contexto foram fundamentais na disseminação desta inovação. - A ressonância demandou a interação com outros contextos e a articulação em rede, que alimentaram e deram novo ânimo ao desenvolvimento de novas propostas ou ao aperfeiçoamento das praticadas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.2.2 Caso V - Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro

Com sede no concelho de Penacova, Distrito de Coimbra, o Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro (GSSDCR), doravante denominado neste estudo como “Associação de Miro”, foi estudado por meio de visitas realizadas nos meses de

fevereiro e julho de 2015, quando foram estabelecidos contatos e realizadas entrevistas semiestruturadas com integrantes da Diretoria, funcionários, beneficiários, associados e voluntários. No dia 12 de fevereiro de 2015, foi feita a primeira visita, para contato inicial com os representantes e conhecimento das instalações da Associação. A segunda visita foi realizada no período entre 27 e 30 de julho de 2015, quando o pesquisador conheceu a comunidade de Penacova (Foto no Apêndice XII), em companhia do diretor de projetos e desenvolvimento. Também neste período foram entrevistados o diretor de projetos, o presidente, o diretor de transporte, a diretora técnica de respostas sociais, a animadora socioeducativa, a responsável pelo setor administrativo e financeiro, a gestora de projetos e desenvolvimento e dois beneficiários. Além das entrevistas, o presidente respondeu às questões do inquérito complementar e disponibilizou alguns documentos da instituição (estatuto social, relatórios de atividades 2013/2014, panfletos, edições do jornal *Miro Com Vida* e o Plano e Orçamento de 2015). O site e rede social da Associação também foram consultados.

No total, foram entrevistados 10 sujeitos, cujos perfis seguem descritos no Quadro 33.

Quadro 33 - Perfil dos entrevistados da Associação do Miro

(continua)

Entrevistados	Função	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
Entrevistado A	Presidente	56 anos	9 anos	Fundador/35 anos	12º ano
Entrevistado B	Diretor da Seção de Projetos de Desen. Social	57 anos	2 anos	3 anos	Licenciatura em Magistério Primário; e Pós-Graduação em Desenvolvimento, Projeto e Parceria
Entrevistada C	Diretora técnica das respostas sociais	37 anos	6 anos	6 anos	Licenciatura em Serviço Social; e Mestrado em Sociopsicologia da Saúde
Entrevistado D	Diretor da Seção Transporte e do Departamento Desportivo e Juventude	33 anos	6 anos	25 anos	Licenciatura em Geografia; e Mestrado em Administração e Gestão Educacional
Entrevistada E	Animadora socioeducativa	31 anos	5 anos	6 anos	Licenciatura em Animação Socioeducativa
Entrevistada F	Responsável pelo Setor Administrativo e Financeiro	35 anos	6 anos	6 anos	12º ano

Entrevistados	Função	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
Entrevistada G	Gestão de Projetos de Desenvolvimento	33 anos	1,5 anos	1,5 anos	Licenciatura em Sociologia
Entrevistada H	Beneficiária/voluntária	47 anos	1 ano	1 ano	9º ano
Entrevistado I	Associado/voluntário	38 anos	6 anos	17 anos	9º ano
Entrevistado J	Beneficiário	67 anos	6 anos	6 anos	6º ano

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.2.2.1 Caracterização da Associação de Miro

A Associação de Miro foi fundada em 1978 e registrada em 1980, dedicando-se à atividade desportiva, com destaque para a prática do atletismo e futebol. As atividades voltadas à ação social foram iniciadas em 2000, com o chamado “Apoio Domiciliário”, que ganhou impulso em 2009 ao se construir o Complexo Social de Miro, passando-se a trabalhar com as valências de lar de idosos, centro de dia e creche. Atualmente, a Associação é uma das maiores instituições do concelho português de Penacova.³³ Movimenta perto de um milhão de euros/ano, conta cerca de oitocentos associados, emprega um número aproximado de cinquenta pessoas e envolve mais de uma centena de praticantes de esportes (JORNAL MIRO COM VIDA, 2015).

A história da Associação está fortemente associada à de seu fundador, que, apesar de ser originário e residir em Coimbra, desde sua juventude passava períodos de férias e finais de semana em Miro, em companhia de familiares e amigos.

Como havia pouca opção de lazer na comunidade, o fundador e parentes criaram o Grupo Aventura, voltado a práticas de lazer, como construção de ninhos para pássaros. Com a intensificação das atividades, surgiu de fato uma organização de jovens, uma vez que se tornaram comuns a realização de reuniões e o planejamento das atividades. Paulatinamente, o

³³ A sede da Associação fica em Miro, povoação do concelho de Penacova, distrito de Coimbra, Portugal, e está a cinco quilômetros da sede do concelho de Penacova (em Portugal, é nos concelhos que funcionam as Câmaras Municipais) e a 28 quilômetros da sede do Distrito de Coimbra. A povoação é a maior da União das Freguesias e conta cerca de 250 eleitores. Grande parte de seus habitantes dedica-se à agricultura de sustento (GSSDCR, 2015).

Grupo começou a ganhar visibilidade em outras localidades e a receber convites para intercâmbios e atividades desportivas, como futebol e corridas de atletismo.

Em 1978, o Grupo deixou de ser uma organização de família e amigos residentes em Coimbra e começou a envolver pessoas da aldeia.³⁴ Com seu crescimento, houve o interesse em participar do campeonato distrital. Para isso, foi necessário realizar a escritura pública em 1980, formalizando então o Grupo Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro. A partir daí, deu-se início à participação em provas oficiais com o futebol e o desporto voltados para homens.

Desde sua fundação, a Associação trabalhou em parceria com o Instituto Português da Juventude (IPJ), em programas mais dirigidos a jovens, como férias em movimento, campos de trabalho, férias desportivas, ocupação de tempos livres, voluntariado e intercâmbios (GSSDCR, 2015).

Com o interesse das mulheres em também participarem das atividades do Grupo e de se preservar os usos e costumes locais, em 1986 foi criado o Rancho Típico de Miro “Os Barqueiros do Mondego³⁵”, que se tornou autônomo a partir de dezembro de 2003 (GSSDCR, 2015; Entrevistado A).

Também em 2003 foram criadas mais duas seções autônomas: a Associação dos Amigos da Caça e Pesca e a Associação para Actividades de Lazer e Desportos Radicais do GSSDCR Miro (GSSDCR, 2015).

Até este momento, apesar de ter diversificado suas atividades, o Grupo ainda estava restrito ao desporto e atividades culturais e de lazer. No entanto, sob a influência de um primo residente no Brasil que estava de férias em Miro, o fundador começou a perceber que a Organização precisava envolver outras faixas etárias, que também apresentavam inúmeras demandas sociais sem respostas. Um desses grupos foi o dos idosos, que passou a ganhar maior atenção da Associação (Entrevistado A).

A Associação desenvolveu esforços no sentido de ser reconhecida com o estatuto de Utilidade Pública e de IPSS a partir do ano 2000, passando a trabalhar com idosos e crianças. Alterou também o nome para Grupo Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro. Desde então, a parte social ganhou destaque, com maior orçamento e número de funcionários. Em 2005, foi feita a reforma de uma casa, adquirida anteriormente, que se tornou a sede social e

³⁴ Em Portugal, a palavra *aldeia* tem significado diferente do sentido brasileiro. Neste caso, aldeia é utilizada como sinônimo de comunidade.

³⁵ Mondego é o nome dado ao rio que corta a aldeia de Miro.

local para a prestação de serviços de apoio domiciliário, museu, serviços de transportes, seção de futsal, agrupamento de escoteiros, rancho, desportos radicais e caça e pesca.

Com a intensificação das atividades, foi necessário ampliar as instalações com a construção de um novo espaço. No entanto, essa ampliação foi dificultada pela pouca disponibilidade de recursos financeiros, já que o investimento requereria uma quantia vultosa de recursos.

Levou cinco anos para que o primeiro projeto de expansão obtivesse possibilidade real de construção. A oportunidade veio com lançamento do Programa PARES por parte do governo, pelo qual o Estado poderia atuar como coparticipante na obra ao financiar 49% dela. O projeto inicial foi refeito, submetido e aprovado no edital citado, com uma previsão de investimento total de cerca de um milhão e oitocentos mil euros. Com a execução, 49% da obra foi custeada pelo Estado, a Câmara Municipal contribuiu com montante aproximado de 300 mil euros e o Grupo contraiu um empréstimo bancário de 500 mil euros. O restante foi complementado por meio de doações. O objetivo era instalar as valências de Lar de Idosos, Centro Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e Creche. A obra foi inaugurada em junho de 2009.

Em 2012, com o objetivo de subsidiar e aproveitar o excedente da produção local, além de aproveitar a estrutura do Complexo Social, o grupo passou a atuar em mais duas áreas, ao criar a cooperativa "Produtos da Nossa Aldeia": Cooperativa Agrícola de Artes e Serviços e a GSSDCRM, Transportes de Passageiros, Lda (GSSDCR, 2015).

Como estrutura física, a Associação de Miro possui dois espaços. O primeiro (Foto Apêndice XII), destinado às ações sociais, hoje permanece como um espaço para atividades administrativas, cozinha, loja para vendas dos produtos, museu, sala de troféus e espaço para convivência e para o caixa eletrônico, destinado às transações bancárias da população local. O segundo espaço trata-se do Complexo Social de Miro (Foto no Apêndice XII), que possui instalações para valências de lar, centro de dia, apoio domiciliário e creche. O lar e o centro de dia asseguram a prestação de cuidados a idosos (alojamento, alimentação e higiene pessoal, tratamento de roupas, acompanhamento médico e enfermagem, animação, recreação e transporte). A creche assegura intervenção educativa e pedagógica enquadrada no atendimento à primeira infância e à intervenção precoce, além de alimentação das crianças durante sua permanência na valência, transporte delas, quando assim solicitado pelos pais ou representantes legais, e horário de atendimento alargado no que diz respeito ao horário laboral deles (PLANO E ORÇAMENTO DO GSSDCR, 2015).

Como fonte de receitas, a Associação conta com as quotas pagas por seus associados, mensalidades recebidas de seus beneficiários, donativos e subvenções. As duas principais fontes de financiamento são as subvenções do Estado e as municipais. Possui 45 funcionários, a maioria mulheres (39). Conta com 4 colaboradores (3 mulheres e 1 homem), que prestam serviços de modo independente, e um estagiário. No que diz respeito às funções que ocupam, 3 são técnicos superiores com função de chefia, 4 são técnicos superiores sem função de chefia e 43 são pessoal qualificado operacional. No último ano não houve saídas e entradas de funcionários, sendo este um indicador de baixa rotatividade. Porém, houve ampliação do número de associados, com a entrada de 39 e saída de apenas 1.

A Organização conta com a colaboração de voluntários, mas, por não serem permanentes, eles não são quantificados. Dentre as atividades que os voluntários desenvolvem, foi citada a participação na definição de projetos, em tomadas de decisões estratégicas, em atividades de coordenação e em tarefas de logísticas. Normalmente, são pessoas que se apresentam por iniciativa própria, uma vez que o Grupo não possui programa formal para a atração e retenção de voluntariado.

Além da Mesa da Assembleia, presidida pelo presidente e dois secretários, do Conselho da Direção e do Conselho Fiscal, a Associação é constituída por uma Direção Executiva, dividida em quatro seções: Projectos e Desenvolvimento (Desenvolvimento Rural, Sede Social e Portugal Tradicional), Social (Estrutura de Acolhimento, Apoio Domiciliário, Infância, Saúde e Cozinha), Desporto e Juventude (Futebol de salão, Formação e Competição, Recepção) e apoio ao funcionamento (Transporte e Administrativo/Financeiro).

Além das seções descritas, foram criados grupos autônomos, com direção própria, que atuam em parceria com a “Associação-mãe”, permitindo a otimização dos espaços físicos e de seus recursos humanos, além de proporcionar economia de escopo e de escala no desenvolvimento das atividades. Foram cinco os grupos criados e tornados autônomos: Cooperativa, Empresa de transportes, Rancho folclórico, Associação para caça e pesca e Associação para esportes radicais.

A cooperativa "Produtos da Nossa Aldeia" (Cooperativa Agrícola de Serviços e Artes do Miro) foi criada em 2012 para atender às necessidades dos produtores locais, que possuíam excedentes agrícolas sem previsão de escoamento, e da própria Associação, que demandava os mesmos produtos para consumo interno. Os produtos dos cooperados passaram a ser entregues à Cooperativa, que os vendiam à Associação-mãe. Parte da produção também passou a ser destinada às pequenas lojas da região e, até mesmo, de Coimbra.

Também foi buscada agregação de valor aos produtos dos cooperados, por meio de seu processamento. Neste intento, a Associação cede seu espaço físico e a cozinha para que produtos como doces em compotas, licores, broas, conservas e sal aromatizado sejam produzidos. Para facilitar a comercialização dos produtos, foi criada uma marca própria para Cooperativa (Figura no Apêndice XII).

O segundo grupo autônomo, a empresa Transportes de Passageiros, foi criado em 2012 se aproveitar a estrutura de transporte do Complexo Social no atendimento das demandas da população local e servir como fonte complementar de receitas para a Associação. Também foi resultante de um problema legal, pois a Associação, por ser uma IPSS, não poderia concorrer com outras empresas para o fornecimento de transporte público/escolar ou a realização de viagens turísticas. A saída foi criar uma sociedade autônoma por quotas, sendo 99% de propriedade da Associação de Miro e 1% de propriedade do Rancho, outro Grupo autonomizado.

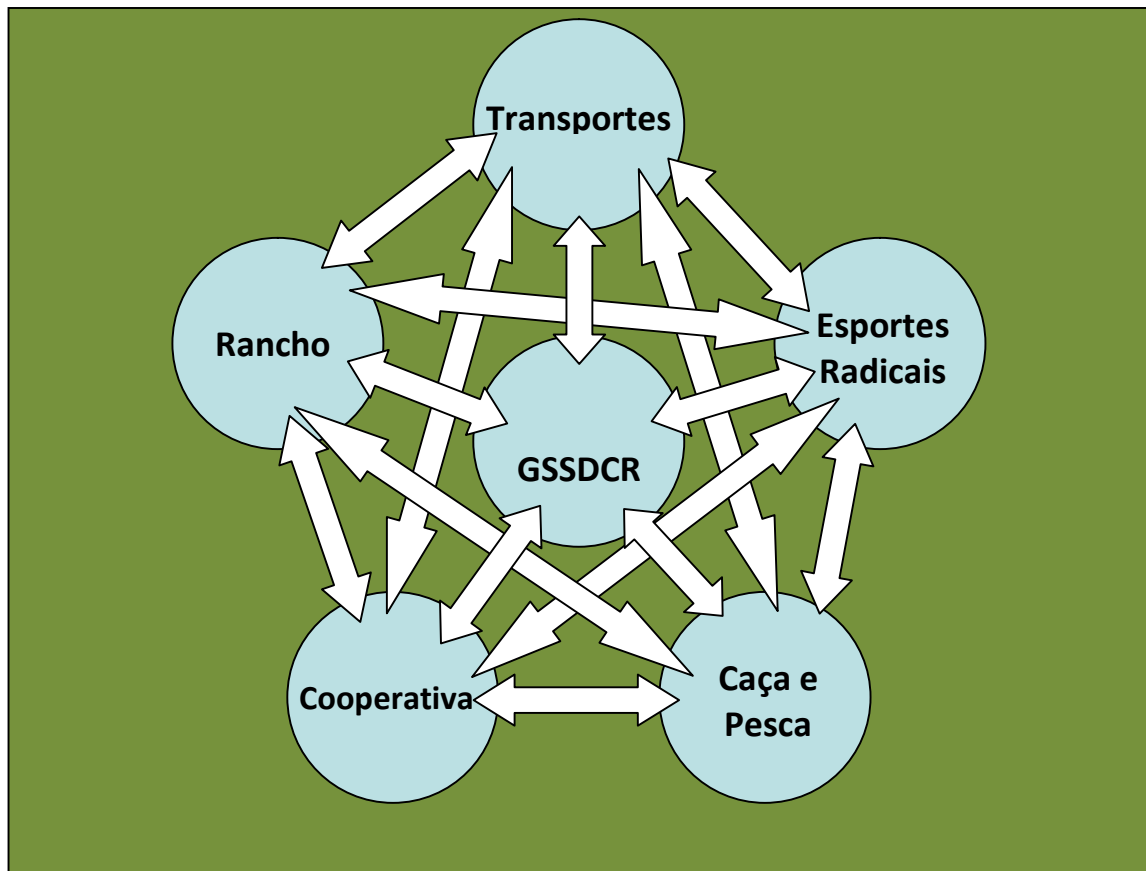
Em 2003, foi criada a Associação para Actividades de Lazer e Desportos Radicais, cujo objetivo era desenvolver atividades para grupos turísticos ou participantes de esportes radicais, tais como, canoagem, por meio da descida de rios durante o verão. O quarto grupo foi o Rancho Típico de Miro, criado em 1986 e tornado autônomo em 2003, sob a forma de associação, que busca preservar os usos e costumes locais, além de divulgá-los por meio de apresentações em festividades. Por fim, o quinto grupo, também criado em 2003, foi a Associação dos Amigos da Caça e Pesca, que proporciona lazer aos praticantes das atividades citadas.

A Associação de Miro e suas seções autônomas compartilharam a mesma estrutura física, assim como os esforços dos diversos recursos humanos envolvidos, para proporcionar o máximo de respostas sociais possíveis à população local.

O Rancho precisa do autocarro, paga um autocarro. Os esportes radicais precisa de um autocarro, paga o autocarro. Se precisa de uma carrinha, paga uma carrinha. Aqui um paga ao outro. Se o futebol vai comer, vamos à cantina buscar. (Entrevistado A, depoimento dado na primeira visita realizada em fevereiro de 2015).

Na visão do presidente, a autonomização dos grupos menores se tornou necessária para a criação de maior rigor e controle orçamentário e para a ampliação do poder político do Grupo, já que antes se tratava de apenas uma associação que buscava acesso a recursos públicos. Agora, ao atuarem em rede, passaram a ser cinco (Figura 5).

Figura 21 - A articulação em rede entre os grupos autônomos de Miro



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Quando a questão em análise é a participação, os depoimentos se alternam entre as características positivas e negativas desta prática na Associação. Se, de um lado, foi frequentemente destacado o aspecto positivo relacionado ao grande envolvimento da Direção, de outro, os entrevistados B, C, D e G apontaram debilidades para a obtenção da participação efetiva de um número maior de pessoas.

Na opinião da Entrevistada E, cada um em sua área se esforça ao máximo para o sucesso do Grupo. Existe uma polivalência entre os participantes, os quais sempre que solicitados, participam. No entanto, a Entrevistada C considerou que a Direção tem participado mais ativamente nos últimos tempos, mas acabam sendo as mesmas pessoas (e não são muitas) que desenvolvem atividades que fogem ao que estava previamente deliberado para a função.

Apesar de afirmar que busca envolver o máximo de pessoas por meio de esclarecimento em reuniões sobre a importância do desenvolvimento de atividades não operacionais, a Entrevistada C reconhece que nem sempre há o entendimento dessa

necessidade e o engajamento delas. Por mais que a Direção seja constituída majoritariamente por jovens, as diferentes posturas citadas não estão diretamente atreladas ao fato de os sujeitos pertencerem a diferentes faixas etárias, pois, além dos mais idosos, muitos jovens também não são proativos. O fundador, Entrevistado A (depoimento dado na primeira visita, realizada em fevereiro de 2015), ilustrou este quadro ao falar da questão de os estagiários nem sempre se interessarem pelo trabalho que desenvolvem, não levando à frente a proposta acordada com o Grupo. Há a necessidade de orientação, mas, como afirmou o Entrevistado B (depoimento dado na primeira visita realizada em fevereiro de 2015), não se consegue fazer produtos e serviços inovadores apenas com pessoas orientadas.

A passividade de parte dos associados fez com que o protagonismo das propostas estivesse concentrado na Diretoria, que sempre conseguiu o aval para sua implementação. É por isso que a participação é a principal preocupação do Entrevistado B, pois se tornou necessário refletir sobre até que ponto a Associação pode passar de uma liderança que quase obriga os demais associados a participarem para um espaço de maior proposição coletiva. Falta proposição de pessoas que consigam a articulação entre os diversos projetos da Organização, indo além de suas atribuições básicas.

O Entrevistado B cita o caso da Festa dos Barqueiros, atividade da qual grande parte dos envolvidos gosta de participar, mas que requer alguém como organizador e dinamizador do que precisa ser realizado. Falta proposição de pessoas que consigam ver a organização de forma holística e estratégica, indo além de suas atribuições.

A Entrevistada G dá pistas sobre o motivo da baixa participação no Grupo ao afirmar que o quadro é resultante da experiência de vida de grande parte dos funcionários e associados que raramente trabalharam em uma organização social. Por não terem tido muita experiência participativa, centram-se no desenvolvimento de suas funções sem se disponibilizarem para outras atividades. No entanto, algumas conseguem fazer essa transposição, o que permite a dinamicidade da Associação, porém com limitações.

Sobretudo pela escassez de recursos financeiros, foi enfatizado pelas falas dos entrevistados que a Associação de Miro somente conseguiu atingir a envergadura que tem por contar com a colaboração de parceiros essenciais. Dentre os mais recorrentes estão o Estado e a Câmara Municipal de Penacova, também considerados pelo presidente como os dois principais parceiros. Ainda consideradas como relevantes estão o Instituto Emprego e Formação Profissional (IEFP) e o IPJ. Destaca-se também o trabalho em rede, seja com os grupos que se tornaram autônomos, seja com outras organizações locais ou de outras regiões. Um exemplo é o trabalho conjunto desenvolvido com outra organização de Miro, denominada

“Festeiros de Miro”³⁶, que conta com o envolvimento da administradora da Associação do Miro como vice-presidente. Outro é o da Rede AIA (Rede das Aldeias Inovadoras e Ativas), a ser descrita ainda nesta seção.

Além de ter contribuído com 49% do investimento realizado para a construção do Complexo Social, o Estado é a principal fonte de recursos para o desenvolvimento das atividades do Grupo, subsidiando 50% das despesas voltadas para os cuidados dos idosos do Lar e das crianças da Creche.

A Câmara Municipal de Penacova, além ter contribuído substancialmente para a construção do Complexo Social, é responsável pela destinação de fundos voltados à ação social à Associação de Miro e demais grupos autônomos. Também colabora com o desenvolvimento das atividades do Grupo, disponibilizando espaços, objetos e infraestrutura que porventura possua. Como exemplo pode ser citado o empréstimo de colchões para a acomodação de visitantes da Associação e o empréstimo da barca de propriedade da Câmara para a Festa do Barqueiro.

O IIEFP desenvolveu cursos de formação na área do turismo, de confecção de produtos e de produção de chás, licores, compotas, doces e variados. Deste curso participaram 24 alunos, sendo que ao final da formação cinco ficaram na Associação produzindo o que aprenderam. Destes, uma desistiu e foi trabalhar na França. Apesar de os demais terem ficado por um período a fazer bolachas, licores e cultivo de alguns produtos, apenas uma permanece na Associação. Os produtos que a remanescente está a desenvolver, como flor do sal, bolachas e ervas aromática, estão sendo lançados no mercado regional, em parceria com representantes de organizações de Coimbra e de Figueira da Foz.

Não menos importantes são os intercâmbios e a troca de experiência que se dão entre a Associação e outras organizações portuguesas. São comuns os intercâmbios em nível social, assim como a participação e os convites para festas, tendo em vista a interação em atividades desportivas.

Então, criamos, por exemplo, a Rede das Aldeias Inovadoras e Ativas, aquela rede que faz parte o [O Senhor Y], Chãos de Rio Maior, Caldas da Rainha. É uma organização onde qualquer coisa que se faz nas aldeias vamos discutindo entre nós. [...] começamos a trocar ideias, experiências, a ver o que é melhor para nós subirmos, para nós crescermos, e isto, portanto, é para haver uma proximidade, uma proximidade muito própria. Nós pudemos dizer o que fazemos, o que queremos fazer, o que fizemos e onde é que queremos chegar. E a Rede Colaborativa do Mondego. Enquanto a Rede Aldeias Inovadoras tem cerca de cinco a seis aldeias, já havia uma rede aqui de pessoas que faziam licores, que faziam sal com ervas aromáticas, que faziam enchidos, que faziam queijos ... E já se juntavam, já

³⁶ Esta Organização, apesar de ter sede em Miro, não faz parte do conjunto de grupos autônomos atrelados diretamente à Associação de Miro.

apareciam, e nós tivemos que ir ao encontro deles. Fomos ao encontro deles. Dissemos quais são os nossos objetivos, o que que nós queremos fazer, o que que queríamos fazer. E, então, criamos a Rede Colaborativa do Mondego. Estivemos agora em Lisboa, e os membros da Rede disponibilizam-se a ir para Lisboa. Cada um contribui com uma importância para o aluguel do espaço. Vamos para Oliveira daqui a vinte dias. [...] que se torna fácil trabalharmos em conjunto. Trabalhar sozinho, cheguei a conclusão de que não dá (Entrevistado A).

Com a visibilidade obtida, a Associação tem recebido muitos pedidos para acolher visitantes e para participar de conferências e congressos. E, por serem muitos, nem sempre podem ser atendidos. No entanto, o Entrevistado B (corroborando a perspectiva de The Australian Public Service (2007)) afirmou que, por mais que passaram a ser considerados como referência e solicitados para apresentarem soluções aos diversos problemas sociais que buscam dar respostas, até o momento o que ele descobriu foram alguns problemas. As soluções só podem ser visualizadas diante da realidade de cada contexto.

4.2.2.2.2 A Associação de Miro e o desenvolvimento de inovações sociais

Quando questionados sobre a percepção que tinham sobre o termo *inovação social*, os entrevistados enfatizaram o caráter inovador das atividades desenvolvidas e o seu fim de possibilitar melhorias na qualidade de vida da população local.

O Quadro 34 apresenta as impressões dos entrevistados que afirmaram ter algum conhecimento sobre o conceito.

Quadro 34 - O conceito de inovação social segundo os entrevistados da Associação de Miro
(continua)

Entrevistado	Conceito de inovação social pela Associação de Miro
A	Eu acho que inovação social é poder trabalhar novas ideias e ajudar pessoas, por vezes, que têm alguma dificuldade, vários entraves.
B	A inovação social aqui na Europa tem muito a ver com o fundo social europeu, que possui muitas parcerias, e depois aquilo virou moda, como se diz. [...] A inovação social é bem isto aí, quando as pessoas começam ter conhecimento e agir sobre o espaço onde intervêm. Essa é a máxima da inovação social, que não é criar a dependência, [...] quando aquelas pessoas têm que fazer qualquer coisa, elas estão dispostas e tem que aprender quando se faz, e isso é fundamental.
C	Não sei se quer dizer ao certo com esta nova questão falando muita da sustentabilidade das IPSS. Quando que ter só estas respostas sociais, limitarmos só ao Lar, ao Centro de Dia e vivermos com o dinheiro da segurança social que o governo nos pagam, mas cada vez mais ter coisas novas e inovadoras para poder alimentar a Instituição.
D	Quando falo em social lembro muito da interajuda entre gerações. Por exemplo, em ajudar gerações futuras e mesmo a que existe, ver as dificuldades e tentar ajudar. Inovação, talvez novas formas além das normais, novas formas de poder ajudar, de auxiliar, pelo pouco que seja.

Entrevistado	Conceito de inovação social pela Associação de Miro
E	É algo novo. Por exemplo, nós temos aqui o caso em que pertencemos às Aldeias Inovadoras. No fundo, é dar vida no sentido social. [...] Quando conseguimos dar a volta e inovar no âmbito social, abrangendo as diversas áreas. [...] Fazer algo diferente, para que a população envolvente fique a conhecer as coisas que nós temos.
G	A inovação social é tentar encontrar soluções com algo que já exista, porque já não há muita coisa para inventar, mas algo que exista, misturá-lo de forma que tenha um resultado diferente e positivo, mas fazer uma mistura única, que não tenha sido feita até agora.
H	Inovação social, se calhar, é mudar um pouco a mentalidade das pessoas, é tentar um comércio diferente entre as pessoas, já que isto tudo é tão elevado, com uma massa muito concentrada de pessoa e tentar, e mudar um pouco os valores, os valores mais antigos, mais desenvolvidos, mais atualizados, e tentar ser um pouco diferente.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Ao serem informados de que a pesquisa segue a orientação de Phills Jr. et al. (2008), Diogo (2010) e Moulaert, Maccallun e Hillier (2013) sobre conceito de inovação social, os entrevistados afirmaram que, apesar de não terem como estratégia deliberada o desenvolvimento de inovações sociais, com a busca por qualidade de vida para a população local, foi unânime a consideração da Associação como um espaço de desenvolvimento deste tipo de inovação. Foram destacadas como ações socialmente inovadoras: articulação de um espaço para ocupação e ampliação da renda da população local; criação de oportunidades de negócios associadas às potencialidades locais; Projeto Portugal Tradicional; forma de se estruturarem em rede colaborativa; forma de intervirem para a garantia da qualidade de vida do público-alvo; e práticas diferenciadas cujo objetivo principal era o resgate e valorização da cultura local.

Na visão do Entrevistado A, o importante não são os resultados financeiros movimentados pela Associação, mas sim as pessoas que são beneficiadas com a prática de desporto, lazer, assistência social, saúde, mobilidade e renda. É por isso que a Associação busca possibilitar tais condições. É neste sentido que, apesar de parecer pontual, foi destacada a relevância da criação de um espaço para pagamento de contas, transações bancárias e recargas de telefone móvel.

...] ir a Penacova, são sete quilômetros. Sete para lá e sete para cá. As pessoas tinham que ir a Penacova para pagar a luz. E não é só o ir pagar; é o tempo, como é que vão, ou tinham que ir a pé, ou alugar um transporte, ou ir na caminhonete [ônibus] que passa aqui pela manhã. Numa pequena despesa, para pagar uma água que, se calhar, são dois a três euros, para pagar três euros, tinha que pagar mais três no transporte, mais cinco na alimentação e mais o tempo, que não tinham. As pessoas que trabalham numa jornada, que é o dia, e não ganharam nada naquele dia porque tinha que ir a Penacova pagar três euros (Entrevistado A).

Observa-se que a maior parte das inovações sociais desenvolvidas resultou de ações voltadas à superação da escassez de empregos na localidade, principalmente para os jovens. Em Penacova não há indústrias de transformação, reduzindo as oportunidades para ocupação. A Cooperativa foi criada para amenizar este problema, pois, além do desenvolvimento e da comercialização de produtos alimentícios diferenciados, como azeites com ervas aromáticas e flor do sal, há o estímulo ao desenvolvimento de produtos manufaturados, como cerâmicas e artesanatos. Ademais, na tentativa de aproveitar os potenciais locais, novas experiências de negócios foram desenvolvidas, como no caso dos desportos radicais.

Se calhar, as fábricas estão aí a fechar. As pessoas não têm como criar seu próprio emprego. Eu estou agora a tentar criar estas condições para algumas pessoas, e eu vou dar um exemplo: aqui nas minhas costas [mostra produtos de cerâmica], são meninas (que fizeram)... são de cerâmicas. Então... a escola criou um curso de cerâmica... E agora fui júri da escola delas, para as classificarem. E, depois de ver os trabalhos que algumas fizeram, eu perguntei: “Qual era a expectativa de futuro?”. E não houve uma que disse que tinha. E têm competências. E lancei um desafio: “Vocês não têm como lançar o próprio emprego”. – “Não têm dinheiro. Aqui também não há cerâmicas [fábricas]”. “Então, vai para a agricultura, para a lavoura”. Eu disse: “Eu vou criar as condições. Vou comprar um forno, vou comprar equipamentos e vou comprar tintas. Eu não vou vos dar emprego. Eu não tenho condições para lhes dar emprego, mas vou criar as condições para isto. Agora preciso de pessoas que se juntem aqui à volta da mesa, uma, duas, três, quatro... Inscrevem-se na nossa cooperativa, e tal, igual como os cooperadores que fornecem as batatas, as cebolas. Nossa cooperativa é cooperativa agrícola de serviços e artes... Vocês querem ser uma cooperativa?” (Entrevistado A).

A forma como a Associação foi estruturada resultou da necessidade de se aproveitar ao máximo os potenciais locais. Com efeito, foi criada a Seção Projetos e Desenvolvimento, para que novas possibilidades fossem pensadas e implementadas, resultando na ampliação do escopo da Associação. Com a criação dos grupos autônomos articulados em rede, a Associação ganhou visibilidade em todo o país.

Outra inovação apontada foi o projeto Portugal Tradicional, que busca atrair turistas para a região por meio de um aplicativo para celulares que pode ser baixado gratuitamente do site da Associação. Nele foram mapeados e indicados os locais onde podem ser encontrados produtos típicos de Portugal, detalhando a localização da propriedade, o horário de atendimento e outras opções de empreendimentos que estão no entorno. Também, disponibiliza a relação de quintas³⁷, sítios, vinhas, pontos turísticos e grupos culturais, aproximando produtores portugueses e turistas de diversos países.

³⁷ Em Portugal, quinta é propriedade rural acompanhada de uma casa no terreno.

A ideia é que as pessoas entrem em Portugal através da aplicação do telemóvel. Nós temos uma aplicação no telemóvel. Tu não precisas trazer papel. E, por exemplo, quer visitar... Estais aqui em Penacova e o quê que tu fazes quando chega a Penacova? Vais ao posto de turismo para ver o que tu podes visitar em Penacova. Vais a Coimbra? Vais ao posto de turismo ou aeroporto, ou na cidade aonde tu vais. E tu vais pedir algo para levar, o papel. E nós estamos aqui a criar uma ferramenta que você não precisa de papel e nada. Ele visita o que ele quer em todo Portugal. O que ele quer ver: “Quero ver fazer queijo. Quero ver fazer chouriça. Quero ver fazer artesanato. Estou aqui em Miro. O que à volta eu posso ver?”. Então, eu não preciso me deslocar para longe e ver uma coisa que eu quero. [...]. Eu posso criar o meu programa, como a aplicação. Descarrega a aplicação. No nosso site está em quatro línguas [mostrou o aplicativo no celular dele]. (Entrevistado A).

Outro aspecto destacado como socialmente inovador foi a forma de intervenção da Associação. Na visão das entrevistadas C e E, o tratamento que os idosos recebem no Lar é diferenciado dos demais lares da região, que, em sua maioria, limitam os idosos a estarem sentados e a ver televisão. No Lar pertencente ao Grupo são desenvolvidas atividades para o exercício físico e cognitivo: aulas de ginástica, terapia médica e enfermeira. Há inclusão dos idosos em atividades manuais (produção de broas e compotas, preparo de carnes, e no descascar de batatas e frutas), fazendo com que se sintam úteis na Instituição. Também são realizados passeios a rios, praias, *shoppings* e bibliotecas e eventos que envolvem toda a família.

A Associação supre a carência de Lares para Idosos, cuja relevância é evidenciada pelo elevado número de pessoas na lista de espera e pela qualidade das acomodações e dos serviços prestados. O Entrevistado J, utente, demonstrou satisfação com os serviços prestados pelo Lar ao elogiar sua estrutura e o valor da mensalidade, que considera bem acessível. Para a Entrevistada C, um dos indicativos dos bons tratos praticados no Lar é a baixa taxa de mortalidade quando comparada à de outros lares da região.

No âmbito das festividades, a Festa do Barqueiro também foi citada pelos entrevistados A, B, C, D, E e G como uma inovação social pelo modo como as pessoas foram envolvidas em sua realização, não apenas como plateia, mas como protagonistas, ao se buscar resgatar o passado, recriando cenários e práticas típicas do século passado. Um dos pontos altos da Festa se deu às margens do rio Mondego, onde foi atracada uma barca³⁸ e foram realizadas encenações típicas da época em que a população local utilizava o rio como meio de locomoção e transporte de mercadorias.

Ocorre a valorização da cultura local, com o apoio e a organização de festas, muitas vezes, realizadas em parceria com a Junta da Freguesia e com as atividades desenvolvidas pelo Rancho. As festividades foram considerada a principal estratégia para se obter a

³⁸ A barca de propriedade da Câmara Municipal de Penacova foi cedida à Associação de Miro para uso durante a Festa do Barqueiro.

visibilidade da Comunidade de Miro, também ampliada com a criação da marca Miro nos produtos comercializados e a participação dos representantes da Associação em eventos e congressos.

Quando questionados sobre a forma como essas ideias ou propostas inovadoras foram desenvolvidas, os entrevistados A, B, C, D, E, G, H e I foram unânimes em considerar que o protagonismo delas se concentra na figura do fundador e atual presidente, com algumas mais recentes elaboradas em conjunto com o diretor de projetos e desenvolvimento. Este quadro foi apontado como ponto forte e como debilidade da Associação, pois, ao mesmo tempo em que tais pessoas estão sempre a dinamizar atividades, grande parte das propostas está a elas condicionadas.

Eu conheci o seu (Sr.) [presidente] e vem de longe. (...) Mas ele tem esta ambição de fazer, de nunca parar e sempre ir mais além e fazer coisas diferentes. E eu acho que só se têm ganhos com isto, porque esta zona da Freguesia de Friúmes tem se desenvolvido a imenso, principalmente Miro (Entrevistada E).

Muitas [ideias] do [presidente], do presidente, sim, porque ele tem sempre uma ideia inovadora e o [diretor de projetos e desenvolvimento] também. Pronto! Os dois quando começaram a trabalhar mais em parceria, nota-se que têm muito mais ideias. E também fazemos muitas reuniões de equipa técnica com o [presidente] e surgem estas coisas, estas ideias e vamos arriscar. (Entrevista C).

Cá está o [diretor de projetos e desenvolvimento]. Eu nem sei... Acho que se conheceram pela escola e, pouco a pouco, foram afinando e dinamizando essa ideia [ao falar do Projeto Portugal Tradicional]. (Entrevistada G).

Apesar de a ideia de criar o Projeto Portugal Tradicional ter surgido do diretor de projetos e desenvolvimento (Entrevistado B), que também é autocaravanista e conheceu um projeto similar quando viajava pela França, para que fosse desenvolvido o aplicativo tornou-se necessário envolver mais pessoas, como a Entrevistada G, responsável pela tradução do site e do aplicativo em quatro línguas, e um técnico em informática, que é voluntário da Associação. Havia uma versão francesa em papel que foi adaptada e informatizada, principalmente, para a redução dos custos com gráfica.

A implementação das ideias só foi possível com a colaboração de um número maior de envolvidos. Apesar da centralidade da figura do presidente, a participação foi buscada por meio de reuniões em que foram expostas ideias, debatidas propostas e analisada a viabilidade da implementação (Entrevistada G). Também foi informado pelo presidente (ao responder ao inquérito complementar) que a Organização define planos de ação para o horizonte de três anos, envolvendo os dirigentes estatutários, técnicos superiores (chefias e não chefias) e pessoal do operacional qualificado em sua elaboração. O plano fica registrado em documento próprio, com a definição de objetivos, traduzidos em indicadores quantitativos e de

instrumentos de monitoramento, tais como, relatórios anuais de atividades, análise custo-eficiência, relatório de contas, relatórios de sustentabilidade e inquérito de satisfação.

Também foi observado que a apropriação de experiências originárias de outros contextos requereu adequações à realidade local pela inviabilidade da simples replicação. A participação em redes e fóruns foi relevante para contato com outras realidades e ações, favorecendo a aprendizagem, mas não foi viável fazer o mesmo por causa das idiossincrasias da Associação. A Entrevistada G ilustrou bem esta observação com o projeto Portugal Tradicional, que necessitou da criação de um aplicativo para ser implementado, já que a Associação não dispunha de recursos financeiros para a impressão de panfletos. Outro fato enfatizado que fez com que fosse inviabilizada a replicação refere-se aos comportamentos típicos da população local. O Projeto Portugal tradicional enfrentou barreiras para ser implementado em Portugal pelo fato de os proprietários não estarem acostumados a abrirem suas propriedades ao turista, prática que é mais comum na França.

Quanto à escala das atividades desenvolvidas, quando a referência é o total de habitantes da comunidade de Miro, 250 eleitores, observa-se que associação envolve um percentual significativo de habitantes locais em suas atividades. Em termos de beneficiários diretos, foi citado o emprego de 50 trabalhadores³⁹ (a maioria da própria localidade), 40 utentes no Lar (oriundos de todo o distrito de Coimbra), 30 pessoas beneficiadas pelo Serviço de Apoio Domiciliário, 15 pelo Centro de Dia, além das 5 beneficiadas pela creche. Somam-se ainda mais 120 atletas do desporto e 31 membros de um grupo de escoteiros. Desse modo, o Entrevistado D afirma que o grupo envolve diretamente em suas atividades rotineiras um número aproximado de 300 pessoas, incluindo trabalhadores, idosos, crianças, jogadores de futsal e direção, dentre outros. Quando são contabilizadas as atividades esporádicas, como a Festa do Barqueiro, este número sobe significativamente, na medida em que envolve toda a comunidade, além de visitantes e convidados. Apenas nesta Festa estavam presentes cerca de duas mil pessoas. O projeto Portugal Tradicional foi citado como o de maior escala, por ter sido desenvolvido para todo o País.

Começamos só para nós, mas já criou uma dimensão [...] Os produtos já estão saindo para o mercado nacional com rótulos, e os rótulos já vem em inglês, porque já serão comercializados na Europa. Portanto, eu penso que está a criar umas proporções com alguma robustez. Já não está fechado. É um produto que está a ser conhecido a todo lado. Até nestes dias da Festa, por exemplo, estivemos em direto

³⁹ De acordo com Entrevistado B, excetuando-se as organizações públicas, a Associação de Miro é a organização com maior número de empregados do Concelho de Penacova. As mulheres são as grandes beneficiadas por serem as que menos possuíam ocupação na aldeia. Grande parte trabalhava na agricultura ou em serviços domésticos (Entrevistado I).

no Youtube para Portugal. Recebemos muitas mensagens e até recebemos da RTP ontem [leu a mensagem recebida de um membro da rede televisiva RTP] (Entrevistado A).

Observou-se a busca do desenvolvimento sustentável alargado, abrangendo diversas dimensões sociais, culturais, econômicas e ambientais. Questões como geração de renda, resgate de práticas culturais, qualificação e superação de problemas sociais básicos (por exemplo, cuidados de idosos e crianças, lazer e educação) foram tratadas de modo integrado, diante da diversidade de projetos e ações desenvolvidos pela Associação, como mostra o Quadro 35.

