

**IVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E  
PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Meire Gonçalves dos Reis

**O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS NA PROMOÇÃO DA  
INOVAÇÃO SOCIAL:  
um estudo comparativo entre Brasil e Alemanha**

Belo Horizonte  
2023

Meire Gonçalves dos Reis

**O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS NA PROMOÇÃO DA  
INOVAÇÃO SOCIAL:  
um estudo comparativo entre Brasil e Alemanha**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Empreendedorismo

Orientador: Allan Claudius Queiroz  
Barbosa

Coorientadora: Graziella Maria  
Comini

Belo Horizonte

2023

043

Reis, Meire Gonçalves dos.

O papel das organizações intermediárias na promoção da inovação social: um estudo comparativo entre Brasil e Alemanha [manuscrito] / Meire Gonçalves dos Reis. – 2023.

139 f.: il. ; 29,5 cm.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa. Coorientadora: Graziella Maria Comini.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas. Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

1. Inovação. 2. Programas Sociais. 3. Organizações. I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Comini, Graziella Maria. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. IV. Título.

CDU: 608.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL

## ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Nº 177 DE MEIRE GONÇALVES DOS REIS

Às 09:00 horas do dia 15 de maio de 2023, em ambiente virtual, realizou-se a sessão pública para a defesa da Dissertação de Meire Gonçalves dos Reis. A presidência da sessão coube ao PROF. DR. ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA, FACE/UFMG – ORIENTADOR. Inicialmente o Presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: PROF. DR. NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA, UFVJM; PROF. DR. JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES, UFS; PROF. DR. REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA - FPL; PROFA. DRA. GRAZIELLA MARIA COMINI, USP - COORIENTADORA; PROFA. DRA. RENATA BARCELOS MOREIRA SANTOS, FUNDAÇÃO DOM CABRAL - SUPLENTE; e PROF. DR. ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA, FACE/UFMG – ORIENTADOR. EM Seguida, a candidata fez a apresentação do trabalho que constitui sua Dissertação de Mestrado, intitulada “O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E ALEMANHA”. SEGUIU-SE A ARGUIÇÃO PELOS EXAMINADORES E, LOGO APÓS, A COMISSÃO REUNIU-SE, SEM a presença da candidata e do público e decidiu considerar aprovada a Dissertação de Mestrado. O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata que, depois de lida, se aprovada, será assinada pela Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 15 de maio de 2023.



Documento assinado eletronicamente por **Allan Claudius Queiroz Barbosa, Coordenador(a) de curso de pós-graduação**, em 19/05/2023, às 15:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Graziella Maria Comini, Usuária Externa**, em 26/05/2023, às 13:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Usuário Externo**, em 29/05/2023, às 08:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Naldeir dos Santos Vieira, Usuário Externo**, em 05/06/2023, às 09:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2304686** e o código CRC **616738A9**.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e realização do sonho de me tornar mestre, capacitando-me para a entrega dessa pesquisa.

Minha família é o maior tesouro que tenho nesta vida e, com certeza, essa conquista é dedicada a eles. Agradeço aos meus pais por terem me dado o melhor e possibilitado escolher o caminho de me dedicar ao bem do próximo como carreira. Sem todo o sacrifício que fizeram por mim ao longo dos anos, com certeza eu não estaria aqui. Agradeço às minhas irmãs por toda parceria e amor, por acreditarem em mim e me apoiarem. Também agradeço por terem me dado as sobrinhas mais incríveis, minha fonte de alegria e inspiração.

Agradeço ao Leo Martins e Leonardo Rodrigues, meus companheiros de missão, por todo suporte que me deram nesse tempo e pela compreensão nos dias de maior estresse, cansaço físico e mental. Agradeço a todas as amigas e amigos que me apoiaram ao longo do processo, pelo carinho e escuta paciente nesse tempo, por me ouvirem falar sobre minha pesquisa e desafios enfrentados.

Agradeço especialmente ao meu orientador, o prof. Allan, que foi um grande parceiro na construção desta dissertação. Por ter acreditado no meu tema e por todo incentivo e cuidado com minha pesquisa.

Além disso, agradeço por ter me apresentado à profa. Graziella Maria Comini, minha co-orientadora, e tantos outros professores que me ajudaram com ideias, conselhos e direcionamento. Agradeço em especial à profa. Graziella pelo seu papel fundamental na escolha do tema desta dissertação, pela escuta sensível e olhar atencioso durante todo o processo de pesquisa. Foi uma honra e privilégio contar com uma pessoa tão brilhante e humana, cujo trabalho é referência para mim.

“Não são os grandes homens que transformam o mundo, mas sim os fracos e pequenos nas mãos de um grande Deus” (Hudson Taylor)

## RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo analisar como duas organizações intermediárias pertencentes a uma rede global de empreendedores de impacto promovem inovação social em contextos distintos. A abordagem adotada consistiu em compreender as perspectivas de inovação social de cada organização, investigando suas atividades, programas e ações. Para atingir este objetivo, utilizou-se o método de estudo de caso, com a finalidade de realizar uma análise descritiva comparativa entre as duas organizações. Os resultados indicam que o Impact Hub Berlin apresenta maior robustez e mecanismos de apoio à promoção de inovações sociais para seus membros, por meio de programas específicos com foco nos pilares que compõem o core business da organização. Em contrapartida, o Impact Hub Belo Horizonte concentra-se mais nas atividades fim do que nas atividades de intermediação e apoio aos membros no que se refere a inovações sociais, e o empreendedorismo social ou de impacto tem maior demanda do que as inovações. Ademais, verificou-se que o Impact Hub Berlin atua como intermediário, enquanto o Impact Hub Belo Horizonte desempenha um papel mais de apoio, com foco em organizações ou clientes externos. Observou-se também que, ambas organizações apresentaram um entendimento parcial do conceito e carecem de definições oficiais mais abrangentes para orientar suas ações de forma mais efetiva. Por fim, as recomendações apresentadas enfatizam a importância de uma estratégia de atuação mais clara e bem definida, que requer uma compreensão precisa do conceito de inovação social, assim como sua aplicação.

**Palavras-chave:** inovação social; organizações intermediárias.

## **ABSTRACT**

The present dissertation aimed to analyze how two intermediary organizations belonging to a global network of impact entrepreneurs promote social innovation in distinct contexts. The approach adopted consisted of understanding the social innovation perspectives of each organization by investigating their activities, programs, and actions. To achieve this objective, the case study method was used, with the purpose of conducting a comparative descriptive analysis between the two organizations. The results indicate that Impact Hub Berlin presents greater robustness and support mechanisms for promoting social innovations for its members, through specific programs focused on the pillars that make up the organization's core business. On the other hand, Impact Hub Belo Horizonte focuses more on end activities than on intermediation and support activities for members regarding social innovations, and social or impact entrepreneurship is more in demand than innovations. Additionally, it was found that Impact Hub Berlin acts as an intermediary, while Impact Hub Belo Horizonte plays a more supportive role, focusing on external organizations or clients. It was also observed that both organizations presented a partial understanding of the concept and lacked more comprehensive official definitions to guide their actions more effectively. Finally, the recommendations presented emphasize the importance of a clearer and well-defined action strategy, which requires a precise understanding of the concept of social innovation, as well as its application

**Keywords:** social innovation; intermediary organizations;



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Processo de inovação social.....	25
<b>Figura 2:</b> "A Cebola": quatro camadas contextuais dos ecossistemas de inovação social.....	29
<b>Figura 3:</b> Cinco tons de mudança e inovação no Impact Hub.....	34
<b>Figura 4:</b> Contributions of intermediary organizations for initiatives in BoP markets.....	42
<b>Figura 5:</b> Linha do tempo do Impact Hub Belo Horizonte.....	69
<b>Figura 6:</b> Pilares do <i>Impact Hub</i> Belo Horizonte.....	70
<b>Figura 7:</b> Programa de mentoria para membros do Impact Hub Belo Horizonte.....	76
<b>Figura 8:</b> Impact Hub Belo Horizonte - site oficial.....	78
<b>Figura 9:</b> Impact Hub Berlin.....	89
<b>Figura 10:</b> Nosso Modelo de Ecossistema - Impact Hub Berlin.....	93
<b>Figura 11:</b> This is how we made change together.....	94

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Sumário de definições de inovação social.....	20
<b>Quadro 2</b> – Definições de inovação social segundo a OECD.....	22
<b>Quadro 3</b> – Summary of studies examining intermediaries and the intermediation process in innovation.....	36
<b>Quadro 4</b> – Papéis das organizações intermediárias na inovação.....	42
<b>Quadro 5</b> – Síntese do Percurso Metodológico.....	52
<b>Quadro 6</b> – Categorias, variáveis e justificativa.....	54
<b>Quadro 7</b> – Caracterização dos Entrevistados.....	56
<b>Quadro 8</b> – Serviços oferecidos pelo Impact Hub Belo Horizonte.....	74
<b>Quadro 9</b> – Serviços oferecidos pelo Impact Hub Belo Horizonte.....	90
<b>Quadro 10</b> – Atuação Impact Hub Berlin .....	95
<b>Quadro 11</b> – Categorias, variáveis e justificativa.....	107
<b>Quadro 12</b> – Categorias de análise, variáveis de inovação social - IHBH e IHB.....	111
<b>Quadro 13</b> – Categorias de análise, variáveis do papel das organizações intermediárias - IHBH e IHB.....	121
<b>Quadro 14</b> – Síntese de Recomendações.....	129

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BoP	Base of Pyramid
COO	Chief Executive Officer
COSI	Center for Open Social Innovation
IH	Impact Hub
IHB	Impact Hub Berlin
IHBH	Impact Hub Belo Horizonte
KSI	Kompetenzzentrum für Soziale Innovationen
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
TU	Technische Universität
WWF	World Wildlife Fund

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 INOVAÇÃO E INOVAÇÃO SOCIAL.....	17
2.2 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO SOCIAL.....	24
<b>2.2.1 Definições e Conceitos.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 Ambiente e Comunidade.....</b>	<b>26</b>
2.3 ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS.....	34
<b>2.3.1 Conceitos e contextos.....</b>	<b>34</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
3.1 O CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL.....	43
<b>3.1.1 Inovação social no contexto brasileiro.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.2. Inovação social no contexto alemão.....</b>	<b>45</b>
3.2 Estratégia metodológica do estudo.....	47
3.3 Categorias de Análise.....	52
3.4 Coleta de dados.....	55
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	57
<b>4.1.1 O <i>Impact Hub</i>.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.2 Modelo de Negócio.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.3 Inovação social no <i>Impact Hub</i>.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.4 A colaboração no <i>Impact Hub</i>.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.5 <i>Impact Hub</i> no Brasil.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.6 <i>Impact Hub</i> Alemanha.....</b>	<b>67</b>
4.2 RESULTADOS BRASIL.....	67
<b>4.2.1 <i>Impact Hub</i> Belo Horizonte.....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.2 Atuação do <i>Impact Hub</i> Belo Horizonte.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.3 Visão de inovação social do <i>Impact Hub</i> Belo Horizonte.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.4 O papel do <i>Impact Hub</i> Belo Horizonte na promoção da inovação social...82</b>	<b>82</b>
4.3 RESULTADOS ALEMANHA.....	88
<b>4.3.1 O <i>Impact Hub</i> Berlin.....</b>	<b>88</b>
<b>4.3.2 Atuação do <i>Impact Hub</i> Berlin.....</b>	<b>95</b>
<b>4.3.3 Visão de inovação social do <i>Impact Hub</i> Berlin.....</b>	<b>99</b>
<b>4.3.4 Papel do <i>Impact Hub</i> Berlin na promoção da inovação social.....</b>	<b>101</b>

<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>107</b>
5.1 INOVAÇÃO SOCIAL.....	108
5.1.1 O papel das organizações intermediárias na promoção da inovação social.....	111
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>120</b>
<b>7 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado para entrevistas.....</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O atual contexto é marcado por crescentes pressões sociais em um ambiente altamente competitivo, no qual os recursos são escassos. Nesse sentido, a adoção de uma perspectiva social e ambiental por meio de uma abordagem inovadora pode ser um estímulo eficaz para lidar com os desafios enfrentados pela sociedade contemporânea, que incluem questões sociais e ambientais, além de problemas humanitários, como a fome e desemprego.