Quadro 35 - Projetos da Associação, por dimensão impactada

Projetos e atividades	Dimensões de análise do impacto						
	Geração de emprego e renda	Qualificação/Educação	Lazer	Cultura	Engajamento político	Seguridade social	Meio ambiente
Lar, centro de dia, apoio domiciliário, creche	X	X	X	X	X	X	
Cooperativa	X	X			X		X
Portugal Tradicional	X	X	X	X	X		X
Associações de caça, de esportes radicais e Rancho Folclórico	X	X	X	X	X		X
Empresa de transporte	X	X	X	X	X	X	
Intercâmbios e articulações em redes	X	X	X	X	X		X

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

No que se refere ao conhecimento da apropriação de algumas atividades desenvolvidas pela Associação em outros contextos e/ou organizações, os entrevistados A, B, C, D, E, G, H e I destacaram que seus representantes são constantemente convidados a participar em fóruns e eventos para apresentarem a experiência do Grupo:

Hoje, somos convidados desde o Algarve. Fez hoje três semanas que tivemos em Bragança. Em Bragança, Rio Maior, Lisboa, Porto, Leça, São Pedro do Sul. Somos muito convidados para ir passar esta mensagem do que é que nós fazemos para ajudar outras realidades, outras aldeias, outras pessoas que não sabem como essas coisas funcionam (Entrevistado A).

O caso mais notório é o da Cooperativa, cuja ideia foi levada a outras localidades. No entanto, os entrevistados não sabem se tais ideias divulgadas foram implementadas. Segundo a Entrevistada G, no Concelho algumas instituições seguem o mesmo caminho, mas são poucas as que realizam atividades que fogem ao escopo da assistência social, restringindo-se ao atendimento das demandas de seus associados. Muitas se fecham em si mesmas.

Quanto às barreiras para o desenvolvimento de inovações sociais, a dependência financeira, principalmente do Estado e da Câmara Municipal, foi a mais citada. Grande parte das subvenções voltadas para a Segurança Social teve destinações específicas, dificultando a realização de práticas que fogem ao escopo comum à ação social. Tal barreira requereu constante articulação política com os gestores públicos locais, implicando o fato de que quando houve alinhamento as propostas fluíram, porém quando não houve, não se obteve apoio para a implementação de ações inovadoras. O fato de os representantes políticos se alternarem constantemente tornou ainda mais instável a garantia de apoio perene o desenvolvimento das atividades.

A cultura local, com destaque para o Projeto Portugal Tradicional, também foi citada como uma limitação para a inovação social. O Projeto não obteve tanto sucesso quanto na França, pois o proprietário português não estava acostumado a ver um estrangeiro dormindo em seu território e, por não haver obrigações bem definidas entre as partes, não via neste ato uma oportunidade para obter receitas com o turismo:

O português é sempre visto de fora: “Ah! É muito acolhedor. Abre sempre as portas”. Mas quando é turismo, coisas que podem influenciar com dinheiro, o português, vai dizer: “Se não me pagam, também não vou dar”. O Portugal Tradicional, na verdade, é a oportunidade de que autocaravanista consiga estar numa quinta, por exemplo, numa vinha, visitar e estar lá a dormir. Esse conceito de deixar dormir um estrangeiro no nosso território nem todos conseguem ver o potencial que possa ter, porque ter um turista todo um dia, toda uma noite e no dia seguinte não há obrigação entre as partes. Fazer visitas, provar os seus produtos e depois no dia seguinte ainda podem ficar e experienciar mais coisas. O que o proprietário ganha? Ganha visibilidade. Quem vai lá e depois vai falar aos outros. Não tem custos nenhum. O autocaravanista por si só é autónomo. [...] Somos mais pequeninos [em comparação com os produtores franceses], mas também porque em aceitação é mais difícil. À primeira abordagem, foram as pessoas que nunca tinham aberto as portas para estrangeiros, para coisas novas, e são sempre reticentes. Não veem o que é que vão ganhar com isso. Não conseguem perceber esse intuito. Mas pronto! Pouco a pouco, as pessoas vão falando e vão dinamizando (Entrevistada G).

Com a resistência cultural, na visão da Entrevista E, tornou-se necessária a preparação do terreno, fazendo com que a execução da ideia fosse algo demorado. Para que aceitassem a inovação e para que houvesse participação e envolvimento, tornou-se necessária a mudança de mentalidades, condição enquadrada por Oliveira e Breda-Vázquez (2012) como fase 3 do processo de desenvolvimento de inovações sociais, a generalização. Também associados às questões culturais foram citados a descrença e o conformismo dos envolvidos. Muitas das ideias implementadas pela Associação foram desacreditadas, principalmente pelos representantes de instituições públicas locais, um dos principais financiadores da Instituição.

O fato de Miro ser uma comunidade isolada também foi citado pelos entrevistados D e G como um limitador, fazendo com que seus produtos alcançassem pouca visibilidade em Portugal. Por sua vez, a Entrevistada G destacou o fato de as pessoas nem sempre estarem disponíveis para integrarem a Associação, pela dificuldade de conciliarem vida pessoal e vida profissional.

Todos os entrevistados afirmaram que a Associação tem conseguido superar estas dificuldades e atribuem este crédito às lideranças principais, consideradas como fortes e dinamizadoras. “Vão contra a maré e tudo por que senão cada vez que houvesse um travão e parassem nunca teriam ido a lugar nenhum” (Entrevistada G).

A Entrevistada C considerou como fator diferencial para a inovação social a inquietação das lideranças com a realidade e o compromisso com ações que busquem gerar mudanças sociais. Também foi destacado como facilitador pelas entrevistadas E e G o conhecimento que a Direção possui sobre a cultura, tradições, problemas e potencialidades da comunidade, facilitando a percepção do que poderia surtir efeito perante a população.

Por mais que a baixa participação dos trabalhadores e associados tenha sido um problema, o alinhamento entre a Direção Executiva e a Presidência também foi considerado pelas entrevistadas C e G como um facilitador do engajamento de grande parte dos membros da Associação na implementação de atividades. Mesmo que parte da Direção tenha sido considerada passiva quando o quesito é proposição, houve muita boa vontade e colaboração para que as atividades propostas alcançassem sucesso.

Outros facilitadores ao surgimento e à implementação de novas ideias foram a articulação em rede e a abertura do Grupo a novas pessoas como visitantes ou para intercâmbios ou colaboração. Os entrevistados A, B, C, D, G, H e I destacaram a participação na Rede das Aldeias Inovadoras e Ativas (Rede AIA) e na Rede Colaborativa do Mondego. A primeira articula organizações de todo Portugal, como Rio Maior e Caldas da Rainha, possibilitando a aproximação e a troca de ideias e experiências, por meio de encontros e

discussão do que está a ser feito nas comunidades. A segunda, de âmbito local, favoreceu a articulação de pequenos produtores, tendo em vista as trocas de experiência e as vendas em conjunto.

4.2.2.2.3 O desenvolvimento de competências na Associação de Miro

Quando questionados sobre o que seria ser competente na Associação, os entrevistados que tinham opinião formada destacaram a necessidade de os membros possuírem atributos relacionados ao conhecimento técnico da área e habilidades relacionais, como, facilidade para trabalhar em equipe e de liderança para resolução de problemas. Atitudes como engajamento, atenção aos problemas do grupo, flexibilidade, dinamicidade e autonomia também foram destacadas. No entanto, o Entrevistado A não acredita na existência de um perfil adequado. Para ele, o mais importante é o interesse do sujeito, que só pode ser identificado com a sua trajetória na Associação.

Quadro 36 - O sentido de ser competente na Associação de Miro

Entrevistado	Ser competente na Associação do Miro é ...
A	Não considero que existam atributos certos [...] As pessoas dizerem que tem já a etiqueta... [...] Vejo o interesse, converso... [explica que só é possível ver se a pessoa é competente com o seu histórico no trabalho e pelo interesse da mesma].
B	Para já, é ter competências técnicas naquela parte. Depois, é saber se relacionar com os outros... A ver os problemas. Alguém que entre e que esteja disposto a fazer o trabalho. E depois vai se vendo como elas se relacionam com os outros, com as pessoas [...]. Tem que liderar o processo e resolver problemas.
C	Para mim, a principal característica que deveria ter é aquela questão de vestir a camisola [camisa]. De a gente sentir a instituição como sua. Não é só o local de trabalho; é o meu local de trabalho, e eu sou peça importante. [...] E, depois, primo muito aquele funcionário que sabe trabalhar em equipa.
D	Para mim, uma pessoa competente é uma pessoa que seja flexível e autónoma também, porque se nós quisermos agarrar tudo nós vamos perder um bocadinho o resto das coisas. Pessoas que sejam confiantes, dinâmicas, que consigam ser flexíveis neste sentido.
G	É fazer tudo [risos]... Conseguir fazer de tudo bem! Claro! Não é? Não é tudo mal, mas conseguir fazer tudo quando é preciso. Estar disponível.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa

Para além do conceito, o depoimento do Entrevistado A esclareceu o quanto que o grupo foi se tornando um espaço para o desenvolvimento de competências à medida que foi crescendo com a incorporação e a aprendizagem de um número maior de sujeitos. As atividades de cuidados dos idosos foram iniciadas com cinco funcionários, que foram

aprendendo no trabalho e, à medida que foi se obtendo sucesso, o Grupo foi incorporando mais pessoas até atingir o quantitativo atual de quase cinquenta funcionários. Muitas pessoas vieram da agricultura, outras do serviço doméstico, sem nenhuma experiência em trabalho formal. Alguns diretores, como a responsável pelo administrativo e financeiro, que trabalha na Associação desde os dezoito anos de idade, também aprenderam no cargo sem que tivessem realizado cursos em Gestão.

E ela hoje é *economy*. Sabe discutir preços, compra ao melhor preço, compra com qualidade, que é fundamental. Quando o produto vem, ela vai ver se é de qualidade. Se não é, devolve. Portanto, pessoas que vêm para aqui sem o mínimo de qualificação, pois não vieram de cursos superiores, não vieram de universidades, mas muito do grupo de pessoas. Nós temos o leque de quase sessenta, cinquenta e tal, e eu diria que 80%, tirando os enfermeiros que vêm do curso de enfermagem, a animadora, a educadora de infância, a assistente social, são de curso médio, sem experiência (Entrevistado A).

Apesar de ter mestrado e de ser licenciada em Serviço Social, a Entrevistada A também possuía pouca experiência, e hoje é responsável pela gestão da área social e de pessoal da instituição. A Entrevistada H também entrou no grupo buscando aprendizagem ao participar de uma formação oferecida pelo IEPF e permaneceu aplicando os conhecimentos obtidos na produção de alimentos e bebidas. Outro exemplo relevante é o de uma ex-funcionária que adquiriu experiência por atuar no Grupo e atualmente é responsável pela gestão de outra instituição que possui os mesmos objetivos, aberta na comunidade onde reside, a dez quilômetros de Miro.

Assim, a prática foi considerada como crucial para a aprendizagem dos sujeitos envolvidos com as atividades do Grupo, já que nem todos fizeram cursos superiores e os que fizeram aprenderam em seus cursos saberes mais relacionados aos aspectos teóricos da profissão. Porém, os problemas específicos só puderam ser superados com a vivência, tendo contato direto com o contexto, com suas demandas e recursos disponíveis para resolvê-las.

Eu digo sempre: o meu curso sempre foi um bocadinho de cultura geral e um bocadinho de tudo. Um bocadinho de Direito, de Matemática, de História, de tudo. Mas aprender mesmo a trabalhar, ninguém nos ensina no curso. Aqui no dia a dia. E desde que eu estou aqui, há seis anos, já tinha experiência. Trabalhei há seis anos em outro lado. Não era novinha. Não havia acabado de sair do curso. Mas noto que as pessoas aqui já aprendem muito, muito como pessoa, muito como técnica, a ver as coisas desta maneira, a tentar resolver as coisas de outra forma. É mais na função que tenho. Noto que estou em evolução e em crescimento, e é isto que eu gosto (Entrevistada C).

Neste sentido, a criação da Cooperativa foi idealizada pela Direção da Associação como um espaço que vai além da comercialização e do aproveitamento do excedente de produção. Por meio da Cooperativa, a qualificação e a aprendizagem foram consideradas

como o objetivo principal, tendo em vista o desenvolvimento de competências dos cooperados para aperfeiçoarem o cultivo e o processamento de seus produtos. Para isso foram realizadas, com frequência, capacitações sobre as melhores formas para o cultivo, a armazenagem, o processamento, a embalagem e a comercialização de produtos.

Apesar de a Associação estar sempre voltada ao desenvolvimento de competências, nem sempre a aprendizagem de todos os integrantes foi alcançada. Apenas os que demonstraram maior interesse sofreram alterações na percepção sobre práticas rotineiras implicando o desenvolvimento de algo diferenciado. Esta é a razão que a Entrevistada C deu ao fato de o aproveitamento de um mesmo curso ou qualificação não ter sido o mesmo para o rol de participantes. Em sua visão, apenas os que realmente viram significado no que estavam a aprender foram os que transformam a aprendizagem em ação. Neste sentido, mais do que as metodologias utilizadas para o desenvolvimento da aprendizagem, as expectativas disseram muito sobre o resultado obtido com este processo.

Temos, por exemplo, mesmo dentro do grupo só dos técnicos, do pessoal mais técnico, existem aqueles que procuram sempre estar a atualizar conhecimentos e participar em formações e tirar alguma coisa além daquilo que já têm. Sempre, também, existem outros que se não lhes disserem nada também não se preocupam. Existe de tudo. Depois, desde que entramos, temos sempre tentado aquela questão da formação, porque é sempre muito importante, e não porque a gente aprende uma coisa numa certa altura e que se passado um tempo, se não praticarmos, é preciso atualizar o conhecimento. Portanto, nós primamos sempre por termos nossos funcionários. Mas eles não gostam muito. É verdade! O pessoal mais operativo, se pudesse passar sem a formação, a maioria passava. Mas nós temos feito bastante, sempre, seja através de curso por certificação dentro da profissão deles, como na geriatria, agentes de geriatria, como também temos a possibilidade de pessoas que não tinha a escolaridade mínima. Quarta classe, passar para um sexto ano, ou um nono ano, ou mais ainda. Na altura, deu-se essa possibilidade. É em horário de trabalho. Poderem fazer essa certificação (Entrevistada C).

Dentre os facilitadores do desenvolvimento de competências no Grupo, o Entrevistado D destacou o contato que os colaboradores passaram a ter com tecnologias da informação, como e-mails, internet e informativos digitais. As capacitações também foram consideradas de grande relevância, principalmente para a formação em qualidade, tendo em vista a melhoria dos serviços e dos produtos para o gerenciamento de crises e para o atendimento a clientes. Também foram realizados cursos em língua inglesa para os funcionários do Setor de Transporte e de complementação do ensino básico para os que tinham apenas o quarto ano de estudo. Por fim, foi destacado o apoio da Direção, que considera a qualificação como primordial e tem batalhado para disponibilizar formadores e mobilizar as pessoas para que participem e se engajem neste processo.

Como barreiras foi citada a dificuldade em envolver todos os integrantes na capacitação, seja por falta de interesse, seja pelas diversas tarefas que possuem. O fato de parte dos recursos humanos não estar aberta a mudanças ou de ter medo do novo também foi considerado como uma grande barreira à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências.

No que diz respeito aos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades, os entrevistados afirmaram que os recursos estão disponíveis. A Entrevistada C citou apenas a necessidade da construção de uma sala de convívio no Complexo Social, para facilitar a interação dos membros do Grupo, principalmente após o almoço, quando aproveitam a pausa para descanso. Sem este espaço, tem ficado reduzida a interação de todo o grupo, já que durante o almoço as pessoas acabam por ficar divididas por classe profissional e nem todos vão almoçar ao mesmo tempo.

4.2.2.2.4 Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais na Associação de Miro

Quando questionada sobre a relação entre o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de inovação social, a Entrevistada H foi enfática em afirmar que se as pessoas não tiverem conhecimentos básicos dificilmente conseguirão inovar e desenvolver projetos de qualquer natureza. No entanto, esse conhecimento não é necessariamente resultante da aprendizagem obtida por meio de cursos formais, mas, em grande medida, dos saberes resultantes da aprendizagem com a prática.

Apesar de necessária, na visão do Entrevistado A, a qualificação não garante de que o sujeito se torne criativo a ponto de realizar propostas inovadoras. O Entrevistado B corrobora tal percepção ao afirmar que, por mais que possuam competências relacionais e técnicas, nem todas as pessoas possuem raciocínio estratégico e, muitas vezes, são desprovidas de consciência sobre os processos como um todo e da razão para eles. Apesar de limitadoras, ele acredita que essas características são comuns em grupos produtivos pela impossibilidade de se desenvolver em todos os sujeitos todos os tipos de capacidades. As pessoas se destacam em algum aspecto e o trabalho e o contato com equipes multidisciplinares os tornam complementares. Assim, há pessoas com competências para fazer algo previamente definido e outras com competências para liderar e articular ações. Além das capacidades básicas, na visão do Entrevistado B, quando o assunto é inovação há muito de intuição e de estar sempre a pensar sobre o que é bom para a Associação e para a comunidade.

Mas também depende de quem lá está. Eu posso fazer uma formação com a animadora. Vamos as duas na mesma formação e eu posso trazer coisas que eu aplico mais na prática, na minha parte do que ela faz com os idosos. Depende da pessoa que adquire as competências (Entrevistada C).

Se nós não conseguirmos sair da caixa, não vamos conseguir fazer a inovação. Logo, se sair da caixa é adquirir novas competências acho que tem toda a lógica adquiri-las para torná-las algo novo (Entrevistado D).

Foi considerada como fator diferencial para a inovação social a inquietação das lideranças com a realidade e o compromisso com ações que buscassem gerar mudanças sociais. Tal atitude superou a condição de se ter qualificações ou um conjunto de competências técnicas, principalmente pelo fato de a inovação social ser contextual ao articular as competências e demais recursos próprios do território. Neste aspecto, a Entrevistada C afirmou que a principal liderança da Associação não é a que possui o maior grau de escolaridade. No entanto, possui muita experiência de vida e um perfil típico de pessoas impacientes e criativas. Este perfil foi fundamental para que nas formações de que participou no grupo tenham surgido mais *insights* dele que dos demais participantes.

Por fim, os entrevistados consideraram o processo de desenvolvimento de inovações sociais como de aprendizagem e de desenvolvimento de competências, pois a implementação de novas ideias possibilitou alterações contextuais. Tais alterações implicaram novas expectativas e relações sociais, resultando em aprendizagem prática.

O Quadro 37 sintetiza as relações entre o desenvolvimento de inovações sociais e o desenvolvimento de competências na Associação de Miro segundo as fases descritas por Oliveira e Breda-Vázquez (2012).

Quadro 37 - Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências na Associação de Miro

(continua)

Fase	O processo de desenvolvimento de inovações sociais na Associação do Miro	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais na Associação de Miro
Latente	As necessidades sociais identificadas surgiram das diversas demandas da população local e foram debatidas nas reuniões periódicas e para planejamento com o envolvimento de todo o Grupo. No entanto, grande parte das ideias implementadas apontadas pelos entrevistados se originou dos membros da Direção, com destaque para o protagonismo do fundador e atual presidente.	- As capacidades básicas e os saberes sobre a realidade local facilitaram o diagnóstico e foram bases para o surgimento de novas ideias, que resultaram em inovações sociais. - O contato com novas ideias estimulou a reflexão e a aprendizagem, tendo em vista a sua compreensão, rejeição, aceitação ou adequação.

Fase	O processo de desenvolvimento de inovações sociais na Associação do Miro	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais na Associação de Miro
Concepção e desenvolvimento	Por exercer forte liderança na Associação, o fundador e atual presidente contou com a aprovação de suas ideias, obtendo a legitimação e colaboração dos demais diretores, funcionários e associados. No entanto, tratou-se de um envolvimento pouco substantivo, já que poucos se predispueram a fazer propostas, esperando que a Direção as fizessem.	- O debate das ideias demandou diferentes saberes dos envolvidos para que fossem elaboradas a ponto de se tornarem viáveis para implementação. - O debate sobre novas propostas permitiu a interação, a busca por argumentos e a definição de cenários, resultando em aprendizagem social e em novas competências.
Mobilização	Observou-se grande aceitação e engajamento da maioria dos envolvidos para o sucesso das propostas implementadas. Foi destacado o bom desempenho da liderança na direção e na articulação política para acesso aos recursos necessários.	- Para que a inovação fosse implementada, tornou-se necessária a articulação entre diferentes recursos (incluindo os humanos), tendo em vista o atendimento das diferentes demandas. - A compreensão e a alteração de processos levaram à aprendizagem, refletindo diretamente no desenvolvimento de competências dos envolvidos.
Generalização	Por mais que os entrevistados tenham enfatizado a abertura dos funcionários e associados para colocarem as propostas em prática, a institucionalização destas ideias enfrentou resistências, por requerer alterações dos comportamentos deles. Hábitos, medo do novo, descrença e divergência de interesses foram os principais gargalos. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que os obstáculos apontados só puderam ser superados com a persistência da Direção.	- A incorporação de novas práticas demandou a reflexão e a comparação de práticas novas e antigas, com o <i>background</i> dos sujeitos atuando tanto como um facilitador quanto como um obstáculo para alterações de suas percepções. - A aprendizagem proporcionada com os novos processos teve implicação direta no desenvolvimento de competências.
Disseminação	Houve disseminação das práticas da Associação, com a participação em redes, fóruns, congressos e intercâmbios. No entanto, não foram apresentadas evidências de que estas práticas foram implementadas em outros contextos.	- As competências desenvolvidas no contexto da Associação foram cruciais para a disseminação e a ressonância das inovações sociais geradas. - A ressonância das inovações sociais geradas demandou a interação com outros contextos e a articulação em rede que alimentaram e deram novo ânimo ao desenvolvimento de novas propostas ou ao aperfeiçoamento de práticas antigas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.2.3 Caso VI - Instituto das Comunidades Educativas

Com sede em Setúbal, a terceira organização portuguesa estudada foi o Instituto das Comunidades Educativas (ICE). A coleta de dados foi realizada no período de 14 a 21 de julho de 2015, em que o pesquisador conheceu sua sede e realizou entrevistas com a

coordenadora de projeto, que também é responsável pelo apoio executivo à Direção, a presidente da Direção, uma representante do Conselho Fiscal e dois beneficiários. Os dois últimos são mãe e filho, ambos beneficiados por ações desenvolvidas pelo ICE para estudantes de escolas públicas do Distrito. Excepcionalmente, a entrevista com o estudante foi acompanhada pela mãe, responsável por ele. Ademais, a coordenadora de projeto disponibilizou vários documentos, como estatuto social, publicações, jornais e informativos e panfletos, e respondeu ao inquérito com informações complementares sobre a organização. No dia 21 de julho, o pesquisador participou como observador de uma ação desenvolvida pelo Instituto com alunos de escolas públicas no Centro Comunitário São Sebastião, em Setúbal. O site e rede social do Instituto também foram consultados.

No total, foram entrevistados cinco sujeitos, cujos perfis seguem descritos no Quadro 38.

Quadro 38 - Perfil dos entrevistados do Instituto das Comunidades Educativas

Entrevistados	Função	Idade	Tempo na função	Tempo na organização	Escolaridade
Entrevistada A	Presidente da Direção	57 anos	2 anos	23 anos	Licenciatura em História; e Mestrado em Museologia e Patrimônio
Entrevistada B	Coordenadora de projetos; apoio executivo; professora destacada	49 anos	1 ano	17 anos	Licenciatura em Educação da Infância; e Mestrado em Estudos sobre as Mulheres
Entrevistada C	Membro do Conselho Fiscal	56 anos	20 anos	21 anos	Licenciatura, Mestrado e Doutorado em Ciências da Educação
Entrevistado D	Beneficiário	9 anos	1 ano	1 ano	4º ano
Entrevistada E	Beneficiária	39 anos	1 ano	1 ano	Licenciatura em Educação Física

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

4.2.2.3.1 Caracterização do Instituto das Comunidades Educativas

O Instituto das Comunidades Educativas (ICE) é uma associação sem fins lucrativos, com estatuto de utilidade pública e de ONGD. Foi fundado em 1992 para responder a três dinâmicas que se desenvolviam em Portugal e que careciam de um enquadramento da sociedade civil (ICE, 1997; 2015a):

- O Projeto Eco, em curso desde 1986, presente em sete distritos portugueses e orientado para a abertura da Escola à comunidade enquanto estratégia de requalificação das práticas de professores e educadores e da promoção do local;

- As redes de Polos de Acção Educativa do Distrito de Setúbal, que organizavam os processos de autoformação de professores e animação de projetos para a promoção local;

- O Projeto Escolas Isoladas, mais tarde designado “Projeto das Escolas Rurais”, que dava, então, os primeiros passos na Serra Algarvia, no Litoral e Nordeste alentejano e na Região Centro e que trabalhava na perspectiva da dinamização em rede das comunidades locais.

Herdeiro dessas dinâmicas, o ICE ampliou-as e/ou aprofundou-as, dando vida a novos projetos e iniciativas locais, regionais e nacionais, que, no conjunto, o tornaram presente em 75 conselhos distribuídos por 17 dos 18 distritos do território português (ICE, 2015).

Inicialmente, o ICE estava muito voltado à formação em exercício de professores e à estruturação de um centro de formação de professores. Veio na esteira do projeto ECO, um projeto que envolvia alguns de seus sócios fundadores, professores que buscavam a interação entre as escolas e a comunidade (Entrevistada A). Com efeito, a constituição do ICE fez com que alguns projetos de ação educativa, como os projetos ECO e Escolas Rurais, ganhassem novo fôlego.

[...] falando do projeto-mãe desta casa, foi o projeto das escolas rurais, um projeto que funcionou a nível nacional. O que que era o projeto das escolas rurais? Projeto centrado naquelas escolas. Mas a ideia era colocar a interação entre a comunidade, a escola, a criança. Os mais velhos a ensinar as coisas aos miúdos. Colocar os miúdos em interação com os mais velhos, aprenderem outras coisas (Entrevistada B).

Para o desenvolvimento de suas atividades, na visão da Entrevistada B, o ICE se orienta pela pedagogia da escuta ativa. Tal orientação facilita o respeito aos diferentes perfis e saberes, a valorização das pessoas e da interação, que é promovida quando se aproxima crianças, jovens, adultos, idosos e pessoas originárias de diferentes culturas.

Dentre as principais atividades desenvolvidas pelo ICE está o trabalho com crianças e com escolas, sendo a educação considerada como o principal foco da Instituição. Além disso, o Instituto tem um centro agregado, que é o Centro de Formação de Professores “Comunidades Educativas”, que faz formação acreditada e busca a reflexão e a produção de conhecimentos sobre intervenção e práticas que desenvolvem. Também são realizadas iniciativas pontuais de formação (seminários, conferências e oficinas pedagógicas) e

orientação e apoio a estagiários envolvidos em seus projetos ou com a própria instituição (Entrevistada B).

Dos projetos desenvolvidos pelo ICE, destacam-se em nível nacional: “Escolas Isoladas”, “Educação de Infância Itinerante”, “Do Longe Fazer Perto”, “Nômada” e “Ciência Viva”. Em nível regional/local destacam-se: “Rede de Recursos da Região Oeste”, “Desenvolver Educando”, “Desenvolvimento de Iniciativas Locais da Ilha da Culatra”; “Inter – Escola-comunidade” e “Trocar Modos de Fazer”. Foram citados, ainda, projetos desenvolvidos em parcerias, tais como: “Rede de Polos da Península de Setúbal”, “Amares na Escola”, “ACS do Algoz”, “Projecto Integrado da Bela Vista”, “Projecto de Intervenção Sócio Educativo para Crianças e Famílias da Cruz de Pau” e “Gira Local, Gira Escola”.

O projeto Escolas Isoladas, que teve início em 1992, buscou promover o intercâmbio e solidariedade das 280 escolas/aldeias de 29 concelhos de 12 Distritos diferentes, organizadas em mais de 50 núcleos permanentes, que, de uma forma continuada, desenvolvem projetos educativos e de animação, de combate ao isolamento e de promoção da escola rural. Foram promovidos encontros das escolas que constituíam cada núcleo (quatro a oito vezes por ano), encontros bilaterais de escolas de um mesmo núcleo, encontros internúcleos e encontros de professores do concelho (ICE, 1997).

O projeto Educação de Infância Itinerante, desenvolvido de forma autónoma em 1992, teve por objetivo central promover o desenvolvimento de crianças em idade pré-escolar. Buscou-se associar e induzir as famílias a um trabalho de educação formal de seus filhos. A partir de setembro de 1997, o projeto foi inserido na rede do Ministério da Educação de Portugal (ICE, 1997).

O projeto Do Longe Fazer Perto, organizado em 1993, buscou promover a intercomunicação, por meio da estruturação das escolas de 21 concelhos com computadores ao serviço da criança e dos projetos educativos de escola, permitindo a produção de boletins interescolas, que funcionaram como estratégia de intercomunicação. Em 1996, em uma segunda etapa, foi buscada a inserção da internet nas escolas beneficiadas.

O projeto Nômada, por meio de uma rede integrada por diferentes parceiros, contribuiu para a diminuição do absentismo escolar das crianças ciganas e/ou itinerantes, procurando a valorização de sua cultura. Buscou intervir na construção e implementação de estratégias e de dinâmicas pedagógicas, organizacionais e comunitárias facilitadoras da participação das comunidades ciganas, contribuindo para o combate de sua situação de exclusão social. Este projeto com a comunidade cigana foi desenvolvido em todo o País, embora tenha estado mais concentrado nas zonas de Setúbal, do Alentejo e do Algarves. A

mobilizadora do projeto (Entrevistada C), na perspectiva da Entrevistada B, é uma referência no que diz respeito à comunidade cigana, além de possuir uma série de contatos obtidos em sua história de interação e proximidade com esta comunidade.

O projeto Ciência Viva foi organizado em diferentes zonas de Portugal, mediado pelo ICE, a partir das possibilidades abertas por um programa de financiamento do Ministério da Ciência e Tecnologia. Orientou-se para a sensibilização das crianças e dos professores para a Ciência, por meio da aquisição de equipamentos, da realização de experiências e do contato com cientistas.

O projeto Quinta da Educação foi realizado em parceria com o Instituto de Conservação da Natureza. As crianças foram à quinta para aprenderem ao observarem a flora e a fauna do local. Também foram organizadas feiras quinzenais, em que as pessoas iam vender seus produtos agrícolas.

O Projeto Feto Rai Timor buscou alfabetizar imigrantes timorenses na língua portuguesa, além de valorizar a cultura de onde se originaram. Também foi buscado o desenvolvimento de competências básicas para inseri-los no mercado de trabalho português.

Por fim, cabe destacar o projeto desenvolvido em Setúbal, o qual envolve crianças de comunidades locais em reuniões periódicas⁴⁰ (Foto no Apêndice XIII) e possibilita interações, reflexões e debates sobre a sociedade, a importância das instituições locais e a ação cidadã.

O ICE conta com uma estrutura física modesta, limitada a três salas, cedidas pela Câmara Municipal de Setúbal (Fotos no Apêndice XIII). Uma das salas é ocupada pela Direção Geral, outra é destinada a reuniões e uma terceira à realização de oficinas. Além de sua sede em Setúbal, o Instituto possui seções afiliadas em Brescos e Santiago do Cacem.

Como recursos humanos, o Instituto conta com a colaboração de uma funcionária contratada em tempo integral para atuar na sede e de cinco que atuam nas delegações nacionais. Todas são do sexo feminino. Conta também com sete dirigentes estatutários (cinco homens e duas mulheres). A parceria com o Ministério da Educação de Portugal possibilita quatro professores destacados, que trabalham diretamente para o Instituto, mas recebem proventos do referido Ministério. Os serviços de contabilidade são terceirizados.

⁴⁰ Com a observação direta de uma das reuniões realizadas no Centro Comunitário São Sebastião, foi possível vivenciar a prática deste projeto e acompanhar a atuação da Entrevistada B com as crianças envolvidas. Nessa reunião estavam presentes quinze crianças, sendo oito meninos e sete meninas. Esta atividade foi iniciada com a visualização do filme brasileiro intitulado “O mundo mágico da cidadania”. Após assistirem ao filme, a Entrevistada B estimulou um debate sobre as cenas visualizadas e sua relação com as ações de cidadania no contexto local.

Formalmente, o ICE é constituído por: Assembleia Geral, Conselho Geral, Conselho Diretivo e Conselho Fiscal. Como órgão de deliberação máxima, a Assembleia Geral é dirigida por uma Mesa, constituída por presidente, vice-presidente e Secretário. Mais abaixo está o Conselho Geral, formado por membros permanentes (representantes dos sócios coletivos), membros por inerência de função (presidente da Comissão Diretiva e presidente do Conselho Científico); cinco membros eleitos em Assembleia Geral e um observador permanente (diretor executivo). O Conselho Diretivo, responsável pela gestão corrente do Instituto, fica a cargo de um presidente, além do diretor executivo e três vogais. Por fim, há o Conselho Fiscal, formado por três associados eleitos (ICE, 1997).

O organograma descrito é apenas formal, já que na prática os trabalhos e os projetos são desenvolvidos por intequipes, pouco hierarquizadas, formadas por dinamizadores locais e professores ativos (em exercício ou destacados) ou aposentados. No total, são em torno de 40 pessoas envolvidas.

Dentre seus sócios, o ICE conta com os sócios coletivos, tais como, associações, câmaras municipais e escolas superiores, e com dezenas de sócios individuais. O quadro de associados, quase que se manteve inalterado no último ano diante da entrada de cinco novos e da saída de apenas um, por motivo de morte.

Na visão das Entrevistadas B e C, apesar de estatutariamente exercerem papéis diferenciados e de o associado ter o dever de contribuir como pagamento da quota, na prática não há diferença entre o papel de associado e o do voluntário. Todos podem contribuir para o desenvolvimento das atividades, independentemente da função que desempenham. Na prática, misturam-se muito. Às vezes, os voluntários são tanto dinamizadores quanto os associados, por mais que os associados tenham maior responsabilidade perante a instituição. Há voluntários que não se tornam associados apenas pela incapacidade de contribuir com a quota a ser paga.

Uma das figuras principais para a dinamização das atividades do ICE são os professores destacados, sendo estes contratados e remunerados pelo Ministério da Educação de Portugal, mas que ficam à disposição do Instituto por determinado período. Conforme informações prestadas pelas entrevistadas B e C, o número de professores destacados já foi bem maior, tendo sofrido redução drástica nos últimos tempos.

Já tivemos 21 destacados em nível nacional. Ou 23, até. No momento, só temos quatro. Foram diminuindo. Estes quatro têm a função de, localmente, dinamizar redes, mobilizar pessoas, fazer desenvolver projetos. Destes destacados, todos eram associados (Entrevistada C).

Por ser pouco hierarquizado, o ICE foi caracterizado como de gestão democrática, ao possibilitar autonomia para intervenção e proposição de atividades. Na visão da Entrevistada C, este estilo de liderança não autoritário e menos hierarquizado facilita o desenvolvimento de uma cultura de participação, em que todos são estimulados a se apropriarem do trabalho desenvolvido. Assim, o presidente atua como mentor, fomentando a autonomia das equipes para atuarem de forma livre em cada território. As equipes se reúnem duas vezes no ano, no início e no final do ano letivo, para lançar ideias e fazer balanços, debater conceitos e estratégias de ação e para partilhar emoções, fortalecendo identificação com o grupo.

Nessas reuniões é apresentado o que, bem como as principais preocupações e dificuldades decorrentes das ações no terreno. Em seguida, são debatidas as ações prioritárias. A Entrevistada B destacou o importante papel do diretor geral, que tem grande capacidade de agrupar as diferentes propostas e realizar uma síntese que represente os diferentes pontos de vistas com maior clareza.

Na visão dos entrevistados integrantes do ICE, a participação e o envolvimento dos associados no desenvolvimento das atividades do Instituto, são expressivos, caracterizando-se pelo trabalho em equipe e em rede de colaboração. Assim, no inquérito complementar a Entrevistada B considerou que no ICE existem equipes de trabalho e que, mais do que isso, ele como um todo funciona como uma equipe.

Apesar de a maioria dos envolvidos diretamente nos projetos ter se tornado associada, o Instituto conta com a colaboração de um grande número de voluntários. Segundo a Entrevistada B, são mais de 140 no total, os quais atuam em todas as áreas de trabalho da Associação. A principal forma de recrutamento de novos voluntários é por meio do contato direto.

Ainda na perspectiva da Entrevistada B, o trabalho do ICE só foi possível por conta das parcerias realizadas e do trabalho em rede. A aposta no trabalho em parceria deu lugar a uma ampla rede de cooperação, da qual fazem parte centros politécnicos, universidades, autarquias, associações de desenvolvimento local, cooperativas, coletividades e agrupamentos de escolas. São vários, também, os países com que o Instituto mantém relações de cooperação, por intermédio de suas associações: Brasil, Cabo Verde, Guiné, Moçambique, Espanha, França, Alemanha, País de Gales, Letônia e Lituânia (ICE, 2015).

Dentre as três principais redes de parcerias do Instituto, a Entrevistada B citou aquela constituída por: câmaras municipais, que a apoiam no desenvolvimento de ações; rede de parcerias com agrupamentos de escolas, facilitando o trabalho desenvolvido com crianças,

jovens e doentes; e rede de parcerias com diferentes associações, possibilitando o apoio mútuo em diversas ações. Todas foram consideradas como muito ativas.

Como o ICE não tem recursos próprios, é por meio dos atores citados que foram obtidos os recursos financeiros e parte dos recursos humanos necessários. Como principais financiadores destacam-se: Estado, câmaras municipais, quotas e donativos dos associados e donativos de empresas e particulares.

As organizações acadêmicas foram consideradas parceiras importantes, por permitirem análises externas mais profundas das atividades desenvolvidas pelo Instituto, possibilitando novas reflexões. Tais reflexões, na visão da Entrevistada A, não são possíveis de serem feitas isoladamente, dando relevância aos parceiros ligados à universidade e aos centros de investigação.

Para o desenvolvimento do trabalho no campo, os diversos parceiros permitiram o envolvimento de uma variedade de atores, para que as ações fossem implementadas de forma mais efetiva. Também facilitou a reflexão sobre a complexidade da realidade e as diferentes formas de enfrentar os problemas encontrados (Entrevistada A). Neste sentido, as parcerias facilitaram tanto a ação quanto a reflexão sobre esta ação. Como exemplo, a Entrevistada B cita a contribuição da Câmara Municipal da Moita na organização de uma feira de projetos educativos. Por meio dessa parceria, foi realizado um levantamento do que era potencial e do que será preciso potencializar no território. Daí, foram buscados os pontos de apoio do território, que foram articulados posteriormente (Entrevistada C).

4.2.2.3.2 O Instituto das Comunidades Educativas e o desenvolvimento de inovações sociais

Dos entrevistados membros do ICE, apenas Entrevistada B afirmou ter conhecimento do significado do termo *inovação social*, que, em sua opinião, está relacionado ao fazer diferente com os recursos que estão disponíveis e ao possibilitar novas formas de organização social. As demais entrevistadas afirmaram não ter opinião formada, sendo que a Entrevistada A justificou com o fato de ouvir muitas pessoas utilizarem o termo aleatoriamente e de modo indiscriminado, sem saber exatamente do que estão falando.

Após serem informados sobre o conceito orientador do estudo, os entrevistados consideraram que o ICE desenvolve práticas socialmente inovadoras, principalmente no que se refere à intervenção para o desenvolvimento da cidadania. No entanto, tais inovações não foram buscadas de forma deliberada, mas surgiram do trabalho desenvolvido para a solução dos problemas identificados na ação.

Essas questões da inovação, eu acho que elas surgem mais pela atenção e pela construção de cidadanias em zonas locais. E, portanto, elas surgem naturalmente, a partir da construção de soluções para, problemas que são identificados do que propriamente com a preocupação de: “Então, vamos promover agora uma situação nova” [...] Que a nossa questão de partida é gerar situações de cidadania, de democracia, de liberdade nos terrenos onde trabalhamos [...]. E as famílias também. Então, se calhar, é mais fácil trabalhar com os miúdos nas feiras do que trabalhar com eles na escola. Então, vamos organizar espaços informais. “Ah! Mas os professores dão aulas das tantas às tantas. A educadora não pode”. Pois há os outros. Pois formam-se equipas para ver como é que vão. Muitos estão ali aos pés dos pais. Organiza-se, faz trabalhos, etc. (Entrevistada A).

Como o ICE atua em uma diversidade de projetos voltados à educação, os entrevistados afirmaram que o principal resultado obtido foi a sua metodologia de intervenção. Neste aspecto, a imagem do Instituto é resultado de sua forma de intervir na sociedade portuguesa. Foram destacadas como próprias do Instituto a busca por emancipação do público-alvo e a formação de elos entre beneficiários e atores locais para debates e proposições. Por meio dessa articulação, os projetos obtiveram maior efetividade no atendimento das necessidades de seus beneficiários. No entanto, ao mesmo tempo em que foi citado como o principal ponto forte do grupo, este modo de intervenção, na perspectiva da Entrevistada A, impôs alguns constrangimentos para a obtenção de financiamentos, pois no ato da candidatura a alguns editais foi necessária a definição dos caminhos a serem seguidos, sendo que o ICE parte do princípio de que os caminhos são construídos na ação com os beneficiários e os parceiros.

Portanto, fica mais difícil dizer à partida que os resultados vão ser aqueles, que vai haver três reuniões, três plenárias, três reuniões de formação sobre não sei o quê, porque uma das partes importantes é juntar, identificar quem está no terreno e juntar as vontades, juntar as expectativas, tentar encontrar elos de interação entre expectativas e recursos e construir à parte daí um projeto que interesse verdadeiramente quem lá está (Entrevistada A).

Para a Entrevistada A, o ICE segue os princípios de uma educação inclusiva, os quais, não serem novos, deveriam ser praticados na escola moderna. No entanto, as escolas permanecem no modelo tradicional de ensino, fazendo com que as práticas desenvolvidas pelo Instituto não sejam comuns em Portugal.

Na visão do Entrevistado D, aluno regular no quarto ano escolar, residente em Setúbal e um dos beneficiários dos projetos desenvolvidos pelo ICE, as ações em que foi envolvido foi de grande relevância no estímulo à sua reflexão e à de seus colegas sobre a ação cidadã. Além das reuniões de que participou, ele foi um dos escolhidos para ir à Câmara Municipal apresentar o resultado de trabalhos desenvolvidos sobre os espaços degradados do Distrito.

[...] me lembro deste ano ir à Câmara e apresentar os trabalhos sobre a cidadania. Eram apresentados filmes, feito debates e realizadas atividades relacionadas. [...] Apresentar cartazes com construções degradadas ao longo do tempo. Eu, por exemplo, apresentei sobre Fábricas de Conservas Vasco da Gama. Os outros meninos apresentaram um mosteiro, o Castelo, a Sétima Batalha... (Entrevistado D).

A Entrevistada E, mãe do Entrevistado D, enfatizou a importância de seu filho ter participado de debates em meio a crianças de diferentes etnias, como as ucranianas. Cita o exemplo de uma reunião promovida pelo Instituto, quando crianças de diferentes etnias foram colocadas em um mesmo espaço para que falassem das características culturais de onde vieram. O Entrevistado D considerou que estas atividades foram importantes para que os colegas aprendessem a respeitar as pessoas e o meio ambiente. Para ele, mesmo que os alunos não tenham alterado seus comportamentos, pelo menos, tomaram consciência das ações adequadas. A Entrevistada E demonstrou ter a mesma percepção do filho ao considerar que o conhecimento de diferentes culturas e da história local tornou os alunos mais comprometidos com as pessoas e com o espaço em que vivem.

Acho importante para eles também conhecerem outras culturas o nosso passado também aqui em Setúbal. Eles passaram a conhecer outras realidades, não só do nosso meio. [...]. Portanto, tem outro leque, uma visão diferente do que se passa. E acho que é importante. E, por exemplo, o [Entrevistado D] é bastante interessado por outras culturas, que também têm as suas religiões próprias, suas crenças, e respeitar isso é importante. Ter outra visão e, aí sim, respeitar o próximo e ter esse sentido de responsabilidade. [...] E acho que isto é muito importante nas idades deles cada vez mais. Há muitas situações de violência na escola, seja verbal, seja física. E isto também é importante eles conhecerem (Entrevistada E).

A Entrevistada E afirmou desconhecer outra instituição que desenvolva trabalhos similares aos desenvolvidos pelo ICE no Distrito de Setúbal. Para ela, as práticas desenvolvidas pelo Instituto são inovadoras pelo fato de proporcionarem às crianças o contato e o debate sobre o diferente e sobre questões relacionadas à cidadania.

Neste âmbito, também cabe destacar como inovadoras as ações desenvolvidas com a comunidade cigana. O fato de se trabalhar com educação fora da escola, nos mercados onde os ciganos se encontravam, foi um diferencial do projeto Nómada. Este diferencial foi reconhecido pelo Estado e pela União Europeia como exemplo de boas práticas.

Tanto foi inovador que praticamente nós não conseguimos os cânones exigidos para a candidatura de projetos. Mandeí projetos para candidaturas na União Europeia: “Que era um projeto excelente, mas que não entra aqui nos nossos parâmetros” [cita a fala do financiador]. Tanto lá fora como aqui dentro. Portanto, os financiamentos com projetos que a Nómada teve foi das Câmaras, que vinham elas sim potenciar. Não entra nos parâmetros ir aos mercados e trabalhar com as crianças nos mercados onde os ciganos, sem haver fronteiras. Tanto que aquela intervenção de rua, de animação comunitária, não entra nos parâmetros, mas é esta que mobiliza as pessoas. Ora, neste caso, o projeto Nómada foi efetivamente inovador. Tanto que só

muito mais tarde que foi reconhecido pelo Estado e dado como exemplo de boas práticas até na União Europeia. Até pelo alto comissariado para as minorias étnicas foi reconhecido. Foi nas altas instâncias falado que era um projeto inovador, na formação de professores como na animação das comunidades ciganas (Entrevistada C).

Por meio Projeto Nómada se conseguiu quebrar algumas barreiras culturais, aproximando o povo cigano da sociedade em geral, tornando-o mais reivindicativo de seus direitos e consciente de seus deveres, como pode ser observado no relato da Entrevistada C.

O objetivo final, a estratégia, era mobilizar as pessoas, a participarem, não terem medo de ir à escola, não terem medo de coisas da escola. [...] Que os ciganos têm medo de ir à escola, porque é fechado. Ninguém pode lá estar. E ali, não, a escola fora da escola, com parede de vidro, e as pessoas podem participar e dizer aquilo que lhe apetece. Como não escondemos nada, é público, não há necessidade de arranjar conflito. E depois de eles estarem cativados, então, falávamos: “Olha, naquela escola tem uma pessoa que faz assim. Vai ter com ela que ela vai te ajudar a fazer as coisas lá na escola”. “Naquela cidade assim, naquela escola assim, há lá outra pessoa, que se chama assado. Vai lá ter com ela”. Portanto, os agentes davam-nos o nome e a cara. [...] é precisamente esse; é dar possibilidades às pessoas de criarem laços de confiança com determinadas pessoas e determinados serviços para haver diálogo e haver acompanhamento e perderem o medo da instituição. E, aí, passados uns anos, os meninos em idade escolar deixaram para participar dos mercados para ir para escola. [...] Portanto, conseguiu-se quebrar barreiras, aproximar pessoa, quebrar medos, tornar as pessoas mais reivindicativas, mais confiantes para ir ter com determinados serviços e falar sobre o que têm direitos. [...] Mais reivindicativos de seus direitos e conscientes também de seus deveres, mas de uma maneira menos coerciva (Entrevistada C).

As ações desenvolvidas com a infância itinerante em Algarves e São Brás do Aportel também foram destacadas como inovadoras, já que com o projeto foram desenvolvidas ações de educação de infância dentro das casas com a criança e toda a família. A Entrevistada B utilizou a experiência adquirida com este projeto também na intervenção que realizou na comunidade timorense. Nesse projeto, além da educação infantil, era objetivo se chegar às mulheres timorenses, desenvolver relação de confiança, aproximando-as.

Nesta mesma linha, foram citadas as ações desenvolvidas com tóxico dependentes na Zona da Baixa da Banheira, por meio das quais dois jovens se inseriram no cotidiano de usuários de entorpecentes, aproximando-se deles, ganhando confiança e desenvolvendo um trabalho informal de prevenção de tóxico dependências.

Portanto, era um trabalho de rua que, por mais informal que havia e, portanto, para se ganhar a confiança daquele jovem, tinha que lá estar ao lado deles. Então, não era com o formato de horas, de nove ao meio dia, ou de uma a cinco, ou não sei o quê. Os nossos jovens e os nossos técnicos iam ao encontro dos outros jovens que, se calhar, estavam lá às quatro da tarde ou às cinco da tarde, ou à noite. Portanto, eu penso que, de alguma forma, a ideia é sempre ir à busca do outro. E ir à busca da melhor solução, mas com a outra pessoa. Eu penso que isto só por si é inovador, porque nós não fazemos assim: “Olha, agora vai ser assim, porque estamos a dizer” (Entrevistada B).

A forma de estruturação do ICE também foi considerada como socialmente inovadora, já que o trabalho foi desenvolvido em rede colaborativa, sem hierarquias e com fronteiras organizacionais pouco visíveis (Entrevistada B).

Pelo fato de as ações estratégicas emergirem com o decorrer do trabalho, houve pouca previsibilidade dos resultados atingidos. Desse modo, as inovações desenvolvidas resultaram da experimentação. Por mais que o ICE tenha atuado em todo o país, por trabalhar com pequenos grupos, foi classificada pela Entrevistada C como pequena a escala obtida com as inovações desenvolvida em cada grupo. No entanto, a partir do momento em que a experiência de um grupo foi levada a outros, a escala se ampliou significativamente.

Tem núcleo para o Alentejano, Algarves, na zona de Porto Alegre, ou no norte, nos casos dos movimentos das escolas rurais, ou dos jovens para a educação no meio rural, feito conosco também com a ANIMAR. Portanto, tem grupos em vários pontos do país que envolvem naturalmente mais pessoas. [...]. Poderemos estar a falar em dois mil, três mil, com as escolas, os miúdos, as aldeias, as associações, etc. Temos projetos que são com uma escala mais reduzida. Por exemplo, o encontro. Trabalho aqui com os mais velhos. Fazemos seções em Almada, em Setúbal, no Seixal, na península de Setúbal. Estaremos a falar diretamente de que? Umas cem a duzentas pessoas que estão a participar, e mais técnicos também, com os quais trabalhamos secundariamente, se quiser. [...] Agora, depende um bocadinho dos projetos. Por exemplo, com a Formação de Professores, depende também de Zonas. Há zonas de influência mais fortes. Por exemplo, o projeto que está em Santiago Grande: “Atuando antes que seja tarde”, envolve perto de oitenta garotos, com as famílias respectivas e com as escolas, os professores, os técnicos que estão envolvidos no projeto. Agora, é um projeto de referência na Zona de Santiago Grande, para além das crianças que estão diretamente, das famílias que estão diretamente. É um projeto que serve de reflexão, de base, de relacionamento com um conjunto de instituições daqueles dois concelhos (Entrevistada A).

A articulação em rede foi citada como a principal estratégia para a ampliação da escala obtida pelo Instituto. Tais redes foram mobilizadas tanto para cima, com parceiros formais, quanto para baixo, com participantes e mobilizadores de projetos. No entanto, a Entrevistada C destacou o papel da replicação, principalmente, dos parceiros estratégicos, já que no local tornou-se necessário se intervir em pequena escala. Caso contrário não se conseguiria chegar às pessoas.

Observou-se que, apesar de a educação ser o foco do Instituto, na esteira desta dimensão foi realizada uma diversidade de atividades vinculadas a temáticas correlatas. Com efeito, temáticas como “Resgate de práticas culturais”, “Qualificação”, “Lazer”, “Cidadania”, “Diversidade” e “Meio ambiente” tornaram-se transversais aos projetos e atividades educacionais desenvolvidos, como pode ser visualizado no Quadro 39.

Quadro 39 - Projetos⁴¹ do Instituto das Comunidades Educativas, por dimensão impactada

Projetos e atividades	Dimensões de impacto					
	Qualificação/ Educação	Lazer	Cultura	Política/ cidadania	Diversidade/ direitos humanos	Meio ambiente
Centro de Formação de Professores	X		X	X	X	X
Nómada	X	X	X	X	X	X
Escolas isoladas	X	X	X	X	X	X
Educação de infância itinerante	X	X	X	X	X	X
Do longe Fazer Perto	X	X	X	X	X	
Ciência Viva	X			X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

No que diz respeito à ressonância, observou-se que diversos foram os projetos executados pelo Instituto cujas práticas foram apropriadas por outras organizações portuguesas. Foram citados os projetos que foram apropriados por organizações representativas, como a ANIMAR, que passou a desenvolver trabalhos similares.

Por exemplo, projetos de intervenção em meios urbanos que nós desenvolvemos na Moita ou com a ANIMAR em meios rurais e que, por exemplo, o Olho Vivo, em Braga, acabou, via ANIMAR, por inicialmente eles participarem no projeto enquanto associação e que agora desenvolvem projetos similares. E desenvolvem muito bem. Ou, por exemplo, projetos que desenvolvem agora o agrupamento ou projetos na área do Porto Alegre com o agrupamento de escolas do Porto Alegre, com o [Senhor X], que são um bocadinho a continuação dos projetos de interação transfronteiriços de Portugal e a instrumentadora espanhola, são um bocadinho a continuação dos projetos de escola do meio rural que se desenvolveram em Porto Alegre, que agora, continuam com outras posturas (Entrevistada A).

Sabe que eu ainda no outro dia estava a falar com a minha colega e lembro-me que lhe disse assim: “Tais a ver? Isso é coisa que nós fizemos e que a determinado foram outros que acabaram depois por ficar com as coisas”. [...] Pois o que acontece é um bocadinho disso, pois, às vezes, não temos meios financeiros, não podemos avançar com uma intervenção mais alargada e o que acontece é que, às vezes, outras instituições com mais meios financeiros. [...] Eu acho que muitas das vezes o ICE abriu portas. Foi abrindo portas, abrindo portas, mas depois outras pessoas foram se apropriando das coisas. Ao longo destes anos, isto tem acontecido muito. O ICE arrisca, faz diferente, e depois, às vezes, vai fazendo outros caminhos e outros se apropriam de algumas ideias (Entrevistada B).

⁴¹ Estão apresentados apenas os projetos de destaque em âmbito nacional.

Dentre as barreiras que impactaram fortemente o ICE no desenvolvimento das atividades citadas como socialmente inovadoras foram destacadas: dependência financeira de outras instituições diante da incapacidade do Instituto gerar excedentes econômicos, burocracia para a submissão de propostas a financiadores nacionais e internacionais e resistência cultural dos próprios beneficiários.

A crise financeira que se abateu sobre Portugal foi citada como uma das grandes barreiras ao desenvolvimento de ações socialmente inovadoras. Segundo a Entrevistada A, o clima de medo (medo de perder o emprego, medo dos técnicos que trabalham noutras organizações, medo dos professores que temem perder carga horária para ensino no ano seguinte...) e a instabilidade imposta pela crise fizeram com que as pessoas arrisquem menos, além do fato de que os recursos financeiros e materiais para a mobilização de pessoas e o desenvolvimento das atividades se tornaram ainda mais escassos (Entrevistadas A e C).

As implicações indiretas da crise foram ainda piores, uma vez que grande parte dos recursos humanos era constituída de professores destacados e com as medidas de austeridade implementadas pelo Governo o número desses professores dedicados às atividades do ICE foi reduzido drasticamente. Não estando destacados, os professores passaram a ter menor tempo e autonomia para ação. Assim, os resultados tornaram-se mais demorados e com a mobilização de um número menor de pessoas, projetos e ações (Entrevistada C).

Uma saída para a escassez de recursos seria a candidatura a editais para financiamento de projetos. Porém, a ideologia e a metodologia voltadas para uma menor estruturação de processos dificultaram o enquadramento das propostas do ICE às normas de grande parte das agências financiadoras. A Entrevistada A afirmou que este quadro impôs constrangimentos para a execução das atividades pela desconsideração do tempo do território e das contingências enfrentadas no decorrer das intervenções.

Construir processos de cidadania demora tempo. Demora tempo e é um processo em construção. Portanto, quando se faz um mecanismo, quando o único mecanismo de financiamento ou as entidades que tutelam e que podem financiar ou facilitar recursos exigem à partida que o projeto, tenha x meses e durante os quais haja um compromisso que no final haverá quatro ações, duas de formação, uma de mecânica e outra de serralheria, e nos dizemos que se calhar eles não querem de mecânica nem de serralheria e vamos tentar a trabalhar com todos os jovens da comunidade que são mil. Não sabemos se vamos trabalhar com vinte, com trinta, ou com quarenta. Pode-se fazer uma estimativa, sim, pois o financiamento obriga que haja um contrato. Isso é um projeto, pois é preciso defini-lo previamente. Bom, mas se estamos a definir previamente, nos estamos depois a dizer: “Olha! Quem quer vir fazer isso?” Este é um problema que não é novo, mas que tem se agudizado nos últimos tempos (Entrevistada A).

Na visão da Entrevistada B, a institucionalização da burocracia fez com que a sociedade portuguesa como um todo se tornasse menos criativa e resistente à mudança. A resistência ao novo, que é cultural, demandou estratégia para que os beneficiários aceitassem e se envolvessem no desenvolvimento de novas práticas. O caso da comunidade cigana foi um dos mais emblemáticos neste aspecto, por se tratar de um grupo muito isolado e fechado a alterações de seus costumes. Assim, o mais importante foi pensar no modo de intervir que permitisse a abertura deste público-alvo.

Se eu apareço à frente de um pai cigano a dizer que a filha dele tem doze anos e que tem que ir à escola e que tem que não sei o quê, assim, claro que ele manda-me ir passear. Portanto, tem que haver um trabalho de retaguarda. [...] Temos que ter alguns cuidados na forma como abordamos os públicos, e a sociedade em si, portanto. Senão, assustamos as pessoas (Entrevistada A).

Se, de um lado, a crise financeira, a burocracia e a resistência cultural atuaram como barreiras ao desenvolvimento de inovações sociais, de outro, a realização de parcerias e o engajamento dos envolvidos foram os principais fatores propulsores do desenvolvimento dessas ações. Foram enquadrados como parceiros tanto as organizações financiadoras ou congêneres quanto o público-alvo (pais, crianças, jovens, idosos e aposentados, dentre outros).

4.2.2.3.3 O desenvolvimento de competências no Instituto das Comunidades Educativas

Quando questionados sobre o que seria ser competente no ICE, os entrevistados destacaram algumas características, como: capacidade de escuta, de diagnóstico, de dinamização de pessoas e ter engajamento e facilidade para buscar soluções aos problemas enfrentados. Os relatos completos seguem apresentados no Quadro 40.

Quadro 40 - O sentido de ser competente no Instituto das Comunidades Educativas, segundo os entrevistados

(continua)

Entrevistado	Ser competente no ICE é ...
A	Ter capacidade de escuta e de dinamização. A dinamização não é necessariamente fazer as coisas todas; é saber identificar com quem vai fazer as coisas e quem são. É mais a gestão das expectativas e de identificação de potenciais cúmplices. É mais um trabalho de agitação política, no bom sentido, de saber com quem vai construir a coisa, quem é a pessoa no terreno que pode ser um potencial, também ativista, parceiro, cúmplice. Quem pode levantar obstáculo e como os tornear. [...] A competência é mais que uma competência específica, mais que uma competência profissional; é a capacidade de saber, de ouvir, de saber ler o terreno, de saber identificar gente para construir coisas.

Entrevistado	Ser competente no ICE é ...
B	Eu acho que é alguém que arranja soluções para as dificuldades. [...] Tem que ser alguém disponível, tem que ser alguém que se identifique com esta forma de estar, que é informal. Tem que ser alguém que não pode estar a olhar para a sua barriga, para o seu umbigo. Tem que ser alguém que esteja aberto para o exterior, tenha disponibilidade para a vida, para os outros, para que as coisas aconteçam.
C	Conseguir mobilizar as pessoas da comunidade. Ser criativo nesta forma de encontrar estratégia para mobilizar as pessoas. Ser capaz de organizar as comunidades, de lhes dar voz, de uma forma reivindicativa. [...] Tem que ter competências humanas. [...] Tem que saber ouvir, escutar, ser entusiasta, tem que ser intensa, altamente democrática, tem que ter esperança, tem que deixar-se indignar-se, enfim, não ser uma pessoa “Maria vai com as outras” (risos). Tem que ter um pensamento estratégico sobre as coisas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Diante da história de vida dos integrantes do ICE e das aprendizagens proporcionadas pelo trabalho desenvolvido, os entrevistados enfatizaram que os integrantes do Instituto possuem como competências principais: inquietação com os problemas sociais, capacidade para trabalho em equipe e liderança.

[...] inquietas, com disponibilidade para agir em diferentes situações e em diferentes contextos. Ou seja, estão incomodadas por razões diferenciadas. Portanto, que querem mais alguma coisa. [...] que gostem de trabalhar em grupo, em interação. Trabalham melhor em interações, em grupo do que sozinhos. E, gostam de aprender fazendo (Entrevistada A).

De uma maneira geral, são líderes. A maioria dos associados aqui são pessoas já com alguma idade e faz este ano vinte e três anos. Portanto, têm nos seus associados pessoas mais velhas. Já com setenta e tal anos. Mais ou menos líderes, professores, pessoas muito deles professores, pessoas que se reformaram. E temos pessoas que gostam de pensar sobre o mundo, sobre a vida. Gostam de questionar (Entrevistada B).

Por atuarem com poucos recursos na busca por resolução de problemas complexos, as dificuldades impostas pelas atividades desenvolvidas pelo ICE tornaram imperativo o desenvolvimento de competência deles. A Entrevistada C afirmou que a todo momento eles estão sendo colocado à prova, seja na implementação das atividades ou na elaboração de candidaturas a editais voltados para financiamento de projetos. Isso favoreceu a aprendizagem na ação.

Essas aprendizagens foram facilitadas pelos espaços proporcionados, tanto formais quanto informais. Em termos formais, o trabalho estimulou a qualificação dos envolvidos, que aprofundaram seus estudos, muitas vezes, na área da intervenção, com destaque para os cursos de mestrado e de doutorado. A própria formação organizada pelo Instituto, que tem os

professores como público-alvo, também foi destacada como um vetor do desenvolvimento dos mesmos.

Tanto no âmbito formal quanto no âmbito da experiência prática. Primeiro, há um caminho natural, digamos, que é, sobretudo da parte dos ativistas, ou seja, dos dinamizadores do projeto de equipas mais de pilotagem, que acabou por haver coisa natural, que não é; ou seja, que decorre da condução do trabalho, que decorre da reflexão feita, que é, normalmente, toda a gente acaba por aprofundar mais os estudos, por investigar mais e trabalhar de forma mais académica aquilo que teve a trabalhar no terreno. E, portanto, do ponto de vista prático, se pensarmos em uma série de gente, na [Senhora X], que fez mestrado, na [Entrevistada C] que fez mestrado e depois doutoramento sobre os ciganos, uma série de gente... (Entrevistada A).

Assim, as pessoas foram mobilizadas pelos seus ideais. Foram desenvolvidas através da estratégia da autonomia e da responsabilidade, que, por sua vez, ainda criou mais competências. Ao criar competências, foram reconhecidas por outras instituições. Logo, acabaram por fazer academia com isto. Ou seja, tirarem cursos, licenciaturas, mestrados, tudo corroborando a prática da instituição, da ONG (Entrevistada C).

Em termos informais, a própria metodologia do trabalho, que privilegia a escuta e a interação com os beneficiários, foi destacada como um dos fatores que resultaram no desenvolvimento de competências.

Depois de estar na rede do ICE, de participar nas intequipas, de participar nas reflexões, e isso essas pessoas adquirem competências de reflexão, de mobilização, de pensar estrategicamente um território e de delinear projetos de intervenção. Há pessoas que têm mais facilidade de escrever projetos e há outras que têm mais facilidade em mobilizar pessoas. Mas há lugar para todos. Complementamos porque somos necessários uns para os outros. E, portanto, uns têm mais facilidade numa área e outros têm mais facilidades noutras. Portanto, o todo é muito superior do que a soma das partes (Entrevistada C).

O principal fator considerado como propulsor ao desenvolvimento de competências no Instituto foi o trabalho desenvolvido em intequipes que permitiu o contato com novas ideias e momentos de reflexão. A Entrevistada C também considerou a autonomia com que os integrantes obtiveram para desenvolver suas atividades como um fator chave.

Como barreiras ao desenvolvimento de competências foram destacadas aquelas pessoais, diante da necessidade de disponibilidade e de abertura dos envolvidos. Como foi afirmado pela Entrevistada A, o trabalho exigiu disponibilidade e nem todos a possuía.

4.2.2.3.4 Relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais no Instituto das Comunidades Educativas

Como reforçado pela Entrevistada B, as ações consideradas como socialmente inovadoras desenvolvidas pelo ICE são exatamente aquelas voltadas para o desenvolvimento de competências, seja dos associados, dos voluntários ou de seu público-alvo. A busca pelo

desenvolvimento por meio da educação, da formação e da informação é o foco principal do Instituto, sendo que as demais atividades vêm na esteira das ações educativas. Neste âmbito, o ICE possibilitou espaços para a partilha de saberes e de avaliação coletiva que favoreceram a reflexão sobre as potencialidades e as limitações dos envolvidos.

O desenvolvimento das competências dos envolvidos nos processos de intervenção tornou-se o principal diferencial do Instituto. O exemplo das ações desenvolvidas na comunidade cigana foi emblemático neste âmbito. A todo o momento os entrevistados relacionaram o sucesso do projeto à competência de sua coordenadora, considerada como referência no trabalho com comunidades ciganas em Portugal.

Se não fosse a minha competência de intervenção com os ciganos, a organização não teria, não seria reconhecida como competente na intervenção com a comunidade cigana (Entrevistada C).

Os entrevistados do ICE também afirmaram que os construtos *desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais* então relacionados de modo dialético, mas nem sempre automático. Se, de um lado, a promoção de inovações sociais implicou o desenvolvimento de competências, de outro, nem sempre o desenvolvimento de competências levou ao desenvolvimento de inovações sociais. Tal quadro, na visão dos entrevistados, foi resultado do fato de que nem sempre a presença de determinadas competências potencializou a ação.

Portanto, nós podemos adquirir competência. Enquanto profissionais, nós podemos desenvolver, capacitar, que é uma palavra vossa para ação, para a cidadania. Mas isso só não chega. Ou seja, é depois do exercício dessa cidadania, que já não é necessariamente uma competência adquirida, que a coisa se produz ou não. Portanto, sim, desenvolver processos de inovação social implica sempre um acréscimo de desenvolvimento de competências, de competências de cidadania, de competências técnicas, de competências de liderança, de competências no fazer, várias, múltiplas, mais imateriais, mais concretas, mas implica essa... porque são processos. Agora, por si só, essa capacitação não produz inovação social. Podem produzir coisas muito interessantes que não são inovadoras. O fato de se ter competências não determina as suas potencialidades na ação, não é? Pode se ter as competências e não agir (Entrevistada A).

Porém, o desenvolvimento de competências, na visão das entrevistadas A (em outro trecho da entrevista) e C, não foi considerado como automático. Os depoimentos demonstraram que algumas pessoas são mais aptas a proporem ações inovadoras e a potencializarem o autodesenvolvimento.

Uma coisa pode dar na outra e a outra pode dar na outra. Se tiver as qualidades humanas necessárias de ser permeável, por um lado, àquilo que a população quer e precisa e, ao mesmo tempo, ter uma visão macro, ter uma visão micro, um sentir micro e, ao mesmo tempo, uma visão estratégica macro e fazer a relação teoria e

prática, ele aí consegue ser inovador. O mais difícil é fazer essa relação. [...] As pessoas que conseguem fazer esta síntese são as inovadoras (Entrevistada C).

Por fim, a Entrevistada C considerou que pode haver desenvolvimento de inovações sociais sem que necessariamente haja o desenvolvimento de competências. Para que a inovação social aconteça, ela destacou a necessidade de os atores envolvidos possuírem qualidades humanas e de que estejam envolvidos por boa liderança.

Pode acontecer, desde que tenha qualidades humanas e lhe seja dada oportunidades de mergulhar num terreno fértil. Acaba por descobrir, porque o trabalho faz desenvolver competências. Tem que ter qualidades humanas. Tem que ser um líder. [...] Tem que se dar oportunidade, e as pessoas revelam-se. Não preciso ter formação; é preciso ser ativo; é preciso ser indignado (Entrevistada C).

O Quadro 41 apresenta uma análise das relações entre o desenvolvimento de inovações sociais e o desenvolvimento de competências no ICE, segundo as fases apresentadas por Oliveira e Breda-Vázquez (2012).

Quadro 41 - Reflexões sobre o processo de desenvolvimento de inovações sociais e de competências no Instituto das Comunidades Educativas

(continua)

Fase	O desenvolvimento de inovações sociais no ICE	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais no ICE
Latente	Apesar de ter contado com a importante mentoria do diretor-presidente, as equipes espalhadas por todo Portugal foram as principais protagonistas na identificação de problemas e no desenvolvimento de ações, em grande medida, paralelas e complementares ao trabalho de docência que desenvolvem.	- As capacidades básicas e os saberes sobre a realidade local facilitaram o debate em reuniões das intequipes, consideradas como o principal espaço para o surgimento de novas ideias, que resultaram em inovações sociais. - O contato com novas ideias estimulou reflexões e aprendizagem, tendo em vista a sua compreensão, rejeição, aceitação ou adequação.
Concepção e desenvolvimento	As propostas foram debatidas em reuniões com as intequipes, em que foram debatidos conceitos, experiências e metodologias de intervenção. Ao final, foram realizadas sínteses e, no campo, os caminhos foram traçados e redirecionados por meio da ação e da reflexão sobre a ação	- As discussões, análise e seleção das ideias promissoras demandaram diferentes saberes dos envolvidos para que fossem elaboradas a ponto de se tornarem viáveis para implementação. - O debate sobre novas propostas permitiu a interação, a busca por argumentos e a definição de cenários, resultando em aprendizagem social e em desenvolvimento de competências.

Fase	O desenvolvimento de inovações sociais no ICE	Desenvolvimento de competências & desenvolvimento de inovações sociais no ICE
Mobilização	Foram destacados o bom desempenho e a autonomia dos membros do ICE na identificação de necessidades, recursos e estratégias de intervenção e na articulação de parcerias consideradas como fundamentais para a implementação das propostas.	- A experiência adquirida com o histórico de intervenção foi fundamental para se obter o suporte e os recursos necessários, tendo em vista a adaptação ao contexto institucional para a intervenção. - A trajetória para a obtenção de condições necessárias à implementação de práticas inovadoras foi considerada como extremamente rica para o desencadeamento de aprendizagens, por mais que nem todos tenham dado significação a estas experiências para que novas competências fossem desenvolvidas.
Generalização	Por mais que os entrevistados tenham enfatizado a relevância do envolvimento dos beneficiários na definição e implementação das propostas, para colocá-las em prática foram enfrentadas grandes barreiras, principalmente as relacionadas a hábitos, medo do novo e escassez de recursos humanos, materiais e financeiros. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que os obstáculos apontados só puderam ser superados pelo engajamento de seus recursos humanos e pela rede de parcerias estabelecida.	- A incorporação de novas práticas demandou a reflexão e a comparação de práticas novas e antigas, com o <i>background</i> do sujeito atuando tanto como um facilitador quanto como um obstáculo para alterações de percepções. - A aprendizagem proporcionada pelos novos processos teve implicação direta no desenvolvimento de competências. No entanto, apenas as pessoas que estavam abertas à reflexão sobre a prática desenvolveram competências.
Disseminação	Foi citada a disseminação das práticas do Instituto por meio da participação em redes, fóruns, congressos e intercâmbios.	- As competências desenvolvidas foram cruciais para a disseminação e ressonância das inovações sociais geradas. - As estratégias voltadas à disseminação das inovações sociais geradas, com destaque para as interações em outros contextos e a articulação em rede, alimentaram e deram novo ânimo ao desenvolvimento de novas propostas ou ao aperfeiçoamento das praticadas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a sistematização e a descrição dos dados obtidos nas etapas classificatória e de estudos de casos, apresenta-se neste capítulo a discussão dos resultados, com ênfase nas categorias analíticas definidas no capítulo de procedimentos metodológicos. À luz do referencial teórico, foram debatidos os aspectos relacionados aos conceitos de competência e de inovação social, às principais competências individuais e inovações sociais identificadas, ao processo de desenvolvimento de competências e de inovações sociais, aos fatores contingenciais que atuaram como propulsores ou limitadores destes processos e à articulação entre eles nas OSCs estudadas.

Embora no capítulo de apresentação dos resultados estes tenham sido discriminados por país e por OSC, pretende-se neste capítulo discuti-los de modo conjunto, facilitando a apresentação dos aspectos convergentes e divergentes identificados nos diferentes contextos.

5.1 Discutindo o conceito e a prática da inovação social no campo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas

Por mais que o conceito de inovação social tenha ganhado notoriedade pelo seu frequente uso na academia e em projetos de ações afirmativas desenvolvidos por agências governamentais ou de cooperação internacional (POL; VILLE, 2009; BIGNETTI, 2011; EZPONDA, MALILOS, 2011; KLEIN, 2013), há pouca preocupação nas OSCs em classificar suas práticas ou os resultados com elas obtidos como inovações sociais. Em alguns casos, com destaque para os brasileiros, o termo sequer fez parte do vocabulário dos entrevistados. Esse pouco interesse pelo termo foi justificado pelo fato de as OSCs não colocarem a inovação social como principal objetivo, uma vez que focam na resolução de problemas identificados com seu público-alvo, para a qual as estratégias traçadas podem não fazer uso ou resultar em inovações. Quando questionados sobre o entendimento que tinham sobre o termo, as narrativas expressaram os seguintes significados (Quadro 42):

Quadro 42 – Percepção dos entrevistados sobre o significado de inovação social nos casos analisados

Organização	Significado dado ao termo inovação social
MICC	Não souberam explicar o significado do conceito. Apenas o presidente, de modo superficial.
COOPDEF	Apenas os entrevistados A e F expressaram opinião sobre o conceito: atividades inovadoras cujo objetivo é melhorar a qualidade de vida da população.
IABS	A maioria conhece o significado do termo, que se aproximou do conceito utilizado neste estudo: respostas da sociedade a suas próprias demandas; formas de organização baseadas na cooperação; uso do conhecimento e da tecnologia para o desenvolvimento social; e melhorias obtidas na qualidade de vida da população.
Leigos para o Desenvolvimento	Práticas que buscam dar respostas a problemas sociais negligenciados por meio de um processo de construção coletivo e de metodologias de intervenção que facilitem o desenvolvimento dos beneficiários.
Associação de Miro	Práticas inovadoras, cujos fins estão voltados às melhorias na qualidade de vida da população local.
ICE	Apenas a Entrevistada B afirmou ter conhecimento do significado: fazer diferente com os recursos que estão disponíveis; e possibilitar novas formas de organização social.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

No geral, foi identificada melhor compreensão do termo nos casos portugueses, na maioria das vezes, fazendo referência aos fundos da União Europeia destinados exclusivamente ao estímulo à inovação social. Nos casos brasileiros, não foi mencionada a existência de fundos específicos para o estímulo de práticas com o rótulo citado. No entanto, o pouco uso do termo não significou irrelevância da inovação social nos diferentes campos, já que após o esclarecimento do conceito foi observado que a práxis das organizações é permeada por ações por ele abrangidas, ao se considerar a definição proposta por Phills Jr. et al. (2008) e Frazão, Carvalho e Carlos (2015), em que a novidade implícita à inovação, no caso da inovação social, está circunscrita ao território ou contexto em que foi desenvolvida. Neste âmbito, diversas foram as ações socialmente inovadoras identificadas, reforçando o argumento de Lévesque (2006, 2011) e de Moulaert, Maccallum e Hillier (2013) de que o campo das OSCs é profícuo ao desenvolvimento de inovações sociais. Os dados quantitativos também reforçaram este argumento, já que a maioria das OSCs respondentes ao inquérito concordou com afirmativa de que desenvolvem práticas consideradas como inovações sociais (79,6% das organizações brasileiras e 71,8% das portuguesas). Isso não significa que todos os

inquiridos consideram as OSCs como socialmente inovadoras, já que um percentual de respondente, mesmo que pequeno, discordou totalmente ou em parte de tal afirmativa.

Nos estudos de casos, foi enfatizada uma diversidade de práticas consideradas como socialmente inovadoras, envolvendo ações que resultaram em novos produtos e serviços, formas de intervenção e de organização social, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida do público-alvo.

O Quadro 43 apresenta uma síntese das práticas consideradas como socialmente inovadoras identificadas em cada caso.

Quadro 43 - Inovações sociais desenvolvidas nos casos analisados

Organização	Principais inovações sociais desenvolvidas
MICC	Articulação de grupos de consumo; mudança de percepção e hábitos de consumo e do modo de cultivo de produtos agrícolas; novas formas de economia e de geração de renda dos beneficiários; e articulação de redes de colaboração.
COOPDEF	A própria organização foi considerada uma inovação social, por ser gerida democraticamente pelos deficientes, por desenvolver estratégias de inclusão de pessoas com deficiência, por gerar trabalho e renda por meio da cooperação e solidariedade, por promover ações em defesa dos direitos de uma diversidade de públicos e por articular redes de colaboração.
IABS	Articulação do Centro Xingó (integração de esforços da academia, de instituições públicas, agricultores e diferentes OSCs); depuradora de ostras de Cururipe (AL); ações voltadas ao desenvolvimento do turismo no Vale do São Francisco; desenvolvimento e construção de diferentes tipos de cisternas; desenvolvimento do aplicativo “Pescando com Rede 3G”; criação de unidades de conservação em Minas Gerais; articulação e atuação em redes de colaboração; articulação direta com financiadores; e envolvimento dos beneficiários na proposição e desenvolvimento de atividades.
Leigos para o Desenvolvimento	Articulação de trabalho voluntário em missão por um período de longa duração; atuação por meio de redes colaborativas; desenvolvimento de atividades que buscam a emancipação e o desenvolvimento do público-alvo; e busca por respostas aos problemas encontrados no campo em que atua.
Associação de Miro	Criação de novas oportunidades de negócios associadas às potencialidades locais; “Projeto Portugal Tradicional”; forma de se estruturarem em redes colaborativas; forma de intervirem para a garantia da qualidade de vida do público-alvo; e práticas diferenciadas cujo objetivo principal era resgatar e valorizar a cultura local.
ICE	Intervenção para o desenvolvimento da cidadania; uso de metodologia de intervenção voltada à emancipação do público-alvo; formação de elos entre beneficiários e atores locais para a discussão de propostas aos problemas enfrentados; trabalho informal com a comunidade cigana e com a comunidade timorense; projeto voltado aos tóxicos dependentes na Zona da Baixa da Ribeira; e forma de estruturação em intequipes e com as fronteiras organizacionais pouco visíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

De modo geral, houve uma aproximação das práticas destacadas nos estudos de casos com os conceitos apresentados por Goldenberg (2004), André e Abreu (2006), Lévesque (2006), Mulgan (2010), Phills Jr. et al. (2008), Pol e Ville (2008), Bouchard (2012), Klein et al. (2012), *European Commission* (2013) e Moulaert et al. (2013), já que os diferentes autores citados propõem um conceito amplo para inovação social, abrangendo a dimensão do processo (modo de intervenção), da estrutura (formato organizacional), dos resultados (produtos e serviços) e do impacto (melhoria da qualidade de vida do público-alvo). No entanto, a prerrogativa de Moulaert, Maccallum e Hillier (2013) de a inovação social resultar de ações *botton up* não foi corroborada nos casos analisados diante das diferentes fontes de inovações, muitas vezes, vindas de cima para baixo.

Diante das práticas citadas, o conceito de inovação social no campo das OSCs envolve uma variedade de aspectos, assim como no caso da inovação tecnológica e organizacional. Porém, é apontada uma condição peculiar à primeira, sendo esta a intencionalidade de superar determinadas condições, que impõem dificuldades à garantia de qualidade de vida a uma ampla parcela da população. Essas condições envolvem diferentes dimensões, tais como meioambiente, trabalho e renda, lazer, cultura e saúde. Em decorrência, para além de algumas características típicas das inovações tecnológicas (novos produtos, processos ou serviços) e das inovações organizacionais (novos formatos organizacionais e modelos de gestão), há uma questão específica da inovação social, que se refere a seus objetivos. Desse modo, além de questões comuns ao debate sobre os diferentes tipos de inovação, tais como, o surgimento de ideias, a busca e otimização de recursos, o estabelecimento de parcerias e a qualificação dos envolvidos, são inseridas no debate sobre a inovação social algumas questões mais específicas, por exemplo, empoderamento, redução das desigualdades sociais, minimização das externalidades e geração de valor social (BAUMGARTEN, 2006; ALTER, 2007; PARENTE; QUINTÃO, 2014).

Por mais que a intencionalidade seja a mesma, observa-se que nos dois países estudados as demandas emergências são diferentes. Enquanto no Brasil busca-se a superação de problemas que historicamente nunca foram superados, como a degradação ambiental e uma diversidade de direitos civis, políticos e sociais negligenciados, como igualdade social, renda mínima para a subsistência e saúde, em Portugal, busca-se a retomada de um estado de bem-estar social ameaçado pela crise econômica que o país está enfrentando, assim como o avanço em outros aspectos de ordem suplementar, tais como, cultura, lazer e ação cidadã.

Além das especificidades nacionais, cada caso apresentou peculiaridades, por serem caracterizados diferentes objetivos, formatos organizacionais, grupos beneficiados e recursos

disponíveis. Por mais que tenham sido identificadas inovações sociais nas diferentes dimensões delimitadas no referencial teórico (processos, produtos e serviços e estrutura), alguns casos se mostraram socialmente inovadores somente em algumas das dimensões apontadas. Neste âmbito, foram considerados como socialmente inovadores quanto ao desenvolvimento de produtos: MICC, IABS e Associação de Miro; quanto ao desenvolvimento de serviços: MICC, IABS, Leigos, Associação de Miro e ICE; quanto à forma de estruturação: COOPDEF, Associação de Miro e ICE; quanto aos processos: COOPDEF, IABS, Leigos e ICE.

Apesar de não se restringir a isso, há muito das características da inovação organizacional nas práticas citadas como inovação social, mas nesse caso o formato organizacional tido como socialmente inovador se aproxima dos modelos adotados pelas OSCs, diante da ênfase em características como a gestão democrática, a articulação de parcerias e redes de colaboração e a imposição de limites à distribuição de excedentes. Tal quadro justifica a concentração dos estudos sobre inovação social nos campos abrangidos pelas teorias sobre o terceiro setor, economia social e economia solidária, como apontado por Lévesque (2006) e Moulaert, MacCallum e Hilleir (2013).

Outro aspecto identificado foi a grande ênfase na forma de intervenção e nos processos considerados como socialmente inovadores. Além da forma de estruturação interna, identificaram-se na etapa classificatória percentuais mais elevados de concordância com o desenvolvimento de ações socialmente inovadoras no que se refere à forma de intervenção e aos serviços prestados. No entanto, apurou-se um percentual bem menor de respondentes que concordaram com a afirmativa de que suas organizações desenvolvem ou comercializam produtos socialmente inovadores. Este percentual foi ainda menor nas organizações portuguesas, já que no Brasil 21,4% dos respondentes discordaram da afirmativa citada e em Portugal este percentual foi de 31,3%.

Nos estudos de casos, observou-se a inexistência de um padrão para o surgimento das ideias que resultaram em inovações sociais. Enquanto na Associação de Miro houve o protagonismo do fundador e atual presidente na proposição das ações que foram implementadas, com algumas mais recentes elaboradas em conjunto pelo presidente e pelo diretor de projetos e desenvolvimento, no IABS as ideias surgiram de uma diversidade de atores, como dos membros das equipes de projetos, de parceiros estratégicos, de financiadores ou, até mesmo, dos beneficiários. Neste último caso, a formação de grupos temáticos e de equipes multidisciplinares foi um grande facilitador à proposição de ideias.