Neste contexto, a discussão acerca das inovações sociais torna-se premente como uma alternativa para enfrentar questões complexas e ampliar perspectivas. Conforme Mulgan et al. (2007), tais inovações se distinguem das inovações tecnológicas tradicionais por sua finalidade primordial, já que diferentemente das inovações tecnológicas, não são orientadas pelo lucro, mas concentram-se no bem-estar geral e na melhoria da qualidade de vida das pessoas, e essas atividades e serviços inovadores têm como motivação central o atendimento a necessidades sociais.

Diante disso, a emergência de novas formas de pensar colocou as inovações sociais como importante alternativa, pois ao mesmo tempo em que vão de encontro às necessidades sociais, essas inovações criam novas relações sociais e colaboração, ou seja, além de serem boas para a sociedade, elas aumentam a capacidade da sociedade agir (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Muito embora tenha sido observado um aumento no número de estudos sobre o tema e uma conseqüente evolução da conceituação e aumento do número de estudos, o termo ainda carece de consenso quanto a sua definição conceitual e sua abrangência (BIGNETTI, 2011).

Nesse sentido, alguns autores também destacam a importância de conceituação como um suporte para uma melhor aplicação, conforme reforçado por Howaldt e Hochgerner (2018, p. 17, tradução nossa):

O desenvolvimento de um conceito teoricamente sólido é um importante desafio para desdobrar o potencial da inovação social. Definir inovação social como uma nova combinação ou configuração de práticas sociais permite integrar os diversos (e às vezes conflitantes) significados de inovação social e oferece uma nova perspectiva sobre a multiplicidade do conceito de inovação social. Isso também oferece a oportunidade para uma melhor

compreensão da relação da inovação social e tecnológica e estabelece as bases para mais pesquisas científicas.

Segundo Howaldt e Hochgerner (2018), há uma necessidade urgente de se alcançar um entendimento compartilhado sobre inovação social, já que o conceito pode ser interpretado de diferentes maneiras. É importante que haja uma definição clara e consistente para que a inovação social possa ser adequadamente compreendida e implementada. Os autores argumentam que a inovação social não deve ser vista apenas como uma solução para problemas sociais, mas sim como um processo contínuo que envolve uma ampla gama de atores e aborda questões complexas da sociedade.

Mulgan et al. (2007) também destaca que a aceleração das inovações sociais em organizações sociais é auxiliada por redes de *practioners*, aliados na política, organizações cívicas com poder de influência, assim como apoio de fundações e filantropos engajados.

Nesse sentido, estudos defendem que a inovação social é produto da colaboração entre vários atores, seja de forma direta ou por meio de um intermediário, e dessa interação onde o conhecimento é construído de forma coletiva (OECD, 2019)

Nesta perspectiva, organizações denominadas intermediárias desempenham um papel importante na promoção das inovações sociais. Segundo Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), tais intermediários podem ser tanto indivíduos quanto organizações, redes ou espaços que conectam pessoas, ideias e recursos e pode assumir muitas formas, seja uma incubadora de inovação, proporcionando espaço para colaboração e experimentação; ou até mesmo conectando empreendedores a fim de apoiá-los no desenvolvimento de suas inovações; e outros ajudar a difundir inovações desenvolvendo redes e colaborações. Tais organizações são instituições, portanto, que facilitam, conectam e apoiam a conexão entre diversos atores interessados em um tema em comum.

De forma mais específica no contexto da inovação, organizações intermediárias foram definidas por Howells (2006) como aquelas que atuam como agentes ou intermediários em qualquer aspecto do processo de inovação entre duas ou mais partes. E Mulgan et al. (2007) argumenta que as inovações sociais são em grande parte desenvolvidas e difundidas por organizações que têm como objetivo principal o impacto social positivo.

A partir dessa reflexão, e pensando sobre o papel que essas organizações denominadas intermediárias desempenham frente às inovações sociais, surgiu o seguinte problema que essa pesquisa se propôs a investigar: como as organizações intermediárias promovem inovações sociais em diferentes contextos internacionais?

A questão em análise reflete sobre a possibilidade de os países realizarem uma troca de conhecimentos em relação à inovação social, com o objetivo de maximizar a eficiência do uso de tempo e recursos, bem como promover um processo de aprendizagem acelerado sobre o tema. Para tanto, propõe-se uma abordagem global em relação às inovações sociais, a fim de facilitar a aprendizagem ágil e superar os desafios impostos pela realidade atual. Nesse sentido, um estudo comparativo entre organizações sediadas em dois países, Brasil e Alemanha, é proposto como forma de contribuir para o avanço do conhecimento nesta área.

Considerando a natureza desta investigação com foco na inovação social, a seleção de uma organização intermediária que apresentasse inovação social em seu modelo de negócio, missão e objetivos foi uma escolha propositada. A organização escolhida para este estudo foi a *Impact Hub*, uma rede global de empreendedores denominados “empreendedores de impacto”. Essa escolha foi justificada pelo fato de a *Impact Hub* ser uma organização global com presença no Brasil e Alemanha, dentre outros países, cujo objetivo principal é gerar impacto socioambiental.

É importante ressaltar o critério da acessibilidade da pesquisadora, a qual possui experiência prévia em projetos sociais com atuação tanto no Brasil quanto na Alemanha. Cumpre destacar ainda que, durante o período de condução do estudo, a referida pesquisadora desempenhou atividades profissionais no *Impact Hub* Belo Horizonte, o que favoreceu a coleta de dados.

A escolha do Brasil como local para desenvolvimento da pesquisa foi motivada tanto pela sua localização geográfica quanto pelos desafios que enfrenta nos âmbitos social e ambiental. Esses desafios tornam o país um campo propício para a busca de soluções inovadoras para as demandas emergenciais. Adicionalmente, constatou-se durante a pesquisa que há uma escassez de estudos aplicados sobre o tema no Brasil, o que ressalta a necessidade de pesquisas que contribuam para o fortalecimento do conceito e sua aplicação no país.

Por conseguinte, a escolha da Alemanha deve-se à sua preocupação histórica com questões ambientais e sociais, o que se reflete em sua dedicação em aumentar a pesquisa e o investimento em inovação social. Tais esforços posicionaram o país



em destaque como referência na pesquisa sobre esse tema. Embora haja uma discussão abrangente sobre o assunto na Alemanha, ainda há falta de clareza em relação aos responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de tais inovações no país (BAUER et.al, 2022), o que também representa um ponto a ser aprimorado no Brasil.

Por fim, a vivência prévia da autora desta dissertação na Alemanha, mais especificamente em Berlim, permitiu acompanhar alguns dos esforços que o país tem empreendido na promoção da inovação social e o resultado da pesquisa pôde embasar e reforçar tal observação. Tal vivência em Berlim, motivou também a escolha do Impact Hub Berlin como organização foco da análise.

Embora se trate de uma análise descritiva qualitativa considerando organizações que possuem operações em ambos países, é importante salientar que o estudo não buscou implementar ações em tais contextos distintos (internacionais), uma vez que para tanto, são necessárias adaptações tendo em vista que no processo de inovação social é percebido que há um esforço de construção de soluções para problemas locais.

Ainda sobre a escolha do *Impact Hub* como unidade de análise, foi realizada a partir de um processo de identificação de potenciais organizações intermediárias que atuam na promoção ou estímulo da inovação social e que possuam escritórios no Brasil e na Alemanha, a fim de permitir uma análise comparativa de como tais organizações operam em um contexto internacional entre esses dois países. A identificação inicial dessas organizações foi realizada por meio de uma pesquisa na plataforma *LinkedIn*, com o intuito de encontrar profissionais e organizações relevantes no campo da inovação e empreendedorismo social na Alemanha que também possuíssem atuação no Brasil.

Assim sendo, foram identificadas as seguintes organizações: Yunus (Alemanha), *Center for Open Social Innovation* - COSI (Alemanha), WWF - World Wildlife Fund (Brasil), *Impact Hub Stuttgart* (Alemanha). Este mapeamento preliminar permitiu compreender quais organizações possuíam enfoque na temática de promoção ou estímulo à inovação social.

Após os contatos preliminares, foi constatado que a organização que mais se destacou por seu comprometimento com a inovação social foi o *Impact Hub*. Esta constatação foi percebida inicialmente em sua presença nas redes sociais, seu site e relatórios, bem como confirmada pelas falas dos fundadores contatados através do

LinkedIn e pelas postagens em seus canais de comunicação. Além disso, a presença física do *Impact Hub* em Belo Horizonte, onde este estudo foi realizado, foi outro fator determinante para a escolha, permitindo não apenas o acesso às instalações da organização, mas também aos seus membros e conteúdos relevantes para a pesquisa.

Ademais, a presente pesquisa tem sua justificativa embasada em razões sociais e científicas, pois as inovações sociais se apresentam como uma das alternativas para o enfrentamento de problemas sociais. Nesse sentido, busca-se contribuir com a proposição de ações que ampliem as práticas de fomento e expansão de inovações sociais nas organizações intermediárias que atuam no apoio de empreendedores e inovadores sociais. Além disso, no âmbito teórico, o estudo busca fortalecer o conceito de inovação social no contexto brasileiro, dado que ainda se trata de um campo emergente. Ademais, um estudo comparado com a Alemanha, uma potência econômica, pode proporcionar subsídios valiosos e aprendizados mútuos, visando propor soluções inovadoras para problemas sociais em ambos os países.