Como a maioria dos problemas enfrentados pelas OSCs foi considerada como de alto grau de complexidade e diante da escassez de recursos para superá-los, o desenvolvimento de práticas socialmente inovadoras demandou o trabalho em parcerias e em rede de cooperação, principalmente quando eram esperados resultados sustentáveis no longo prazo e em variadas dimensões, reforçando os achados e as teorias de The Australian Public Service (2007), Mulgan (2007; 2010), Pol e Ville (2009), Ezponda e Malillos (2011) e Moulaert, MacCalum e Hiller (2013).

Foi destacada uma diversidade de parcerias, sendo que as principais seguem apresentadas no Quadro 44.

Quadro 44 – Principais parcerias realizadas pelos casos estudados

Organização	Principais parcerias
MICC	Governo, igrejas, unidades básicas e postos de saúde, escolas, Instituto Kairós, associação de produtores familiares, organizações congêneres.
COOPDEF	Incubadoras de cooperativas, Petrobras, Prefeitura Municipal, FUNALFA, organizações congêneres.
IABS	Cooperação internacional, ministérios da administração federal, secretarias estaduais, organizações congêneres, associações locais, universidades e centros de ensino e pesquisa.
Leigos para o Desenvolvimento	Província Portuguesa da Companhia de Jesus, Fundações (Fundação Calaste Gulbenkrn e a Fundação Fé e Cooperação), Ministério da Educação de Portugal e ministérios da administração de países africanos, dioceses, paróquias, associações locais, direções provinciais e distritais de países africanos.
Associação de Miro	Governo, Câmara Municipal, institutos (IPJ, IEFPP), organizações congêneres e associações locais.
ICE	Ministérios da administração federal, universidades e centros de ensino e pesquisa, autarquias, associações de desenvolvimento local, cooperativas, coletividades, agrupamentos de escolas e câmaras municipais.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Os entrevistados afirmaram, no entanto, que ainda há espaço para ampliação das parcerias. No caso da Associação do Miro, foi considerado como baixo o número de organizações locais abertas ao trabalho conjunto com outras entidades. As parcerias também foram prejudicadas por interesses divergentes, conflitos e instabilidade política, reforçada pela grande rotatividade dos representantes das instituições públicas, aumentando a incerteza sobre a continuidade de apoio por parte destas, como foi observado também nos casos COOPDEF e IABS, para além da Associação de Miro. Outra questão relevante prende-se a capacidade de

gerenciamento da rede, facilitada pela proximidade e pelo contato frequente entre os diferentes atores, justificando a escolha no IABS pela realização de parcerias apenas com organizações estratégicas e a observação dos entrevistados da Leigos sobre o fato de que há uma relação inversamente proporcional entre a extensão territorial abarcada pelo projeto e o número de organizações dispostas a colaborar efetivamente com o desenvolvimento das atividades propostas.

No caso da Leigos, o trabalho em parceira ou em rede permitiu reflexões sobre a melhor maneira de lidar com problemas comuns, de recrutar e qualificar voluntários e de elaborar o planejamento estratégico. A Associação de Miro só conseguiu atingir a atual envergadura pelo estabelecimento de parcerias e por trabalhar em rede com os diferentes grupos que se tornaram autônomos e com as organizações locais e regionais. O ICE também possui ampla rede de cooperação e considerou que o desenvolvimento de seu trabalho se tornou possível apenas por meio delas. Como não possui recursos próprios, sua principal fonte de recursos financeiros são as câmaras municipais, as quotas pagas pelos associados e os donativos de empresas e de particulares, todos considerados como parceiros estratégicos. Além disso, em todos os casos os relatos demonstraram que a escala das ações socialmente inovadoras se ampliou significativamente quando a organização trabalhou em rede (MULGAN, 2007; 2010; POL; VILLE, 2009; EZPONDA; MALILLOS, 2011), facilitando a disseminação de experiências de um grupo a outro.

Principalmente pela contribuição de parceiros estratégicos, pôde-se observar que, apesar de grande parte das intervenções ter sido realizada em contextos específicos, uma variedade de inovações sociais alcançou grande escala (NILSSON, 2003; DIOGO, 2010, PARENTE; MARCOS; DIOGO, 2014), com destaque para as citadas no Quadro 45.

Quadro 45 - Quadro comparativo sobre a escala obtida pelas inovações sociais desenvolvidas

Organização	Escala obtida com as inovações sociais desenvolvidas
MICC	Em torno de mil famílias beneficiadas diretamente na cidade e vinte famílias no campo, totalizando mais de quatro mil beneficiados diretos.
COOPDEF	São sessenta associados ativos, além dos cinquenta apicultores envolvidos pelo projeto da apicultura, totalizando em torno de 350 beneficiados.
IABS	Varia com a abrangência do projeto e com o volume de recursos investidos. A maior parte dos projetos é constituída de pilotos, mas alguns atingiram grande porte, como o Cisternas, que beneficiou mais de quinze mil famílias.
Leigos para o Desenvolvimento	Em torno de quatorze mil beneficiados quando contabilizados os recursos humanos envolvidos (contratados e voluntários), os integrantes das organizações parceiras e o público-alvo.
Associação de Miro	São 50 empregados diretos, 40 utentes, 30 beneficiados pelo serviço de apoio a domicílio, 15 pelo centro de dia, 5 pela creche, 120 atletas de desporto e 31 escoteiros. Número aproximado de 300 pessoas beneficiadas. No âmbito das festividades, a Festa do Barqueiro envolveu mais de 2.000 pessoas.
ICE	Não mensura, mas foi considerada pequena por trabalhar com pequenos grupos, por mais que desenvolva ações em todo o território português.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Passando para as dimensões impactadas, indicador de alcance segundo Nilsson (2003), Diogo (2010) e Parente, Marcos e Diogo (2014), no inquérito classificatório foi obtido um elevado percentual de concordância dos respondentes com a afirmativa de que as inovações sociais desenvolvidas por sua organização surtiram impactos em diversas dimensões sociais. No entanto, houve grande disparidade quando comparadas as respostas obtidas nos diferentes países, já que no Brasil foi obtida concordância de 72,8% dos respondentes, percentual bem inferior de concordância em Portugal, 57,3%. No entanto, observa-se um alinhamento destes percentuais com o fato de que as organizações brasileiras citarem no inquérito classificatório uma maior diversidade de atividades desenvolvidas, enquanto nas portuguesas foi observado um foco maior nas atividades voltadas à assistência social.

Essa percepção positiva sobre o alcance das atividades desenvolvidas foi confirmada nos estudos de casos, diante do fato de que os relatos ilustraram o impacto em variadas dimensões sociais.

O Quadro 46 apresenta um comparativo sobre o alcance das inovações sociais identificadas nos casos analisados.

Quadro 46 – Alcance das inovações sociais desenvolvidas pelos casos analisados

Organização	Alcance das inovações sociais desenvolvidas
MICC	Trabalho e renda, qualificação, política, meio ambiente e saúde.
COOPDEF	Trabalho e renda, política, cidadania, qualificação, meio ambiente e inclusão social.
IABS	Meio ambiente, trabalho e renda, turismo, energia, gestão de conflitos, qualificação e lazer.
Leigos para o Desenvolvimento	Educação, cultura, qualificação, cidadania, saúde e lazer e trabalho e renda.
Associação de Miro	Trabalho e renda, cultura, qualificação, lazer, política, segurança social, meio ambiente e saúde.
ICE	Educação, cultura, lazer, qualificação, cidadania, diversidade, direitos humanos e meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Nota-se que as dimensões impactadas mais recorrentes em ambos os países foram: trabalho e renda, educação/formação e meio ambiente. No entanto, a dimensão política foi mais citada pelas organizações brasileiras e as dimensões cultura e lazer, pelas portuguesas.

Complementando a análise dos três critérios apontados por Nilsson (2003), Diogo (2010) e Parente, Marcos e Diogo (2014), no caso do desenvolvimento de atividades socialmente inovadoras disseminadas e apropriadas em outros contextos ou regiões (indicador de ressonância), na etapa classificatória foi identificado grande percentual de concordância com esta afirmativa, porém inferior aos obtidos nas questões relacionadas aos demais indicadores: 54,9% no Brasil e 44,9% em Portugal. Cabe ressaltar o alto percentual de “Nem concordo e nem discordo” (15,5% e 17,9%) e de “Não sei” (6,8% e 11,3%), indicando o desconhecimento de um número considerável de respondentes sobre a apropriação das atividades que as OSCs desenvolvem em outros contextos. No entanto, nos seis casos analisados foi observado que as atividades desenvolvidas serviram de inspiração a outras organizações, conforme a descrição de diversos exemplos destacados no Quadro 47.

Quadro 47 - Ressonância das inovações sociais desenvolvidas pelos casos estudados

Organização	Ressonância das inovações sociais desenvolvidas
MICC	Projeto dos <i>kits</i> em Botucatu.
COOPDEF	Serviu de referência a outras organizações, para dissertações e teses, a movimentos sociais (APAES) e recebe visitantes constantemente interessados em conhecer sua experiência.
IABS	Grande parte disseminada a outros contextos, como nos exemplos do Projeto Cisternas, Centro Xingó e Prêmio Mandacaru.
Leigos para o Desenvolvimento	Centros polivalentes e de apoio escolar, experiências com o desenvolvimento de grupos comunitários, centros pré-escolares e de alfabetização de adultos e centros de jovens disseminados a outras realidades. O próprio modelo de intervenção serviu de referência a outras organizações que visitam a Leigos.
Associação de Miro	Seus representantes são constantemente convidados a participar de fóruns e eventos para a apresentação da experiência. Ideia da cooperativa levada a outras localidades, mas não se sabe se foi implementada.
ICE	Diversos projetos e atividades apropriados por outras organizações portuguesas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Novamente, além dos intercâmbios e da sistematização das ações divulgadas por meio de publicações institucionais ou de teses de mestrado ou doutorado, a articulação de redes de colaboração foi considerada como a principal estratégia para se ampliar a ressonância das inovações sociais desenvolvidas. Nestas redes, o Estado foi considerado o principal ator, já que as inovações sociais que obtiveram maior ressonância foram as incorporadas como políticas públicas, como no caso dos projetos de alfabetização de adultos da Leigos para o Desenvolvimento em Benguela e no Níássara (Moçambique) e do projeto Cisternas do IABS (Brasil). No entanto, corroborando os achados de Parente, Marcos e Diogo (2014), foi frequentemente reforçada a necessidade de adequar as ações desenvolvidas às contingências da nova realidade. Tal necessidade foi justificada pelas idiossincrasias de cada contexto, caracterizados por diferentes padrões culturais, além de apresentarem diferentes demandas e recursos.

As características idiossincráticas de cada contexto fez com que fossem encontradas diferentes fatores restritivos e propulsores ao processo de desenvolvimento das práticas consideradas como inovações sociais. Como fatores restritivos foram destacados a pouca participação e engajamento de parte dos envolvidos, principalmente dos novatos que não passaram pelos processos de capacitações e de construção coletiva vivenciados pelos fundadores (MICC, COOPDEF, Associação de Miro). Outro fator restritivo recorrente nos

relatos dos entrevistados foi a presença de interesses divergentes e a instabilidade política, principalmente nos casos brasileiros, sendo as instituições políticas consideradas como fundamentais, mas nem sempre acessíveis.

Como a inovação social requer alterações substantivas de comportamentos (LÉVESQUE, 2006; MULGAN, 2010; BOUCHARD, 2012; KLEIN et al., 2012, EUROPEAN COMMISSION, 2013; PUE et al., 2016), os hábitos e costumes enraizados que caracterizam a cultura local também foram considerados como uma grande restrição à implementação e sustentabilidade de novas idéias, requerendo mais atenção dos interventores às ações prioritárias e à forma de intervenção que facilitem a superação das resistências culturais, como ocorrido principalmente no MICC, IABS, Leigos para o desenvolvimento, Associação de Miro e ICE.

Outro fator restritivo, à exceção dos casos COOPDEF e Associação de Miro, diz respeito ao fato de as OSCs não gerarem receitas próprias, tornando-se extremamente dependentes de outras organizações para a obtenção de recursos materiais, financeiros e humanos. Mesmo na Associação de Miro, que possui algumas fontes próprias de receitas, não há a possibilidade de sustentabilidade financeira sem a complementação dos repasses governamentais. Neste âmbito, as três organizações portuguesas consideraram a crise europeia e seus efeitos sobre Portugal como um agravante deste quadro. No caso do ICE, as medidas de austeridade impostas pelo governo impactou a redução dos recursos investidos e do número de professores destacados a serviço do Instituto. A crise econômica também impactou diretamente o voluntariado, que desde então passou a se mostrar mais focado na garantia de trabalho para o próprio sustento, situação que também foi relatada pelos entrevistados da Leigos.

A pouca formação dos envolvidos diretamente nas ações, tanto técnica quanto em gestão, também foi enfatizada pela COOPDEF, IABS e Leigos. As demais barreiras enfatizadas foram: sobrecarga do trabalho (IABS, COOPDEF e Associação de Miro), dificuldades para a construção de relação de confiança entre a organização e seus financiadores e beneficiários (IABS e Leigos) e barreiras impostas pela necessidade de elaboração de projetos com ações previamente determinadas para o enquadramento em editais de candidatura a recursos voltados ao financiamento de suas atividades (ICE).

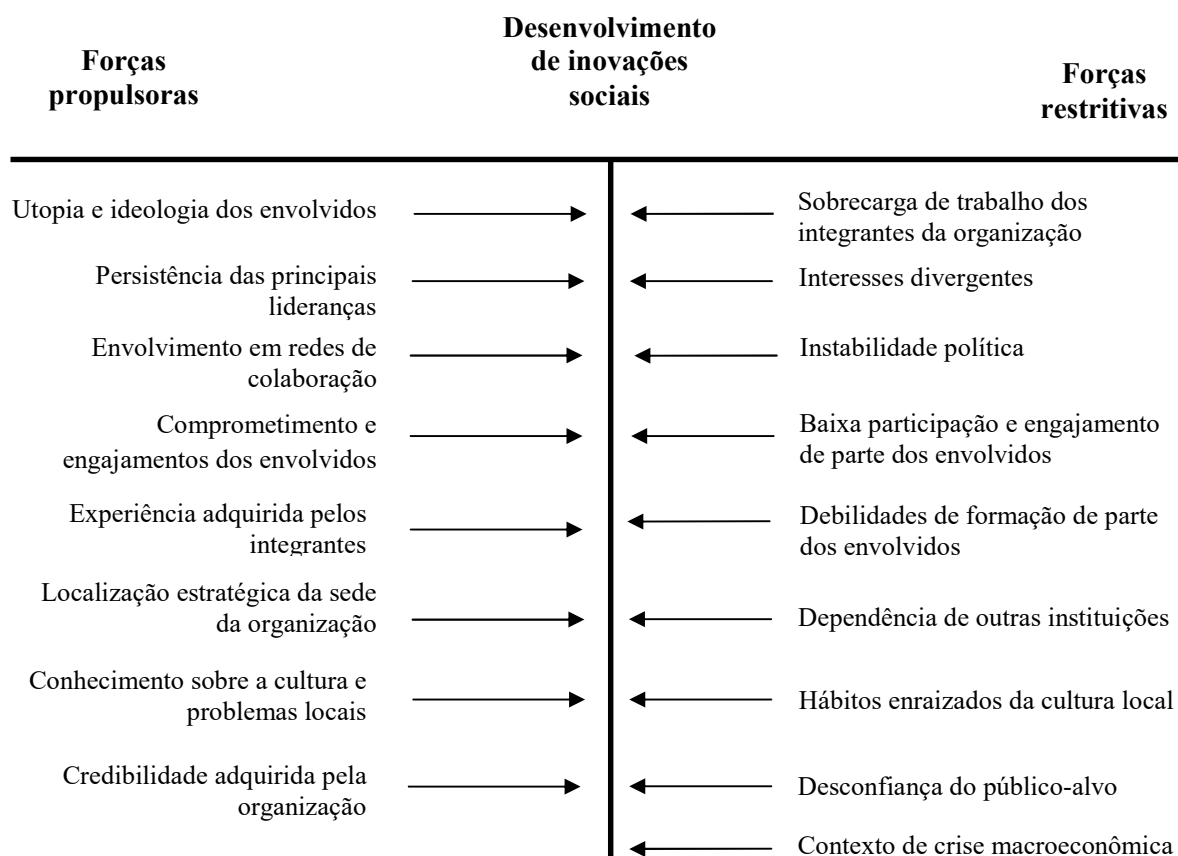
Os propulsores que permitiram a neutralização ou superação das barreiras apontadas em razão do desenvolvimento de inovações sociais também foram diversos, com destaque para: utopia e ideologia dos integrantes das instituições (MICC e COOPDEF), persistência da diretoria ou das lideranças principais (MICC, COOPDEF, IABS e Associação do Miro),

articulação de redes de parcerias em todos os casos, experiência e credibilidade adquirida com o histórico de atuação (IABS, Leigos e Associação de Miro); participação e comprometimento dos integrantes da organização (IABS, Associação de Miro e ICE), localização da sede da instituição (IABS), processo de capacitação dos integrantes (COOPDEF e Leigos), desenvolvimento de projetos no longo prazo (Leigos e IABS), valorização e realização do diagnóstico e do planejamento participativo (Leigos) e abertura do grupo a novas pessoas, por meio de visitas e intercâmbios (Associação de Miro e IABS).

Observa-se que alguns fatores restritivos são mais comuns em um contexto nacional que em outro. Limitadores como pouco engajamento e participação dos envolvidos, presença de interesses divergentes, instabilidade política e pouca formação dos envolvidos se tornaram recorrentes nos casos brasileiros, enquanto que questões como contexto de crise econômica foram mais citados como fatores restritivos pelas organizações portuguesas. No entanto, não foram identificados propulsores característicos de apenas um país em específico.

A Figura 22 ilustra a atuação de diferentes forças restritivas e propulsoras ao desenvolvimento de inovações sociais nas OSCs.

Figura 22 - Forças propulsoras e restritivas ao desenvolvimento de inovações sociais



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

5.2 Discutindo o conceito e o desenvolvimento de competências no campo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos

Ao se analisar a percepção dos entrevistados sobre o conceito de competências no âmbito das organizações das quais fazem parte, diversas foram as noções enfatizadas, com destaque para as associadas às capacidades desenvolvidas com a prática ou com processos formais de capacitação, às entregas realizadas pelos sujeitos e aos resultados obtidos com a ação.

O Quadro 48 apresenta uma síntese das percepções sobre o significado de ser competente, tomando como base os casos analisados.

Quadro 48 - Sentido de ser competente nos casos estudados

Organização	Em minha organização, ser competente é...
MICC	Está relacionado à ação política, ao desenvolvimento social e à busca por qualificação.
COOPDEF	Ser pontual, comprometido, proativo e resolver problemas com os quais se deparam.
IABS	Partilhar da ideologia da organização, ter conhecimentos técnicos na área de atuação, ter habilidades relacionais, obter resultados efetivos e ajustar suas posturas às diferentes atividades.
Leigos para o Desenvolvimento	Ter capacidade de realizar análise crítica da realidade e de atuar como facilitador de processos na busca por resolução de problemas, compreendendo: resiliência, trabalho em equipe, articulação de interesses divergentes, comprometimento com a causa e busca de informações e de pessoas certas para que os problemas possam ser solucionados.
Associação de Miro	Ter conhecimento técnico na área e habilidades relacionais, como facilidade para trabalhar em equipe e de liderança. Atitudes, como engajamento, atenção aos problemas do grupo, flexibilidade, dinamicidade e autonomia também foram destacadas.
ICE	Ter facilidade para buscar soluções para os problemas enfrentados e capacidade de escuta, para diagnóstico, dinamização de pessoas e engajamento.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Por mais que alguns entrevistados tenham enfatizado alguns atributos (BOYATZIS, 1982) considerados chave para a competência, como no caso do IABS e da Associação de Miro, em todos os casos o foco foi nas atitudes dos sujeitos, com o conceito de competências alinhado à “responsabilidade assumida” (ZARIFIAN, 2003) e ao chamado “saber agir”, identificado em Le Boterf (2003).

Foram recorrentes as atitudes relacionadas a compromisso, proatividade, resolução de problemas, análise crítica, resiliência, trabalho em equipe, articulação de interesses divergentes, engajamento, flexibilidade e liderança. Das competências apontadas, pode ser considerada como distintiva das OSCs frente a outros tipos de organização a atitude de comprometimento com as causas por elas defendidas, já que as demais apontadas são necessárias em qualquer espaço organizacional.

A necessidade das atitudes citadas, que configura um “ser competente” em detrimento de um “ter competência” (DESAULNIERS, 1997, p. 54) corrobora a percepção de Fleury e Fleury (2001) de que tais atitudes tornaram-se necessárias diante de um contexto caracterizado pela imprevisibilidade e pela ênfase na comunicação e na interação para a realização de determinados acordos. Especificamente no campo das OSCs foi identificada a necessidade de constante mobilização de recursos, diante da complexidade dos problemas enfrentados.

As atitudes apontadas foram consideradas próprias dos integrantes das organizações estudadas. No ICE, os entrevistados consideraram os demais integrantes da organização inquietos em relação aos problemas sociais, com habilidades para trabalhar em equipe e para a liderança. Na Leigos, seus integrantes foram caracterizados pela habilidade para relações humanas, trabalho em equipe, resiliência, criatividade e cooperação e por possuírem capacidades técnicas para a realização de diagnósticos e planejamentos participativos. No entanto, na COOPDEF foram identificadas algumas limitações relacionadas à qualificação dos cooperados e foi enfatizada a necessidade de maiores conhecimentos sobre legislação trabalhista e cooperativismo para que a organização pudesse ser mais bem gerenciada.

Por mais que na maioria dos casos tenha sido feita a ressalva de que os atributos não garantam a realização do trabalho de modo esperado (SANDBERG, 2000), eles são valorizados pelas OSCs, diante do uso constante de processos formais de capacitação de seus integrantes, para além do estabelecimento de estratégias voltadas à criação de um ambiente de interação e de aprendizagem socioprática. No entanto, com as limitações inerentes aos processos formais de capacitação (SANDBERG; TARGAMA, 2007), tornou-se necessário o recrutamento externo para a aquisição de novos sujeitos cujos perfis estivessem mais alinhados às necessidades dos projetos.

Não obstante as experiências prévias e ao *background* adquirido pelos sujeitos antes de integrarem as OSCs, foi identificado no inquérito classificatório um elevado percentual de concordância (mais de 70% dos respondentes) com as questões relacionadas ao desenvolvimento de competências tanto nas OSCs brasileiras quanto nas portuguesas. A

exceção foi a questão referente à afirmativa de que as organizações possibilitam recursos para a ação livre e informada dos associados e trabalhadores, que, apesar de também elevado, apresentou menor percentual de concordância em ambos os países, 62,6% no Brasil e 66,6% em Portugal. A ausência desses recursos em parte das OSCs é preocupante, por impactar o alcance de seus objetivos, uma vez que implica diretamente o “poder agir” (SCIANNI; BARBOSA, 2009), que internamente é influenciado pelos recursos disponíveis e pelos processos políticos envolvidos.

Ainda relacionado às respostas ao inquérito classificatório, houve divergência entre as OSCs brasileiras e as portuguesas quanto aos cinco atributos/capacidades considerados os mais promovidos no seio da organização. Enquanto no Brasil foi destacado o desenvolvimento de habilidades para o trabalho em equipe, para relacionamentos interpessoais, para a comunicação, atitudes éticas e com integridade e persistência, em Portugal ganhou destaque o desenvolvimento de habilidades para a comunicação, para o trabalho em equipe, para organização e planejamento e para relacionamentos interpessoais e a atitude de persistência. No entanto, em ambos os contextos foi enfatizado o desenvolvimento de atributos relacionados às competências interpessoais (BITENCOURT; BARBOSA, 2009), diante da necessidade constante de se trabalhar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

A análise dos estudos de casos identificou que as pessoas foram consideradas o principal ativo (DUTRA, 2004) das OSCs. Assim, para o desenvolvimento desse capital foram proporcionados ambientes estimuladores à interação entre pessoas com diferentes atributos e capacidades, sendo estes articulados na resolução dos problemas por elas enfrentados. Neste âmbito, o processo de aprendizagem que resultou em desenvolvimento de competências foi estimulado por práticas tanto formais quanto informais, tal como identificado nos estudos de Bitencourt (2004). Como práticas formais foram destacadas o estímulo e suporte à complementação da educação básica, superior e pós-graduada e organização de cursos de capacitação abrangendo uma variedade de temas. Como práticas informais salientaram os contatos e trocas de experiências entre colegas de trabalho ou com atores externos. Estes contatos foram intensificados pela realização de intercâmbios, visitas, reuniões com representantes de organizações parceiras e participação em palestras, fóruns e congressos.

Diferentemente da perspectiva de Michaux (2011) e da RBV (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000), a busca pelo fortalecimento do capital humano, que envolve o desenvolvimento de competências dos sujeitos envolvidos nas

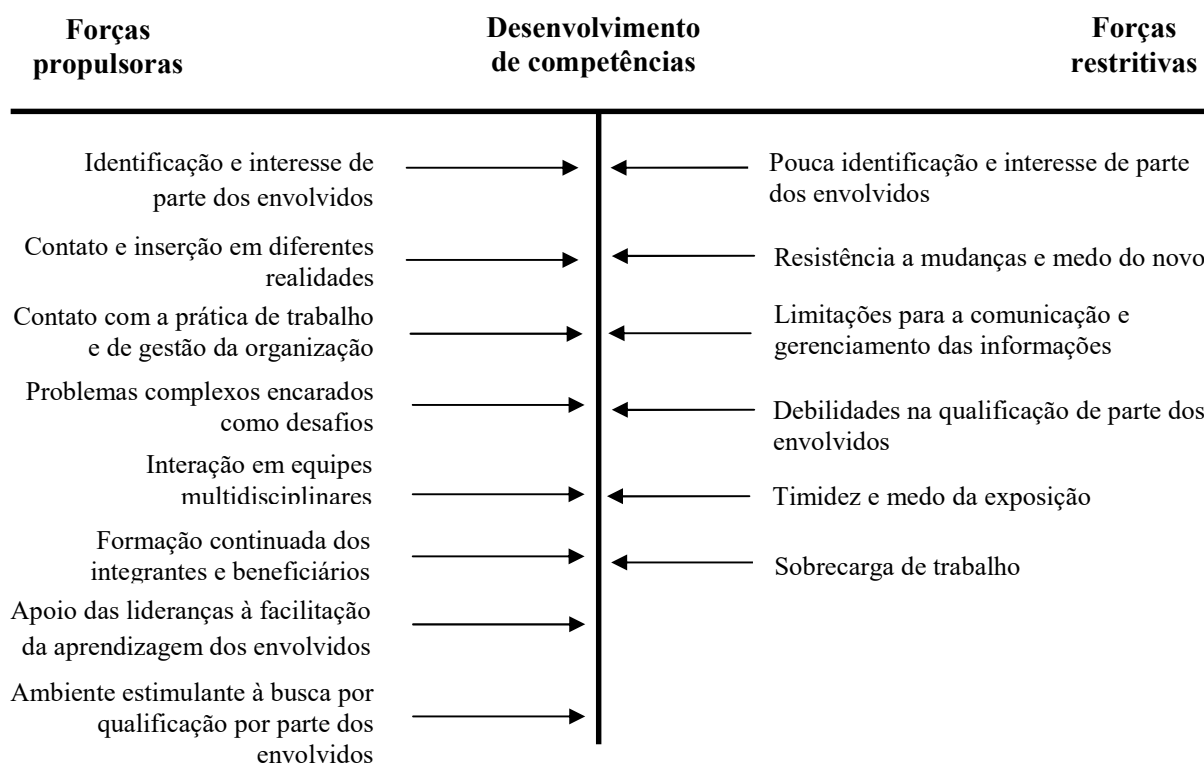
atividades das OSCs, em nenhum dos casos foi apontada como uma condição para a geração de “vantagem competitiva sustentável”, mas sim para a criação de capacidades voltadas para o atendimento dos objetivos propostos, segundo os princípios de eficiência, eficácia e efetividade. Neste contexto, muito foi falado sobre desenvolvimento de competências para o trabalho em rede, para a socialização de saberes, para se facilitar a aprendizagem de outros e para facilitar o acesso a recursos necessários ao desenvolvimento das atividades, e não para que se criasse um ambiente de competitividade e de superação da “concorrência”, seja em nível individual ou organizacional.

Com o propósito citado, o desenvolvimento de competências foi facilitado por: cursos de capacitação realizados (COOPDEF, IABS, Leigos, Associação de Miro e ICE), experiência adquirida com a prática de trabalho e gestão do empreendimento, principalmente pelo envolvimento em equipes multidisciplinares, que permitiu o contato com novas ideias e momentos de reflexões (em todas as organizações), busca por resolução de problemas complexos, que demandou a articulação de recursos escassos (IABS, Leigos e ICE), estímulos à formação acadêmica em assuntos vinculados ao trabalho realizado na organização (IABS e ICE), contato com diferentes contextos e realidades (IABS e Leigos), contato com novas tecnologias da informação (Associação de Miro e COOPDEF) e apoio e suporte dado pelas lideranças à qualificação dos envolvidos.

Os fatores citados possibilitaram a transposição de inúmeras barreiras ao desenvolvimento de competências, com destaque para: pouco interesse e comprometimento de parte dos envolvidos (COOPDEF, ICE e Associação de Miro), timidez e medo da exposição (COOPDEF), sobrecarga de trabalho (IABS, Associação de Miro e COOPDEF), barreiras à comunicação e ao gerenciamento de informações (Leigos), baixa identificação de parte dos envolvidos com a ideologia e valores da organização (Associação de Miro).

A Figura 23 ilustra a atuação de diferentes forças restritivas e propulsoras ao desenvolvimento de competências nas OSCs.

Figura 23 - Forças propulsoras e restritivas ao desenvolvimento de competências dos integrantes das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Observou-se que as forças propulsoras e as restritivas destacadas na Figura 23 não impactam as organizações brasileiras e portuguesas na mesma intensidade. Se, de um lado, fatores como identificação e interesse dos envolvidos, contato e inserção em diferentes realidades, com pessoas e com a prática do trabalho, formação continuada e sobrecarga de trabalho são comuns nas organizações dos dois contextos, de outro, fatores como debilidades na qualificação de parte dos envolvidos, resistência a mudanças e medo de exposição foram mais recorrentes nos relatos dos entrevistados das organizações brasileiras.

5.3 Discutindo a relação entre desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovação social nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos

Por mais que os dados obtidos a partir do inquérito classificatório não permitam aprofundar a análise sobre a relação entre o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de inovações sociais nas OSCs estudadas, por meio deles foi possível identificar as principais capacidades e atributos considerados como fundamentais ao desenvolvimento de inovações sociais, na visão dos respondentes. Observou-se, neste aspecto,

grande divergência entre as organizações brasileiras e as portuguesas. Enquanto as brasileiras destacaram como cruciais ao desenvolvimento de inovação social capacidade dos envolvidos para relacionamento interpessoal, orientação para a comunidade, habilidades para trabalhar em equipe, atitudes como ética e integridade, habilidades de comunicação e atitude de iniciativa, as portuguesas destacaram, pela ordem, atitude de iniciativa, capacidade para diagnóstico, capacidade para análise e resolução de problemas, habilidade de comunicação, capacidade para organização e planejamento, orientação para a comunidade e capacidade de facilitar o desenvolvimento e comunicação de outras pessoas. Nas organizações brasileiras, orientação para comunidade foi a oitava mais citada (23,5%), nas organizações portuguesas foi a segunda. De outro lado, persistência, quinta mais citada pelas organizações brasileiras (28,6%), foi apenas a décima segunda pelas organizações portuguesas (16,3%). Assim, nota-se uma valorização significativa da capacidade de iniciativa, para diagnóstico e para análise e resolução de problemas pelas OSCs portuguesas em detrimento dos atributos persistências e relações interpessoais, mais valorizados pelas organizações brasileiras. Observa-se, então, um foco maior das organizações portuguesas nas capacidades técnicas e das organizações brasileiras nas capacidades relacionais.

A análise dos casos permitiu compreender que os processos formais e informais de aprendizagem foram cruciais para a alteração dos comportamentos dos envolvidos (MICC, ICE) sendo tais alterações comportamentais necessárias ao desenvolvimento de práticas socialmente inovadoras (Leigos, Miro). Nos casos em que as competências de seus membros foram consideradas inadequadas para a execução das atividades, foram buscados externamente outros sujeitos com perfis mais adequados ao desenvolvimento das propostas (IABS).

A formação e a inserção de seus membros em equipes multidisciplinares foram consideradas como uma estratégia eficiente para a articulação e o desenvolvimento de competências dos envolvidos em processos considerados como socialmente inovadores, com destaque para casos como IABS, Leigos, Associação de Miro e ICE. Contatos com universidades para o acesso a novos conhecimentos, cursos internos de capacitação e a própria ação, nem sempre a cotidiana, também fizeram com que os envolvidos se tornassem mais resilientes e promissores à proposição e execução inovações sociais.

Tanto o desenvolvimento de competências quanto o de inovações sociais, no entanto, foram dependentes do engajamento dos envolvidos e da significação dada por eles às experiências com as quais se depararam. Além de se identificarem com as ações realizadas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; WENGER, 2000; ANTONELLO; RUAS, 2005;

SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008), tornou-se necessária a reflexão em ação dos envolvidos nesta ação (SCHÖN, 1983; ARGYRIS, 1991), conscientes da missão da organização e orientados para os problemas e recursos organizacionais ou do território. A ausência das condições apontadas foi considerada como o principal limitador para o desenvolvimento da inovação social desencadear o desenvolvimento de competência e vice-versa. Como efeito, os construtos estão relacionados de modo dialético, porém, não linear.

Foi observado que nem sempre a presença de determinadas competências potencializa a ação. Do mesmo modo, a qualificação não foi considerada como garantia de que o sujeito se tornasse criativo a ponto de realizar propostas inovadoras. Foi necessária a consciência do processo como um todo, além de maior clareza sobre os objetivos a serem atingidos. Outro aspecto relevante está relacionado ao fato de que a liderança em alguns dos casos (ICE, IABS, COOPDEF e Associação de Miro) teve grande influência no desenvolvimento de inovações sociais. Como exemplo, os entrevistados da Associação de Miro afirmaram que a inquietação das lideranças e o compromisso com a superação dos problemas locais superaram a condição de se ter um quadro de recursos humanos qualificados quando o foco de análise era o desenvolvimento de ações socialmente inovadoras. Por mais que as competências dos membros das equipes tenham sido consideradas necessárias, foi avaliado como diferencial o fato de elas estarem envolvidas por boa liderança.

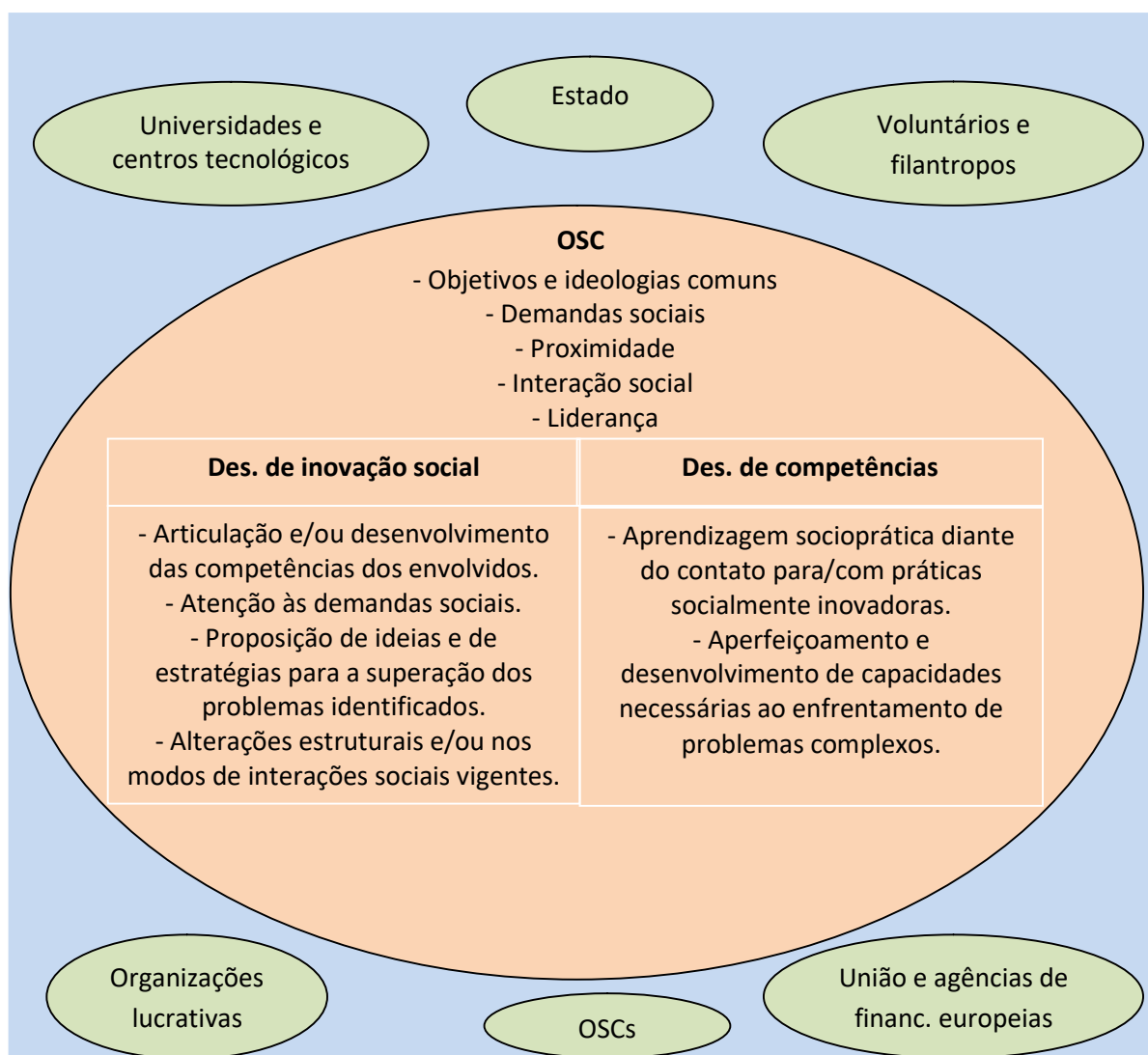
As figuras 24 e 25 ilustram a relação entre o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de inovações sociais no campo das OSCs, considerando a realidade dos dois países estudados. Observa-se grande semelhança entre os processos de desenvolvimento de competência e de inovações sociais nos dois países, a exceção das instituições envolvidas, com destaque para filantropia, agências de financiamento e União europeias, em Portugal, e para as incubadoras de empreendimentos solidários, os movimentos sociais e cooperação internacional, no Brasil.

Figura 24 - Relação entre desenvolvimento de inovação social e desenvolvimento de competências nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos - contexto brasileiro



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Figura 25 - Relação entre desenvolvimento de inovação social e desenvolvimento de competências nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos - contexto português



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da relevância dada às OSCs, por vezes consideradas como grandes expoentes na resolução de problemas de diferentes ordens, repercutindo no desenvolvimento social, esta tese analisou como a prática das referidas instituições contribuem para o desenvolvimento de inovações sociais e o desenvolvimento de competências dos envolvidos em seus processos. Além disso, buscou-se analisar se esses construtos estão relacionados e, caso afirmativo, como eles se articulam. Com este intuito, foi realizado um estudo comparativo envolvendo organizações brasileiras e portuguesas, em duas etapas, a primeira classificatória e a segunda em profundidade. Apesar do desafio de se estudar um campo tão vasto de organizações, a opção por prever duas etapas para a coleta de dados possibilitou o acesso a um quantitativo ampliado de organizações e a identificação de fatores chave relacionados ao desenvolvimento de inovações sociais e de competências, bem como a identificação e a seleção de casos que se mostraram socialmente inovadores. Nestes, foi possível aprofundar a análise sobre as categorias analíticas propostas na seção sobre os procedimentos metodológicos.

No que se refere à principal questão definidora desse estudo - Qual é a relação entre desenvolvimento de inovação social e desenvolvimento de competências dos sujeitos integrantes de OSCs? -, identificou-se que para o desenvolvimento de inovação social no campo, as competências dos sujeitos envolvidos, ora articuladas, ora desenvolvidas, foram consideradas como o principal recurso para o desencadeamento e sustentabilidade de novos processos que resultaram em melhorias sociais. Quando se muda o foco para o desenvolvimento de competências dos sujeitos integrantes das OSCs envolvidos em processos considerados como socialmente inovadores, tais processos também foram considerados como estimulantes ao desenvolvimento de competências, por envolverem situações complexas e problemáticas, instigando a reflexão e a busca ou a construção de novas capacidades para superá-las.

A partir da análise dos conceitos de inovação social, apurou-se que, apesar de não ser muito comum no vocabulário dos integrantes das organizações, principalmente das brasileiras, o termo é compreendido como atividades inovadoras que buscam responder a determinados problemas sociais por meio da articulação dos recursos disponíveis e de um processo de construção coletivo ou da estruturação de organizações com base na cooperação e que privilegiam metodologias de intervenções facilitadoras do desenvolvimento e a obtenção da qualidade de vida de seus beneficiários, em consonância com grande parte dos conceitos citados no referencial teórico. Como aspecto fundamental para a diferenciação do conceito em relação aos demais tipos de inovação cita-se a intencionalidade de responder a problemas

sociais ainda não superados. Para isso, foram realizadas inovações organizacionais, na forma de intervenção, nos serviços prestados e, com menor frequência, nos produtos desenvolvidos.

No âmbito dos serviços prestados e das formas de intervenção, destaca-se o fato de as OSCs chamarem atenção para as necessidades sociais emergentes, possibilitando a articulação de conselhos locais ou de grupos de pressão sobre o Poder Público. Desse modo, mesmo que não tenham assumido para si a responsabilidade pela execução das práticas socialmente inovadoras, as OSCs têm atuado como gatilho para que tais práticas fossem articuladas. São estas ações que levaram Lévesque (2006) a destacar a importância da proximidade destas organizações com as populações locais, facilitando os agrupamentos e a participação cidadã.