Por fim, a estrutura da dissertação apresenta, além desta introdução, um capítulo teórico que situa o debate sobre inovação social em suas diferentes acepções e a inserção das chamadas organizações intermediárias. Aqui, discute-se também o contexto destas práticas nas realidades brasileira e alemã. Posteriormente o capítulo metodológico apresenta o percurso que a pesquisa seguiu, suas categorias analisadas a fim de responder à pergunta proposta pela presente dissertação, seguido pelos achados das pesquisas e sua conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de promover uma compreensão unificada do tema e estabelecer sua relação com o objeto de pesquisa, o referencial teórico proposto nesta dissertação empreendeu a construção de uma articulação integrada de três dimensões interdependentes em termos de sua organicidade. Estas dimensões compreenderam a inovação e a inovação social, os ecossistemas de inovação social e o papel das organizações intermediárias na inovação. Por meio da análise detalhada de cada uma dessas dimensões e sua inter-relação, foram estabelecidas as bases conceituais e analíticas para a descrição e análise realizadas ao longo desta dissertação.

### 2.1 INOVAÇÃO E INOVAÇÃO SOCIAL

Embora a inovação tenha sido amplamente difundida desde Schumpeter em uma perspectiva voltada à lógica empresarial visando o crescimento econômico (CROITORU et al. 2008), esta dissertação buscou analisar as inovações sociais, com sua definição ainda em construção, tanto sobre o seu significado, assim como sobre a sua abrangência (BIGNETTI, 2011).

O conceito de inovação social tem sido cada vez mais frequente em estudos desde o início do século XIX, conforme apontado por Howaldt e Schwarz (2021). De acordo com os autores, durante esse período, houve uma compreensão emergente da inovação social como um novo comportamento ou prática. À medida que os estudos avançaram, novas definições foram propostas, no entanto, ainda se verifica a falta de solidez científica e a natureza genérica do conceito.

Segundo Ziegler (2017), as inovações sociais podem ser caracterizadas como um conceito de transformação social e estrutural com o propósito de gerar benefícios sociais. Ele destaca que todas as inovações devem ser consideradas como inovações sociais, em oposição àquelas que buscam somente o lucro, como é o caso da inovação tecnológica isoladamente.

Nesse sentido, a definição proposta por Mulgan et al. (2007), que se refere a atividades e serviços inovadores motivados pela intenção de satisfazer uma necessidade social e que geralmente são implementados por organizações cujo propósito é social, corrobora a premissa de que os interesses sociais devem ser prioritários em relação aos interesses de lucro, diferente da inovação tecnológica.

Dessa forma, de acordo com Phillips et al. (2008), embora muitas inovações tenham como objetivo abordar problemas sociais ou atender às necessidades sociais, apenas as inovações sociais apresentam uma distribuição de valor financeiro e social voltada para a sociedade como um todo. Dessa reflexão é proposta a seguinte definição de inovação social:

Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justo do que as soluções existentes e para o qual o valor criado reverte principalmente para a sociedade como um todo, e não para indivíduos privados. Uma inovação social pode ser um produto, um processo de produção ou uma tecnologia (assim como a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, uma lei, um movimento social, uma intervenção ou uma combinação deles. (PHILLS et al., 2008).

Bignetti (2011) define inovação social como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.

Na definição de Riddell e Moore (2008), a Inovação social se refere ao desenvolvimento e implementação de novas ideias, produtos, serviços e modelos que abordam necessidades e desafios sociais de forma mais efetiva e eficiente do que as soluções existentes. A inovação social é impulsionada pelo desejo de criar mudanças sociais positivas e muitas vezes envolve a colaboração entre múltiplos interessados, incluindo governos, organizações sem fins lucrativos, empresas e comunidades

De acordo com Howaldt e Schwarz (2021), há entendimentos não normativos de Inovação Social que vão além dos critérios de socialmente desejável ou indesejável, bem como do bom ou ruim. Os autores argumentam que a inovação social pode contribuir para a mudança social ao abordar desafios sociais, promover a coesão social e transformar estruturas e instituições sociais e destacam a importância de abordagens colaborativas e participativas nos processos de inovação social para garantir sua efetividade e sustentabilidade.

Howaldt e Schwarz (2021) reforçam ainda que embora o conceito esteja amadurecendo ao longo dos últimos anos, o que também se deve ao surgimento de diversos centros de pesquisa sobre o tema nas mais importantes universidades e centros de pesquisa ao redor do mundo, muitas diferenças conceituais nos campos teóricos ainda são encontradas não apenas no conceito e seu entendimento, mas

também no que diz respeito ao papel das tecnologias, os atores e impulsionadores, a relação com a mudança social, as condições de governança e enquadramento e o significado do poder e do conflito.

De acordo com Domanski, Howaldt e Kaletka (2020), a inovação social é um processo que envolve a criação, desenvolvimento e implementação de novas soluções para problemas sociais. Essas soluções devem ser geradas por meio de novas ideias, práticas e relações sociais que visam melhorar a qualidade de vida das pessoas e promover a inclusão social.

Na definição de Malhotra (2022), inovação social pode ser entendida como o processo de desenvolvimento e implantação de soluções eficazes para questões sociais e ambientais desafiadoras e sistêmicas em apoio ao progresso social. O autor argumenta que a inovação social não necessariamente é prerrogativa de alguma organização ou estrutura legal e destaca ainda que as soluções de modo geral exigem a colaboração ativa das partes interessadas como governos, empresas e organizações sem fins lucrativos.

Os autores apresentados anteriormente apontam diferentes definições e abordagens para inovação social, mas também existem convergências entre eles. É percebido um consenso de que a inovação social se refere a soluções para problemas sociais e não apenas a inovações tecnológicas ou focadas no lucro. Além disso, é percebida ênfase no que diz respeito à importância da participação dos atores envolvidos e da distribuição de valor para a sociedade como um todo.

Algumas convergências entre as definições apresentadas na literatura incluem a necessidade de atender a uma demanda social, o impacto positivo na sociedade e a importância da participação e colaboração dos atores envolvidos. Porém, as diferenças conceituais ainda são encontradas em relação ao papel das tecnologias, os atores e impulsionadores, a relação com a mudança social, as condições de governança.

Em uma perspectiva mais abrangente em relação à definição das categorias, no estudo sobre inovação social de Comini (2016), destaca-se que as discussões encontradas na literatura se concentram, em grande medida, na diferenciação entre duas abordagens: inovação social como produto e inovação social como processo, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Sumário de definições de inovação social

Autor	Conceito	Lente ou Perspectiva
<b>Taylor (1970)</b>	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.	<b>Resultado</b>
<b>Dagnino e Gomes (2000)</b>	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.	<b>Resultado</b>
<b>Cloutier (2003)</b>	Uma resposta nova, definida na ação com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidade.	<b>Resultado</b>
<b>Stanford Social Innovation Review (2003)</b>	Refere-se ao processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.	<b>Processo</b>
<b>Novy e Leo Bolt (2005)</b>	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas, aumento na participação política de grupos marginalizados, aumento na capacidade sociopolítica e no acesso aos recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.	<b>Resultado</b>
<b>Moulaert et al (2007)</b>	Ferramenta para uma visão alternativa de desenvolvimento urbano, focada na satisfação das necessidades humanas (e empowerment) por meio da inovação nas relações sociais e da governança comunitária.	<b>Processo</b>
<b>Mulgan (2007)</b>	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais, atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais. São predominantemente desenvolvidas e difundidas por organizações cujos propósitos primários são sociais.	<b>Processo</b>
<b>Phills et al (2008)</b>	O propósito de buscar uma nova solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa para um problema social do que as soluções existentes e para o qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.	<b>Resultado</b>
<b>Pol e Ville (2009)</b>	Nova ideia que tem potencial de melhorar a qualidade ou quantidade de vida.	<b>Resultado</b>

(continua)

<b>Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)</b>	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade de agir.	<b>Processo</b>
<b>Bignetti (2011)</b>	Inovação social é definida como 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 para a sociedade em geral.	<b>Processo</b>

Fonte: Comini (2016)

A OECD, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Organisation for Economic Co-operation and Development), apresentou em seu relatório intitulado Building Local Ecosystems for Social Innovation: A methodological framework (Construindo Ecossistemas Locais para Inovação Social: Uma estrutura metodológica, tradução livre) uma análise detalhada das definições de inovação social que estão expostas no Quadro 2. Além disso, o referido documento destaca diversos elementos-chave para a compreensão da inovação social, tais como: a presença de um objetivo social, a capacidade de gerar impacto ou mudança social, a sustentabilidade, a criatividade, a inovação, a colaboração, a escalabilidade, o aprendizado social, a não linearidade do processo de inovação e a abordagem aberta, que implica na inclusão de uma variedade de atores no processo (OECD, 2019).

Quadro 2 - Definições de inovação social segundo a OECD

<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
2000	Social innovation seeks new answers to social problems by identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities, and identifying and implementing new labor-market integration processes, competencies, jobs and forms of participation as diverse elements that contribute to improving the position of individuals in the workforce. Social innovations can therefore be seen as dealing with the welfare of individuals and communities, both as consumers and producers. The elements of this welfare are linked with their quality of life and activity. Wherever social innovations appear, they always bring about new references or processes. Social innovation is distinct from economic innovation because it is not about introducing new types of production or

	exploiting new markets in themselves, but is about satisfying new needs not provided for by the market (even if markets intervene later) or creating new, more satisfactory ways of insertion in terms of giving people a place and a role in production.
2005	The satisfaction of alienated human needs through the transformation of social relations: transformations which 'improve' the governance systems that guide and regulate the allocation of goods and services meant to satisfy those needs, and which establish new governance structures and organizations (discussion fora, political decision-making systems, interfaces, allocation systems, and so on).  (continua)
2007	New ideas that address unmet social needs – and that work
2009	Social innovation is an innovation that is explicitly for the social and public good. It is innovation inspired by the desire to meet social needs which can be neglected by traditional forms of private market provision and which have often been poorly served or unresolved by services organized by the state. Social innovation can take place inside or outside of public services. It can be developed by the public, private or third sectors, or users and communities – but equally, some innovation developed by these sectors does not qualify as social innovation because it does not directly address major social challenges
2010	Social innovations are new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations.
2010	Social innovation is a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs. Such successful social innovations have durability and broad impact
2010	A social innovation is a new combination and/or new configuration of social practices in certain areas of action or social contexts prompted by certain actors or constellations of actors in an intentional targeted manner with the goal of better satisfying or answering needs and problems than is possible on the basis of established practices. An innovation is therefore social to the extent that it, conveyed by the market or "non/without profit", is socially accepted and diffused widely throughout society or in certain societal sub-areas, transformed depending on circumstances and ultimately institutionalized as new social practice or made routine.
2011	Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. Specifically, [...] social innovations [are] new ideas (products,



	services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. They are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act
2012	Social innovation refers to a group of strategies, concepts, ideas and organizational patterns with a view to expand and strengthen the role of civil society in response to diverse social needs (education, culture, health). The term covers, among others: new products and services, new organizational patterns (e.g. management methods, work organization), new institutional forms (e.g. mechanisms of power distribution by assignment, positive discrimination quotas), new roles and new functions, or new coordinating and governance mechanisms.
2013	New ideas (products, services and models) to meet social needs and create new social relationships or collaborations. It represents a new response to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human well-being. Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. They are innovations that are not only good for society but also enhance individuals' capacity to act.
2016	Social innovation seeks to deliver impactful new solutions to meet societal needs, resulting in new social relationships (including beneficiaries) achieved through new products, processes and models.

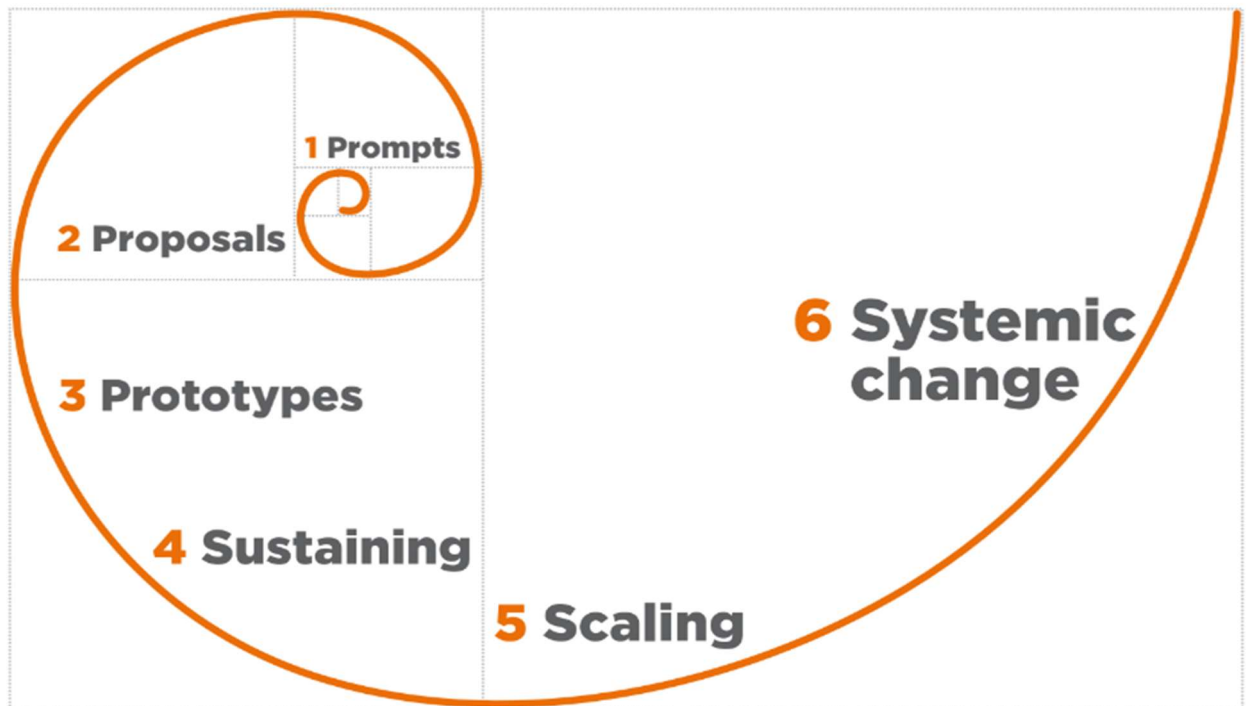
Fonte: OECD (2019)

A partir da análise dos Quadros 1 e 2, é possível identificar a presença recorrente de certas palavras nas definições de inovação social apresentadas pela literatura utilizada como referência. De maneira geral, observa-se um consenso entre os autores no que diz respeito à contextualização da inovação social, que envolve termos como necessidades sociais, novas ideias, produtos, serviços e modelos, relações sociais, além de um enfoque nos beneficiários dessas inovações. Em síntese, as definições de inovação social apontam para formas aperfeiçoadas de ação, novas maneiras de realizar atividades e invenções sociais inovadoras. Tais definições também destacam a importância de se buscar soluções mais efetivas e eficientes para situações sociais, com o objetivo de produzir efeitos duradouros e com impacto positivo.

Embora a literatura tenha progredido em termos conceituais, há ainda uma lacuna no entendimento prático da geração de inovações. A fim de proporcionar uma compreensão mais didática sobre o processo de concepção de inovações, Mulgan

(2010) propôs um modelo de inovação social que consiste em seis estágios, os quais não seguem necessariamente uma ordem fixa e podem, por exemplo, pular da fase de propostas para a de escalabilidade. A Figura 1 apresenta este ciclo, iniciando-se com *prompts* ou sugestões, seguido pelos estágios de propostas, protótipos, sustentação, escalabilidade e mudança sistêmica.

Figura 1: Processo de inovação social



Fonte: Mulgan (2010)

Mulgan (2010) descreve cada estágio da seguinte forma:

- 1º Estágio - *prompts*, ou dicas, inspirações e diagnósticos, é onde estão todos os fatores que evidenciam a necessidade de inovação, como crise, cortes de gastos, desempenho ruim, estratégia, assim como as inspirações que o desencadeiam, da imaginação criativa às novas evidências. É nessa fase que ocorre o diagnóstico do problema e suas causas, para que a solução seja identificada com maior assertividade. Um desafio nesse estágio, segundo os autores, é identificar corretamente o problema, pois de modo genérico.
- 2º Estágio - propostas e ideias, é onde as ideias são geradas com o apoio de métodos que visam gerar *insights* para a inovação.

- 3° Estágio - prototipagem, é onde as ideias são testadas na prática, por meio de pilotos ou experimentação, esse é um processo importante na economia social pois possibilita a interação e tentativa e erro, meio pelo qual os conflitos são resolvidos.
- 4° Estágio - *sustaining*, ou sustentação, é quando a ideia se torna prática cotidiana, o que pode também ocasionar um aprimoramento das ideias.
- 5° Estágio - *scaling*, ou escalonamento e difusão, há uma série de estratégias para crescer e difundir uma inovação.
- 6° Estágio - mudança sistêmica, que é o objetivo final da inovação social. Tal mudança pode envolver a interação de diversos atores e elementos como por exemplo movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, dados e infraestruturas e formas inteiramente novas de pensar e fazer, assim como novas estruturas ou arquiteturas compostas de muitas inovações menores.

Além da compreensão conceitual sobre os processos de desenvolvimento da inovação e sua transformação em produto/serviço ou processo, é importante entender em qual contexto propiciam tais inovações.

Embora os conceitos de inovação social apresentados neste capítulo possuem convergências conceituais, é possível observar algumas diferenças. Uma das principais divergências é em relação ao escopo da inovação social. Mulgan et al. (2007), se concentram em inovações que surgem fora do setor empresarial e que visam atender às necessidades sociais.

Outra divergência é em relação à natureza da inovação social. Alguns autores, como Nicholls e Murdock (2012), enfatizam que a inovação social envolve a reconfiguração dos mercados e a criação de novos modelos de negócios. Já Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), enfatizam a importância da inovação social como uma forma de resolver problemas sociais por meio de novas soluções e práticas.

Howaldt et al. (2019), por sua vez, enfatizam que a inovação social é uma abordagem colaborativa que envolve a participação de múltiplos atores, incluindo cidadãos, organizações sem fins lucrativos, empresas e governos. Mulgan et al. (2007), dispõe que a inovação social é impulsionada por indivíduos e organizações que buscam mudanças sociais positivas.

Além da busca por clareza e solidez conceitual e de suas aplicações amplamente defendidas pelos autores, surge um desafio quando se trata de papéis atores e ambiente para a difusão da inovação. Faz-se necessário portanto um

entendimento quanto ao ecossistema em que tais inovações estão inseridas, a fim de fomentar a colaboração entre os diversos setores, bem como a elaboração de estratégias de atuação e possíveis parcerias entre as partes interessadas.

## 2.2 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO SOCIAL

### 2.2.1 Definições e Conceitos

Como já abordado na presente dissertação, a Inovação Social transcende as fronteiras de setores econômicos específicos e pode se manifestar em diversas esferas de ecossistema complexo e interconectado a fim de fomentar a colaboração entre atores diversos que reconhecem a inovação como um meio eficaz para lidar com questões sociais e ambientais urgentes.

O entendimento de ecossistemas sociais de inovação colocou luz sobre o debate quanto ambiente para inovações sociais no meio científico, o que é importante na questão de como difusão, adoção, imitação e tradução dessas inovações para outros contextos, como aponta Domanski, Howaldt e Kaletka (2020). Os autores destacam a importância dos ecossistemas de inovação social, que envolvem múltiplos atores, como organizações governamentais e não-governamentais, empresas, instituições acadêmicas e cidadãos, trabalhando juntos para promover a inovação social em uma determinada região.

Nesse sentido, Terstriep et al. (2015) definem o ecossistema de inovação social como um conjunto de atores e espaços distintos, virtuais ou físicos, que definem as condições ambientais apoiadas e/ou individuais para si. Esses autores destacam que o sucesso da inovação social é influenciado pelo ecossistema e pela disposição dos atores existentes em permitir o acesso a outros atores nesse contexto.

Apesar da importância de compreender a relevância do tema e os agentes que constituem o ecossistema da inovação, a comunidade acadêmica necessita de conteúdo e conceituação mais sólidos sobre como esses agentes promovem as inovações sociais. Pesquisas nessa direção são fundamentais para fornecer o suporte adequado à promoção de inovações, seja por meio de empresas ou através do desenvolvimento de políticas mais eficazes. Portanto, a compreensão dos indivíduos ou grupos que manifestam interesse em inovações sociais e de seus respectivos

papéis no processo pode representar um meio para incentivar ações que fortaleçam todas as partes envolvidas e acelerem a emergência de novas ideias para produtos, serviços e processos. Além disso, é importante compreender os desafios, barreiras, facilitadores e obstáculos que afetam o processo de inovação no contexto do ecossistema.