Por mais que as OSCs sejam espaços de trabalho coletivo, os indivíduos isolados também exerceram forte influência na dinâmica organizacional, principalmente quando em posição de liderança. Algumas inovações sociais não se originaram da criação coletiva e seu desenvolvimento dependeu de indivíduos que interpretaram e deram respostas diferentes aos mesmos estímulos e situações vivenciadas. No entanto, o desenvolvimento dessas inovações foi fortemente influenciado pela vivência e pelo contato direto desses sujeitos com as demandas e as potencialidades do território. Para isso, tornou-se necessário que os integrantes das OSCs pensassem para além das fronteiras organizacionais, tornando preocupante o fato de o público-alvo mais citado pelas OSCs brasileiras na etapa classificatória ter sido os próprios associados, característica mais comum nas cooperativas tradicionais. A baixa participação de parte dos envolvidos, enfatizada como um desafio na maioria dos casos analisados, também é preocupante, já que as ações que extrapolam fronteiras organizacionais requerem esforços que vão além das suas atribuições básicas.

Por mais que grande parte das inovações sociais identificadas tenha sido experimentada no âmbito local, foram obtidas grandes escalas em relação ao número de impactados, principalmente quando as ações foram desenvolvidas por meio de redes de colaboração envolvendo uma diversidade de parceiros. Como principais parceiros foram destacados: Estado, financiadores, igrejas, universidades ou centros de pesquisa e outras OSCs. Diante da complexidade de grande parte dos problemas enfrentados, as redes foram consideradas como indispensáveis na definição e implementação de estratégias cujos resultados se tornaram sustentáveis no longo prazo e na ampliação do alcance de maior variedade de dimensões impactadas. Também foi destacada a importância da articulação de parcerias, por potencializar a resolução de problemas comuns e o acesso a recursos escassos, com destaque para os humanos.

Com efeito, o quadro apontado responde ao questionamento de Bouchard (2012) se as OSCs sozinhas possuem condições de resolver problemas em grande escala. Os exemplos tomados como base para a análise qualitativa e as questões relacionadas à articulação de parcerias do inquérito classificatório indicam que a resposta é negativa e que, principalmente, sem o apoio do Poder Público haveria dificuldades para a ação. Tal quadro também reforça o modelo de Mulgan (2010) sobre a necessidade de articulação entre os diferentes setores, para que haja, de fato, inovação social. No entanto, na comparação entre Brasil e Portugal, observaram-se neste aspecto diferenças significativas, diante do baixo percentual de organizações brasileiras credenciadas à efetivação de parcerias com o Estado (como OSCIP) em presença de um percentual significativo de organizações portuguesas que alcançaram o estatuto de IPSS, ONGD e de Utilidade Pública. O fato de grande parte das OSCs portuguesas ser IPSS justifica a grande dependência do Estado e a forte concentração no desenvolvimento de atividades voltadas à assistência social.

Este quadro, todavia, não reflete o distanciamento do Estado voluntário por parte das organizações brasileiras, mas a insólita garantia de apoio do Poder Público, colocando a instabilidade política como uma das barreiras mais citadas nos casos brasileiros e a persistência como uma das capacidades mais demandadas para que os atores consigam sucesso no desenvolvimento de práticas socialmente inovadoras. Em resposta ao inquérito classificatório, a persistência foi uma capacidade muito mais valorizada nas organizações brasileiras que nas portuguesas, tendo em vista o desenvolvimento de ações socialmente inovadoras.

Apesar de o Estado ter sido apontado como principal parceiro, também foi considerada relevante a atuação de centros de pesquisa e de instituições de apoio, tais como, as Incubadoras de Cooperativas Populares, que atuam diretamente na informação e formação dos integrantes das OSCs e no desenvolvimento de capacidades básicas necessárias ao processo de inovação social que envolve identificação de problemas prioritários e dos recursos disponíveis, proposição de ideias e definição de estratégias para a superação dos problemas identificados.

Com a necessidade de parcerias, a prática de desenvolvimento da inovação social apresenta-se mais alinhada às orientações das abordagens sobre a economia social e/ou solidária, que prevêm maior interação entre o Estado e a sociedade civil do que as orientações de parte das abordagens do chamado “terceiro setor”. Assim, a necessidade de trabalho em rede impõe grandes limitações ao desenvolvimento de inovações sociais quando

se pensa em setores isolados e constituídos por organizações que atuam de modo independente.

Além da escala, as ações socialmente inovadoras desenvolvidas foram consideradas como de grande alcance, já que os depoimentos indicaram que mesmo nas intervenções em projetos específicos foram obtidos impactos em dimensões diferenciadas. Neste âmbito, as dimensões mais impactadas foram: geração de trabalho e renda, educação/qualificação, política, meio ambiente, saúde, cidadania, inclusão social, cultura, lazer, segurança social, diversidade e gestão de conflitos.

Quanto à ressonância, os dados quantitativos demonstraram que este critério de inovação social é o menos atendido pelas práticas desenvolvidas pelas OSCs. Porém, em quase todos os casos foram identificados exemplos destas ações que ressoaram a outras organizações ou contextos. Foi identificado que os critérios ressonância e escala estão interligados, já que as inovações sociais implementadas como pilotos só ganharam escala quando obtiveram certo grau de ressonância. A obtenção de ressonância também foi considerada extremamente dependente da articulação de redes de parcerias, com destaque para o Estado, cujo poder facilitou a transformação de inovações sociais bem sucedidas em políticas públicas. Cabe ressaltar que em todos os casos foi observada a necessidade de adequação das propostas quando transpostas a outra realidade organizacional ou contextual, trazendo novas justificativas para a opção de Nilsson (2003) e de Parente, Marcos e Diogo (2014) pela adoção do critério de ressonância em detrimento do de replicabilidade em seus estudos.

Os fatores limitadores ao desenvolvimento de inovações sociais foram de ordem tanto interna quanto externa às organizações, ganhando destaque a dificuldade de alinhar interesses e atores diversos, também apontada como uma preocupação por Oliveira e Breda-Vázquez (2012). Internamente, a diversidade de pessoas e interesses teve impacto direto na participação e no engajamento dos envolvidos e externamente na articulação política, no acesso a recursos e na definição de políticas de apoio às OSCs. A superação desta barreira foi creditada principalmente à persistência da diretoria das organizações ou das lideranças, cujos esforços resultaram na articulação de redes de colaboração, na inspiração aos demais sujeitos envolvidos e na facilitação de processos de capacitação formais e informais que facilitaram desenvolvimento de suas competências.

As forças restritivas destacadas pelos entrevistados chamam a atenção para a necessidade de ampliar as fontes de financiamento de práticas socialmente inovadoras. Esta necessidade foi apontada no referencial teórico (MENESES, 2010; BOUCHARD, 2012,

CHALMERS, 2012), porém foi mais bem contextualizada pelos estudos de casos aqui analisados, que deixaram claro o quanto a crise econômica impactou diretamente as OSCs. Se, de um lado, em Portugal a crise econômica reduziu a disponibilidade de recursos financeiros e humanos por parte do Estado, de outro, no Brasil limitou a articulação direta para o financiamento das atividades perante os ministérios e as agências financiadoras, restringindo o acesso a recursos quando se concorre em editais mais específicos. Em contrapartida, a crise também evidenciou a necessidade de apoiar as OSCs, uma vez que estas lidam diretamente com uma parcela considerável do público por ela atingido. Foi este quadro que levou à criação de fundos específicos da União Europeia voltados ao estímulo da inovação social em toda a Europa.

Também ficou evidente a necessidade de as OSCs diversificarem suas fontes de recursos, seja por meio da geração de receitas próprias ou da angariação de contribuição de empresas privadas ou financiadores individuais. Foi por meio desta estratégia que a Leigos conseguiu maior autonomia para a ação com seu público-alvo em países africanos. No entanto, a ampliação da autonomia financeira não foi suficiente para fugir dos impactos indiretos da crise, já que esta impactou a disponibilidade de seus principais recursos humanos, os voluntários, que passaram a se mostrar mais preocupados com a garantia da própria subsistência, que fora ameaçada.

O contexto de crise econômica impõe uma situação paradoxal, pois foi principalmente neste contexto que as inovações sociais se tornam ainda mais necessárias, porém os recursos a elas disponíveis tornaram-se ainda mais escassos. Tal quadro impõe a necessidade de construir uma agenda comum voltada à inovação social que seja partilhada pelos diferentes atores envolvidos: Poder Público, centros de pesquisa e de capacitação, agências internacionais e OSCs. Neste âmbito, o contexto português parece ser mais favorável, diante do protagonismo de agências de financiamento e da União Europeia. Diante da inexistência de fundos nacionais específicos, cabe às OSCs brasileiras recorrerem à cooperação internacional. Porém, como ilustrado pelo IABS, tal opção também tem se tornado mais restrita, diante do maior interesse dessas agências por realidades com condições estruturais e sociais ainda piores que a brasileira, como o continente africano.

A análise dos conceitos de competência identificou que as atitudes dos sujeitos foram mais valorizadas que os atributos, com ênfase em: capacidade para ação política, compromisso, proatividade, resolução de problemas, autodesenvolvimento e desenvolvimento dos demais envolvidos, trabalho em equipe e relações interpessoais, análise crítica, diagnóstico e facilitação de processos, e atitudes como autonomia e resiliência. Foi reforçada

a necessidade de prever diferentes posturas para diferentes atividades, dando ênfase ao aspecto situacional que envolve o conceito de competências nas OSCs, tendo em vista o desenvolvimento de inovação social.

Diante da impossibilidade da concentração de todas as capacidades apontadas em um só sujeito e do fato de as competências nem sempre serem passíveis de reprodutividade, as organizações encontraram na formação de equipes multidisciplinares uma forma de estimular o surgimento de ideias e de estratégias para viabilizá-las.

Também se tornou necessário contar com competências de atores externos. Para além do acesso a recursos financeiros, esta foi a segunda razão mais citada para o estabelecimento de parcerias. Por mais que os respondentes das OSCs tenham considerado o trabalho desenvolvido em seu âmbito como estimulante ao desenvolvimento de competências, os atributos considerados como os mais desenvolvidos não foram os mesmos que os considerados como fundamentais ao desenvolvimento de inovações sociais. Isso justifica a constante busca do apoio de atores externos à organização. No entanto, essa busca foi apontada com maior frequência pelos entrevistados das organizações brasileiras em comparação com os das portuguesas. Desse modo, a necessidade de colaboração de atores externos especifica uma grande lacuna para o desenvolvimento de competências necessárias à inovação social, reforçando a importância das instituições de ensino e de assessoria neste contexto. A importância da contribuição da INTERCOOP ficou extremamente evidente em um dos casos estudados.

O processo de desenvolvimento de competência foi marcado pela interação social e pelo enfrentamento de problemas complexos e subsidiado por espaços formais e informais de aprendizagem, tais como, o estímulo à educação formal em seus diferentes níveis, a organização de cursos de capacitação, por meio de trabalho em equipe, reuniões e intercâmbios, e do contato com diferentes realidades e novas tecnologias da informação. No entanto, esse desenvolvimento foi extremamente influenciado pelo interesse e pelo envolvimento dos sujeitos, sendo a presença ou a ausência desse interesse, a depender do caso, considerada como facilitador ou como barreira a este processo.

Retomando a análise da relação entre os dois construtos principais deste trabalho, observou-se uma relação dialética entre o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de inovações sociais, já que ambos se influenciam mutuamente. No entanto, foi ressaltado que nem todas as pessoas que se qualificaram ou vivenciaram o trabalho contribuíram para o desenvolvimento de inovações sociais e que nem todas as pessoas que participaram da implementação de processos socialmente inovadores deram significados a tais

experiências de modo a resultarem em aprendizagem, processo considerado como base para o desenvolvimento de competências. Não obstante o desenvolvimento de inovações sociais facilitou o desenvolvimento de competências por, muitas vezes, ter implicado a formação de equipes multidisciplinares e por ter criado espaços de interação entre integrantes de equipes parceiras e centros de pesquisa, tornando-os mais resilientes e aptos a propor e a executar ações socialmente inovadoras. No entanto, este processo foi dependente do engajamento dos envolvidos e da significação dada às experiências com as quais se depararam. Além da reflexão em ação e da consciência da missão organizacional, tornou-se necessária a orientação para os problemas e os recursos do território.

Passando para as limitações do estudo, a impossibilidade de obter todos os e-mails das OSCs brasileiras e portuguesas, refletindo o quantitativo limitado de inquéritos respondidos na etapa classificatória, pode ser considerada como a principal limitação. Como a mostra foi dependente da colaboração espontânea por parte dos respondentes, não foi possível estipular um percentual de resposta de cada tipo de organizações que estivesse alinhado com o percentual de organizações existentes em cada subconjunto de OSCs. Para que o quantitativo de retorno não fosse ainda menor, optou-se por enviar um inquérito mais enxuto, abrangendo apenas questões centrais e diretamente relacionadas aos construtos analisados. Por isso, esta etapa não pôde ser considerada como exploratória por não abordar as diversas nuances dos processos de desenvolvimento de inovações sociais e de competências.

No que se refere aos estudos de casos, podem ser apontadas algumas limitações relacionadas ao método, já que o tempo disponível não permitiu o acesso a um número maior de sujeitos a serem entrevistados e a vivência por um maior período em cada contexto estudado. Foram também identificadas limitações para comparações já que os resultados encontrados só podem ser compreendidos quando consideradas as especificidades organizacionais/locais. Por fim, destacam-se limitações relacionadas às escolhas para os estudos de caso, pois caso fossem selecionados outros tipos de organizações, poderiam ter sido identificados diferentes resultados em relação aos que foram explicitados neste estudo. Além disso, as restrições temporais não permitiram a análise da construção de competências coletivas, para além das competências individuais.

Em razão da limitação apontada, apresenta-se como proposta de continuidade da pesquisa a adoção de um estudo quantitativo mais abrangente, ampliando-se o quantitativo de questões e, conseqüentemente, das categorias de análise que permitam o cruzamento de um número maior de variáveis e correlações entre os construtos *inovação social* e *desenvolvimento de competências*. Outra proposta consiste em ampliar o foco do estudo para

analisar o desenvolvimento de competências também dos beneficiados pelas práticas socialmente inovadoras, quando estes não são os próprios envolvidos no processo, e ampliar o escopo da análise também para as competências coletivas.

REFERÊNCIAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Números e dados das Fundações e Associações Privadas Sem Fins Lucrativos no Brasil. Disponível em: <<http://abong.org.br/ongs.php>>. Acesso em: 06 de nov. de 2015.

ALTER, Kim. **Social Enterprise Typology**, Virtue Ventures LLC. nov. 27, 2007.

AMARO, Maria Inês; BATISTA, Catarina. **Vidas de missão: 25 anos de voluntariado dos Leigos para o Desenvolvimento**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2012.

ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**. V. 41, n. 81, p. 121-141, 2006.

ANTONELLO, Claudia S.; RUAS, Roberto. Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. **RAC**, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005.

ARGYRIS, Chris. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, 1991, p. 99-109.

BARBOSA, Allan C. Q. Um mosaico da Gestão de Competências em Empresas Brasileiras. **R. Adm.** São Paulo, v.38, n.4, 2003, p. 285-297.

_____. Q. Utopia com os Pés no Chão? A gestão competências pela perspectiva social – experiências setoriais no Brasil. **O&S**. v.14, n.43, out./dez., 2007.

_____; RODRIGUES, Marco Aurélio. Alternativas Metodológicas para a Identificação de Competências. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 32. n.2, mai./ago., 2006.

_____; CINTRA, Leandro P. Inovação, competências e desempenho organizacional: articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal**, v.4, n.1, jan/jun, 2012, p. 31-60.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa - Portugal: Edições 70, Ltda. Original pela (Presses Universitaires de France); 1977.

BAUMGARTEN, Máira. Ciência, tecnologia e desenvolvimento – redes e inovação social. **Parcerias Estratégicas**, n. 26, pp. 101 a 123, 2008.

BIGGERI, Mario; TESTI, Enrico; BELLUCI, Marco; FRANCHI, Serena; MANETTI, Giacomo; BAGNOLI, Luca. A historical overview of social enterprises in Italy from a European perspective. **Anais do 5º CIRIEC - International Research Conference on Social Economy**, Lisboa, Portugal, 2015.

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

BITENCOURT, Claudia C. A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – URGs. Porto alegre. 2001.

_____. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional: a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração da Mackenzie**. v. 3, n. 1, p. 135-157. 2004.

_____. A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 1, p. 126–136, 2009.

_____; BARBOSA, Allan C. Q. A Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, p. 240-269.

BLOOM, Paul N.; DEES, Gregory. Cultivate your Ecosystem. **Stanford Social Innovation Review**. Inverno. 2008.

BOUCHARD; Marie J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. **Serv Bus**. v. 6, p. 47–59, 2012.

BRAZ, Célia L. R.; CARDOSO, Onésimo O. Economia solidária e redes sociais: antigos fenômenos, novas feições. **Organizações em contexto**, v. 9, n. 17, jan.-jun. 2013.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40–57, 1991.

BUCLAND, H.; MURILLO, D. La Innovación Social en América Latina: marco conceptual y agentes. Instituto de Innovación Social/ Fondo Multilateral de Inversiones es miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo. 2014.

BOYATZIS, R. **The competent manager**. United States: John Wiley & Sons, 1982, p. 11-39.

CANÇADO, Airton C ; SOUZA, Maria de F. A.; CARVALHO, Jacqueline E. F. B. de; IWAMOTO, Helga M. Desfazendo Um Mal Entendido: Discutindo as Diferenças Entre Lucros e Sobras. **APGS**, Viçosa, v. 5, n. 1, pp. 56-69, jan./mar. 2013.

_____; VIEIRA, Naldeir dos S. Para a Apreensão de um Conceito de Cooperativa Popular: entendendo e discutindo as diferenças entre cooperativas tradicionais e populares. **Bahia Análise & Dados**, v. 23, p. 23-40, 2013.

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Disponível em: <<http://www.cases.pt/sobre-nos/quem-somos>>. Acesso em: 17 de mar. de 2015.

CHALMERS, Dominic. Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. **Local Economy**. v. 28, n. 1, p. 17-34, 2012.

CORAGGIO, José Luis. **Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital**. Quito-Ecuador: Ediciones Abya-Yala, 2011.

CRUZ, Antônio. Redes de economia solidária – papéis e limites de atores envolvidos: trabalhadores, universidade e Estado. In: Seminário Internacional "La construcción de conocimientos y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá". **Anais ...** Buenos Aires: CESOT/FCE/UBA, 2009.

CST – Conseil de la Science et de la Technologie. **Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche em sciences sociales et humaines**. Sainte-Foy Québec: CST, 2000. 82p. Disponível em: <<http://www.cst.gouv.qc.ca>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

DECRETO Nº 3.298, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em: 02 de set. de 2016.

DEES, Gregory. **O Significado de Empreendedorismo Social**. 2001. Disponível em: <<http://www4.fe.uc.pt/cec/significadoempreendedor.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

DEFOURNY, Jacques. Economia Social. In: CATTANI, Antonio D. et al. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Gráfica de Coimbra Ltda: Coimbra, 2009.

_____; NYSENS, Marthe. Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us? In: MOULAERT, Frank; MACCALLUM; Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH; Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham – UK: Edward Elgar, 2013.

DESAULNIERS, Julieta B. R. Formação, competência e cidadania. **Educação & Sociedade**, ano XVIII, n. 60, 1997.

DIOGO, Vera. Dinâmicas de Inovação Social e suas implicações no Desenvolvimento Espacial. Três Iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal. Dissertação de Mestrado em Riscos, Cidades e Ordenamento do Território. 2010.

DOWBOR, Ladislau. Inovação Social e Sustentabilidade. In: FARFUS, Daniele et al. **Inovação Social**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. v. 2.

DUTRA, J. S.. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Gente, 2004.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105–1121, 2000.

European Commission. Guide to Social Innovation. 2013.

EZPONDA; Javier E.; MALILLOS; Lucía M. Cambio de Paradigma en los Estudios de Innovación: El giro social de las políticas europeas de innovacion. **ARBOR- Ciencia, Pensamiento y Cultura**. v. 187, n. 752, 2011, p. 1031-1043.

FBES – FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. A trajetória do Movimento da Economia Solidária no Brasil: do Fórum Social Mundial (FSM) ao Fórum Brasileiro da Economia Solidária (FBES). Brasília, 20???. Disponível em: <http://www.itcp.coppe.ufrj.br/rede_gestores/pdfs/5_principios.pdf>. Acesso em: 02 de jun. de 2014.

_____. A economia solidária no Brasil. Disponível em: <http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57>. Acesso em: 09 de mai. de 2015.

FERNANDES, Rubem C. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Sílvia. Empreendedorismo Social, profissionalização e emprego In: A Economia Social e a Promoção do Emprego, 2006. Lisboa, Portugal. **Anais...** Disponível em: <<http://www4.fe.uc.pt/cec/oefpsilviaferreira.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

_____. Terceiro Setor. In: CATTANI, Antonio D. et al. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Gráfica de Coimbra Ltda: Coimbra, 2009a.

_____. A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: uma abordagem histórico-conceptual. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, 2009b p. 169-192.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FRANÇA-FILHO, Genauto. Terceiro Setor, Economia Solidária, Economia Social e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia análise & dados**. v.12, n.1, p. 9-19, 2002

FRANCO, Raquel C. Defining the Nonprofit Sector: Portugal. **Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 43, Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2005.

FRAZÃO, Nuno; CARVALHO; Isabel L.; CARLOS; Filipa. Social Innovation in Cidadania Ativa Programme Projects. Calouste Gulbenkian Foundation. Lisboa. 2015.

GAIGER, Luiz Inácio. A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, v. 47, n. 4, 2004, pp. 799 – 834.

_____. Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**. n. 84. 2009.

GARCIA, G. F. The Catalogue of Social Economy Entities in Spanish law. 2015.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v.29, n.3, 1998, p.273-297.

GSSDCR – Grupo de Solidariedade Social, Desportivo, Cultural e Recreativo de Miro. Disponível em: < <http://gssdcrmiro.pt/index.php/quem-somos/quem-somos>>. Acesso em: 15 de nov. de 2015.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDENBERG, Mark. **Social Innovation in Canada: How the non-profit sector serves Canadians ... and how it can serve them better**. Canadian Policy Research Networks Inc. 2004.

HABERMAS, Jurgen. **Mudança estrutural da esfera pública**. Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984;

HADDAD, Verónica; HERRERA, Pablo; STEIN, Natalia. Looking forward to convergence in social economy: A tale of two continents. **Anais do 5º CIRIEC - International Research Conference on Social Economy**, Lisboa, Portugal, 2015.

ICE – Instituto das Comunidades Educativas. ICE: Um perfil, Um percurso (1992-1997). Impresso. 1997.

_____. Folder Institucional. Impresso. 2015.

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Disponível em: < <http://www.incra.gov.br/assentamento>>. Acesso em: 26 de fev. de 2017.

INE. Conta Satélite da Economia Social 2010. Lisboa: Portugal. 2013.

IONESCU, C. About the conceptualization of social innovation. **Theoretical and Applied Economics**, v. 22, n. 3, p. 53-62, 2015.

JORNAL MIRO COM VIDA. ed. especial, jan. 2015a.

_____. n. 1, jan. 2015b.

KIM, Seung Hyun. On the historical determinants of third sector strength: A qualitative comparative analysis. **The Social Science Journal**, v. 48, 2011, p. 641–650.

KLEIN; Juan-Luis. Introduction: social innovation at the crossroads between science, economy and society. In: MOULAERT, Frank; MACCALLUM; Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH; Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham – UK: Edward Elgar, 2013.

_____; FONTAN, Jean-Marc; HARRISSON, Denis; LEVESQUE; Benoît. The Quebec System of Social Innovation: a focused analysis on the local development field. **Finisterra**, n. 47, v. 94, 2012, pp. 9-28.

KONSTANTATOS; Haris; SIATITSA; Dimitra; VAIIOU, Dina. Qualitative Approaches for the study of socially innovative initiatives. In: MOULAERT, Frank; MACCALLUM; Diana;

MEHMOOD, Abid; HAMDOUN; Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham – UK: Edward Elgar, 2013. Cap. 20.

LANDIM, L. Defining the Nonprofit Sector: Brazil. **Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 9. In: Lester M. Salamon; Helmut K. Anheier(Ed.). Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1993.

LAVILLE, Jean-Louis. A economia solidária: Um movimento internacional. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 84, p. 7-47, 2009.

_____; GAIGER, Luiz Inácio. Economia Solidária. In: CATTANI, Antonio D. et al. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Gráfica de Coimbra Ltda: Coimbra, 2009.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003;

LECHAT, Noëlle M. P. Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? **Civitas – Revista de Ciências Sociais**. v. 2, n. 1, 2002.

LEFEBVRE, Jean-Pierre. **Hegel e a Sociedade**. São Paulo: Discurso Editorial. 1999.

LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.leigos.org/>>. Acesso em: 11 de mar. de 2016.

LÉVESQUE; Benoît. **Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique**. Collection Études théoriques. Quebec: Bibliothèque et Archives nationales du Québec. 2006.

_____. Le Potentiel d'innovation des Entreprises et des Organisations de L'économie Sociale: elements de problématique. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 18, p. 362-386 / Edição Especial, 2011.

LIMA, Reginaldo de J. C.; et al. Inovação e Construção de Competências no Setor Público: a relevância das dimensões social e técnica na modernização organizacional. In: Encontro de Administração Pública e Governança - EnAPG. **Anais ...**. Vitória. 2010. 1 CD ROM.

LOPES, Daniel P. T.;. Inovação Gerencial e Organizacional no Brasil: uma análise a partir da pesquisa de inovação tecnológica. In: Seminário sobre a Economia Mineira. Diamantina: CEDEPLAR, **Anais...** Diamantina, 2010.

LOPES, Alexandra; PARENTE, Cristina; MARCOS, Vanessa. Entre o Estado e o Terceiro Setor: modos de regulação. O Terceiro Setor português em foco. In: PARENTE, Cristina. **Empreendedorismo Social em Portugal**. Porto: Universidade do Porto. 2014, cap. 2.

MACHADO, Augusto C. M.; BULGACOV, Sergio. Conteúdo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor: possibilidades e implicações de pesquisa no campo social. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12, n. 28, 2010, p. 40-59.

MANÃS, Antônio V.; MEDEIROS, Epitácio E. de. Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, 2012, p. 15-29.

MATTOS, Pedro Lincoln. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEHMOOD, Abid; PARRA, Constanza. Social innovation in an unsustainable world. In: MOULAERT, Frank; MACCALLUM, Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH, Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham – UK: Edward Elgar, 2013.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENESES, João W. Liderança e Gestão de OSFL. In: AZEVEDO, Carlos; FRANCO, Raquel C.; MENEZES, João W. **Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social**. Porto: Uniarte Gráfica S. A. 2010. p. 135 – 162.

MENEZES, Daniel F. N.; CONTIPELLI, Ernani. Challenges to the Legal Regime of the Social Economy and the Organizations of the Social Economy. **Anais do 5º CIRIEC - International Research Conference on Social Economy**, Lisboa, Portugal, 2015.

MERRIAM, S. Designing the study and selecting a sample. In: _____. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERTENS, Leonard. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Montevideo: Cinterfor, 1996.

MICHAUX, V. Articular competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; RUAS, R.. (Eds.). **Competências coletivas no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MICC – ASSOCIAÇÃO DE INTEGRAÇÃO CAMPO CIDADE. **Folder Institucional**. 2016.

MONZÓN CAMPOS, José L.; CHAVES ÁVILA, Rafael. **The Social Economy in the European Union**. Belgique: European Union, 2012.

MOORE, Michele-Lee; WESTLEY, Frances. Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and Society*, v. 16, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art5/>>. Acesso em: 06 de out. de 2015.

MOULAERT, Frank; MACCALLUM, Diana; HILLIER, Jean. Social Innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In: MOULAERT, Frank; MACCALLUM, Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH, Abdelillah. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham – UK: Edward Elgar, 2013.

MOURA; Cristina C. M; BITENCOURT, Claudia C.. A articulação entre estratégia e o Desenvolvimento de Competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006.

MULGAN; Geoff. The Process of Social Innovation. **Innovations / spring**, 2006;

_____. **Social Innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Basingstoke Press. 2007.

_____. Inovação social. In: AZEVEDO, Carlos; FRANCO; Raquel C.; MENEZES, João W. **Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos**: o desafio da inovação social. Porto: Uniarte Gráfica S. A. 2010. pp. 51-74.

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

NILSSON, W. O. Social Innovation: an exploration of the literature. McGill University. 2003.

NOVICK, M. Una Mirada Integradora de las Relaciones entre Empresas y Competences Laborales en America Latina. In: **Competitividad, redes productivas y competencias laborales**. Montevideo: Cinterfor, 1997.

OCB – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras. Cresce o número de pessoas ligadas ao cooperativismo. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

OLIVEIRA, Carlos; BREDÁ-VÁZQUEZ, Isabel. Creativity and Social Innovation: What Can Urban Policies Learn from Sectoral Experiences? **International Journal of Urban and Regional Research**, v. 36, n.3, 2012, p. 522–38;

OLIVEIRA, Juliana A; et al. Dificuldades na Gestão de Competências: uma análise longitudinal em grandes organizações brasileiras dos setores de telecomunicação e siderurgia. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR. Curitiba: ANPAD, 2009, **Anais...** Curitiba, 2009. 1 CD ROM.

PARENTE, Cristina. **Competências**: formar e gerir pessoas. Porto: Edições Afrontamento. 2007.

_____. **Empreendedorismo Social em Portugal**. Porto: Universidade do Porto. 2014.

_____; BARBOSA, Allan C. Q. Empreendedorismo Social: do Contexto Político às Práticas de Implementação – um estudo de experiências no Brasil e sua aproximação à realidade de Portugal. In: XXXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro. 2011.

_____; COSTA; Daniel; SANTOS; Mônica; CHAVES; Rosário R. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. **XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social**: da crise de regulação à hegemonia da globalização. Lisboa, 26 e 27 de Maio de 2011.

_____; MARCOS, Vanessa; DIOGO, Vera. Sobre inovação e empreendedorismo social. In: PARENTE, Cristina. **Empreendedorismo Social em Portugal**. Porto: Universidade do Porto. 2014.

_____; QUINTÃO, Carlota. Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In: PARENTE, Cristina. **Empreendedorismo Social em Portugal**. Porto: Universidade do Porto. 2014. Cap. 1.

PECI, Alketa; et al. Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. **RAP – Revista de Administração Pública**, v.42, n. 6, p. 1137-1162, 2008.

PEDRINI, Dalila M.; OLIVEIRA, Adriana, L. de. A economia solidária como estratégia de desenvolvimento. **Emancipação**, v. 7, p. 111-133, 2007.

PHILLS Jr, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering Social Innovation, Stanford Social Innovation Review. 2008.

PLANO E ORÇAMENTO DO GSSDCR, 2015.

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

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. Harvard Business Review Brasil. 2011. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>>. Acesso em: 15 de jan. de 2015.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79–91, 1990.

PUE, K.; VANDERGEEST, C.; BREZNITZ, D. Toward a Theory of Social Innovation. Innovation Policy Lab White Paper. 2016.

RODRIGUES, Andrea L. Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e Convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais....**, Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. **Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 3, Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

SANDBERG, Jörgen. Understanding Human Competence at Work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. v.43, n.1, 2000, p. 09-25.

_____; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in organizations**. London: Sage, 2007, p. 125-158.

SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983. p. 49-69; 236-245.

SCIANNI, Marcelo A.; BARBOSA, Allan C. Q. Limites e possibilidades teóricas da articulação entre competências organizacionais e individuais: em direção a um novo constructo? **Boletim Técnico do SENAC**, v. 35, n. 3, set./dez., 2009.

SILVA, Raiziane C. F.; et al. As boas práticas de governança: um estudo sobre a transparência e prestação de contas nas OSCIPs do RS. **RGSA- Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 3, p. 24-44, 2015.

SIMON; Vanessa P. Redes de movimentos sociais e economia solidária: uma interação promissora. In: III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. **Anais....** Florianópolis-SC, 2013.

SINGER; Paul. A economia solidária no Governo Federal. **Ipea**. v.24, ago., 2004.

_____. Economia solidária. Entrevista com Paul Singer. **Estudos Avançados**. v. 22, n. 62, 2008.

SOBOTTKA, Emil A. Organizações civis: buscando uma definição para além de ONGs e “terceiro setor”. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**. v. 2, nº 1, 2002.

SOUZA, Edileusa G.; et al. A Dinâmica das Ações nas Organizações do Terceiro Setor e sua Relação com o Empreendedorismo Social. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais....**, Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

SOUZA, T. L. M.; PEREIRA, M. C.; DIAS, A. V. C.; BACHOUR, M. C.; BAGNO, R. B. Desenvolvimento de competências estratégicas para inovação: evidências a partir do caso do setor automotivo brasileiro. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais do ENEGEP**. Belo Horizonte: 2011.

SOUZA-SILVA, Jader C.; SCHOMMER, Paula C. A Pesquisa em Comunidades de Prática: panorama atual e perspectivas futuras. **O&S**, Salvador, v.15, n.44, Jan/Mar, 2008.

SURVEYMONKEY. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.net/s/inovacaosocial>>. Acesso em: 12 de nov. de 2013.

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

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: FOSS, N. J. (Ed.). **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

The Australian Public Service. **Tackling Wicked Problems: A Public Policy Perspective**. Austrália: Australian Government. 2007.

TYSZLER, Marcelo. Mudança Social: Uma Arte? Empreendimentos Sociais que Utilizam a Arte Como Forma de Mudança Social. **RAP**, v. 41, n. 6, p: 1017-34, 2007.

VARGAS, F. et al. **Certificação de Competências Organizacionais**: análise qualitativa do trabalho, avaliação e certificação de competências – referenciais metodológicos. Brasília: OIT, 2002.

WENGER, Etienne C. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, v.7, n.2, 2000.

XINGÓ. Centro Xingó de Convivência com o Semiárido. Disponível em: <<http://xingo.com.br/>>. Acesso em: 29 de jun. de 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

APÊNDICES

Apêndice I – Apresentação do inquérito classificatório

Encontro-me a realizar uma investigação, no âmbito de um Doutoramento em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais – Brasil (UFMG) e em parceria com Departamento de Sociologia da Universidade do Porto - Portugal (UP), na Área de Conhecimento de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional e sob a orientação dos professores Allan Claudius Barbosa (UFMG) e Cristina Parente (UP). O tema da investigação é “Inovação Social e Desenvolvimento de Competências em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCs) Brasileiras e Portuguesas” que tem como principal objetivo analisar como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais nas organizações citadas, de forma a elaborar-se um retrato diagnóstico das competências que estão a alavancar ou, pelo contrário, a bloquear o desenvolvimento organizacional e as modalidades de intervenção junto dos públicos das OSCs.

É para levar a cabo a consecução do objetivo acima enunciado que necessito da sua preciosa colaboração. Assim, como representante de uma OSC com área de atuação em Portugal/Brasil, solicito que colabore nesta investigação mediante resposta individual ao questionário, que não o/a ocupará mais do que 10 minutos. As suas respostas serão estritamente confidenciais e muito importantes para um adequado diagnóstico do estado do setor neste âmbito.

Para responder ao questionário, por favor aceder ao seguinte *link*:
<https://pt.surveymonkey.net/s/inovacaosocial>.

Agradecemos a atenção que possa dispensar ao responder ao questionário, apresentando os nossos melhores cumprimentos,

Cordialmente,

(Naldeir dos Santos Vieira,
Doutorando em Administração pela UFMG)

Apêndice II – Apresentação do inquérito pelas organizações parceiras

Exmo/a Sr/a

A CASES encontra-se neste momento a participar num estudo sobre inovação social e desenvolvimento de competências em organizações sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas, em parceria com a Universidade do Porto e com a Universidade Federal de Minas Gerais.

O estudo tem como principal objetivo analisar como as competências de uma organização se articulam com o desenvolvimento de inovações sociais, de forma a elaborar-se um retrato diagnóstico das competências que estão a alavancar ou, pelo contrário, a bloquear o desenvolvimento organizacional e as modalidades de intervenção junto dos públicos da economia social. É para levar a cabo o objetivo acima enunciado que necessitamos da Sua preciosa colaboração mediante a resposta ao questionário *on line*, que não o/a ocupará mais do que 10 minutos. Necessitamos da resposta apenas de um representante de cada organização, se possível, até a data limite de 24 de maio de 2015. A informação disponibilizada é confidencial e muito importante para um adequado diagnóstico do estado do setor neste âmbito.

Para responder ao questionário, por favor aceder ao seguinte *link*:
<https://pt.surveymonkey.net/s/inovacaosocial>.

Agradecemos a atenção que possa dispensar ao responder ao questionário, apresentando os nossos melhores cumprimentos,

Cordialmente,

(Dr. Eduardo Graça,

Presidente da Cooperativa Antônio Sérgio para a Economia Social – CASES)

Apêndice III – Inquérito classificatório

Bloco 1 – Dados da Organização

1. Localização da organização (Estado/Concelho): _____

2. Qual o estatuto jurídico da organização? (escolha apenas uma opção. Por favor especifique o mais detalhadamente possível se marcar a opção “Outro”).

Cooperativa	☐	1	Centro Social ou Congregação	☐	5
Mutualidade	☐	2	Associação	☐	6
Fundação	☐	3	Outro: especifique _____	☐	7
Irmandade / St ^{as} Casa de Misericórdia	☐	4			

3. A organização tem o estatuto de utilidade pública? (Apenas para OSCs portuguesas)

Sim	☐	1	Não	☐	2

4. A organização tem o estatuto de IPSS/OSCIP?

Sim	☐	1	Não	☐	2

5. A organização tem o estatuto de ONG? (Apenas para OSCs portuguesas)

Sim	☐	1	Não	☐	2

6. Em que ano foi fundada a organização? _____

7. Qual é o espaço territorial de intervenção da sua organização (pode escolher mais do que uma opção)?

Local	☐	1	Nacional	☐	3
Regional	☐	2	Internacional	☐	4

8. Se é de âmbito internacional, em que país, ou países, opera?

9. Qual (is) a (s) área (s) principal (is) de atividades de sua organização (**sugere-se ter em conta os projectos desenvolvidos nos últimos 3 anos**)?

Agricultura, silvicultura e pesca	☐	1	Controle e contenção da poluição	☐	7
Atividades de transformação	☐	2	Saúde e bem-estar	☐	8
Comércio, consumo e serviços	☐	3	Serviços de ação social	☐	9
Desenvolvimento, habitação e ambiente	☐	4	Cultura, desporto e recreio/lazer	☐	10
Atividades financeiras	☐	5	Cultos e congregações	☐	11
Ensino, formação e investigação	☐	6	Organizações profissionais e sindicais	☐	12
			Outra: especifique o mais detalhadamente possível	☐	13

10. Que tipo (s) de produto (s) é (são) elaborado (s) ou comercializado (s) pela sua organização (pode escolher mais do que um)?

Alimentos	☐	1	Material reciclável	☐	8
Vestuário	☐	2	Refeições	☐	9
Móveis	☐	3	Artesanato	☐	10
Habitações	☐	4	Arte (pinturas e esculturas)	☐	11
Produtos de limpeza e de higiene pessoal	☐	5	Joias e bijuterias	☐	12
Materiais didáticos	☐	6	Objetos de <i>design</i>	☐	13
Artes performáticas	☐	7	Não se aplica	☐	14
			Outro (s): especifique o mais detalhadamente possível	☐	15

11. Quais são os principais grupos-alvo das atividades e produtos desenvolvidos pela organização (sugere-se ter em conta os projectos desenvolvidos nos últimos 3 anos e pode escolher mais do que um)?

Membros associados	☐	1	Minorias étnicas	☐	11
Idosos	☐	2	Imigrantes	☐	12
Crianças	☐	3	Pessoas em situação de pobreza	☐	13
Mulheres	☐	4	Organizações e associações locais	☐	14
Desempregados	☐	5	Municípios	☐	15
Reclusos	☐	6	Outros movimentos sociais	☐	16
Jovens	☐	7	Pessoas portadoras de necessidades especiais	☐	17
Toxicodependentes	☐	8	Prostituídos	☐	18
Estudantes	☐	9	Outro: especifique _____	☐	19
Grupos de doentes	☐	10			

12. A organização desenvolve suas atividades, ou parte delas, em parceria com outra (s) instituição (es)? (Incluída apenas na etapa brasileira)

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

13. Caso afirmativo, com que tipo de organização (ões) é (são) realizada (s) a (s) parceria(s)? (Incluída apenas na etapa brasileira)

Organização (ões) privada (s)	☐	1
Organização (ões) pública (s)	☐	2
Organização (ões) da sociedade civil sem fins lucrativos	☐	3
Outro (especifique)	☐	4

14. Em relação ao número de pessoas que exercem atividades na sua organização, informe:

O número de associados em dezembro de 2014: _____

O número de voluntários/médio/mês em 2014: _____

O número de colaboradores remunerados em dezembro de 2014: _____

15. Do total de colaboradores remunerados em dezembro de 2014, informe:

O número de colaboradores remunerados que são também associados: _____

O número de colaboradores remunerados que não são associados: _____

Bloco 2 - Inovações Sociais e competências

16. Por inovação social entendemos todos os **novos processos, abordagens ou intervenções**, ou ainda, todos os **novos produtos e serviços** desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social, com base em pressupostos de fortalecimento da capacidade da ação e transformação de atitudes e comportamentos das pessoas e com objetivo de melhoria do bem estar social.

Tendo em conta este conceito, indique o grau de concordância com as afirmações abaixo numa escala de 1 a 10. A intensidade 1 significa total discordância e a intensidade 10 significa total concordância.