Nesse contexto, Eckhardt, Kaletka e Pelka (2017) elaboraram um modelo de comparação, em seu estudo intitulado *Inclusion Through Digital Social Innovations: Modelling an Ecosystem of Drivers and Barriers* (Inclusão por meio de inovações sociais digitais: modelando um ecossistema de impulsionadores e barreiras, tradução livre) que é apresentado de forma sucinta como uma "cebola" devido às suas quatro camadas contextuais dos ecossistemas de inovação social: papéis, funções, normas e estruturas, conforme Figura 2. Cada camada descreve os quatro contextos distintos de impulsionadores e barreiras, fatores que apoiam ou impedem a inovação social, descritos da seguinte forma:

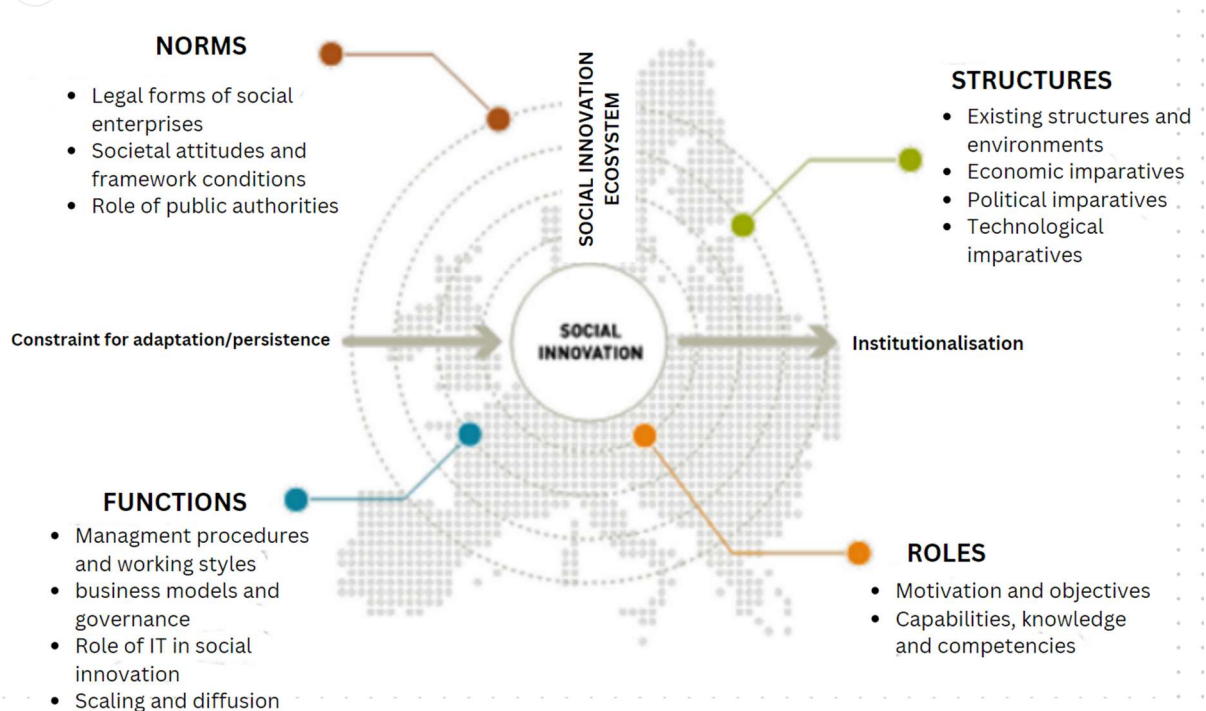
1. Contexto do papel: onde são identificados os fatores sociodemográficos e os papéis das partes interessadas e beneficiários da inovação social, que inclui as atitudes políticas e sociais, motivações, socialização, autoconceitos, imagem, capacidades e habilidades.

2. Contexto de função: compreende fatores como procedimentos de gestão, modelos de negócios e governança. A forma como estão interligados e colaboram, ajustam seus papéis em um contexto de rede mais amplo e como a rede é governada são relevantes nesta camada.

3. Contexto de estruturas: que oferece insights sobre restrições e dependências de caminho por causa de instituições existentes, econômicas, políticas e tecnológicas. Esse contexto também define limites factuais a contingência da inovação social.

4. Contexto das normas: apresenta padrões profissionais e éticos, condições históricas e legais, códigos e outros padrões sociais aceitos.

Figura 2 - "A Cebola": quatro camadas contextuais dos ecossistemas de inovação social.



Fonte: Eckhardt; Kaletka; Pelka (2017)

## 2.2.2 Ambiente e Comunidade

Além de pesquisas prévias que examinaram os conceitos de inovação social, bem como compreensão de agentes envolvidos, as barreiras e os contextos subjacentes, é essencial compreender os ambientes propícios que desempenham um papel de catalisadores para os indivíduos que buscam gerar soluções inovadoras para questões sociais.

Nesse sentido, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), enfatizam o papel dos *hubs* no ecossistema de inovação. Os autores conceituam "*hubs* de inovação" como espaços e locais que reúnem indivíduos para aprender, compartilhar e colaborar, e que vão além de serem simplesmente espaços de trabalho compartilhados. Esses ambientes permitem que empreendedores sociais, ativistas comunitários, organizações sem fins lucrativos e outros indivíduos troquem ideias, perspectivas e experiências. Os autores destacam ainda o papel de apoio mútuo oferecido pelos hubs, bem como a economia proporcionada aos seus membros, uma vez que os custos são divididos entre eles.

Embora a importância de um espaço físico seja reconhecida, é crucial estabelecer medidas que promovam intencionalmente a interação com vistas a criar

uma comunidade inovadora que facilite o surgimento e a experimentação de novas ideias. Dessa forma, Howaldt et al. (2019) destacam que, ao combinar programas de incubação de empreendedorismo social com processos de inovação do setor público e um ambiente dinâmico para organizações da sociedade civil, um ecossistema completo de inovação social pode emergir. Isso evidencia que as interações entre diferentes atores em redes desempenham um papel fundamental na promoção da inovação social, não apenas para fortalecer mutuamente, mas também para criar uma comunidade inovadora.

Nesse sentido, Bloom e Dees (2022) discutem a importância de desenvolver e nutrir um ecossistema empreendedor saudável e destacam a necessidade de se concentrar não apenas na criação de novos empreendimentos, mas também na construção de um ecossistema empreendedor mais amplo e sustentável, com uma variedade de atores que trabalham juntos para apoiar o crescimento e a inovação.

Os autores oferecem uma série de recomendações práticas para aqueles que desejam cultivar um ecossistema empreendedor robusto. Entre essas recomendações estão: construir relacionamentos fortes e duradouros entre empreendedores, investidores, mentores e outras partes interessadas; fornecer recursos e apoio para startups em todas as fases de desenvolvimento; e cultivar uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Um autor que também aborda a comunidade como um ambiente propício para a inovação social é Toivonen (2015). Em seu estudo sobre interações em ambientes de inovação, ele conceitua comunidade de inovação social como uma organização colaborativa emergente caracterizada por projetos empreendedores, culturas de mudança livremente compartilhadas, bem como espaços online e offline que facilitam interações informais e produtivas entre atores diversificados. Segundo o autor, esses atores possuem um interesse em inovação social e colaboração aberta, que ultrapassa os limites de qualquer organização única ou problema estritamente definido.

Toivonen (2015) destaca ainda que, para que participantes possam ingressar e permanecer como membros nessas comunidades eles necessitam de benefícios suficientes como um espaço de trabalho acessível e conveniente, participar de uma comunidade com outros colegas com pensamento similar e que estimulem-nos, participação em eventos interessantes e poder acessar novas redes, além de recursos financeiros e esses interesses variam de indivíduos.

A consideração das necessidades dos inovadores sociais e a compreensão da complexidade e dos desafios envolvidos no processo de inovação é crucial. A disponibilidade de recursos, como financiamento, mão de obra qualificada e tecnologias apropriadas, é essencial para o sucesso do processo de inovação. A ausência desses recursos pode limitar a capacidade dos inovadores sociais de desenvolver e implementar soluções efetivas, já que as soluções inovadoras frequentemente exigem adaptações para atender às necessidades em constante evolução das comunidades. Portanto, é necessário entender as demandas dos agentes inovadores a fim de promover soluções efetivas e sustentáveis para os desafios sociais em questão.

Nesse sentido, Miller e Stacey (2014) apontam como resultado de uma pesquisa global sobre incubação social, oito maiores necessidades mais citadas pelos empreendedores inovadores sociais em estágio inicial. Essas são as coisas que eles sabem que precisam para chegar ao ponto em que tenham tração, evidências, recursos e sistemas para atrair mais investimentos:

1. Pessoas com quem trabalhar, que engloba desde sócios a co-fundadores e funcionários que possuam habilidades complementares, destacando a importância de uma equipe.

2. Uma proposta para testar suas inovações a fim de ter uma solução mais acurada do problema, seja social ou ambiental.

3. Clientes potenciais e reais.

4. Uma fonte de conselhos sobre o básico para que o negócio opere, como contas bancárias, documentação etc.

5. Uma fonte de aconselhamento estratégico confiável, um consultor estratégico confiável, um mentor de longo prazo, um investidor anjo ou um membro não executivo do conselho.

6. Recursos financeiros para sustentar a e, mas outros precisarão de financiamento externo. Com alguns empreendimentos em estágio inicial, é improvável que eles tenham grandes requisitos de capital para algo além dos salários do fundador, enquanto outros podem exigir mais capital desde o momento em que precisam testar algo.

7. Um espaço para trabalhar juntos ou se encontrar



8. Apoio emocional e orientação. As startups que têm uma rede de apoio reduzem os riscos de esgotamento e de cometer erros simples para investidores em estágio avançado.

De acordo com Domanski, Howaldt e Kaletka (2020), para aproveitar plenamente o potencial da inovação social, é necessário ter estruturas de apoio adequadas. Os autores destacam o papel intermediário dessas estruturas, que podem ser representadas por laboratórios ou centros de inovação social, desenvolvidos em comunidades locais, cidades e contextos diversos.

Como o presente estudo teve como objetivo analisar como o *Impact Hub* Belo Horizonte e o *Impact Hub Berlin*, que integram uma rede global de empreendedorismo de impacto, fomentam a inovação social, foi realizada uma busca na literatura a fim de identificar estudos que abordassem facetas da inovação social no *Impact Hub*.

Nessa busca, destacou-se o estudo proposto por Avelino (2017), no qual o autor observou que o foco inicial do *Impact Hub* era empreendedores sociais individuais e suas respectivas inovações sociais. No entanto, houve uma mudança em direção à criação de ecossistemas que oferecem ambientes favoráveis para a ação empreendedora por meio de uma colaboração sistêmica mais ampla e um impacto coletivo mais forte. Avelino (2017) enfatiza que a teoria da mudança do *Impact Hub* baseia-se em cinco dimensões de mudança e inovação na rede, conforme Figura 3, e apresentados abaixo:

**Primeiro tom - *social innovation*:** Na rede *Impact Hub*, observou-se diversas manifestações de inovação social em diferentes níveis e modalidades. Primeiramente, há as inovações sociais provenientes tanto das organizações globais quanto das equipes locais vinculadas ao *Impact Hub*, que englobam novas práticas e espaços de trabalho, novas formas de governança e relações inovadoras. Em segundo lugar, é possível notar as inovações sociais realizadas por membros individuais ou empresas vinculadas ao *Impact Hub*, que incluem o desenvolvimento de novos serviços e produtos. Por fim, existem também os discursos explícitos sobre inovação social, que envolvem o uso consciente e explícito do conceito de inovação social e de inovadores sociais.

**Segundo tom - *narratives of change*:** O *Impact Hub* se dedica a diversas temáticas e narrativas, além de empreendedorismo social, tais como economia compartilhada, ecossistemas de inovação, criadores de impacto, confiança e

colaboração. Nesse sentido, essa organização assume um papel significativo na condução e desenvolvimento dessas discussões.

**Terceiro tom - *game-changer*:** O *Impact Hub* é uma rede global de empreendedores engajados em iniciativas de impacto que se dedicam a abordar desafios globais e locais, incluindo, mas não limitado a pobreza, a exaustão de recursos naturais e as mudanças climáticas.

**Quarto tom - *system innovation*:** o objetivo comum de desenvolver ecossistemas para inovação converge com a criação de sistemas de inovação (urbanos) locais e novos ambientes de trabalho. Nesta perspectiva, os *Impact Hubs* desempenham um papel importante na promoção de novos sistemas de emprego e intercâmbio econômico em seu contexto local, enquanto atuam como produtores e consumidores de produtos e serviços mais sustentáveis. Desta forma, eles contribuem para a inovação do sistema em múltiplos setores.

**Quinto tom: *societal transformation*:** O autor destaca que foi identificada uma similaridade entre os *Impact Hubs* examinados, a qual consiste na busca por uma economia de impacto social que promova benefícios positivos tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente.

Figura 3 - Cinco tons de mudança e inovação no Impact Hub



Fonte: Avelino, 2017.

É possível inferir que o processo de inovação social, portanto, envolve a colaboração de múltiplos atores e partes interessadas que trabalham juntos para solucionar um determinado problema social. As fontes citadas nesse referencial teórico apontam que, embora haja algumas diferenças nas definições, o ecossistema de inovação social é fundamental para a geração de inovações, uma vez que fornece o contexto, os recursos e a colaboração necessários para solucionar um determinado problema social.

Dentro do ecossistema de inovação de uma forma mais abrangente, as organizações intermediárias assumem um papel destacado e são reconhecidas na literatura como facilitadoras que operam entre outras organizações e atuam como catalisadoras das interações entre as partes (Howells, 2006). Embora seja evidente a relevância dessas organizações para fomentar e estimular a inovação social, há ainda escassa produção acadêmica acerca de seu conceito, funções e papéis.

## 2.3 ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS

### 2.3.1 Conceitos e contextos

Durante o processo de elaboração deste trabalho, constatou-se a escassez de fontes na literatura que abordem de forma específica o papel das organizações

intermediárias no incentivo à inovação, tanto no âmbito das inovações tecnológicas quanto no que se refere às inovações sociais. Vale ressaltar que, no último caso mencionado, há uma ainda mais limitada quantidade de estudos disponíveis sobre o assunto.

Dessa forma, buscou-se identificar na literatura como tais organizações são definidas e quais serviços, atividades e papéis elas desempenham na promoção da inovação, inicialmente por uma ótica schumpeteriana, dado o maior número de estudos, mas também com foco nos achados da literatura sobre inovação social, tendo como objetivo primário entender como a literatura define tais organizações.

Autores como Honig (2004), em seu estudo sobre o papel das organizações intermediárias na implementação de políticas educacionais, define intermediárias como organizações que ocupam o espaço entre pelo menos duas outras partes e funcionam principalmente para mediar ou gerenciar mudanças em ambas as partes. O autor pontua que essas organizações podem operar independentemente das partes e fornecem valor distinto além do que as partes sozinhas seriam capazes de desenvolver ou acumular. Ele destaca também que a razão de ser dessas intermediárias depende de tais partes para desempenhar suas funções essenciais, sendo, portanto, de forma genérica, mediadores entre organizações.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) por sua vez, definem intermediárias, como sendo indivíduos, organizações, redes ou espaços que conectam pessoas, ideias e recursos e pode assumir muitas formas, seja uma incubadora de inovação, proporcionando espaço para colaboração e experimentação; alguns se conectam empreendedores com o apoio de que precisam desenvolver suas inovações; e outros ajudar a difundir inovações desenvolvendo redes e colaborações.

De acordo com Welie, Boon e Truffer (2020), atividades desenvolvidas por intermediárias podem ser agrupadas em três funções principais: articulação, alinhamento e aprendizagem. A função de articulação envolve a coordenação de necessidades, expectativas e requisitos, além de avançar os objetivos de sustentabilidade, desenvolver estratégias e implementar políticas. A função de alinhamento inclui a criação e facilitação de redes, gestão de recursos financeiros, mobilização de recursos humanos e intermediação para alinhar interesses. Por fim, a função de aprendizagem abrange atividades como coleta, processamento e geração de conhecimento, comunicação e disseminação do conhecimento, educação e treinamento, e avaliação de tecnologia, entre outras.

Um autor amplamente citado em estudos sobre organizações intermediárias e sua relação com a promoção de inovação é Howells (2006). Em sua pesquisa sobre o papel de tais organizações no desenvolvimento de inovações, com base em uma extensa revisão de literatura, identificou algumas características dessas organizações e conceitos, a partir dos quais apresentou sua definição organização intermediária em inovação como:

“An organization or body that acts as an agent or broker in any aspect of the innovation process between two or more parties. Such intermediary activities include: helping to provide information about potential collaborators; brokering a transaction between two or more parties; acting as a mediator, or go-between, bodies or organizations that are already collaborating; and helping find advice, funding and support for the innovation outcomes of such collaborations.” (HOWELLS, 2006, p.720).<sup>1</sup>

No mesmo estudo Howells (2006) aponta que existem algumas linhas principais de estudos sobre intermediárias. Uma linha de estudos se baseia em intermediária do ponto de vista de uma organização e outra linha de estudos se norteia pelo conceito de intermediação como um processo. Essas definições distintas foram compiladas e descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Summary of studies examining intermediaries and the intermediation process in innovation<sup>2</sup>

Term	Study	Definition/Role
<b>Organizations</b>		
Intermediaries	Watkins and Horley (1986)	Explores role of intermediary agencies support technology transfer to small firms
Third parties	Mantel and Rosegger (1987)	Persons or organizations that intervene in the adoption decisions of others
Brokers	Aldrich and von Glinow (1992)	Agents facilitating the diffusion of in a social system of new ideas from outside the system
Intermediaries	Seaton and Cordey-Hayes (1993)	Examines the role of intermediaries in technology exploitation

<sup>1</sup> Adotou-se a grafia original, em inglês.

<sup>2</sup> Adotou-se a grafia original, em inglês.

Intermediary agencies	Braun (1993)	Role of mission agencies in formulating research policy
Intermediaries	Callon (1994)	Role of intermediaries in effecting change within science networks and local collectives
Consultants as bridge builders	Bessant and Rush (1995)	Role of independent consultants as bridge builders in the innovation process
Intermediary firms	Stankiewicz (1995)	Adapt solutions available in the market to the needs of the individual user
Intermediaries	Shohert and Prevezer (1996)	Public and private organizations that act as agents transferring technology between hosts and users
Bricoleurs	Turpin et al. (1996)	Agents seeking to develop new applications for new technologies outside their initial development field
Superstructure organizations	Lynn et al. (1996)	Organizations that help to facilitate and coordinate the flow of information to substructure firms
Knowledge brokers	Hargadon (1998)	Agents that help innovation by combining existing technologies in new ways
Intermediary level bodies	Van der Meulen and Rip (1998)	Help orient the science system to socio-economic objectives
Innovation intermediaries	Howells (1999b)	Proactive role that certain types of service firms play as intermediaries within innovation systems
Technology brokers	Provan and Human (1999)	Actors filling gaps in information and knowledge in industrial networks
Regional institutions	McEvily and Zaheer (1999)	Provide 'surrogate ties' by serving as functional substitutes for a firm's lack of 'bridging ties' in a network
Boundary organizations	Guston (1999)	Role of boundary organizations in technology transfer and 'co-production' of technology
Boundary organizations	Cash (2001)	Role of boundary organizations in technology transfer
Knowledge intermediaries	Millar and Choi (2003)	Organizations that facilitate a recipient's measurement of the intangible value of knowledge received

<b>Processes/activities</b>		
Innovation consultancy services	Pilorget (1993)	Role of consultancy firms specifically to promote innovation; involves a variety of actors including consultancy firms and intermediary agencies
Technology brokering	Hargadon and Sutton (1997)	Technology brokering is where an organization routinely creates new products by making connections between existing solutions in other sectors or technologies
Innovation bridging	Czarnitski and Spielkamp (2000)	Provision of knowledge or services that are complementary to firms
Knowledge brokering	Wolpert (2002)	Intermediaries that facilitate the exchange of information about innovation amongst companies

Fonte: Howell (2006)

No Quadro 3 apresentado por Howell (2006), observa-se que os termos que mais se repetem para uma organização intermediária são "intermediários" e "brokers" ou corretores, em uma tradução livre. Estes intermediários desempenham um papel fundamental na criação de ligações entre as partes, fornecendo conhecimento, tecnologia e inovação, além de atuarem estabelecendo conexões entre diferentes setores da sociedade, como governo, empresas, universidades, organizações da sociedade civil e outras organizações. Essas intermediárias têm como objetivo ajudar a promover a colaboração entre esses setores, a fim de alcançar objetivos comuns.

De acordo com Briggs (2003), as intermediárias são agentes que agregam valor ao mundo pela conexão e suporte que prestam aos atores envolvidos. Tais organizações não-governamentais auto identificadas como um *civic intermediary* podem contribuir para o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas complexos, realizando pesquisas sobre tais problemas, reunindo as partes interessadas e facilitando soluções inovadoras. Nesse sentido, o autor apresenta a seguinte definição:

Intermediaries are people and institutions that add value to the world indirectly, by connecting and supporting—i.e., by enabling others to be more effective. Intermediaries may act as facilitators, educators, capacity builders, social investors who pool funds, performance managers, coalition builders, organizers of new groups, and more. (BRIGGS, 2003, p2.).

De acordo com Dekker (2004), as organizações intermediárias ou "intermediários" desempenham um papel de mediador entre agências de financiamento estrangeiras e agências governamentais locais ou organizações comunitárias, tanto no âmbito local quanto no campo do desenvolvimento internacional e da ajuda humanitária.

Algumas discussões apresentadas na literatura sobre o papel das organizações intermediárias na difusão da inovação, as definem como *change agents*, desempenhando uma função de disseminadores de informações, apoiadores na tomada de decisões, facilitadores de networking (KANANDA, 2018).