[illegible]

17. Da seguinte lista de atributos e capacidades, indique os 5 que são mais promovidos no seio da sua organização:

Comunicação		1	Estabilidade emocional e autoconfiança		11	Desenvolvimento e comunicação de uma visão estratégica		21
Relacionamentos interpessoais		2	Habilidade para trabalhar em equipa		12	Possibilitar o desenvolvimento de outras pessoas		22
Persistência		3	Coordenação		13	Orientação para o meio ambiente		23
Saber criticar, reflectir e aprender		4	Diagnóstico, análise e resolução de problemas		14	Orientação para a comunidade		24
Saber escutar atentamente e receber críticas		5	Habilidade para trabalhar com autonomia		15	Preocupação com impactos		25
Obediência e disciplina		6	Organização e planeamento		16	Conhecimento técnico no domínio da especialidade do empreendimento		26
Autoconhecimento		7	Decisão		17	Conhecimento sobre operações do negócio		27
Autodesenvolvimento		8	Liderança		18	Uso de tecnologia		28
Iniciativa		9	Habilidade para negociação		19	Saber acessar o conhecimento especializado		29
Ética e integridade		10	Capacidade para delegação		20	Outro: especifique _____		30

18. Da mesma lista de atributos e capacidades, indique os 5 que considera terem maior relevância para o desenvolvimento de inovações sociais:

Comunicação		1	Estabilidade emocional e autoconfiança		11	Desenvolvimento e comunicação de uma visão estratégica		21
Relacionamentos interpessoais		2	Habilidade para trabalhar em equipa		12	Possibilitar o desenvolvimento de outras pessoas		22
Persistência		3	Coordenação		13	Orientação para o meio ambiente		23
Saber criticar, reflectir e aprender		4	Diagnóstico, análise e resolução de problemas		14	Orientação para a comunidade		24
Saber escutar atentamente e receber críticas		5	Habilidade para trabalhar com autonomia		15	Preocupação com impactos		25
Obediência e disciplina		6	Organização e planeamento		16	Conhecimento técnico no domínio da especialidade do empreendimento		26
Autoconhecimento		7	Decisão		17	Conhecimento sobre operações do negócio		27
Autodesenvolvimento		8	Liderança		18	Uso de tecnologia		28
Iniciativa		9	Habilidade para negociação		19	Saber acessar o conhecimento especializado		29
Ética e integridade		10	Capacidade para delegação		20	Outro: especifique _____		30

Bloco 3 – Dados Gerais de Perfil do Respondente

19. Sexo:

Feminino 1 Masculino 2

20. Idade _____

21. Há quanto tempo faz parte da organização? _____

22. Função/cargo que ocupa na organização:

Dirigente estatutário		1	Trabalhador administrativo não		4	Trabalhador administrativo		7
Técnico superior (com função de chefia)		2	Apenas membro associado		5	Consultor		8
Técnico superior (sem função de chefia)		3	Apenas trabalhador voluntário		6	Outra: especifique		9

23. Há quantos anos ocupa esta função? _____

24. Grau de escolaridade (completo):

Inferior ao 9º ano de escolaridade ou equivalente		1	Ensino Superior (bacharelato ou licenciatura)		4
Básico (9º ano de escolaridade ou equivalente)		2	Ensino Pós-graduado		5
Secundário (12º ano de escolaridade ou equivalente)		3			

25. Se ensino pós-graduado indique o título mais elevado que detém:

MBA		1	Doutorado		4
Mestrado		2	Doutorado Bologna		5
Mestrado Bologna		3	Pós-Doutorado		6

26. Caso tenha interesse em receber o relatório com os resultados da pesquisa e/ou participar da etapa de estudos de casos em profundidade, por favor informe o nome da organização a que pertence e o e-mail para contacto:

Nome da Organização: _____

E-mail para contato: _____

Agradecemos vossa colaboração!

Apêndice IV – Roteiro das entrevistas semiestruturadas (Dirigentes, conselheiros, funcionários e associados)

Organização: _____

Nome do entrevistado: _____

Papel/função desempenhada pelo entrevistado: _____

Ano de entrada na Organização: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

1. A Organização desenvolve atividades em prol do bem-estar social e do desenvolvimento socioprofissional e territorial? Quais? De que modo?
2. Que metodologias são utilizadas no diagnóstico, na capacitação, na procura de soluções (coletivas e/ou individuais), no acompanhamento, monitoração e na avaliação das iniciativas/projetos?
3. Fale sobre os resultados materiais/tangíveis (negócios criados, artefatos, potenciação de recursos locais) das atividades desenvolvidas pela Organização.
4. Fale sobre os resultados imateriais/intangíveis (sentimentos de confiança, *empowerment*, aprendizagem, mudança cultural e nas relações sociais) das atividades desenvolvidas pela Organização.
5. Fale sobre o estilo de direção e liderança da Organização.
6. Fale sobre a participação e envolvimento dos associados e demais colaboradores da Organização.
7. Como os associados se organizam para o desenvolvimento das atividades na organização?
8. Como cultura organizacional está relacionada aos padrões de comportamentos comuns, de modo geral, como você caracteriza a cultura organizacional da sua organização?
9. Em sua opinião, todos os integrantes têm acesso às informações sobre o que está acontecendo na Organização? Por quê?
10. Como você avalia a articulação que a sua Organização desenvolve com outras OSCs e *stakeholders*, seja por meio de parcerias ou redes de colaboração?
11. A organização está conseguindo atingir seus objetivos propostos? Por quê?
12. Em sua opinião, em relação às atividades desenvolvidas, a Organização desenvolve práticas inovadoras? Caso afirmativo, quais?
13. Em sua opinião, o que seria uma inovação social?
14. Considerando que nesta pesquisa inovações sociais são todos os novos processos, abordagens ou intervenções, ou ainda, todos os novos produtos e serviços desenvolvidos

para melhorar uma situação ou solucionar um problema social, com base em pressupostos de fortalecimento da capacidade da ação e transformação de atitudes e comportamentos das pessoas e com objetivo de melhoria do bem estar social, você considera que sua Organização possibilita o desenvolvimento de práticas que podem ser consideradas como inovações sociais? Caso afirmativo, quais?

15. Em sua opinião, a Organização pode ser considerada como socialmente inovadora quando se analisa a sua forma de estruturação e de gestão (relações hierárquicas, diversidade de participantes, parcerias estabelecidas, estilo de liderança, forma de envolvimento, modos de deliberações, dentre outros)? Por quê?

16. Em sua opinião, a sua Organização pode ser considerada como inovadora quando se analisa a sua forma de intervir na sociedade? Por quê?

17. Em sua opinião, a sua organização possibilita o desenvolvimento de produtos ou artefatos **inovadores** que possibilitam a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários? Caso afirmativo, quais?

18. A Organização desenvolve atividades inovadoras cujo impacto social pode ser considerado como de grande escala ou como de grande abrangência geográfica? Caso afirmativo, quais?

19. A Organização desenvolve atividades inovadoras que resultam em impactos em diversas dimensões sociais? Caso afirmativo, quais e em que dimensões?

20. A organização desenvolve atividades inovadoras que foram disseminadas e apropriadas em outros contextos, organizações ou regiões geográficas? Caso afirmativo, quais?

21. Caso sejam desenvolvidas, quais fatores contribuem para o desenvolvimento de inovações sociais em sua organização?

22. Quais fatores impedem ou dificultam o desenvolvimento de inovações sociais em sua Organização?

23. Para você, o que é ser competente no âmbito da sua Organização?

24. Em sua opinião, quais são as principais competências individuais dos integrantes da Organização?

25. Em sua opinião, quais são as principais competências da organização de modo geral?

26. A organização possibilita o desenvolvimento de competências em seus associados e colaboradores? Caso afirmativo, que competências são desenvolvidas? Como elas são desenvolvidas?

27. Em sua opinião, a Organização pode ser considerada como um espaço de aprendizagem? Por quê?

28. A organização possibilita melhorias nas práticas dos membros que nela trabalham? Caso afirmativo, de que modo?
29. A organização possibilita recursos para a ação livre e informada de seus associados e colaboradores? Caso afirmativo, de que modo?
30. Quais são os principais fatores que facilitam o desenvolvimento de competências em sua Organização?
31. Quais são as principais barreiras ou limitadores ao desenvolvimento de competências em sua Organização?
32. Para você qual a importância das competências individuais para que a organização desenvolva inovações sociais?
33. Em sua opinião, é possível que uma OSC seja inovadora, mesmo que seus integrantes não articulem suas competências de forma adequada? Caso afirmativo, de que modo?
34. Como você vê a relação entre inovar socialmente e possibilitar o desenvolvimento de competências em integrantes de OSCs?

Apêndice V – Roteiro das entrevistas semiestruturadas (Beneficiários não associados)

Organização: _____

Nome do entrevistado: _____

Profissão/ocupação: _____

Ano que tomou conhecimento da Organização: _____

Ano que passou a se beneficiar das atividades da Organização: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Escolaridade/Formação: _____

1. Fale-me sobre a importância da Organização para a sua vida e para seus familiares.
2. Fale-me sobre as atividades desenvolvidas pela Organização que você tem conhecimento.
3. Sabes me dizer como estas atividades são desenvolvidas?
4. Fale-me sobre os resultados concretos/visíveis (negócios criados, artefatos, potenciação de recursos locais) das atividades desenvolvidas pela Organização que você tem conhecimento.
5. Existem outros os resultados que são de difícil visualização e mensuração (sentimentos de confiança, *empowerment*, aprendizagem, mudança cultural e nas relações sociais) das atividades desenvolvidas pela Organização e que você tem conhecimento. Caso afirmativo, quais?
6. Você sabe como a Organização é gerenciada? Caso afirmativo, de que modo?
7. Fale-me sobre como as atividades da Organização são desenvolvidas e por quem são desenvolvidas.
8. Em sua opinião, todos os beneficiários têm acesso às informações sobre o que está acontecendo na Organização? Por quê?
9. A opinião dos beneficiários é considerada para o planejamento das atividades da Organização? Por quê?
10. Em sua opinião, a organização está conseguindo atingir os objetivos a que se propõe? Por quê?
11. Em sua opinião, os beneficiários estão satisfeitos com os produtos desenvolvidos e serviços prestados pela Organização? Por quê?
12. Em relação às atividades desenvolvidas, você considera que a Organização desenvolve práticas inovadoras? Caso afirmativo, quais?
13. Você saberia me dizer o que seria uma inovação social?

14. Considerando que nesta pesquisa inovações sociais são todos os novos processos, abordagens ou intervenções, ou ainda, todos os novos produtos e serviços desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social, com base em pressupostos de fortalecimento da capacidade da ação e transformação de atitudes e comportamentos das pessoas e com objetivo de melhoria do bem estar social, você considera que a Organização possibilita o desenvolvimento de práticas que podem ser consideradas como inovações sociais? Caso afirmativo, quais?
15. Caso afirmativo, você sabe me dizer como essa inovação social foi desenvolvida?
16. Caso afirmativo, quais pessoas são beneficiadas por estes produtos ou serviços?
17. Caso afirmativo, o que é alterado nas vidas dos beneficiários com o acesso a estes produtos e serviços?
18. Caso afirmativo, você sabe se essas inovações sociais foram disseminadas e apropriadas em outros contextos, organizações ou regiões geográficas? Se sim, quais?
19. Na sua opinião, o que diferencia a Organização de outras que possuem o mesmo objetivo?
20. Você considera que os membros da Organização são competentes no desenvolvimento de suas atividades? Por quê?
21. Desde que você conhece a Organização, você considera que seus membros melhoraram a forma de desenvolver os produtos ou de prestar os serviços propostos? Caso afirmativo, o que melhorou?

Apêndice VI – Inquérito complementar para os estudos de casos (Adaptado de Parente, 2014)

Objetivo: Caracterização da Organização.

1. A organização tem secções delegadas/afiliadas da sede?

Sim

☐

Quantas? _____

Não

☐

0

2. Qual é a localização geográfica das secções (se organizações de âmbito nacional ou internacional)

3. Gostava agora de lhe pedir para preenchermos uma tabela com alguns dados relativos à dimensão da organização.

		Homens	Mulheres
Dirigentes estatutários	Nº		
Técnicos superiores com funções de chefia	Nº		
Técnicos superiores sem funções de chefia	Nº		
Pessoal qualificado operacional	Nº		
Pessoal qualificado administrativo	Nº		
Pessoal indiferenciado	Nº		

4. Pensando, agora, mais especificamente nas pessoas que ocupam cargos de direção na organização pedia-lhe que, para cada um, me dissesse qual a sua idade, escolaridade e actividade profissional principal.

				Sexo	
Cargo	Idade	Profissão	Escolaridade	M	F

5. Quantos trabalhadores foram contratados no último ano? _____

Nenhum

Não sabe

6. Quantos trabalhadores saíram da organização no último ano? _____

Nenhum Não sabe

7. Quantos associados entraram para a Organização no último ano?

Nenhum Não sabe

8. Quantos associados saíram da organização no último ano? _____

Nenhum Não sabe

9. A organização define planos de ação, para além do plano de atividades anual? (Por planos de acção queremos dizer: o processo que envolve o planeamento, a execução, a monitorização e controle e a avaliação das atividades)

Sim Não

10. Caso afirmativo, qual o horizonte temporal desses planos?

Anual		1	Trienal		3
Bianual		2	3 a 5 anos		4
Outra: Qual? _____					5

11. Quem participa na sua elaboração?

Dirigentes estatutários		1	Administrativos		4	Voluntários		6
Técnicos superiores (chefias)		2	Indiferenciados		5	Membros associados		7
Técnicos superiores (não chefias)		2	Equipas de terreno/		6	Outros. Quem? _____		8
Qualificados Operacionais		3	/grupos de projecto			_____		

12. Existe algum documento próprio onde esses planos ficam registrados?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

13. Nos planos de acção são definidos objetivos que se traduzem em indicadores quantitativos?

Nunca ☐ 1 Em parte ☐ 2 Sempre ☐ 3

14. A organização utiliza instrumentos de monitorização/avaliação dos planos de acção?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

15. Se sim, quais são esses instrumentos?

Auditorias internas	☐ 1	Relatórios de avaliação contratualizados	☐ 7
Relatórios anuais de atividades	☐ 2	Relatórios de sustentabilidade	☐ 8
Consulta aos utilizadores	☐ 3	Outros relatórios de avaliação	☐ 9
Análise custo-eficiência	☐ 4	Relatórios de monitorização	☐ 10
Relatório de contas	☐ 5	Inquéritos de satisfação	☐ 11
Relatórios intercalares contratualizados	☐ 6	Outro. Qual? _____	☐ 12

16. Pensando nos seus fornecedores e nos recursos que utilizam no desenvolvimento da atividade da organização, qual é a sua principal origem?

Município/Freguesia/Concelho	☐ 1	País	☐ 3
Distrito/Região	☐ 2	Estrangeiro	☐ 4

- p. Desmotivação dos recursos humanos
- q. Conflitos internos entre recursos humanos
- r. Ética e deontologia profissional

Políticas Governamentais e Legislação

- s. Estatuto jurídico pouco claro
- t. Mau enquadramento fiscal
- u. Debilidade da política de mecenato
- v. Existência de obstáculos à defesa de causas
- w. Existência de obstáculos à afirmação como grupo de pressão
- x. Desajustamento das políticas públicas
- z. Legislação dispersa e incoerente

Outros

- aa. Competição por parte de empresas lucrativas
- bb. Falta de consciência pública
- cc. Instabilidade política
- dd. Atitudes hostis do público
- ee. Ausência de parceiros válidos
- ff. Outra. Qual? _____

20. Identifique, por favor, as 3 principais redes e as 3 principais parcerias, nacionais e internacionais, em que participou ou participa. Gostava que classificasse cada uma dessas redes e dessas parcerias quanto à intensidade das atividades que no seu âmbito são desenvolvidas.

	Nacional	Intensidade das atividades			
		Desati- vada	Pouco ativa	Ativa	Muito ativa
		(0)	(1)	(2)	(3)
Rede	A.				
	B.				
	C.				

	Internacional	Intensidade das atividades			
		Desati- vada	Pouco ativa	Ativa	Muito ativa
		(0)	(1)	(2)	(3)
	G.				
	H.				
	I.				

Parceria	D.				
	E.				
	F.				

J.				
K.				
L.				

21. Gostava de lhe pedir, agora, que pensasse nos 3 projetos mais importantes que a organização desenvolve ou desenvolveu na sua área prioritária de intervenção nos 3 últimos anos.

Tabela 3. Informação geral sobre os 3 principais projetos que a organização desenvolve/desenvolveu na sua área prioritária de intervenção

	Nome do projeto 1 _____	Nome do projecto 2 _____	Nome do projecto 3 _____
a. Ano de início			
b. Ano de fim			
c. Duração em meses			
d. População-alvo			
e. Principal entidade financiadora			
f. Montante total de financiamento (aproximado)			
g. Principais instituições parceiras			
h. Papel das instituições parceiras (ex: financiador, consultor, par com mesma função, etc.)			
i. Área de intervenção do projeto			
j. Quem é o coordenador? (ex: direcção; técnicos superiores)			
k. O projeto tem algum meio de divulgação? Se sim, qual? (ex. Site; blog; plataforma virtual; etc.)			

22. A sua organização subcontrata algumas atividades relacionadas com a gestão da organização a entidades externas? Referimo-nos a atividades tais como contabilidade, gestão de recursos humanos, assistência jurídica, entre outras.

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

23. Se sim, que funções são subcontratadas? _____

24. «Uma equipe de trabalho é um conjunto distinto de duas ou mais pessoas que interagem dinâmica e interdependentemente, para atingirem um objetivo ou missão valiosos, e desempenhando funções específicas durante um período limitado.»

Tendo em conta o conceito de equipa anteriormente enunciado, pedimos-lhe que nos dê a sua opinião face às seguintes questões. Para tal, deverá utilizar a escala de pontos de 1 a 10, na qual o valor **1** representa um grau mínimo de concordância e o valor **10** significa um grau máximo de concordância.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Na minha organização existem equipas de trabalho.										
b. A organização, como um todo, funciona como uma equipa.										
c. As equipas de trabalho possuem objectivos enunciados de forma clara										
d. Os membros das equipas trabalham de forma interdependente (o trabalho de cada um depende dos contributos dos colegas)										
e. As pessoas que trabalham nas equipas possuem, em cada momento, papéis ou funções específicos										

25. Assinale a importância que tem, para a sua organização, cada uma das seguintes capacidades para o exercício de uma liderança eficaz das equipas de trabalho ou da organização em geral. Use uma escala de 1 a 10 em que o valor **1** representa um grau mínimo de importância e o valor **10** significa um grau máximo de importância.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Planeamento e fixação de objetivos										
b. Organização e coordenação										
c. Comando e decisão										
d. Controlo										
e. Delegação										
f. Gestão de conflitos										
g. Iniciativa										
h. Criatividade										
i. Espírito crítico										
j. Formular metas quantificáveis										

26. A organização tem newsletter ou boletim informativo?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

27. Se sim, em que suporte é editado?

Digital

☐	1
☐	2

Digital e impresso

☐	3

Impresso

28. A quem é distribuído?

Trabalhadores da organização

☐	1
☐	2
☐	3
☐	4

Parceiros

☐	5
☐	6

Membros associados

Outros. Quais? _____

População em geral

Financiadores

29. Passando agora para outros meios de divulgação, nomeadamente os que usam as plataformas eletrônicas, gostava que me dissesse se a sua organização tem:

Site na Internet?

Sim

☐	1

Não

☐	2

Se sim, qual o endereço? _____

30. Blog?

Sim

☐	1

Não

☐	2

31. Se sim, qual o endereço? _____

32. Plataforma em redes sociais (Facebook; Twitter; outros)?

Sim

☐	1

Não

☐	2

33. Se sim, qual o endereço? _____

34. A organização mantém uma mailing list atualizada?

Sim

☐	1

Não

☐	2

35. Quais são os usos mais frequentes da sua mailing list?

Divulgação de atividades		1	Mobilização de público-alvo		3
Contato com utilizadores		2	Outras. Quais? _____		4

36. Para terminar estas questões sobre comunicação e relações entre instituições, gostava de lhe pedir que classificasse a intensidade das relações da sua organização com um conjunto de atores institucionais. Use uma escala de 1 a 10, onde **1** significa «intensidade mínima» e **10** «intensidade máxima» na relação.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Instituições da administração pública central										
b. Instituições da administração pública regional										
c. Instituições da administração pública local										
d. Empresas do setor privado										
e. Instituições académicas										
f. Outras organizações congêneres (que atuam no mesmo domínio)										
g. Outras organizações do 3º setor										
h. Meios de comunicação social										

37. Quais foram, no último ano, as duas principais fontes de financiamento do funcionamento da organização? (**escolher apenas duas, as principais**)

Subvenções do Estado		1	Campanhas de angariação de fundos		7
Fornecimento de produtos ou serviços no mercado		2	Financiamentos europeus		8
Quotas e donativos de associados		3	Agências internacionais de cooperação		9
Rendimentos de património da organização		4	Financiamentos de fundações e institutos		10
Donativos de empresas		5	Subvenções municipais		11
Donativos de particulares		6	Outro. Qual? _____		12

38. Vou fazer agora algumas questões, e estamos mesmo a chegar ao fim, sobre voluntariado. Por voluntários entendemos apenas aqueles que não fazem parte da direção nem são trabalhadores. Peço-lhe, por isso, que exclua esses.

39. Assim sendo, a sua organização tem voluntários?

Sim		1	Não		2

40. À semelhança do que lhe pedi para o pessoal remunerado, gostava que preenchessemos uma tabela com alguma informação sobre a dimensão do voluntariado na sua organização

TABELA 4



	Sede (1)	Delegações nacionais (2)	Expatriados em delegações internacionais (3)
a. Nº total de voluntários			
b. Nº de voluntários por intensidade de voluntariado			
(1) < 10 horas/mês			
(2) 10 a 19 horas/mês			
(3) 20 a 29 horas/mês			
(4) > 30 horas mês			
c. Nº de voluntários por género			
(1) Homens			
(2) Mulheres			

41. Sabe-me dizer qual a idade do voluntário mais jovem? _____ anos.

42. E a idade do voluntário mais velho? _____ anos.

43. Pensando, agora, nas habilitações literárias dos voluntários, pode-me dizer quantos têm:

a: O 9º ano ou menos _____

b. Do 9º ao 12º ano _____

c: O ensino superior _____

44. Para cada uma das áreas de trabalho que vou ler, diga-me por favor se há ou não participação de voluntários na sua organização?

	SIM (1)	NÃO (2)
a. Definição de projetos		
b. Tarefas administrativas		
c. Tomada de decisões estratégicas		
d. Funções de coordenação		
e. Tarefas de logística		
f. Atividades técnicas específicas da função para a qual o voluntário é admitido		
g. Outra. Qual? _____		

45. Qual das seguintes situações melhor descreve a principal forma como a organização recruta voluntários? (**escolher apenas uma**)

O passar de palavra entre pessoas que já são voluntários e seus conhecidos é a maneira mais eficaz para termos novos voluntários

São organizadas campanhas especificamente concebidas para angariar novos voluntários

Mantemos anúncios publicitários em jornais, revistas e outros meios de divulgação para dar a conhecer a organização e atrair novos voluntários

Recurso a bolsas de voluntariado através de parcerias com organizações que recrutam voluntários

	2
	3
	4
	5

46. Caso não tenha, qual é a principal razão porque não tem voluntários

A organização não é atrativa para o voluntariado

Preferem trabalhar com técnicos remunerados

Não têm meios para divulgar a organização

O voluntariado não garante estabilidade de RH

A organização não tem tradição de voluntariado

Difícil articulação entre voluntários e restantes membros da organização

	1
	2
	3
	4
	5
	6

Os candidatos têm apresentado um perfil desadequado às necessidades da organização

A organização não tem disponibilidade para definir um plano de voluntariado

Outra. Qual? _____

	7
	8
	9

Apêndice VII – Modelo de quadro utilizado na sistematização da análise das entrevistas

Tópico Central: Desenvolvimento de competências e de inovações sociais pela OSC – IABS		
Pergunta	Tópico Secundário: Desenvolvimento de Inovações sociais	Insights / Comentários
Você considera que sua Organização possibilita o desenvolvimento de práticas que podem ser consideradas como inovações sociais? Caso afirmativo, quais?	Nós temos um centro chamado Centro Xingó, por exemplo, que é um centro de inovação social. Ele é um centro de convivência com o semiárido e a gente consegue materializar um pouco. Com suas limitações, mas ele trás inovações de como lidar com a convivência no semiárido, ele tem um espaço de formação. [...] (Entrevistado A). Sim. Eu acho que alguns projetos aqui deram bons frutos com relação a isso. Projeto cisternas foi um projeto grande de água, acesso à água. Levou ainda para as regiões pobres tecnologia de uso da água. Captação, armazenamento, manutenção, até mesmo a invenção de uma bomba de um espanhol que ele colocava uma bolinha de gude e fazia com a bomba subir e voltar com a água para não entupir o cano. [...] (Entrevistado C). Eu acho que sim. A gente implantou um modelo de gestão que vai bem dentro disto que você falou. Dentro desta linguagem. Não só no âmbito do que falei, mas nas diferentes temáticas. Claro que de acordo com a particularidade de cada ação. Mas vai muito de encontro assim com este conceito. Hoje eu acho que o IABS trabalha basicamente com inovação (Entrevistado I).	Foi destacada uma diversidade de ações consideradas como socialmente inovadoras com destaque para o Centro Xingó e o Projeto Cisternas.
A organização desenvolve atividades inovadoras que foram disseminadas e apropriadas em outros contextos, organizações ou regiões geográficas? Caso afirmativo, quais?	Eu acho que sim. [...] Mas, naturalmente ter essa ressonância, está relacionando muito com o nosso conceito do Mandacaru, do Xingó. Eu recebo visita na depuradora toda a semana. Instituições de pesquisa, governo. Toda semana tem gente lá. É uma forma de você estar passando. Estamos tentando sistematizar em outras questões (Entrevistado A) Eu acho que isso, totalmente. Os projetos aqui todos eles não tem início meio e fim. Eu acho que daí já teve nova ideia. Do turismo puxa a inserção produtiva. É o projeto da ostra que foi feito com o produtor da ostra e a gente já encaixa o turismo, já replica e já envolve o turismo com a ostra, então eu acho que a gente envolve, além dessa integração que a gente costuma fazer por oportunidade, por carência. Teve projetos que teve boa replicabilidade. Prêmio Mandacaru foi criado para isso e a gente já vai para a terceira edição (Entrevistado C) Com certeza. Eu acho, que as próprias tecnologias sociais. O próprio Xingó. Eu acho que o Xingó é muito esta inspiração. O Xingó é um centro diverso. No Xingó a gente tem vários seminários. Há espaço para muitos debates, com disseminação de conhecimento mesmo (Entrevistada D). [...]	O Centro Xingó e o Prêmio Mandacaru foram os principais responsáveis pela ressonância obtida pelo IABS.

Apêndice VIII – Informações complementares sobre o MICC

- Sobre a constituição do MICC:

“- Então, o que vamos fazer?” “- Ah, tem o assentamento de Itapeva, tem o assentamento de Porto Feliz, tem o assentamento de Sumaré e tal”. “- O que vamos fazer?” “- Ah, vamos fazer uma coisa completa, vamos apoiá-los no escoamento dos seus produtos”. Então, entramos em contato e começamos, em Itapeva, a fazer esse entrosamento com eles. (Entrevistado B).

O MST sendo um movimento não oficial, movimento clandestino, ninguém queria comprar seus produtos. Porque apoiariam um movimento clandestino. “- Então, vamos ver o que podemos fazer”. “- Vamos buscar dez sacos de feijão” (Entrevistado B).

Então, foi um apoio assim consistente. Quer dizer, não foi: “- Olha, traz um saco de feijão”. Que isso não resolve nada também. Isto é paliativo. Mas, 30 toneladas. Aí não é tão pouco assim. Para um assentamento, eu vou dizer que os assentamentos de Itapeva que tinha em torno de seis assentamentos. Então, a gente fazia a integração com todos eles, não era com uma pessoa em específico. (Entrevistado B).

E essas paróquias vendiam quilo a quilo (Entrevistada C).

Migramos para Biritiba Mirim, que é perto de Mogi das Cruzes, em torno de 100 quilômetros de São Paulo. (Entrevistado B).

- Sobre o projeto do *kit*:

O *kit* tem um preço fixo, combinado entre as partes. Então, é sempre um preço fixo por um ano. Às vezes um ano e meio. (Entrevistada C).

Nós tivemos, no início, até 2, 3 anos com um mesmo preço. As pessoas perguntam: “- Como é negociado o preço?” Negócio é feito de forma integrada. Sentam-se os dois lados para discutir o preço. Não é preço nem imposto por eles e nem imposto pelo MICC. Sentamos juntos analisamos e tal. “- Por quê?” Senão, é muito complicado. Porque nós não temos um departamento de vendas, um departamento de compras, um departamento disso e aquilo. Não é uma empresa, é um movimento. Então, feito tudo por voluntários. Então, já pensou se em cada semana ou em cada 15 dias: “- Ah não, hoje o preço está mais alto!” “- Ah não, hoje está mais baixo”. E fazer o preço flutuante, aí seria muito complicado. Então, a gente acerta o seguinte: “- Quando o preço aumenta um pouquinho, vocês mantêm. Quando baixa um pouquinho, nós também mantemos.” Então, faz uma média e cumpre. E isso, tem acontecido. Até durante 2, 3 anos, o mesmo preço. (Entrevistado B).

O brócolis, por exemplo, em alta, ele não vem no *kit*. Às vezes, até vem, se a colheita for farta. Entendeu? O tomate nunca vem, porque ele precisa de muito veneno para ser produzido. Tomate, cebola, batata, nunca vêm. É muito caro produzir sem agrotóxico. (Entrevistada C).

A nossa parceria também é com os produtos que nós queremos aqui, de época, sem agrotóxico. Por isso, o tomate dificilmente vem. Quando vem, pode comer a vontade. Mas quase nunca vem. E não é nem por causa do preço, por causa de que é difícil colher sem agrotóxico, se não for feito num sistema de estufa, ou coisa assim. Então, isso nos dá alguma segurança, embora a gente até saiba que em alguns casos se coloca o mínimo de agrotóxico para poder fazer. Mas nós estamos sempre encima e estamos em contato permanente, e quando a gente descobre qualquer coisa, a gente vai encima. Que nós falamos: “- Se for para comer com agrotóxico, nós não vamos

trabalhar de graça”. Nós somos voluntários para ajudar o produtor, mas também para trazer saúde para o povo da cidade. Não pode ser unilateral. (Entrevistado B).

No verão nós produzimos mais legumes, já no inverno são produzidas mais folhagens. No entanto, conseguimos montar os *kits* com oito produtos diferentes em todas as épocas do ano, tranquilamente (Entrevistado F).

O projeto dos *kits* continua em atividade, apesar de ter o volume de comercialização reduzido drasticamente em uma das gestões do MICC. Na visão do Entrevistado B, esse período de crise do projeto foi ocasionado por problemas específicos de uma gestão e foi superado em gestões posteriores.

Porque já vem os *kits* para cada comunidade. Vila Alpina, vem Vila Alpina. São 50 quites. Já vem contado. Um pedido nosso é que em cada comunidade venha o mesmo *kit*. Não venha diferenciado. Para evitar: “- Ah, me deixa ver esse aqui”. Todos iguais para não ter discussões nenhuma. Eles formam os *kits* de acordo com a lista que a [Membro do MICC], que é a coordenadora do *kit*. Ela recebe dos grupos, faz a listagem e passa a listagem para os coordenadores do campo. Isto até na segunda-feira ao meio dia. E dá para eles distribuírem. Ver de quem vai pegar o produto e hoje colher e aí forma os *kits* e 03 horas e 30 minutos da manhã, mais ou menos, eles estão saindo de Ibiúna para vir para cá e 05 horas e 30 minutos estar pronto. Isso toda a semana. É um bom trabalho. E aí então, há distribuição para os grupos aqui. Os grupos, quarta-feira que recebe o *kit*. Temos até segunda-feira para receber o dinheiro e depositar. Deposita diretamente. Aí o MICC deposita a parte que é 12,00 por *kit* para eles. (Entrevistado B).

Os relatos dos entrevistados A, B e C enfatizaram que o MICC, enquanto organização de base ecumênica, tem os mesmos valores e princípios defendidos pelo catolicismo como direcionadores das ações de seus membros. No entanto, o fato de se considerarem como organização católica não impede a realização de parcerias com outras igrejas para o desenvolvimento de suas atividades.

Em 2008, o MICC foi registrado como uma associação. A principal motivação para a alteração de sua natureza jurídica foi a aquisição de Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilitaria a concorrência em editais voltados para financiamento de projetos, assim como o recebimento e execução de recursos, quando aprovados. Como nem todos os associados concordaram com a mudança, segundo a Entrevistada C, ficou acordado o registro enquanto associação, mas em essência continuar como um Movimento.

A questão é mais política do que social. Mais política. Poderia até, ter CNPJ como movimento, mas tivemos orientação da parte do Governo, que participa e a gente integra também com o Governo, nas suas áreas específicas. E eles falaram: “- Olha, se vocês quiserem ter um apoio maior do Governo, com possibilidade eventualmente de pedir algum apoio financeiro, é melhor vocês se colocarem como associação”. Porque o Governo vê com melhores olhos associação do que movimento. Então, seguindo um pouco a orientação governamental, a gente resolveu colocar associação. (...) Como essa sigla já era muito conhecida na região e fora da região, então mantemos como nome fantasia MICC, senão, teria que ser AIC. (Entrevistado B).

Formalmente, o MICC possui como objetivos valorizar as pessoas e seus trabalhos na terra em vista de um melhor aproveitamento dos alimentos na cidade; apoiar e contribuir com os agricultores e seus familiares para que permaneçam no campo; estabelecer parcerias com agricultores adquirindo deles alimentos de qualidade, sem atravessadores e sem agrotóxicos; e despertar a consciência de luta política contra um sistema que prioriza o lucro, o latifúndio, a monocultura, em detrimento da solidariedade organizada (MICC, 2016a).

Para isto, além da articulação da produção e consumo de produtos agrícolas naturais e/ou orgânicos; promove, em algumas comunidades, a feirinha do MICC com legumes, verduras e frutas da agricultura familiar; promove cursos sobre alimentação natural; e possui uma loja comunitária que oferece produtos naturais diversos, como pães, arroz integral, mel, dentre outros vindos de Ibiúna e outras localidades (MICC, 2016a).

Inclusive, a religião espírita faz parte do grupo. Faz parte do curso de alimentação natural. Têm evangélicos, tem igreja evangélica também no *kit*. Tem escolas também, postos de saúde, as UBS (Unidades de Básicas de Saúde). (Entrevistado B).

- Sobre a lojinha do MICC:

Foto da Lojinha do MICC



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

No entanto, o espaço físico foi considerado insuficiente para que o MICC possa colocar em prática todos os projetos que planeja desenvolver. A perspectiva é da construção de uma sede própria e para isso foi adquirido um terreno que está em vias de quitação. Este

terreno foi adquirido com o apoio da comunidade que organizou eventos e rifas destinados à angariação de fundos. O valor arrecadado foi suficiente para a compra de metade do terreno e o saldo devedor foi parcelado diretamente com a proprietária. A intenção é de se construir no novo espaço uma cozinha para a realização de cursos sobre alimentação natural e aproveitamento de verduras e legumes, já que dos cursos citados estão sendo inviabilizados pela ausência de uma cozinha apropriada. Por mais que tenham sido comprados alguns equipamentos, ainda falta espaço adequado.

- Sobre os motivadores ao desenvolvimento de inovações sociais:

Nós não queremos vender produto. Nós queremos vender a ideia de uma nova sociedade. Então existe um sonho de uma mudança. “- E o que tem por trás disso?” Nós, a maioria do grupo está dentro da igreja católica, muitos grupos são da igreja messiânica. Mas a mística que tem é o que sustenta esse trabalho. E o que faz que as pessoas tenham um sonho de uma nova sociedade. De uma forma diferente e acreditar na esperança de algo diferente. Eu acho que o que faz caminhar é isso. A dificuldade hoje de uma renovação é porque a sociedade, a igreja ela passou por uma transformação muito grande quando ela se afastou das questões sociais. (...) E hoje nós tivemos uma retomada disso, que nós vamos sentir só lá na frente. Eu acho que a falta de voluntários é diretamente ligado ao processo de você não estar ligado diretamente ao social. (Entrevistado A).

Já passaram “n” padres aqui e nenhum se opõe. Até agora, por exemplo, ninguém disse: “- Olha, não quero mais vocês aqui! Desocupa!” (...) Não é uma coisa isolada da igreja. Juridicamente até é, porque temos o CNPJ próprio. Mas aqui, além de abrigar carro, a sede, uma porção de coisa aqui. (Entrevistado B).

- Sobre as instituições parceiras:

Que também é interessante a integração com outras pastorais também. Por exemplo, as comunidades de base. E tem apoio e influência nas comunidades de base. O [Entrevistado A], ele é presidente do MICC até maio. Então ele sai fora, que já são quatro anos. Então, ele coordena uma escola de fé e política. É uma integração e na escola de fé e política também trabalha isto, nas pastorais em geral, vicentinos, da musicalidade, e posso falar que é no âmbito social. Também faz um bloco na igreja nesse trabalho que a gente está integrada e eles também apoiando, sendo os leigos, sendo nível diocesano, seja nível regional. Há uma intrainteração religiosa. (Entrevistada C).

Foi através do Instituto Kairós que a gente foi se conhecendo. No início, a gente trabalhou muito sozinho, não fomos atrás de projetos. Vivemos eminentemente sem participar de projetos. Algo muito focado dentro da própria igreja realmente. E aí, até pelas dificuldades que foram surgindo e como surgimento desse estudo feito pelo Kairós e aí ele nos apresentou. E aí, ele nos convidou para irmos um momento, criando grupo de consumo. Passando a nossa experiência para esse grupo e a partir dali a gente começou a ter mais contatos com outros grupos. (...) Então são vários grupos de consumo aqui. Quando a gente começou no Kairós, foi uma rede nacional. Uma rede de consumo responsável. Nacional. Então, temos nós aqui, tem o pessoal de Salvador, tem de Manaus, do interior de São Paulo tem mais dois grupos. Tem Santa Catarina. Tem o Rio Grande do Sul. Tem uma rede espalhada. A ideia é justamente é esta, que fique sempre num centro de distribuição, mas ainda caminhando neste sentido. Hoje para trazer o arroz lá do Rio Grande do Sul é caro. Para o MICC trazer, a quantidade é pouca. Então com este centro de distribuição aqui, daqui iria para o Rio, iria para outros lugares. Então, nós estamos trabalhando

neste grupo de consumo. Grupo de consumo responsável. Em nível nacional. (Entrevistado A).

- Sobre a ressonância das inovações sociais desenvolvidas:

Uma vez fomos chamados para falar do nosso grupo em Santos, no Litoral. A gente foi, apresentou: “- Vocês podem trazer o grupo para cá?”. Eu disse: “- Não. Vocês têm que criar um grupo aqui. Não tenho nenhuma pretensão de ter uma marca ou uma franquia. A ideia é essa e vocês a coloquem em prática aqui. A ideia está aí, está exposta e colocada.” (...) A ideia é levar o trabalho aos lugares. Outros, assim dizer, outros encontros nacionais. Não somos uma representação para estes grupos. (...) porque a gente sempre coloca essa questão da realidade. Não adianta eu trazer o meu projeto. Nós estamos falando de lá. Em Santos, talvez vocês tenham outros produtos. Talvez o palmito. E vocês vão ter que se organizar e a partir da sua realidade e caminhar. (Entrevistado A).

Apêndice IX – Informações complementares do COOPDEF

- Sobre a criação da COOPDEF:

Eram pessoas com deficiência e era uma época que a gente não tinha as quotas. Naquele ano estava começando a surgir as quotas para pessoas com deficiência. Mas agente ainda tinha dificuldade. Ainda não tinha esta lei. Então, ela estava começando e tinha uma dificuldade muito grande para colocar as pessoas com deficiência no mercado de trabalho. E aí, como a gente já vinha deste trabalho de treinando, a Universidade Federal e a própria Prefeitura, aí foi que a gente conheceu lá a INTERCOOP, a Incubadora Tecnológica de Cooperativa, já conheciam o nosso trabalho lá como auxiliar de biblioteca na Universidade e chamou a gente para conhecer a INTERCOOP. Aí surgiu a discussão sobre a cooperativa. (Entrevistada A).

Segundo os entrevistados, há quatorze anos a Cooperativa está sediada no mesmo local. Abaixo são apresentadas as fotos e suas duas salas.

Imagens da sede da COOPDEF - Salas 1 e 2



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Financeiramente, a COOPDEF está adimplente, sendo que em quase todos os anos obteve sobras com o exercício de suas atividades. Segundo a Entrevistada A, em apenas um ano houve perdas e este quadro foi facilmente contornado.

- Sobre a dificuldade de se obter a participações e o engajamento de todos:

De um modo geral, uns associados querem apenas participar do pagamento, assim, mas eles não participam muito. Eles todos os meses têm reunião, mas a participação é muito pouca. Como se diz: só quer ver o resultado, mas participar mesmo... Eles não participam muito. (...) Então, tem alguma coisa que deveria ter sido votado, e muito depois: “- Eu nem sabia que decidiram isso”. Mas, porque não participam. (...) A gente tem hoje em torno de 58 pessoas trabalhando. Tem dia que têm dez, doze, pessoas na reunião. (Entrevistada B).

Eu acho que o maior problema nosso, realmente, é a participação. Até para a gente poder fazer eleições é uma coisa difícil para a gente. Aí o pessoal: “- Ah, mas você

já foi presidente! – Mas, de novo! - Quanto tempo você vai ficar na diretoria?”. “- Uai! Enquanto não tiver alguém.” É lógico que a gente vai se revezando nos cargos, exatamente para manter [a cooperativa]. Eu já passei por todos os cargos da diretoria. Por quê? Primeiro, porque antigamente não tinha muita gente. Era só 29, realmente. Depois, porque: “- Ah, mais eu não tenho experiência disso, vai você que já foi”. E o pessoal, às vezes, não quer ter essa responsabilidade de ficar aqui. Que a gente sabe que é de segunda a segunda. A gente leva dever para casa, e a preocupação de quem vai vir, e a Prefeitura que não repassou o dinheiro e eu tenho que fazer o pagamento, eu tenho assuntos, eu tenho um monte de coisa para resolver. (Entrevistada C).

Aí, a diretoria no caso. E tem a oportunidade de cada um trazer uma proposta, e aí, passa para a gente. Nestas reuniões que te falei, ou, às vezes, em reuniões extraordinárias. A maioria é [da direção]. Porque na verdade, a diretoria deixa até aberto para a gente também. Se tiver alguma coisa, trás aí para a gente. Mas ninguém nunca trás. É por isto que as ideias vêm mais da diretoria, se a diretoria não fizer, nós associados também não fazemos [risos]. (Entrevistada F).