A pesquisa também apresenta as funções que as intermediárias desempenham com base em análises feitas nas intermediárias estudadas e que foram listadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Support roles of intermediaries in eco-innovation

<b>Roles</b>	<b>Content</b>	<b>Examples of studied intermediaries providing service</b>	<b>Related examples from literature</b>
1. Forecasting and roadmapping	Generating a portfolio of cutting-edge eco-innovations and providing avenues for firms to develop them further.	"Innovation radar"- an annual list of cutting edge eco-innovations for firms	Howells (2006); Kivimaa (2014); (Agogue et al., 2013)
2. Information gathering and dissemination	Gathering and disseminating of information to foster eco-innovation.	Providing arenas for meeting and information sharing, gathering and distributing information among key stakeholders	Howells (2006); Bessant and Rush (1995); Geels and Deuten (2006)
3. Fostering networking and partnerships	Providing arenas and facilitating networking and the development of partnerships between firms and key stakeholders	Providing arenas for meetings; facilitating collaborations between key stakeholders	Bessant and Rush (1995); Klerkx and Leeuwis (2009); Kivimaa (2014)



	regarding eco-innovation.		
4. Prototyping and piloting	Providing platforms such as testbeds and pilot projects for field-testing and measurement, evaluation and showcasing of eco-innovations.	Arenas for full-scale demonstration Provision of test beds conditions	Matschoss (2014) and Heiskanen (2017)
5. Technical consulting	Providing technical knowledge on eco-innovation in company processes and offerings.	Technical expertise on energy and material efficiency, and their related project implementation	Howells (2006)
6. Resource mobilisation	Mobilizing, distributing and providing access to financial, human and knowledge resources for eco-innovation.	In-house financing support Assistance with financial applications Information on sources of finance and human capital	Howells (2006) Bessant and Rush (1995); Polzin et al. (2016); van Lente et al. (2003)
7. Commercialisation	Assistance with the commercial exploitation of eco-innovations both on local and international markets.	Assistance with market entry Export promotion services	Howells (2006); Bessant and Rush (1995); van Lente et al. (2003)
8. Branding and legitimisation	Using different means to create a distinct brand and social acceptance and compliance with relevant institutions for eco-innovation and the	Promoting the environmental goods and services sector as a major source of eco-innovation Undertaking intermediation programs with	Kivimaa (2014)

	environmental goods and services sector.	environmental targets	
--	--	-----------------------	--

Fonte: Kanda (2018)

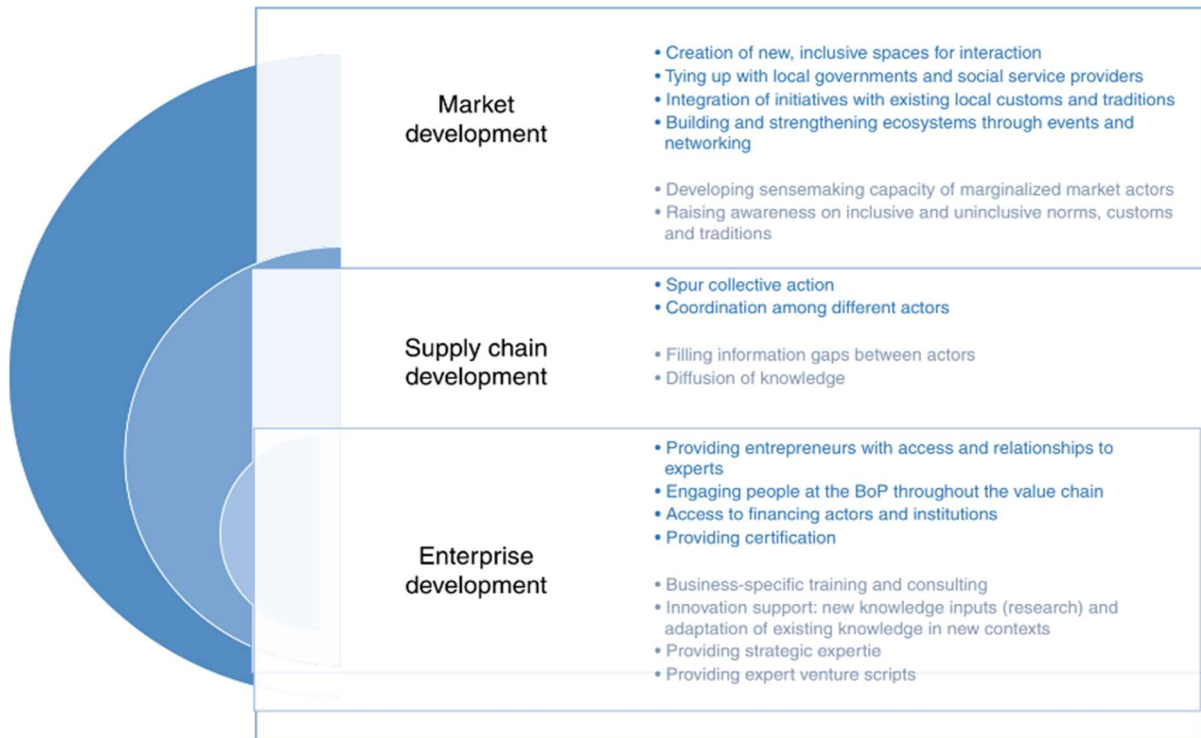
Para Terstriep et al. (2015) intermediárias são atores-chave que estabelecem conexões com parceiros e que em alguns modelos formam um “guarda-chuva” com o objetivo de apoiar os parceiros da rede seja para financiamento e atividades estratégicas assim como para trocas de experiências e conhecimento.

Agogué (2017), por sua vez, identificou quatro funções centrais que parecem ser cumpridas por todos os tipos de intermediários no contexto da inovação, quais são: 1. Conectar atores; 2. Envolver, comprometer e mobilizar atores; 3. Resolver, evitar ou mitigar potenciais conflitos de interesses; 4. Estimular de forma ativa o processo de inovação e os resultados da inovação.

Nesse sentido, um estudo realizado por Varga e Rosca (2019), reforça o papel crucial das organizações intermediárias, em especial em organizações com foco em negócios voltados para a base da pirâmide (BoP). Segundo os autores, tais intermediárias podem ajudar a conectar as empresas com os consumidores de baixa renda, superando as barreiras geográficas, de infraestrutura e culturais que muitas vezes impedem o acesso a esses mercados. Além disso, a utilização de modelos de distribuição adequados pode contribuir significativamente para o impacto social e econômico positivo nessas comunidades.

As contribuições que tais intermediárias trazem são especialmente no sentido de projetar modelos de distribuição em mercados informais, superar barreiras institucionais e facilitar a criação de impacto social como foi observado por Varga e Rosca (2019) em seu estudo onde categorizou as contribuições das intermediárias em três níveis: 1. Desenvolvimento de mercado, 2. Desenvolvimento da cadeia de suprimento e 3. Desenvolvimento da empresa, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Contributions of intermediary organizations for initiatives in BoP markets.



Fonte: Varga e Rosca, 2019

A partir da revisão da literatura realizada nesta dissertação, foram observadas ações ou funções que aparecem como sendo papéis desempenhados por organizações intermediárias. A partir disso, foi elaborado um compilado dessas funções, que pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Papéis das organizações intermediárias na inovação

Papel/função	Autores
Fornecer estruturas de apoio	De Souza Briggs (2003) Domanski, Howaldt e Kaletka (2020)
Promoção de conexão entre organizações/atores	Dekker (2004) Briggs (2003) Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) Agogué (2017) Terstriep et.al (2015)
Mediação e/ou gerenciamento de mudanças	Honig (2004)
Promoção de colaboração	Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)

(continua)

Articulação, alinhamento: criação e facilitação de novas redes, aprendizagem	Welie, Boon e Truffer (2020)
Fornecimento de informações sobre potenciais colaboradores; intermediar uma transação entre duas ou mais partes; atuar como mediador, ajudando a encontrar aconselhamento, financiamento e apoio	Howells (2006)
Desenvolvimento do Mercado, Advocacy e Pesquisa Desenvolvimento de Parcerias	Burkett 2013
Envolver, comprometer e mobilizar atores, resolução de conflitos e estímulo à inovação e os resultados da inovação.	Agogué (2017)
Desenvolvimento de mercado, da cadeia de suprimento e do negócio	Varga e Rosca 2019

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Embora observa a escassez de estudos sobre o tema, é possível observar no presente capítulo, as organizações intermediárias desempenham um papel crucial na promoção da inovação, atuando como agentes de ligação entre diferentes partes interessadas, como empresas, governos, organizações da sociedade civil e comunidades locais. Seu objetivo é facilitar a colaboração, a troca de conhecimentos e a mobilização de recursos para impulsionar a inovação social.

### 3 METODOLOGIA

A estrutura do capítulo metodológico segue uma sequência que inicia com a contextualização do lócus do estudo, considerando as peculiaridades da inovação social no Brasil e na Alemanha. Embora o estudo não tivesse como objetivo principal comparar os países, mas sim as organizações que atuam neles, inicialmente buscou-se contextualizar o cenário de inovação social em ambos os países devido às organizações participantes do estudo estarem fisicamente nesses territórios.

Em seguida, realizou-se uma ampla pesquisa em relatórios, websites e redes sociais, como o *Instagram* e o *LinkedIn*, das organizações pesquisadas, com o objetivo de compreender como elas promovem a inovação social. Além disso, foram

consultados estudos sobre a organização *Impact Hub*, a fim de entender como ela foi constituída, como atua e sua relevância frente as inovações sociais. Após essa busca, foram identificados membros, diretores e fundadores da organização e contactados por e-mail e via *LinkedIn* para informá-los sobre a pesquisa e posteriormente convidá-los a participar de uma entrevista com um roteiro semiestruturado previamente elaborado.

A análise dos resultados foi realizada através da utilização de categorias previamente elaboradas com base nos pontos que surgiram das entrevistas, juntamente com os achados da literatura que tratam sobre a inovação social e o papel desempenhado pelas organizações intermediárias.

### 3.1 O CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL

#### 3.1.1 Inovação social no contexto brasileiro

O Brasil enfrenta desafios significativos no campo social, especialmente relacionados às desigualdades de renda. Como resposta a essas questões, iniciativas e políticas de promoção do empreendedorismo e da inovação social foram desencadeadas. De acordo com Borges (2016), o interesse pelo tema de inovação social aumentou consideravelmente nos últimos anos no país. No entanto, o autor destaca que a eficácia das ações e a colaboração entre os setores são desafios cruciais para o avanço das inovações sociais no Brasil.

Ao discutir sobre ecossistemas de inovação social, por exemplo, Borges (2016) salienta a importância da colaboração intersetorial para o sucesso dos centros de inovação social no Brasil. Esses centros têm desempenhado um papel fundamental na promoção de parcerias colaborativas, como exemplificado pela iniciativa de reestruturação do Portal Transparência, um projeto do Governo Federal que visa sensibilizar as empresas privadas sobre ideias socialmente inovadoras promovidas por organizações do terceiro setor. Conforme observado pelo autor, a necessidade de estabelecer tal projeto decorreu da percepção das organizações sem fins lucrativos acerca das dificuldades enfrentadas pelas empresas privadas em confiar e colaborar com seus projetos.

Maldonado (2020) destaca que importância do país no contexto da inovação social é evidente, e que essa tem sido uma força importante para impulsionar a

mudança social no Brasil, especialmente através dos movimentos sociais, que de forma ampla surgem como uma resposta a desigualdade social e econômica, bem como às questões ambientais e de direitos humanos. No entanto, a autora observa que as inovações sociais no Brasil ainda enfrentam muitos desafios, incluindo a falta de financiamento adequado e de apoio institucional.