Eu vejo que desde a fundação, era um grupo que começou com 29 pessoas, e nós ralamos mesmo. Nós fizemos todos os cursos que teve: cooperativismo básico; gestão e gerenciamento; cooperativas; como é que procede; espaço físico; quantidade de pessoas. Foram vários cursos que nós tivemos, cansativos, longos. A gente saía do serviço dezoito horas e ficava até vinte e trinta da noite, sábado e domingo o dia inteiro. Esta turma, infelizmente, boa parte já não está na nossa cooperativa. Alguns faleceram, outros aposentaram, raras exceções estão trabalhando em outro local. (...) Então, a presença destes era mais significativa, as pessoas eram mais um pouco um pelo outro mesmo. “- Ah, nós não temos dinheiro para fazer isto aqui”. Cada um, nem que fossem dez centavos, cada um participava. (...) Então, este grupo de pessoas [novatos] não tem muito a ideia de cooperativa. Por mais que você batalhe, você dá o regimento, você dá o estatuto. Você faz uma palestra para eles, eles ainda estão presos em: “- Ah, nós somos funcionários. Ah, a cooperativa é uma firma. Eu não sou dono”. (...) Eles não conseguem assimilar que não é isto. Que eles são cooperados, que eles são donos, que eles têm que participar. (Entrevistada D).

- Sobre as parcerias da COOPDEF:

Ela [a Presidente] é muito bem relacionada na cidade, seja com a prefeitura ou com outros parceiros institucionais como a Universidade. Mas de uma forma geral ela é bem conhecida, envolvida com a economia solidária e acho que isso é um resultado positivo. Também, por causa da inserção que a cooperativa sempre teve nos movimentos sociais de uma forma geral. Então, ela faz parte do CONSEA [Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional], do Conselho de Economia Solidária de Minas, do Fórum, aqui do Conselho Agro alimentar e Abastecimento, do Conselho de Pessoas com Deficiência, do Movimento dos Negros, enfim, dos movimentos de mulheres. Então, ela tem uma inserção social boa. Eu acho que isso é positivo. (Entrevistada H).

- Sobre o projeto desenvolvido com os apicultores:

Este projeto, no primeiro momento, ele atendeu a 50 pessoas depois ficaria com 20 pessoas e as pessoas receberam o material para poder trabalhar a apicultura lá. Seria a caixa, o macacão, luva, tudo, tudo que o apicultor precisa para começar ali a fazer o seu trabalho, de trabalhar com mel e ele através desse projeto eles estão recebendo. No primeiro momento, com o curso de formação, 50. E depois, 20 para receber todos os insumos. (Entrevistada A).

- Sobre a participação dos cooperados em cursos de capacitação:

Foi porque na época em que entrei na Prefeitura, ela disponibilizava mais cursos. O próprio SENAC disponibilizava cursos para a gente. (Entrevistada G).

O ano passado nós tivemos dois, ou um curso, de capacitação. Até foi o pessoal lá de Viçosa [ITCP/UFV]. Sobre cooperativismo. Foram dois dias. Um dia inteiro e, no outro dia, foi só pela manhã. (Entrevistada F).

- Sobre a prática como espaço para a aprendizagem:

Porque o mínimo que o cooperado compareça à cooperativa, ele tanto consegue ter relação lá no setor onde ele presta serviço, como aqui dentro da própria cooperativa. Acho que muitas vezes eles não conseguem perceber isso. Mas é um espaço de aprendizagem importante. E acho que uma das vantagens é exatamente esta. (Entrevistada H).

São diversas pessoas que pensam diferentes, tem deficiências diferentes. Então, você aprende a lidar cada vez mais com pessoas que têm uma deficiência. (Entrevistada D).

Apêndice X – Informações complementares sobre o IABS

- Sobre a criação do IABS:

O IABS, desde seu ano de fundação que foi em 2003, começou numa temática muito específica, que foi a temática da pesca. Que seus fundadores, boa parte deles são dessa área. Então começou basicamente com os projetos na área da pesca e a partir de certo momento, a partir de 2006, se não me engano. Que aí entrou a parte da cooperação espanhola aqui no Brasil e o IABS foi o gestor desses recursos. Tanto gestor da parte financeira quanto da parte técnica. O escopo de atuação do Instituto começou a crescer. Foi se ramificando e a gente foi começando a criar outras expertises em determinadas áreas. Então, assim, hoje o Instituto, pelo que posso dizer, é que ele tem uma gama de conhecimentos. É um instituto multidisciplinar. Hoje a gente consegue trabalhar com excelência em diversas áreas e com bons resultados. E tem uma coisa muito interessante também que, na minha percepção, é que a cada projeto que a gente vai trabalhando, a gente vai conseguindo dar uma cara nova para o Instituto. Antes a gente era bem a cara de pesca, isso foi diminuindo ao longo do tempo. Depois a gente passou a fazer bem a gestão dos recursos internacionais por meio da cooperação. Depois a gente entrou na temática de convivência com o semiárido, tecnologias sociais. Por alguns anos, num convênio que fizemos com o Ministério do Turismo. A gente trabalhou a arte de turismo sustentável bem efetiva também. Então, assim, a gente criou estas linhas de atuação e conseguiu trazer um pouquinho de acervo e dar uma cara mais ampla para o Instituto. (Entrevistado I).

Na percepção dos entrevistados A e B, hoje a Instituição é percebida como um elemento atuante no segmento, sendo considerada como referência na área em que atua – integração com o semiárido e unidade de conservação. Inicialmente, os trabalhos eram desenvolvidos muito pelo nome das pessoas que integravam o Instituto. Atualmente, a organização em si é reconhecida nacionalmente.

A gente tem um foco muito grande no semiárido brasileiro. Tem muita atuação, nesta parte de desenvolvimento rural. E na questão de meio ambiente e gestão ambiental, de unidade de conservação é mais em Minas Gerais. A gente está agora conseguindo extrapolar estas duas áreas. Levando esta questão de inserção produtiva e desenvolvimento rural para outras áreas, fora do semiárido. E de meio ambiente para dentro do semiárido. (...) Mas o que a gente foca é o desenvolvimento local, redução das desigualdades, melhoria da qualidade de vida dos beneficiários, novos procedimentos, novos conhecimentos, inovação, não tecnológica, mas inovação de processos. Por exemplo, a questão de inserção produtiva, que é esta relação campo cidade, são formas de interação campo cidade que a gente tenta fazer. É muito nesse sentido. Ligar muito produção de base comunitária e baixa tecnologia com alta qualidade técnica e gastronomia. Então, a gente tenta ligar pontos que normalmente é desconexo, agente é o articulador nesse processo. (Entrevistado A).

Eu acho que o IABS hoje é uma instituição fortalecida. Instituição importante, não só no Distrito Federal, mas no Brasil inteiro. Principalmente, na região nordeste onde a gente tem mais foco de atuação. E por ser uma instituição que trabalha muito a multidisciplinaridade, a gente tem alcançado vários pontos convergentes, como turismo de base sustentável aliado a gestão de conflitos. Conflitos turísticos, então. Tudo que for gestão de conflitos em alguma área a gente intervém. A gestão de conflito como um todo. Então se você tem também uma unidade de conservação,

você tem vários projetos de unidade de conservação e você tem conflito naquela situação, a gente também trabalha com esta questão integrada. Posseiros, o que vier. O que tiver vinculado à execução daquele trabalho que por ventura geraram algum conflito. Que precisa articular as partes e o IABS, como intermediário, acaba fazendo este papel. (Entrevistada D).

- Sobre a sede do IABS:

Primeiro piso da sede do IABS - espaço destinado aos gestores de projetos



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa

- Sobre a editora IABS:

O Entrevistado I, por ser gestor da editora, apesar do convívio com os demais associados e participação direta nos projetos desenvolvidos, não figura como associado do IABS para que não fossem gerados conflitos de interesses.

- Sobre a participação no IABS:

Por mais que a hierarquia tenha sido considerada como necessária para dar agilidade ao processo decisório, a Entrevistada D considerou que por meio da participação o trabalho se tornou mais prazeroso e as pessoas mais dispostas a colaborar para a execução das atividades.

As pessoas acreditam nos trabalhos, alguns poderiam ter outras opções de remunerações até melhores e tal, mas se envolvem. É claro que envolvimento e informação, existe espaço para todos participarem e grande parte participa muito. É claro que cada um tem seu nível de percepção do que pode ajudar mais ou menos. Então, a gente faz espaço para as pessoas crescerem dentro do instituto, mas alguns têm mais timidez e alguns acham que tem que ter mais formação, mais conhecimento. Outros acham que ocupam função específica. Então ajudam. Aqui tem muita a questão de equipe. “- Ah, tem que fazer um projeto, faltam três dias”. Aí, não interessa qual a área, todo mundo trabalha junto. (Entrevistado A).

O IABS por ser uma instituição do terceiro setor, tem uma característica de associação em que todos se reúnem, dialogam, tentam resolver na base da participação mesmo e o coletivo, ele fala mais alto que o individual. Para a gente é muito importante esta construção mais horizontal, uma gestão mais de pares, de parceria mesmo. Em alguns momentos a gente entende que sim, a hierarquia ela é importante. Porque no processo decisório a gente não pode só ficar debatendo, debatendo e debatendo. A gente precisa enfrentar um problema e decidir sobre aquilo e caminhar e de repente se aquela decisão a gente precisa acertar, alinhar o prumo e a gente vai conseguindo fazer com que os resultados consigam ser alcançados. Mas as pessoas são muito participativas e eu acho que a gente tem um ambiente muito legal para trabalhar. Aqui dentro todo mundo fala como é gostoso, estar juntos, almoçar juntos, tem um refeitório aqui, depois a gente toma o café da tarde. A gente tem o café da manhã na quarta-feira, a gente tem movimento de *happy hour*. (Entrevistada D).

Então, conselho deliberativo, conselho fiscal, conselho executivo e diretoria executiva, juntos. São grupos temáticos. (...) Na prática, a gente começou a fazer uma estratégia de descentralização e divisão de responsabilidade que funciona da seguinte maneira: eu tenho o que a gente chama de núcleo decisor, então ao invés de eu tomar decisão ou do grupo da diretoria tomar decisão, dos diretores, do representante do conselho, editora e comunicação. Então, a gente criou um nucleozinho de sete pessoas que são as que tomam as decisões no dia a dia. A gente se reúne quase toda a semana, a gente conversa pelo WhatsApp quando tem que tomar uma decisão rápida. E tem uma pauta zinha, mas ela é extremamente informal, de rápida decisão. Tomar decisão rápido, mudar rápido. Esse grupo, não envolve os coordenadores de núcleo, então, gerou uma demanda, que são temas, às vezes, muito específicos de Alagoas, muito específico de Minas ou do Rio. E que agente não tinha. Então, a gente optou por fazer um segundo núcleo de tomada de decisão chamado núcleo integrador. Era núcleo assessor e virou núcleo de integração. Esse núcleo de integração, hoje, na prática incorpora todos os membros do conselho deliberativo. Então, ele funciona como se fosse uma reunião do conselho deliberativo estendida com a diretoria e os coordenadores de escritório. Esse grupo hoje, não dá para se reunir com tanta frequência, porque é muita gente. A gente tem uma reunião trimestral presencial e uma reunião mensal virtual. E tem sido o fio condutor do Instituto. Mas esse núcleo integrador foi a estratégia que teve de integrar os escritórios, integrar os grupos temáticos, que a gente não quer caixinhas no Instituto, a gente quer tudo interligado. Descentralização e integração. E ao mesmo tempo, eles são difusores de informação. Então, já é um grupo de 10, 12 pessoas. (Entrevistado A).

Nós temos o planejamento estratégico anual. Vem todo mundo, e aí eu vou te mostrar a agenda e você vai entender um pouco. Eu tenho uma assembleia que aí é só os sócios. Normalmente, a gente faz a assembleia junto do café da manhã ou da reunião do planejamento e os sócios assinam. As deliberações, normalmente a gente faz aberto. (Entrevistado A).

A galera é muito integrada. Todo mundo participa. Sempre, assim eu acho muito bacana a forma que eles encontraram. Por exemplo, eu sou a secretária, porém tem o café que eu mandei a pauta agora e todo mundo participa. No início, eu ficava: “- Gente, acho que não faz muito sentido eu participar. Isto aqui é muito técnico”. Até porque eu ficava muito perdida. Muitas questões técnicas, eu não entendia nem o que eles estavam falando e hoje eu aprendi a acompanhar. Tem muita coisa que eles falam que eu não entendo ainda, assim. Mas eu aprendi a acompanhar. É uma reunião semanal toda quarta-feira, 08:30. Normalmente vai até as nove e pouco, dez horas. Depende da quantidade de pauta. Eu faço a solicitação de pauta na segunda, na terça à tarde, quem tiver alguma coisa já me manda por e-mail. Eu mesclo e junto tudinho e envio para todo mundo ter conhecimento do que vai ser discutido. E aí, na quarta-feira todo mundo vai falando. Discutindo e todo mundo participa e dá sua

opinião. Então, é muito integrado. Entendeu? Todo mundo participa. (Entrevistada H).

Imagem do café coletivo do dia 30 de março de 2016.



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa

Olha, isso é bem relativo. A gente tem a equipe orgânica que é o pessoal que está mais dentro do Instituto e tem as pessoas que trabalham como *ad hoc* que são os consultores. Que são consultores pontuais. São alocados de acordo com os projetos. Então, tem aquela demanda esporádica, vem executa e vai. Às vezes, não tem tanta responsabilidade, para o resultado sim, porque isso vai muito do profissionalismo, mas para a continuidade, para o fortalecimento de parcerias, para a captação dos nossos projetos, isso já não há tanta responsabilidade de um consultor *ad hoc*. Se tratando das pessoas orgânicas, o pessoal do administrativo, é muito bacana a entrega. Acho que uma instituição como o IABS precisa disso. As pessoas elas têm que trabalhar tanto na parte técnica quanto na parte administrativa, uma ajudando o outro, porque quem trabalha com captação de recursos é assim. Não tem jeito. Às vezes, você tem uma remuneração x para trabalhar dentro de um projeto, mas você vai acabar ajudando outro projeto. Ajudando em um planejamento de outro projeto que não está dentro do seu escopo. (Entrevistado I).

Como todo agrupamento humano, tem um grupo que está interessado, algumas estratificações. Um grupo que está interessado, que está buscando opções, está buscando novas oportunidades para a instituição. Um estrato que executa aquilo que for demandado e um estrato de pessoas que estão aqui de passagem em busca de outras oportunidades. É mais um trabalho e não tem maiores envolvimento. Este estrato, hoje praticamente não existe. As últimas pessoas que passaram aqui nesta situação desligaram-se do Instituto nos últimos tempos. (Entrevistado B).

- Sobre o desenvolvimento do trabalho por meio de parcerias:

Foi a estratégia que se identificou para que se possa suprir lacunas, ampliar o escopo de participação, qualificar e participar de projetos de atividades, de alguns editais, enfim, forma que o IABS encontrou de se aliar com outras instituições, numa complementaridade e se conseguir atingir nichos de mercado que sozinho não teria

como. Seria mais difícil, necessitaria de investimento maior, tempo maior de qualificação da Instituição. (Entrevistado B).

Quando surge uma possibilidade de trabalho, logo alguém já levanta: “- Ah, a gente pode desenvolver esse trabalho com uma tal instituição, a instituição pode agregar dessa forma”. Entendeu? (Entrevistada H).

Que um dos nossos resultados maiores foi não só a sobrevivência, mas em ter crescido durante um período de crise justamente pelas parcerias que a gente conseguiu estabelecer com a Universidade aqui aonde eu estou, com o Ministério do Meio Ambiente, com o Instituto Internacional de Cooperação para a Agricultura, o IICA. São estes parceiros estratégicos que tem realmente ajudado a gente conseguir se manter e melhorar a nossa atuação. Porque em rede facilita muito. A gente vai conversar com o Ministério e não estamos mais falando de uma ONG pouco conhecida. É uma ONG com uma universidade, com um organismo multilateral e isto dá muito mais força para nós. (Entrevistado E).

Primeiro, o Instituto pela sua função, ele não é uma instituição reconhecida por todos. Então, na hora que eu entro no processo junto como IICA, que é um organismo internacional, ou com uma universidade federal, a gente se valoriza no processo, como identidade. Segundo, eu tenho uma massa crítica muito maior em relação ao tema. Normalmente, a gente trabalha com temas extremamente complexos. Então, o nosso conhecimento ele fica segmentado dentro do tema. E eu não teria condição de ficar ampliando equipe, ampliando equipe, senão a gente morre. Ia ter uma hora que a gente ia morrer. Por mais que já está grande até demais. Então é outro motivo de você dar um corpo, uma força técnica. Terceiro, com outras instituições você tem conhecimentos externos. Então, você tem conhecimento de outros países, mas você tem conhecimento de outras funções. Então, a pessoa que é professor de universidade, ele tem outros caminhos para gerar conhecimento. Nós temos o caminho muito mais prático. E, por outro lado, eles gostam da gente por a gente estar no campo, e materializar a intervenção. Aquele conhecimento, que muitas vezes, o professor da universidade não tem. Então, a gente faz estas sinergias. (Entrevistado A).

O contato inicial se estabeleceu em função do Prêmio Mandacarú. Então houve um envolvimento técnico. Técnico aqui do IICA nesse evento, digamos de apresentação do Prêmio Mandacarú. E aí o contato se estreitou um pouco mais fazendo com que houvesse um envolvimento. No comitê de julgamento das diversas atividades que vão sendo visitadas, apresentadas para efeito de premiação, digamos assim. Aí, a partir disso, identificamos que havia uma série de aspectos em comum. De interesse comum, digamos, no andar das respectivas instituições. E isso promoveu uma aproximação em termos de: “- Bem, o que vocês fazem nos interessa e vice-versa!”. Temos tudo em comum, temos uma identidade e aí, também com a própria natureza dos integrantes do IABS estabeleceu uma empatia que favoreceu mais ainda essa aproximação institucional e agora, realmente, temos uma série de atividades em comum. De acordo com as expertises que o IABS detém dentro das suas diversas linhas temáticas. Então, isto tem sido extremamente profícuo na identificação também em conjunto de outras oportunidades de cooperação que permitam que as equipes sejam engajadas. Das duas instituições, nesse tipo de atividade. (Entrevistado J).

O Entrevistado A afirmou que o IABS não busca a inserção em redes formais, tais como a Rede Serrado e Associação do Semiárido. As redes que participa são mais executivas, com formalizações bilaterais e formalizadas por meio de projetos - mostra uma apresentação com os gráficos representando as redes do Instituto que segue apresentada a seguir.

Rede estratégica de parceiros IABS 2016



Fonte: IABS, 2016.

Para o Entrevistado A, estas redes estão em constante movimento de acordo com o andamento dos projetos. Cada projeto envolve uma rede diferente para a sua execução cujo formato é alterado com a entrada e saída de organizações e com o maior ou menor engajamento das mesmas. Algumas redes ainda estão em construção como as voltadas para as temáticas turismo e meio ambiente. Esta evolução pode ser visualizada na figura a seguir, que compara a rede estratégica do semiárido do ano de 2016 com a do ano de 2015.

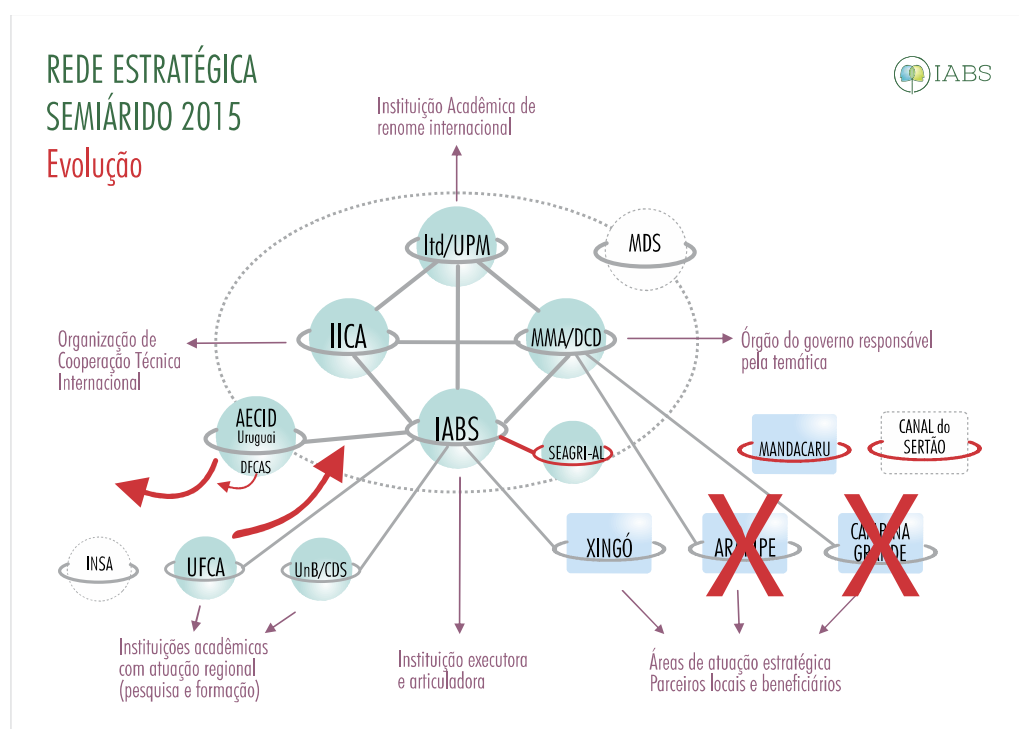
Teve uma fase que a gente precisava correr atrás das parcerias. Teve outra fase que precisamos de parcerias, mas a nossa rede era muito grande e para você fazer uma gestão de rede ela não é fácil. E acabava que a gente pecava por vezes não estar tanto em contato com alguns parceiros. Tinha muitos elos fracos. E aí passou dessa fase e hoje a gente, claro que a gente não nega parceria a ninguém, mas não é uma questão de negar, mas a gente faz uma melhor seleção e envolve pessoas que tem o nosso mesmo pensamento. (Entrevistado C).

Além disso, as relações miúdas mesmo naquele miúdo da construção em que você dá um pouco de si e o outro dá nada, ou você dá muito de si e o outro exige mais. E aí vêm as questões de visibilidade, porque é uma briga de egos, e isso é muito complicado. Tanto para a gente quanto para os parceiros. É sempre muito sério. A questão de recursos. A questão de distribuição. A questão de ações prioritárias. Então isso tudo é muito debatido e, às vezes, até exaustivamente. Mas eu imagino que é um processo de construção. E hoje a gente tem identificado que é bom trabalhar, a gente precisa entender quais são os parceiros certos. Não dá para trabalhar com todo mundo. Em tempos de desespero você começa a chutar para todo o lado e depois você amadurece e entende que não. Que a gente precisa dos

parceiros estratégicos. Parceiros que vão juntos com o IABS contribuir para o desenvolvimento local. (Entrevistada D).

Tem como fatores determinantes para a ação a construção de um mundo mais justo e solidário e o espírito de gratuidade, de responsabilidade, de qualidade e de participação. Tem como missão promover o desenvolvimento integral e integrado de pessoas e comunidades de países em desenvolvimento e de Portugal, com vista à sua capacitação e autonomização, através do testemunho e da intervenção preferencial de voluntários missionários qualificados. (AMARO; BATISTA, 2012; LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016).

Evolução da rede estratégica semiárido após o ano de 2015



- Sobre as inovações sociais desenvolvidas:

Também trabalhamos com o Programa Cisternas que por si, na nossa ideia, também foi uma inovação social a cisterna de captação de água de chuva. Esta de placas que foi desenvolvida por um próprio pedreiro do semiárido e é utilizada hoje em larga escala no Programa Um Milhão de Cisternas. (Entrevistado E).

O Centro que é um acordo entre a CHESF e o antigo Instituto Xingó, lá em Piranhas, Alagoas. No sertão, perto do Rio São Francisco, perto da barragem, na Hidrelétrica do Xingó. E aí estava desativado e a secretaria de Agricultura na época nos chamou para a gente retomar isso aí, não só a gente, mas a Agência Espanhola de Cooperação, o dinheiro da Agência Espanhola foi usado para construir instalações. E o hoje o Centro, a Gestão está a cargo do IABS junto ao comitê gestor. Que existem outros órgãos envolvidos também como a CHESF, a Secretaria

de Agricultura, a AECID e é um Centro hoje que é uma referência de disseminação de inovação, de curso, de pesquisa. Hoje a própria Embrapa quer criar pesquisa lá dentro. Tem a UFAL que é a Universidade Federal de Alagoas e o Instituto Federal de Alagoas também fazem ações lá dentro e pesquisas com alunos. Tem uma parte de educação ambiental. Então, o Centro virou uma referência. E esse ano, por exemplo, estamos tendo mais de 35 cursos no ano. Então, um curso por semana, assim uma coisa de louco. Gratuito. Um convênio com a Secretaria de Agricultura. Gratuito para a população, sobretudo para o agricultor, produtores rurais ali. Galinha caipira, curso de manejo do solo, curso de tecnologias sociais. Enfim, e aí está dando super certo e a gente vai às associações, por intermédio das associações, enviar os agricultores que trabalham com aquela atividade. É uma forma que a gente chegar neles. Bater na porta do agricultor. (Entrevistado C).

A gente já tinha ostras depuradas no Sul. Com este projeto de depuradora a gente conseguiu levar ostras depuradas para o nordeste. Mais especificamente, foi montada uma unidade. E nesta unidade de depuração trabalha essas ostras das comunidades locais para que elas possam ser comercializadas com a garantia da qualidade, etc. e tal. Restaurantes, hotéis, locais que vão consumir este produto. Eu entendo que é novo, é um novo conceito e foi levado isso territorialmente. Inclusive para o Estado. É um conceito novo. Vamos depurar, vamos tratar a ostra para vender. Não vender a ostra com salmonela para danos à saúde de consumidores locais, turistas, o que quer que seja. (Entrevistada D).

Cerca de quinze mil cisternas. Acho que foram três mil escolares. Esse número é grande. Uma excelente escala. Porque, só pegando o Cisternas, já é um número vultoso. Pegando todos os projetos dos últimos dois anos, a gente trabalhou com parceria entre Espanha e Brasil. Questão de processos públicos. Também no âmbito ministerial a gente teve essa intervenção. Atuação no Nordeste, atuação em Minas Gerais, atuação aqui no próprio Distrito Federal. Acho que a gente, eu consideraria excelente. A gente também tem algumas atividades no exterior. A gente tem algumas questões, as práticas. Dos alunos que vem de Madrid, dos alunos que vem da Colômbia, Venezuela, República Tcheca. A gente tem esta troca de saberes também. (Entrevistada D).

É isso que a gente busca, desenvolver localmente alguma atividade que traz benefício para a atividade que ali vive seja por meio da depuradora de ostra na parte da aquicultura, que é um programa muito interessante, seja por meio do turismo de base sustentável com este projeto do turismo no São Francisco. Seja por base no desenvolvimento rural, que a gente implementa cisternas, seja, por meio de cursos de gestão de conflitos, ou intervenções em conflitos existentes também. Seja em gestão do meio ambiente em que a gente hoje tem uma atuação forte em Minas Gerais junto ao Ministério Público (Entrevistada D).

É que se eu olhar o projeto no corte específico no início do financiamento ao fim do financiamento, não, ele é limitado. Mas se eu olhar a comunidade, que a gente tem uma intervenção de longo prazo com vários projetos, vários parceiros, aí sim. (...) Já discutimos [internamente no IABS] isso [risos] e é uma discussão dura. Claro, o pessoal do meio ambiente e da unidade de conservação, a gente fez até um debate interessante: “- Oh, vamos acabar com essa historia de núcleo. Vamos fazer uma coisa integrada”. Turismo, vamos falar de turismo? O quê que nós vamos falar, destinos sustentáveis, então, você já está dando uma conotação de alcance maior. Destinos sustentáveis a gente está falando de energia, nós estamos falando de conflito, nós estamos falando de inserção de produtos locais. Nós estamos falando de turismo propriamente dito que é um vetor de desenvolvimento. Há um mercado bem estabelecido. O pessoal do meio ambiente: desenvolvimento territorial, a partir de práticas conservacionistas. Então, você começa a transitar. (Entrevistado A).

A gente por um longo período trabalhou quase que exclusivamente com projetos junto a agências espanhola. Algo como cerca de 90% dos recursos para projetos. A mesma agência. Teve uma época que cerca de 90% dos recursos do IABS estavam

vinculadas a agências espanholas e aí a gente também tinha outros projetos, vinculados ou a Ministérios, ou à consultoria SEBRAE e etc.. Mas eu acho que em alguns momentos, a agência espanhola foi sim um propulsor. E aí, com a saída da agência espanhola do Brasil, a gente teve um impacto negativo, que a gente também teve que se readequar a uma nova realidade. Mas eu vejo que a agência foi uma parceira que auxiliou inclusive na melhoria da capacidade técnica do IABS. Porque a gente teve que se preparar para enfrentar todo o tipo de projeto. Se antes a gente tinha muito foco em aquicultura e pesca que foi início do IABS, depois a gente teve que expandir para outras várias áreas, para dar conta do recado, para dar conta da demanda que vinha da Agência. (Entrevistada D).

- Sobre o desenvolvimento de competências:

Nós temos um projeto agora para estarmos dando apoio justamente para isto. Bem, todo mundo tem cisternas agora, mas e aí? O que fazer com elas agora? Como é o uso adequado? Nós vamos colocar cloro nas cisternas? Nós vamos fazer um desvio de primeira água? Nós vamos tentar eliminar esta possível contaminação que tem aí dentro. Aí a pessoa pega o mesmo balde que eles usam para limpar a casa para ir lá colher a água e cozinhar. Então, vai acabar se contaminando do mesmo jeito. Tem que existir realmente uma conscientização sobre o uso, sobre a manutenção do que a gente trás ali como inovação social. (Entrevistado E).

Normalmente, procura se compatibilizar a equipe da casa. Identifica-se, dependendo da característica do projeto e dependendo do perfil profissional da pessoa a gente procura fazer uma compatibilização de maneira a atender, num primeiro momento as necessidades da equipe interna. Não tendo este perfil, aí sim, busca-se no mercado externo consultoria ou algum profissional *ad hoc* para integrar, mas dentro do perfil considerado adequado para aquilo. (Entrevistado A).

Apêndice XI – Informações complementares sobre a Leigos para o Desenvolvimento

Além do tempo de missão e dos projetos e serviços desenvolvidos, a Leigos é para os seus voluntários e beneficiários uma “escola” de vivência intercultural, de respeito e valorização das diferentes culturas e de participação cívica.

Tem como fatores determinantes para a ação a construção de um mundo mais justo e solidário e o espírito de gratuidade, de responsabilidade, de qualidade e de participação. Tem como missão promover o desenvolvimento integral e integrado de pessoas e comunidades de países em desenvolvimento e de Portugal, com vista à sua capacitação e autonomização, através do testemunho e da intervenção preferencial de voluntários missionários qualificados. (AMARO; BATISTA, 2012; LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2016).

(...) quando a pessoa faz a formação, há muita gente até que está distante da igreja. Mas depois, porque nós vivemos em comunidade e em comunidade, temos vida espiritual. Temos uma oração diária. E é proposto a cada voluntário que se faça oração individual. Também tem muito com a dinâmica da espiritualidade inaciana da autoanálise. E por outro lado, estamos a serviço das dioceses e além dos projetos, cada voluntário faz trabalho pastoral no terreno. Que é paralelo. É uma ação secundária e muito menor, que ocupa uma ou duas horas por semana. A verdade, no fundo é esta, é uma instituição católica. (...) E apesar de no terreno trabalharmos com todas as igrejas, do ponto de vista dos projetos, isso não é uma questão, mas toda a gente sabe que nós somos católicos. Mas ali não é relevante. (Entrevistada C).

Área livre utilizada para a formação dos voluntários



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

- Sobre a estrutura organizacional da Leigos:

Nós somos uma organização autônoma dos jesuítas, mas desde a sua fundação, (...), portanto, mantivemos sempre uma identidade próxima com a Companhia de Jesus. (...) Esta direção [Geral], sete elementos, reuni-se de dois em dois meses, uma vez presencial, porque estamos espalhados pelo país. Não estamos todos no mesmo

sítio[lugar]. Portanto, fazemos reuniões via Skype, sendo que de dois em dois meses asseguramos que duas sejam presenciais. No fundo esta direção tem a dimensão estratégica, vai refletindo e tomando decisões sobre o rumo e aquilo que é mais importante, tendo em conta o que é que são possíveis caminhos novos, decisões mais de fundo. Depois existe a equipe executiva, que está aqui a trabalhar nesta sede. Somos sete, eu sou a pessoa que lidera aqui a equipa, portanto, estou simultaneamente na direção e nesta equipa executiva. Portanto, no fundo, faço a ponte entre os dois níveis. (Entrevistada B).

Tem vindo digamos a diminuir muito o número de voluntários no geral e o número de voluntários homens. Se calhar é muito reflexo daquilo que acontece muito na área social e também no voluntariado. Há muito menos homens. (...) Talvez na nossa sociedade portuguesa, mesmo nos dias que correm, nos Leigos no início tinha muito mais homens e tem vindo a diminuir também a sua participação. Acho que tem muito a ver com a questão do compromisso, o ter que assumir um compromisso longo, o fato muito talvez da nossa sociedade, a sociedade portuguesa, talvez mais até, talvez não totalmente, sempre prepara a mulher para ser cuidadora de alguma forma e isso tem nos transmitido muito em termos de valores. (Entrevistada F).

Então havia uma estrutura, digamos, mais pequena e, se calhar, não tão preparada para aquilo que iria ser a evolução da organização. No início, a maior parte das pessoas basicamente que havia era o corpo dos voluntários e havia uma direção, sim. Mas uma estrutura muito mais simplificada. E que a nossa participação no terreno, também não existia provavelmente outro tipo de participação. (...) Os voluntários foram na maioria, eu diria, quase 99% jovens licenciados no início e continua a ser licenciados, porque a nossa aposta é de fato podermos contribuir com algo concreto com aquilo que são os nossos recursos académicos. (...) Depois, em termos de número de voluntários, de países, de missão, que fomos estando presentes, para os quais fomos convidados e mais estaríamos se tivéssemos ainda mais voluntários, nos não conseguimos dar respostas a todos. Daí começou a ver a necessidade de criar uma estrutura muito mais estruturada para a formação. (Entrevistada F).

Em 2010, houve uma transformação, uma reorganização na forma. (...) e passamos a ter uma direção executiva. Que em Lisboa, na sede, acompanha os projetos com os gestores de projetos, com a direção executiva, uma equipa que trabalha de uma forma mais profissional nisto e que acompanha os voluntários no terreno. As exigências hoje também com os financiadores, com os projetos e tudo, estão mais exigentes e isso também precisava de uma organização também na sua estrutura. (Entrevistado A).

A logística está relacionada ao suporte às atividades de formação e envio dos voluntários à África que implica suporte à partida e procedimentos como retiradas de vistos, seguros, passagens, dentre outros.

- Sobre as o centro de reforço escolar:

Para o funcionamento do centro que oferece aulas de reforço escolar em Portugal há a colaboração de uma professora contratada e de duas destacadas pelo Ministério da Educação. Conta também com a colaboração de uma rede formada por cerca de vinte professores voluntários. (Entrevistada B).

- Sobre a participação dos integrantes da Leigos:

Os mecanismos utilizados para envolver os associados nas decisões e atividades da Associação foi inseri-los nas assembleias gerais, nas reuniões para planejamento estratégico e nas reuniões das equipes de formação e de acolhimento.

- Sobre as parcerias da Leigos:

Para a Entrevistada B, as parcerias portuguesas são relevantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Tendo em vistas a comunicação com seus *stakeholders*, a Associação possui *newsletter* ou boletim informativo impresso que é distribuído aos seus funcionários, membros associados, população em geral, financiadores, parceiros e voluntários. Ademais, possui site na internet, plataforma em rede social *facebook* e *mailing list* atualizado para a divulgação de atividades, contatos com beneficiários e mobilização de público-alvo.

- Sobre o planejamento das atividades da Leigos:

Eles [voluntários] quando vão propor qualquer coisa à comunidade... eles já têm aqui certas coisas definidas, mas depois para efetivar realmente as coisas, as pessoas são envolvidas, na altura. (Entrevistada J).

Ou seja, o projeto não é feito aqui, é feito lá. Um estudo, um levantamento de necessidades em conjunto, com a comunidade. Ou seja, antes de ser implementado. No meu ano nós fomos abrir uma missão em um sítio [local] onde ainda não havia Leigos e, portanto, no ano anterior a nós irmos, foi feito um levantamento das necessidades. Não vivia ninguém dos Leigos no local, mas já havia pessoas que se dirigiam lá uma vez por semana para falar com as pessoas da comunidade, com o diretor da escola, com o presidente da associação de moradores, com o presidente da câmara distrital. Portanto, houve um levantamento do estudo em que se observaram quais eram as necessidades e, as pessoas e os locais [habitantes do local] disseram o que era importante para eles e cá em Portugal e de acordo com estas informações foi feito um projeto, ou seja, de uma definição de objetivos e de atividades. Portanto, nós estudamos isto cá. E depois, quando fomos para lá, o primeiro ano é sempre um ano particular, ou seja, um ano ainda de conhecer, ver também como é o nosso lugar, ver as pessoas, desenvolvimento de relações naquele lugar nunca tinha havido trabalho de ONGs. (...) Portanto, aqui em Lisboa temos sempre um acompanhamento, mas do ponto de vista do método. Se estivermos a realizar o método correto, se o caminho é este, como é que podemos fazer isto sem que sejamos nós a tomar uma posição. Perceber o quê é que eles querem fazer, o quê que para eles é importante e como é que nós podemos ajudar. Nem tanto nós dizermos o quê que é queremos fazer. (Entrevistada G).

Os associados vão participando da organização através de dois momentos típicos da associação, as assembleias gerais para aprovação de relatórios de atividades e contas e orçamentos e planos de atividades e depois, é a própria direção que vai dinamizando atividades e que chama os associados a participarem e de forma livre, participam mais ou menos. Normalmente, os níveis de maior participação são no planejamento estratégico. O ano passado, que nós queríamos por em prática o negócio social para melhorar a sustentabilidade da organização e as pessoas foram chamadas a participar, quer associados, quer anciãos, que não tem quotas. Que os associados também são anciãos, mas participam mais pessoas, por exemplo, que em

uma Assembleia Geral Ordinária. Ou, como fazemos o planeamento estratégico, também chamamos as pessoas a participarem e as pessoas envolvem-se mais em reflexões mais estratégicas. Depois há uma máquina fundamental de anciãos, associados ou não, que são as equipas que aqui em Portugal são responsáveis por toda a preparação dos voluntários, desde as equipas de divulgação, das equipas de formação, as equipas de acolhimento, porque o regresso, inicialmente, é difícil, é exigente. Requer uma readaptação ao nosso local, pois já não somos os mesmos que quando partimos e aqueles que nos recebem cá, a nossa família muitas vezes não compreendem esta transformação. É que vimos com o olhar renovado e outros tipos de necessidades. E sentimos que o espírito de grupo nos ajuda a melhor nos sentirmos novamente integrados. (Entrevistada C).

Os planos de ações são definidos para quatro anos com a participação dos dirigentes, técnicos superiores e operacionais, equipas do terreno/grupos do projeto, voluntários e associados. Tal planeamento é registrado em documento próprio com definição de objetivos traduzidos em indicadores. Como instrumentos de monitoração/avaliação dos planos de ações, são utilizados as auditorias internas e externas, os relatórios anuais de atividades, consulta a beneficiários, análise de custo-eficiência, relatórios de contas e de monitoramento e inquéritos de satisfação.

Quando perguntado sobre as três redes principais em que a Leigos participa nacionalmente, foram citadas a Plataforma Portuguesa das ONGD, a Rede Voluntariado Missionários e a CLIP. A nível internacional, foram citadas a Rede Xavier, a Federação das ONG de São Tomé e Príncipe e redes de grupos comunitários. A Entrevistada C avalia como positiva essa articulação em rede por permitir reflexões sobre problemas comuns a algumas organizações sociais, como no caso da formação e recrutamento de voluntários.

Sozinhos, não temos hipóteses. Portanto, o que nós procuramos hoje são as imensas parcerias com outras ONGs cá e nos países também de missão para entrarmos na execução dos projetos. Nós fazemos parte da Rede Xavier que é uma rede grande católica jesuíta. Fazemos também parte também da rede das ONGDs portuguesas. A Plataforma. Depois localmente, todos os projetos são executados com os parceiros locais. Do exemplo mais concreto, foi aquilo que eu vivi com quem trabalhei em São Tomé e Príncipe, que era no trabalhar com a Câmara Distrital, com as escolas, com a polícia, com os Centros de Saúde, portanto, há sempre, este trabalho é sempre feito em rede, no terreno e com os parceiros locais. E só faz sentido assim. E assim que executamos. Não vamos lá tipo super-heróis, e fazemos as coisas com as pessoas que estão localmente. É um trabalho mais difícil, mais prolongado, mas que, acreditamos que depois de amadurecidos, são projetos mais robustos e que as pessoas se apercebem do seu valor e é interiorizado e é disseminado. (Entrevistado A).

E os projetos são todos feitos em parceria, seja com as escolas, seja com o poder local. Seja com o Ministério da Educação. Seja com outros negócios, seja, tentamos sempre, que o nosso papel é ser um motor e não tanto um formador. Algumas vezes acaba por acontecer, mas tentamos que isto não aconteça. E, portanto, na minha perspectiva é sempre uma parceria e quando não há parceria, então não faz sentido. Porque depois cai no vazio quando nós vamos embora. (Entrevista G).

Alguém nos chama e alguém nos convida a ter uma intervenção neste território. Normalmente são as dioceses. A partir deste primeiro apelo, nós fazemos um

diagnóstico para perceber (...) A igreja tem um papel muito importante nas comunidades africanas e, muitas vezes, muito importante do ponto de vista das respostas sociais. Em nível da educação também, em nível da saúde. Mas, muitas vezes, não tem pessoal qualificado para fazer esse trabalho. Portanto, estas entidades tem muito a necessidade de pessoas que tenham a capacidade de fazerem as coisas avançarem. Muitas vezes, o que querem é que vão para lá professores e médicos a fazer coisas. E nós temos um tempo de fazer compreender que esta não é nossa forma de trabalhar. Nós podemos até ter professores e médicos e engenheiros que vão para lá. Mas não são quem vai fazer as coisas. Vai fazer com que as pessoas lá façam as coisas e muitas vezes as pessoas querem respostas rápidas. (Entrevistada B).

Nós não ficamos só na igreja católica, todas as igrejas e são parceiros nossos também naquele contexto (Entrevistada B).

Depois, temos parcerias mais institucionais, que eu creio que, no último ano, temos vindo a cuidar melhor, mas nem sempre cuidamos tão bem. Porque o nosso trabalho é de desenvolvimento local. Facilmente o voluntário está muito focado nos *stakeholders* daquele território, onde está fazendo o seu trabalho e às vezes mais distante, não tão próximo. Ou seja, o nosso poder de articulação vai diminuindo à medida que a extensão aumenta. Ou seja, na dimensão provincial, que é naquela província temos uma relação próxima. No Ministério da Comunicação já demos uma relação mais distante. Isto não é linear, varia de país para país. Por exemplo, em São Tomé é mais fácil e nós tivemos relação muito mais próxima com os ministérios. Em Angola, nem tanto. Moçambique, nem tanto. Temos relações com o Ministério, mas quero dizer que esta articulação eu acho que é boa e que tem vindo a crescer, mas não tão boa quanto com outros parceiros. (Entrevistada C).

- Sobre a diversificação das fontes de financiamentos:

E esta lógica de financiamento não permite intervenções de longo prazo. Portanto, acabamos por perceber que nós conseguimos uma intervenção mais longa, que conseguimos ficar o tempo necessário para que a autonomização aconteça. E às vezes, pode ser 10 anos, pode ser 12, pode ser 15. (...) E também vamos fazer um trabalho de aproximação e conhecimento. Não começamos logo a fazer coisas. O tempo de diagnóstico para nós é importante para o estabelecimento de relação. A partir de determinada altura, quando as pessoas percebem que umas pessoas vão embora e agora já acabou, mas vem outra, quando isto está conquistado, as pessoas já sabem, assim, quando o Naldeir chegar que não o conhece, e já o acolhem como se o conhecessem. Portanto, isso é um capital de confiança muito grande que para nós é difícil de gerir, porque estamos a gerir pessoas e por isso o acompanhamento de retaguarda é muito importante, a ligação com a formação. Situar cada um com o projeto, o que é que foi feito, o que precisa ser continuado, onde é o horizonte é mais longínquo. (Entrevistada B).

E se nós achamos que devemos estar mais tempo no terreno, porque percebemos que é preciso mais um ano, porque a equipe não está suficientemente confiante com as competências desenvolvidas para se manter, nós queremos preservar esta possibilidade. E, portanto, para isto não podemos estar dependentes da lógica dos financiamentos internacionais ou mesmo, dos financiamentos nacionais. Precisamos de financiamentos, mas queremos o modelo de financiamento que nos permita mais flexibilidade e isto é pela via ou das receitas próprias ou dos benfeitores particulares. Das pessoas, dos doadores, das pessoas individuais que querem dar o seu donativo e acreditam no nosso trabalho e acham que possam contribuir. Por isso, nos últimos anos temos apostado muito na angariação de fundos dirigida para cidadãos. (Entrevistada B).

- Sobre a escala das inovações sociais desenvolvidas:

No global. Estou a pensar nos recursos humanos, porque os recursos humanos envolvidos no processo são 450, 500. Entre as pessoas que são contratadas e as pessoas que são voluntárias. A maioria das pessoas é voluntária. Porque há muitos voluntários no terreno envolvidos nos vários projetos. E nós, pois também contabilizamos as organizações que estão em processos de capacitação. Que uma coisa é contar pessoas, cidadãos, indivíduos. Outra coisa é contar organizações. Como elas são chave para os processos de sustentabilidade, nós também as contabilizamos. Nós as contabilizamos entre 100, 120 organizações em capacitação, em níveis diferentes, naturalmente. (Entrevistada B).

Como a nossa intervenção é territorial, hoje nós estamos em Moçambique, estamos em São Tomé e Príncipe, estamos em Angola e temos aqui, intervenção em Portugal. Mas, são territoriais, em Moçambique nós estamos em contextos, em Moçambique nós estamos no Niaçara, Zona Norte do Niaçara, a nossa base é em Cuamba e depois nos desenvolvemos o nosso trabalho nas aldeias à volta de Cuamba, é uma dimensão territorial muito grande. Depois, logo neste momento estamos em Benguela e a nossa intervenção é centrada em um bairro, no Bairro da Graça. Depois em São Tomé estamos em dois territórios, um rural e outro urbano. Porto Alegre é na Zona Sul, na realidade da roça e na cidade, num bairro da periferia da capital de São Tomé. E aqui em Portugal, temos a intervenção com imigrantes e depois temos, em nível da mobilização de voluntários, os nossos polos são Lisboa, Porto e Coimbra. (Entrevistada B).

Então, como eu já disse, a comunidade era muito pequena. Nós trabalhávamos era meio rural, portanto, são três pequenas comunidades com 1500 habitantes, eram percentagem de crianças, menores de 14 anos, mas é muita. Tendo em conta que trabalhávamos na escola e, portanto, as crianças todas vão à escola e creche, as pessoas todas agora vão à creche (...). No meu ponto de vista, a escala é grande. Dada a dimensão da comunidade. Mas na escala do país, é pequena. São 1500 habitantes de 180.000. (Entrevistada G).

Em Portugal, os beneficiários das aulas de reforço em matemática são em torno de dez, segundo a Entrevistada I. No entanto, ela afirmou não conhecer todos os alunos beneficiados. As aulas são ministradas individualmente ou a no máximo a duas pessoas. Além de matemática, são oferecidas aulas de reforço em disciplinas como inglês e português para estrangeiros.

- Sobre a ressonância das inovações sociais desenvolvidas:

Estive em missão em São Tomé, e um dos projetos que tinha, estava eu a coordenar este projeto, um projeto de desenvolvimento comunitário, mas especificamente um grupo comunitário, um fórum de discussão com os principais agentes da comunidade. E sei, já depois de sair que há imensas comunidades em São Tomé com vontade em replicar a experiência do grupo comunitário que tem sido um fórum e ali, um espaço também de muito *lobby* junto das autoridades e tem-se percebido o impacto disso, porque estão a conversar sobre os problemas e depois, levar estes problemas a quem de direito possa resolver. E sei que várias comunidades a quem chegou isto, o grupo comunitário tem sido um vetor de desenvolvimento com vontade de também implementar um grupo comunitário. (Entrevistado A).

- Sobre o processo de formação dos voluntários:

E não é partir em missão para a África. Ou não é partir naquele momento e pode ser mais tarde e isto para nós é positivo. Nós não ficamos: “- Há, precisamos reter

peças”. Precisamos das pessoas e estamos com a falta delas, mas não vamos forçar ninguém a uma conclusão quando ela própria não chega a isto. Este é um lado muito importante do processo. Como você já reparou, grande parte de nós começou por aí. Eu comecei por aí em 94. ... Depois diria, o fato de considerarmos que não estamos em trabalho, estamos em missão. Sentimos que aquilo que estamos a fazer tem um sentido superior a nós. (...) Não são as pessoas que escolhem o sítio para onde vão e nem o que vão fazer. Nós vamos acompanhando ao longo da formação, vamos conhecendo muito bem os formandos, vamos percebendo do ponto de vista pessoal e profissional o tipo de características e onde podem render mais, sabemos as nossas necessidades globais e depois fazemos a seleção das pessoas. (...) Depois diria também, o próprio processo de acompanhamento. E esta também é uma das coisas que nós também percebemos, porque não conhecemos uma organização que faça o que nós fazemos. Aliás, até tentamos rever o nosso processo de acompanhamento e juntamos algumas organizações a refletir conosco e chegaram a dizer: “- Vocês são loucos no acompanhamento que fazem”. Mas nós achamos que devemos fazer. As pessoas tem esta informação e vão para o terreno. E depois, estão por sua conta. E é bom que estejam. Tenham que ter autonomia para fazer as coisas. Mas tem ao mesmo tempo um processo que é de formação permanente, porque continuam a ter em nós, cá na retaguarda, um suporte para irem refletindo a partir dos avanços que vão tendo e das dificuldades que vão tendo. Tanto do ponto de vista do trabalho, como do ponto de vista pessoal, comunitário e espiritual. Nós damos acompanhamento às pessoas nestes quatro níveis. Portanto, do ponto de vista espiritual temos um assistente que está disponível para ir tendo conversas com as pessoas e os ajudar a fazer, a ultrapassar as suas dificuldades. E fazer uma leitura da sua missão, desse ponto de vista. Temos do ponto de vista pessoal, conversas, relatórios que ajudam a perceber o que é que estão a serem estes constrangimentos. (Entrevista B).

Do ponto de vista técnico e da parte da sede, tenho plena consciência que são pessoas altamente capacitadas. Nisto que são ferramentas de desenvolvimento, da lógica de projetos, da matriz metodológica. Enfim, para dinâmicas participativas, tudo que é medição de impacto. A sede é altamente capacitada nisto, os gestores de projetos e a diretora executiva, a [Entrevistada C], têm uma formação nisso e uma bagagem fenomenal. (Entrevistado A).

A formação distingue-se em três períodos de formação. Uma formação humana muito mais ligada aos conceitos de desenvolvimento, no início. (...) O que é voluntariado, não voluntariado, percebermos também quais são as motivações. Nós fazemos muito este trabalho no início, trazem as pessoas para fazerem a formação para eventualmente partir. Há uma formação muito humana, espiritual e depois uma formação muito mais técnica. Sobre as ferramentas para este trabalho para o desenvolvimento. Muito nisto na lógica do ciclo do projeto, nas dinâmicas participativas, enfim, diagnóstico participativo, tudo isto são ferramentas que para os voluntários que partem em missão são muito úteis também para fazerem o trabalho bem feito. (...) São nove meses. Com reuniões quinzenais de 3 horas. Depois há encontros trimestrais de fim de semana, por exemplo, é um pré-final. Porque depois, em agosto, tem uma formação específica em projetos, que é uma semana. Antes de partir, há também esta última formação, mais sobre os projetos específicos de cada um e, tem um guião, um roteiro, portanto, para analisar, para estudar, perceber e tirar as dúvidas. E mais ferramentas muito mais técnicas esta, nós estamos neste momento que é a formação específica de projetos. E depois, um acompanhamento todo que tem durante o ano, de relatórios, de procurar evidências, medição de impacto, durante o ano isto é acompanhado semanalmente. Portanto, os voluntários são muito acompanhados e são capacitados para ter um olhar muito mais aguçado sobre a realidade. E depois durante um ano deste projeto faz uma visita à missão. E também faz um ponto de situação. (...) E precisa muito de avaliação. É chato, porque se avalia muito, e as pessoas às vezes são avessas a isto. (Entrevistado A).

- Sobre a relação entre o desenvolvimento de competências e desenvolvimento de inovações sociais:

Há uma correlação muito forte. É necessário as competências pessoais e competências técnicas para desenvolver o que é que seja. Por exemplo, fazer um diagnóstico: “- Ah, eu acho que estas criancinhas passam mal. Então vamos arranjar alguma forma”. (...) As organizações tem que ter um bom líder. E tem que ser capacitado. Sem líderes uma organização não funciona. (...) E depois muito do olhar do quê que se passa para além dos meus mundos. Das paredes da minha organização. O que é que os outros andam a fazer? Que sinergias eu posso aqui criar? E acho que é um caminho que tem que se fazer. A criação de sinergias. (Entrevistado A).

Às vezes, acontece também que as pessoas ao final, não tinham a motivação certa, ou estavam iludidas que ia ser de uma determinada maneira e chega lá e algumas pessoas conseguem se adaptar e outras não conseguem. E, portanto, já tivemos muitas situações de pessoas que quebram, acabam por não desenvolver as competências. (Entrevistada E).

Apêndice XII – Informações complementares sobre a Associação de Miro

A Aldeia de Miro.



Fonte: GSSDCR, 2015.

- Sobre a história da Associação de Miro:

Eu vinha aos fins de semana com meus pais e eu chegava à minha aldeia e não via nada. Não tinha nada. Não tinha diversão, não tinha desporto, não tinha cultura, não tinha nada. (Entrevistado A).

(...) diziam: “- Oh, venham cá, uma equipa”. Havia aqui uma festa: “- Olha... Tragam uma equipa, venham cá, tem uma prova de atletismo...”. E começou então a crescer, à volta do desporto, do atletismo. (Entrevistado A).

O jovem com 14, 15 ou 16 anos não podia trabalhar. Podia trabalhar na comunidade. Então, nós aqui, nos campos de férias, começamos - os jovens - a limpar os fontanários [fontes d'água], a limpar as paredes. Já havia água encanada na altura, e isto começou a degradar. Arranjava projetos através do IPJ para eles limparem as fontes, pintarem os muros, limparem as ruas, as valetas, a convidar as pessoas... e as pessoas, cada vez, começaram a acreditar mais. (Entrevistado A).

“Já pensou em arranjar alguma coisa para os velhinhos? Daqui a uns anos eles vão precisar de uma casa. Para poder conviver, ir daqui para lá... Nós temos que começar a pensar nisso” [narra a fala do primo]. E eu comecei a pensar. Comecei a ver o que era possível fazer. Bater às portas... Serviço Social... com a direção. Como é que ia fazer isso? E isso? ... a ver os estatutos... “o vosso estatuto não fala na parte social e tem que falar que vão fazer alguma coisa na parte social...” [narração de falas de terceiros] e foi... nós fomos... (Entrevistado A).

(...) não havia dinheiro estatal, mas eu sempre tive visão de futuro. Eu não tinha dinheiro, mas um dia, chamei um projetista e disse: nós temos o campo de futebol e nós deixamos de jogar futebol e passamos a jogar futsal. Esse terreno todo é nosso, faz-me um projeto em que neste meio campo possamos fazer uma obra social. Um lar, um centro de dia. E o futebol, nós fazemos um campo assim... [aponta para um desenho no papel que tinha em mãos]. (Entrevistado A).

Com a ampliação do número de beneficiários e do escopo de suas atividades atualmente a Associação de Miro possui como missão promover a prestação de serviços pautados pela inovação, personalização e qualidade, com o objetivo de obter a satisfação de seus utentes e demais envolvidos. Possui a visão de ser uma Instituição reconhecida como uma estrutura de referência nos cuidados a proporcionar à população infantil e sênior; providenciando a seu público-alvo o melhor nível de qualidade de vida possível (PLANO E ORÇAMENTO DO GSSDR, 2015, p. 6).

A Associação tem como público-alvo, além dos membros associados, os idosos, as crianças, os jovens e as organizações locais (PLANO E ORÇAMENTO DO GSSDCR, 2015, p. 6-7). Atualmente, passa por nova expansão por estar em processo de aquisição de uma instituição com sede em Penacova em estado de falência e que possui os mesmos objetivos sociais do Grupo. A instituição a ser incorporada acumulou uma dívida aproximada de 100.000,00 euros e presta assistência a 50 meninos em ATL (Atividades de Tempo Livre), sendo as despesas de 40 custeadas com repasse estatal.

- Sobre a estrutura física da Associação de Miro:

(...) neste espaço que temos lá acima (Sede Social), que é um espaço onde as pessoas vão pagar água, pagar a luz, carregar o telemóvel, pagar os impostos, podem ir comprar os nossos produtos, e foi um espaço aberto ao povo (Entrevistado A).

Sede Social da Associação de Miro



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Complexo Social de Miro



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

- Sobre a cooperativa organizada pelo Grupo:

Com a cooperativa, os produtos dos associados passaram a ser recebido por ela que os vendiam à Associação de Miro. A cooperativa passa a fazer uma autofatura fornecida ao associado como comprovação legal da transação. Desde então, a Associação vem absorvendo os produtos da cooperativa. Além da Associação de Miro, parte da produção também é destinada a pequenas lojas da região e até mesmo de Coimbra. “Neste momento, o problema é termos capacidade de ampliar a produção” (Entrevistado B).

Que aqui, muitas vezes, tinha um excesso de produção. E o Grupo em si, que é IPSS, queria produtos agrícolas. Então, fomos ver como é que poderíamos passar um documento que justificasse a compra... Tem que ser assim... E das minhas conversas com o [Presidente] e conversas mais restritas, e olhei alguns projetos e vi que algumas instituições na área extrativista fazia isso. (Entrevistado B).

Na cooperativa temos 20 produtores, muitos deles de fora daqui e alguns de dentro. As pessoas semeavam um cento, agora semeiam dois ou três. Paga o que elas comem, pagam as que eu como [se coloca como Associação], e ainda sobra um dinheirinho. Hoje nós consumimos todos os produtos aqui. (Entrevistado A).

Logomarca da Cooperativa Produtos da Nossa Aldeia



Fonte: GSSDCR, 2015.

- Sobre a empresa de transporte criada pelo Grupo:

Então, fez-se a empresa de transporte e respondia à necessidade e no fundo, era também um complemento para o Grupo. Depois que a empresa de transporte cresceu, tivemos que criar valências turísticas e a empresa de transporte passou há dois meses a ser turística (...). Neste momento, temos as ações da empresa de transporte, nós já temos contatos com empresas espanholas e, portanto, têm alguns serviços que nós fazemos já para agências espanholas. Viagens, muitas vezes para França, que são empresas espanholas que fazem. (Entrevistado B).

Neste momento, sei que tem bastante cliente. Temos bastante trabalho, fazemos muito para bastantes pessoas, vamos buscá-los, vamos levá-los. (Entrevistada H).

- Sobre a articulação em rede da Associação de Miro:

Apesar de relevante para a visibilidade das organizações envolvidas e para a aprendizagem e economia de escala de atividades como a comunicação social, o Entrevistado A considera que a articulação em redes ainda é incipiente. Por mais que atuem no mesmo território, muitas organizações estão fechadas em si mesmas sendo poucas as com visão mais ampla sobre as potencialidades das parcerias. Muitas prestam serviços, mas não colocam em causa estes serviços e os diversos aspectos a eles relacionados. Além disso, as relações têm possibilitado algumas divergências e intrigas. Outra questão destacada são as relações com o poder local. Na visão dos entrevistados, as relações políticas são instáveis e nem sempre se obtém o apoio necessário de instituições públicas como as Câmaras Municipais.

Para o desenvolvimento de suas atividades, o Grupo usa *pellets* como combustível para o aquecimento de água por ser considerado como mais eficiente e por evitar o uso de carvão ou outra fonte de energia que resulte na emissão de um percentual maior de poluentes. Também são utilizadas lâmpadas de baixo consumo, painéis solares, adotada a separação de resíduos e mecanismos de redução de consumo de água, como o aproveitamento de água de chuva.

O Grupo utiliza como meio de comunicação e divulgação, além dos tradicionais, o *site* institucional, boletins informativos, o Facebook, o YouTube, panfletos, e, em 2015, criou um

Jornal. O Jornal Miro Com Vida lançou seu primeiro número em janeiro de 2015 na busca por divulgar notícias e histórias da aldeia aos amigos e familiares dos associados que se encontram espalhados pelo mundo. Na primeira edição foi dada publicidade a eventos desportivos, atividades culturais e religiosas, e, confraternizações como a festa natalina, jogos tradicionais e de futsal; criadas seções com adivinhas; anedotas; para posicionamento político; reclamações; e, poemas. Também ganhou destaque a divulgação de atividades desenvolvidas pelo Grupo. (JORNAL MIRO COM VIDA, 2015b, p. 1).

- Sobre a participação na Associação de Miro:

É claro que nestas atividades que envolvem trabalhar fora do nosso dia a dia normal, nas nossas folgas, acabam por serem sempre as mesmas. Pronto. Temos pena que não haja mais envolvimento daqueles operários que são mais na linha operativa, que estão mais com os idosos. Não se envolvem tanto. Baseiam-se no seu trabalho normal, fazem muito bem e vão embora. Não são de ficar para ajudar. (...) São muito poucas. (Entrevistada C).

(...) eu acho, eu sinto, quando quero fazer alguma coisa, as pessoas quase que não me interrogam, não tem dúvidas, por que sabem... olha... eu fui presidente, depois sai da presidência. Depois, fui secretário, depois de presidente da direção, eu tive vários cargos e as pessoas estão sempre a me empurrar para a cabeça. (Entrevistado A).

O Entrevistado D enfatiza que deveria haver mais participação dos jovens, pois a Organização também é voltada para eles que, a princípio, têm as ideias mais inovadoras. Não deveria ser as mesmas pessoas a tentar, pois pode se chegar a um esgotamento, reduzindo as possibilidades de avanços. Apesar de que se tem muita gente a ajudar.

- Sobre a importância das parcerias para a Organização:

Neste momento, pusemos no mercado, sal aromatizado. Sem elas [parcerias], se calhar, tornar-se-ia mais difícil. Temos o sal. Temos uma participação com o [Senhor X] da Salinas da Figueira da Foz, que pertence a uma rede colaborativa que são várias pessoas, que estão integradas nesta rede colaborativa e tentamos com os produtos de uns e de outros tentar formar produtos novos. Fazer produtos novos e por no mercado. E com a colaboração e com o conhecimento de todos, acaba ficando mais fácil. (Entrevistada H).

- Sobre a ressonância das inovações sociais desenvolvidas:

As soluções, eu ainda não as encontrei. Eles procuram soluções. E eu digo: “- Nós não temos soluções. Eu sei que esses [problemas] que apareceram existiam e eu não sabia que eles existiam. Então, o que posso lhes dizer é que por aqui há alguns problemas, e eu posso lhe alertar que fazendo isto você terá esta dificuldade e mais outra que eu agora ainda não descobri”. (Entrevistado B).

Uma questão curiosa apontada pela Entrevistada G diz respeito ao fato de que o Grupo já atingiu articulações com organizações de localidades bem distantes, porém ainda precisa ampliar os relacionarmos dentro do próprio Concelho.

E nós fazemos o contrário, pomos para fora... outros conhecem-nos de fora, e às vezes as pessoas de cá não sabem o que é que nós fazemos. Isso acontece até com estes produtos que nós lançamos há pouco tempo, como as bolachas e o sal. O fato de pertencermos à rede colaborativa do Mondego, o [Senhor X], da Figueira da Foz, da casa do sal, levou os nossos produtos para Figueira, num evento que lá havia, e com a nossa marca Miro. E as pessoas, de cá estavam lá, viram a marca e algumas disseram: nós fizemos isto? Nós fizemos as bolachas? Nós fizemos sal? Nem sabíamos? Se não fossem, assim, estes intercâmbios, estas festinhas, nossas amostras, ninguém sabia o que estávamos a fazer. (Entrevistada G).

Por fim, ao ser questionado sobre a intensidade das relações do Grupo com o conjunto de atores institucionais, o Presidente informou (resposta ao inquérito complementar) que num intervalo de 0 a 10 pontua como de intensidade 10 as instituições da administração pública central, as locais, as empresas do setor privado, as instituições académicas e os meios de comunicação social. Outras organizações como as do terceiro setor, foram consideradas como de intensidade 9, e as instituições da administração pública regional como de intensidade 8.

- Sobre as inovações sociais desenvolvidas:

Nós vamos começar a pintar umas coisinhas ... [pausa para mostrar uns produtos]. Quem vier a Miro pode levar os nossos licores, temos um moinho, uma barquinha [miniaturas em cerâmica]. Vamos começar a fazer estas coisinhas para quem vem a Miro, venham a Penacova, levem uma simples recordação. (Entrevistado A).

Nós tentamos colocar no mercado vários produtos. Temos as bolachas, temos as nossas compotas, temos os nossos licores que produzimos aqui e estamos a tentar a pôr no mercado. Para já, estamos a ter bastante aceitação. Estamos ainda muito no início. Temos broa e fazemos broa no forno a lenha. E o nosso principal cliente é mais o Complexo Social, para o Lar. Todos os dias fazemos. Temos o enchido, o enchido caseiro, feito também no fumeiro, em forma artesanal que também tem muita aceitação. Aí, o nosso principal cliente não é bem o Lar, é o público em geral. (Entrevistada H).

Mesmo este teatro, por assim dizer que nós criamos da nossa tradição, para mim já é uma inovação. E ver uma pessoa idosa dizer: “- Ah, lembro-me dos tempos de criança”. Quando ela me diz, acho que é fantástico ter essa apreciação. (Entrevistado D).

- Sobre o desenvolvimento de competências dos integrantes da Associação:

Eu acho que desenvolvi tudo, pois quando sai da escola eu praticamente não sabia fazer nada. Nós do décimo segundo ano se aprende a fazer lançamento, pagamento... tirei um curso de contabilidade em um ano em Coimbra, mas... (...). Sempre me deixaram mexer, me ensinaram e eu gosto do que faço. Ia aprendendo e foi mesmo ao mexer que se aprendeu. (Entrevistada F).

- Sobre a relação entre desenvolvimento de competências e de inovações sociais na Associação:

Porque, por exemplo, podemos dizer, se calhar, o [Entrevistado A] não tem tanta formação de base como nós temos, mas é um homem de experiência de vida e que têm muitas ideias. Não foi só... Se bem que agora ele tem participado em muitas das nossas formações e eu acho que sim, isso também o ajuda, mas já é uma coisa inerente da pessoa. Pode desenvolver essa ideia que já tem, que já é dele, de uma forma mais cuidada, mais elaborada com aquilo que aprendeu. (Entrevistada C).

Apêndice XIII – Informações complementares sobre o ICE

Ao intervir no âmbito da educação, da saúde, da cultura, da deficiência, do ambiente, da igualdade de gênero, da ação social e da economia, o ICE tem como principais objetivos a organização, gestão, animação e apoio de projetos de intervenção, investigação e desenvolvimento de âmbito educativo, cultural, social e econômico; o combate pelo desenvolvimento integrado em Portugal; e, a solidariedade para o desenvolvimento e educação dos países de língua portuguesa, bem como o intercâmbio e a articulação com projetos e instituições de desenvolvimento local e educativo da Europa (ICE, 1997).

- Sobre a forma de intervenção do ICE:

(...) que, portanto, só de fato, estando ali, na relação com o outro é que nós conseguimos perceber o quê que é necessário, o quê é que ele precisa, o quê que ele deseja e no quê que ele pode contribuir. Se calhar, eu me atreveria dizer que as nossas metodologias não são muito formais. São exatamente pela informalidade. Pela relação. Pelo saber estar com a outra pessoa, pelo gosto de estar com a pessoa. Independentemente, seja ela quem for. E se tiver num projeto de psicodependentes e se quiser ir àqueles jovens, quer dizer, eu tenho que me adequar àquela forma de estar. (...) Portanto, não temos coisas formatadas. Neste tipo de projeto de intervenção, não podemos ter coisas muito formatadas. Temos que ir ao encontro das populações que estão ali à nossa frente. (...) Nós utilizamos muito a investigação em ação. À medida que vamos percebendo os públicos que temos pela frente, assim vamos agindo, de acordo com. (Entrevistada B).

No caso dos projetos que eu ajudei a desenvolver, que é o projeto integrado da Bela Vista, com a comunidade da Bela Vista, foram durante 12 anos a reunião regular, mensal, de instituições. De 22 instituições do bairro que se reuniam com regularidade e combinavam coisas em conjunto até, às vezes, partilharem conceitos e formas de intervenção. Porque partilhavam as mesmas pessoas do bairro e tinham que concertar sinergias para fazer intervenções no bairro. (Entrevistada C).

A animação como se tivessem no jardim de infância. Só que não era em quatro paredes, era na rua. No meio do mercado que os pais vendiam, que as pessoas compravam. Punha ali um tapete no chão, ou algumas caixas que ia buscar ao lixo para por no chão. Fazia jogos tradicionais, rodas, canções, fantoches, massa de cores. Ajudavam os meninos a fazerem atividades que levavam para casa de um mercado para outro, portanto, uma recordação daquele momento. O momento era muito efêmero, duas horas, no mercado, duas horas e meia, mas muito intenso efetivamente. Estava às vistas de todos, e no bairro também. Trabalhava na rua e as pessoas à janela mandavam “bitete” [palpites]: “- Não fazes assim, não fazes assado”. E eu dizia: “- Então, vem cá abaixo dizer como é que queres”. E as pessoas sentiam-se implicadas na atividade. Depois, acabavam por participar e dar a sua opinião. E agora, já não eram observadores, já vinham para dar ideias e participar e ajudar. (Entrevistada C).

Teve a ver com aquele período muito específico de luta pela independência do Timor e que vieram muitos timorenses para cá e que, portanto, vieram muitas mulheres, vieram muitas crianças, sozinhas. Portanto, famílias que tinham ficado separadas e tinha o problema de que ao mesmo tempo em que havia uma onda de solidariedade muito grande entre os timorenses, havia um problema prático de pessoas que falavam mal o português, que não estavam alfabetizadas em português e não liam, e que eram uma comunidade relativamente fechada, até pelas condições em que tinham vindo sendo refugiados e imigrantes forçados. Portanto, na hipótese de voltarem a partir, havia uma situação meio complicada e o que nós fizemos foi na

prática pegar um bocadinho nos projetos de educação de infância itinerante, e fazer um trabalho em que a partir das casas e das crianças chegávamos às mães. Este que era o objetivo, portanto, desenvolver, era, portanto, fazer um trabalho de alfabetização, fazer um trabalho de conscientização e de valorização, porque eram muitas vezes mulheres que chegavam com sentimento de perda e de desvalorização, até em termos de valorização familiar. Portanto, trabalhar isto com elas e depois também, ajudá-las e capacitá-las com algumas competências que pudessem ter alguma viabilidade em termos de mercado de trabalho e construção do trabalho. Portanto, entrávamos para as crianças, entrávamos para as casas e fazíamos uma espécie de educação de infância. E a partir das crianças trabalhávamos com as famílias e juntávamos pessoas que ficavam com a mãe, trabalhávamos pessoas que estavam na casa ao lado e, portanto, desenvolvíamos isto. (Entrevistada A).

Agora, por exemplo, este ano, com esta intervenção no projeto da cidadania das crianças que iniciamos este ano em Setúbal, com o trabalho de seções com as crianças para perceber o quê que é a cidadania, o que é a democracia participativa, o que era a democracia representativa. Explicar estas coisas às crianças e debater isso com eles. E depois, lhes perguntar o que é que eles achavam importante. Crianças que foram com as famílias tirar fotografias à cidade para identificar o que é que estava bem, o que é que estava mal e o que é que era preciso melhorar. Fomos à Câmara municipal e fomos apresentar aquelas ideias que as crianças tinham levantado à presidente da câmara e ao vereador da educação. E eu acho que as pessoas sentiram isso como um fator inovador, nomeadamente os professores não é. E as próprias crianças terão certeza de que não se irão esquecer, porque foram elas que foram lá e falaram. (Entrevistada B).

Imagens da estrutura física da sede do ICE (salas 1, 2 e 3)



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

- Sobre o a forma de estruturação interna do ICE:

Agora, o que é verdadeiramente das atividades do ICE foi uma construção também ao longo destes anos é o que atualmente se chama intequipas. E o que fazem as intequipas na prática? É composta pelos principais dinamizadores dos projetos que estão no terreno. Dinamizadores dos projetos que não são obrigatoriamente nem sócios do ICE nem professores destacados diretamente no ICE, mas que são animadores no terreno e que conduzem projetos no terreno (...). São voluntários, são remunerados pelos projetos ou são remunerados pelas instituições que pertencem. (...) Ou no caso de gente que está ligada a universidades, ou porque são professores reformados ou porque trabalham em autarquias. Em Setúbal há muito isto também. Duas pessoas importantes para o ICE de Setúbal, trabalham na Câmara de Setúbal, e o trabalho que desenvolvem com o ICE cruzam-se com o trabalho que fazem na Câmara de Setúbal, mas é, tem uma autonomia. Outros são professores, mas que desenvolvem projetos ICE independentemente das aulas que dão. Outro são professores destacados. Portanto, estes conjuntos de pessoas que se reúnem pelo menos três vezes ao ano, na prática, delineiam e fazem um pouquinho a pilotagem do que é atividade do ICE, do que está a acontecer, de medidas de correção, de medidas de dinamismos, do que são problemas, do que são forças. (...) Um conjunto de gente que chamamos em função também das áreas temáticas que são mais objetivas. Para além deste conjunto alargado, que nós chamamos de intequipas restritas, que são os dinamizadores de projetos, que são mesmo os ativistas dos projetos, que são os professores destacados no ICE, mais as pessoas que também com responsabilidade, com função nos projetos e que reúne no intervalo para definir o que vai se fazer. Na prática o plano da pilotagem, o balanço e as principais questões resultam deste trabalho, sendo depois naturalmente, redigido, enfim, escrito pela direção, e passa pela Assembleia Geral. (Entrevistada A).

Por isso é que nós temos esta tal intequipas. Normalmente, como é que funciona esta intequipas? Normalmente, são propostas temáticas. As pessoas inscrevem-se com suas temáticas que tem mais a ver com o seu trabalho ou com o seu agrado pessoal. Que às vezes, nessas intequipas possam estar pessoas que podem não estar a desenvolver projetos no terreno e podem ser voluntários do ICE, sócios do ICE, quem vem a intequipas que tem a sua vida, estou a lembrar do exemplo de uma senhora que é jornalista, é tradutora, e que muitas das vezes, vem aos nossos encontros. As pessoas inscrevem-se num destes grupos, e normalmente esses grupos refletem sobre aquela temática, é feita um resumo, e depois vimos para a assembleia grande, em que fazemos e apresentamos as conclusões de trabalho dos grupos. Daí, dessa intequipa vão sair as grandes ideias, ou as estratégias digamos, para virmos a trabalhar no futuro. Vamos desenvolver o nosso plano de ação a partir daí. (Entrevistada B).

Para facilitar a comunicação e integrar a organização com a comunidade, o ICE possui o boletim informativo “ICE Infor”, editado desde janeiro de 1995 e distribuído aos trabalhadores da organização, membros associados, financiadores e parceiros. Ademais, possui site, plataforma em redes sociais e tem *mailing list* atualizada por meio da qual são divulgadas suas atividades, mantido contatos com beneficiários e mobilizado o público alvo.

Para o desenvolvimento dos trabalhos, os entrevistados enfatizaram a existência de dois tipos de parcerias. No primeiro estão as parcerias realizadas com organizações que partilham dos mesmos objetivos e princípios defendidos pelo Instituto. No segundo, as parcerias estratégicas realizadas simplesmente por ser convenientes, como as que possibilitam entrada em um determinado território.

Há os casamentos de conveniência e, portanto, temos que ter aqueles parceiros porque são os parceiros que tem tutela formal, sobre um terreno, sobre uma temática, sobre uma coisa qualquer e, portanto, não podemos trabalhar num determinado espaço, sem termos de alguma forma estas parcerias, mas que convém não confundir. É nesse plano, que nos relacionamos com eles. Temos a certeza que eles nunca são iguais a nós e não é nosso objetivo mudá-los. É o caso, por exemplo, nós já trabalhamos em vários terrenos com IPSS, com estruturas da segurança social, com estruturas municipais de câmaras, com os CLASAS, com os Conselhos Locais de Ação Social, com misericórdias, etc. (...) Depois, temos associações e projetos com as quais temos uma relação muito cúmplice, porque têm, enfim objetivos parecidos conosco, sendo que estas relações também mudam. (Entrevistada A).

Nestas reuniões dos projetos comunitários dos 2020, são espaços de pretensos conceitos que tem que pensar muito bem do que está a falar e todo mundo chuta assim umas coisas sem que se saiba muito bem qual é exatamente o substrato da coisa. (...) É bom que se saiba do quê que se fala, estou a dizer é que a utilização é completamente aleatória. Portanto não sei muito bem se está a trabalhar o sentido de inovação. (...) Depois nós vemos que promover a inovação social é trabalhar como todos os dias, coisas que sempre trabalharam mais ou menos. Quer dizer, uns mais outros menos independentemente de chamarmos de inovação social ou outra coisa qualquer. Portanto, não sei muito bem. (Entrevistada A).

- Sobre as inovações sociais desenvolvidas:

(...) Foi inovadora na forma de intervir e no serviço prestado. No sentido de melhorar a relação entre as duas comunidades. A comunidade cigana e a não cigana. A escola e a socialização escolar. A socialização das comunidades ciganas que é distinta. Aproximar as pessoas para se chegar à fala, e arranjar estratégia para as pessoas se encontrarem, se olharem nos olhos e se ouvirem. Isso tudo foi estratégia reconhecida como sendo inovadora. (Entrevistada C)

Depois por exemplo, aqui em relação a Setúbal, falando agora, mais de mim. Em nível distrital, em nível do distrito de Setúbal, que apanha aqui uma série de terras e de cidades e apanha também o Alentejo e o Litoral e temos estado a organizar um congresso de idosos. Um congresso que a ideia é que os próprios idosos serem os congressistas. Portanto, não vai lá estar especialistas a falar. São as pessoas com quem temos vindo a trabalhar através de tertúlias, que temos organizado. Aliás, neste momento, paramos, ao retomarmos em setembro e fizemos cerca de 3, 4 tertúlias por cada grupo. Temos quatro grupos de idosos. Agrupamos, pela proximidade das terras, agrupamos e fizemos várias tertúlias e a ideia é: têm sido identificadas temáticas e problemáticas que as pessoas querem levar ao congresso para que sejam algo que se torne público e que nesse congresso sai de lá uma mensagem relativamente às problemáticas dos idosos aqui em Portugal. Portanto, este trabalho, por exemplo, é distrital. É de um distrito. (Entrevistada B).

Ou por exemplo as Tertúlias e as ações de formação que o Centro de Formação de Professores das Escolas da Rainha, continuam a nível de agrupamento de escolas. Estão todos no mesmo agrupamento, continuam a desenvolver nas Caldas da Rainha é um bocado a semelhança do que eram os polos da formação de professores e, portanto, são tertúlias, formação, autoformação e autoprocessos que se juntam professores, educadores e etc. Sem credenciação formal, mas que correspondem à temática que eles querem trabalhar, desenvolver e que transformam em rede. E que é um bocadinho como se fazia nos polos da ação educativa e que eram organizados independentemente das estruturas de créditos. Ou, por exemplo, os projetos que trabalham com os ciganos, que a partir do Nómada, têm algumas situações que se trabalha muito também com miúdos, com a família nos espaços, em escala mais reduzida, nos espaços que lhes são habituais. Nos mercados, feiras, etc. São um bocadinho, exemplos disso. Por exemplo, nós temos uma associação também com a qual refletimos muito e que somos parceiros e que fazemos frequentemente trocas de cromos, que é o GAF, Grupo Aprender em Festa. Várias pessoas do GAF participam

na nossa intequipas para aprender a dinamizar. São tantos projetos do ICE quanto projeto do GAF. Nem é isso que nos preocupa. Dinamizam processos na zona que estão. Em Gouveia e a volta. São similares à nossa metodologia, e, portanto, interagem com eles. (Entrevistada A)

- Sobre a participação dos envolvidos:

São os velhinhos que falam que estão disponíveis para ir mesmo quando os filhos ou a instituições dizem não. “- Eu não quero ficar em minha casa, eu não quero ficar no centro de dia o dia inteiro. Eu estou disponível para organizar alguma coisa no centro de dia”. E acaba por ser os próprios destinatários que acabam por ser os que nos dão força e que ajudam frequentemente a desbloquear, pela vontade de encontrar uma solução para aquilo que os afligem e, portanto, não estando dentro das instituições, não estando tão constrangidos pelas normas e pelo problema, acabam por empurrar e criar laços para as coisas se fazerem. (...) Porque com menos recursos, as pessoas começam a sentir mais um bocadinho isoladas e mais um bocadinho perdidas no projeto, e, portanto, os momentos de reflexão conjunta, de concluímos que os problemas são comuns, em Penacova, em Caldas da Rainha, e em Cintra. E que potenciais soluções são frequentemente comuns, e que, portanto, se encontram caminho para se chegar a partir da reflexão de cada um, como está a fazer nos vários pontos do país. (Entrevistada A).

- Sobre o desenvolvimento de competências dos integrantes do ICE:

O [Senhor Y] que fez também mestrado no Porto e em áreas sobre desenvolvimento comunitário e em áreas da educação. Que fez uma pós-graduação em estudo de mulheres, nesta área. A [Senhora Z] que começou a trabalhar conosco novinha e depois fez a licenciatura no Piaget, nesta área. Então, toda a gente acaba por estudar mais o desenvolvimento para os projetos. (Entrevistada A).

Eu por exemplo, a minha tese de mestrado... Aliás, fui para o mestrado sobre estudos das mulheres porque eu comecei a trabalhar com as mulheres timorenses. (...). A minha tese de mestrado também tem a ver com o meu trabalho. A [Entrevistada C], por exemplo, tem livros publicados, fez mestrado e tese de doutoramento com base no trabalho dela. (Entrevistada B).

Ajuda muito para o trabalho em si, são fundamentais as intequipas, os momentos de reflexão, os encontros temáticos que fazemos, e a partilha de experiências. (...) O que é útil nas intequipas, é muito, o partilharmos. Sem ser muito descritivo, tentando problematizar as coisas. O que não está a correr bem? E nós ficamos a perceber o que pode haver de comum ou diferente no trabalho que estamos a fazer nos diferentes contextos, quer geográficos, quer do terreno mesmo. E depois, a partir daí tentar refletir sobre temáticas que nos são comuns e que nos interessam, a partir dos nossos projetos. E é uma coisa que nos ajuda muito, que nos faz crescer e a sistematizar as coisas e a conceber as coisas. (Entrevistada A).

Temos situações muito diferenciadas, porque temos pessoal que vieram a trabalhar conosco sem serem licenciados, professores no início da carreira, educadores de infância no início da carreira. Temos professores e técnicos que vieram trabalhar com o ICE já com anos de terreno, e tivemos gente muito novinha e gente muito mais velha. E gente mais velha com experiência política, associativa e educacional grande. Eu diria que a tal história de inquietude e de gente incomodada é gente com predisposição de serem ativos, e ao longo da sua vida serem pessoas ativas e disponíveis para aprender. Para a troca. (Entrevistada A).