Nesse sentido, de acordo com Deboni (2019), os desafios da inovação social no Brasil incluem a falta de financiamento e a baixa disseminação de práticas inovadoras. Além disso, aponta três frentes que como principais desafios para o avanço das inovações sociais no país.

O primeiro desafio é conceitual, uma vez que a percepção sobre o tema ainda é rasa e enviesada, o que dificulta a adoção de estratégias para enfrentar o problema. Para contornar esse desafio, seria necessário um melhor entendimento do conceito de inovação social, para que os diferentes segmentos interessados no tema possam compreender sua abrangência, escopo e interfaces.

O segundo é metodológico, que envolve dar visibilidade a métodos, ferramentas e formas de se implementar a inovação social em diferentes contextos, como governo, OSCs, empresas, universidades e empreendedores sociais.

Por fim, o terceiro desafio é o financiamento, que requer o aprofundamento de instrumentos de fomento a iniciativas de inovação social, a fim de acelerar o crescimento e a escala dessas experiências.

No contexto dos agentes promotores de inovação social no Brasil, um aspecto notável que merece destaque é o papel crucial que os empreendimentos sociais desempenham como impulsionadores das referidas inovações. Esse fenômeno foi minuciosamente investigado por Comini (2016), cujo estudo contemplou organizações sociais localizadas em 27 unidades federativas do país, revelando o poder da sociedade civil no fomento de iniciativas inovadoras de cunho social.

Apesar de o país possuir um vasto potencial no que tange ao desenvolvimento de inovações sociais em termos práticos, considerando suas extensas dimensões geográficas, diversidade e questões sociais, os quais constituem estímulos para o surgimento de tais inovações, ainda se evidencia uma carência no que diz respeito ao suporte e investimento promovidos por todos os setores da economia. Além disso, destaca-se a insuficiência de estudos sobre o tema em território nacional.

### 3.1.2. Inovação social no contexto alemão

A Alemanha possui um histórico de compromisso com questões sociais, que remonta ao seu estabelecimento como um estado de bem-estar social e mais recentemente se manifestou em seu intenso apoio aos refugiados. Embora o conceito de inovação social esteja ganhando força entre a comunidade científica, impulsionado pelo surgimento da pandemia de Covid-19, que intensificou ainda mais o debate sobre o tema, a discussão acadêmica sobre o conceito e os desafios associados para a política e a sociedade ainda se encontra em estágio de desenvolvimento (BÖSCHEN et al., 2022).

Bauer (2022) observaram que o setor de inovação social na Alemanha tem crescido significativamente nos últimos anos, com um número cada vez maior de empresas e organizações dedicadas a resolver problemas sociais e ambientais. Além disso, o relatório aponta que a colaboração entre diferentes atores do ecossistema, como universidades, empresas, organizações da sociedade civil e governos, é crucial para o sucesso da inovação social na Alemanha.

No âmbito governamental, o país iniciou o desenvolvimento de uma estratégia nacional de para fornecer maior apoio a empreendimentos sociais e inovação social, cujas tarefas incluem o aprimoramento do marco legal para a realização de negócios voltados para o bem comum, como para cooperativas, empreendimentos sociais e empresas de integração (KOALITIONSVERTRAG, 2022).

Nesse sentido, atores-chave da política de inovação tem observado um crescente interesse pelo tema que tem se refletido em ações conjuntas com sociedade civil, governo e empresas, o que reflete em uma mudança fundamental no cenário da inovação social na Alemanha que vai além da conceituação ou de que forma apoiar o seu desenvolvimento, mas um considerável número de iniciativas, que desenvolvem, faz e difunde a inovação social no país (BAUER et al., 2022).

O relatório, publicado em 2022, pela The European Social Innovation Alliance em colaboração com a KSI- Kompetenzzentrum für Soziale Innovationen (centro de competência em inovação social) e a Universidade Técnica de Dortmund evidenciou que a inovação social tem recebido suporte de múltiplos agentes, não se limitando ao Estado, que vem ativamente fortalecendo o cenário da inovação social na Alemanha. O documento apresentou os resultados da análise de 95 casos obtidos por meio de

um mapeamento exploratório do ecossistema de inovação social alemão (BAUER et al., 2022).

O relatório indica que, por um lado, a discussão sobre o tema tem apresentado avanços incipientes e vem sendo progressivamente desenvolvida em instituições de ensino superior e institutos de pesquisa. Por outro lado, a pesquisa em inovação social tem sido amplamente consolidada por uma comunidade de pesquisadores jovens, porém, robusta, ao longo da última década.

De acordo com Bauer et al. (2022), apesar da ampla disseminação do tema na Alemanha, ainda há alguma ambiguidade sobre quem é responsável pelo desenvolvimento e implementação de inovações sociais, embora as empresas sociais sejam frequentemente consideradas como os principais agentes impulsionadores da inovação social no país.

Em contrapartida, Howaldt et al. (2019) afirmam que a Alemanha possui um cenário vibrante de empreendedorismo social, onde os empreendimentos sociais assumem o papel de atores principais na promoção de inovações sociais e especialmente na implementação de novas ideias. As organizações de bem-estar estabelecidas, por sua vez, possuem um enorme potencial para fomentar mudanças e disseminar inovações sociais na sociedade.

Bauer et al. (2022) destaca que um fator crucial para a promoção das inovações sociais são os incentivos financeiros. Nesse sentido, no ecossistema alemão, o apoio financeiro e não financeiro para a inovação social pode ser encontrado em todos os níveis, seja nacional, regional ou local. Tais apoios caracterizam-se por uma diversidade de abordagens temáticas e geográficas, dirigidas a grupos-alvo específicos. Alguns são limitados a estados federais específicos, outros a campos específicos de prática, como assistência social.

A diversidade de temas, grupos-alvo e dimensão geográfica torna difícil para os inovadores sociais navegar no complexo cenário de suporte. Ainda faltam pontos de contacto centrais que auxiliem no quadro geral das possibilidades de apoio à inovação social, como os balcões únicos. Além disso, Bauer et al. (2022) aponta que a lei alemã permite uma variedade de diferentes formas jurídicas que as iniciativas de inovação social usam para alcançar a sustentabilidade a longo prazo, como associações, cooperativas, por exemplo.

Nesse sentido, a declaração "Erklärung 'Soziale Innovationen für Deutschland' Version 2.0" divulgado em 2014, aponta o comprometimento do governo alemão em



promover iniciativas relacionadas à inovação social, com o intuito de estimular soluções criativas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável do país (ERKLÄRUNG, 2014).

Em maio de 2020, uma moção destinada a incentivar inovações sociais foi adotada pelo Bundestag, parlamento federal da Alemanha, pela primeira vez (BMBF, 2021), o que representou outro passo significativo na busca de estabelecer as inovações sociais como uma prioridade política. Essa estratégia delineou objetivos centrais e formas para impulsionar inovações sociais, com nove ministérios federais apresentando um conceito conjunto para promover respostas às necessidades de mudança na sociedade.

Outros modelos que têm ganhado destaque na Alemanha em relação à promoção da inovação social são os espaços colaborativos de inovação social, que se tornaram proeminentes nas últimas duas décadas. Esse desenvolvimento de ecossistemas de inovação social foi fortemente impulsionado pelos intermediários em países de língua alemã nos últimos dez a 15 anos (BÖSCHEN et al, 2022).

Por fim, de modo geral, o Brasil e a Alemanha possuem diferentes históricos e realidades sociais, o que se reflete em suas abordagens e desafios em relação à inovação social. No Brasil, a inovação social é vista como uma resposta aos desafios das desigualdades sociais e econômicas, e há um crescente interesse e número de iniciativas nessa área. No entanto, a eficácia das ações e a colaboração entre os setores ainda são desafios cruciais. Na Alemanha, a inovação social é impulsionada pelo compromisso histórico do país com questões sociais, e o governo está desenvolvendo uma estratégia nacional para apoiar empreendimentos sociais e inovação social. Por fim, ambos os países enfrentam desafios conceituais, metodológicos e de financiamento para avançar nas inovações sociais.

### **3.2 Estratégia metodológica do estudo**

A presente pesquisa adotou uma abordagem metodológica qualitativa, que possibilita ao investigador a compreensão de um fenômeno no âmbito em que se manifesta e com o qual está relacionado. Essa perspectiva requer uma análise integrada que considera diversos tipos de dados coletados, a fim de compreender a dinâmica do fenômeno em questão, como sustentado por Godoy (1995).

Godoy (1995) destaca que a pesquisa qualitativa é caracterizada por uma ênfase na compreensão profunda e holística do objeto de estudo, em vez de uma abordagem analítica e fragmentada. Além disso, ele argumenta que essa abordagem é particularmente adequada para a investigação de questões que não podem ser respondidas por meio de métodos quantitativos, como as que envolvem significados e valores culturais.

As características básicas dos métodos qualitativos segundo Creswell (2007) são que em geral ocorrem em cenário natural, utilizando métodos múltiplos, que são interativos e humanísticos, é emergente e não estritamente pré-configurada; é fundamentalmente interpretativa; fenômenos sociais são vistos holisticamente; apresenta reflexões sobre o papel do pesquisador; usa raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo; e o pesquisador adota e usa uma ou mais estratégias de investigação como um guia para os procedimentos no estudo qualitativo. Portanto, no presente estudo buscou-se seguir as diretrizes apontadas na literatura.

A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso e a análise de dados foi realizado considerando evidências primárias, cujas principais fontes foram as entrevistas semiestruturadas com gestores (as), membros e fundadores (as) do *Impact Hub*. Foram também consideradas também fontes secundárias, como documentos, web sites, redes sociais e relatórios das organizações estudadas.

Por se tratar de uma análise comparativa, foi utilizado o método de estudo de caso que permite uma análise mais profunda dos dados, considerando as características de cada organização e suas diferentes visões e meios de enfrentar os desafios sociais por meio de inovações.

Yin (2001) aponta que um estudo de caso pode contar com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas e, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente utilizadas na pesquisa que são observação direta e série sistemática de entrevistas. O autor argumenta que os estudos de caso são particularmente úteis quando se deseja entender fenômenos complexos em contextos reais. Além disso, ele aponta que os estudos de caso devem ser planejados cuidadosamente, com uma clara definição dos objetivos da pesquisa, uma seleção criteriosa dos casos a serem estudados e a determinação cuidadosa dos métodos de coleta de dados.

Yin (2001) defende ainda que a análise dos dados em estudos de caso deve ser feita de forma comparativa, buscando identificar semelhanças e diferenças entre

os casos estudados. Ele reforça ainda a importância de uma definição consistente das questões de pesquisa sendo esse, segundo o autor, um dos passos mais importantes a ser considerado em um estudo de pesquisa. O autor argumenta também que a chave da pesquisa está em compreender se as questões de uma pesquisa possuem substância e forma, e geralmente são refletidas em perguntas do tipo por tipo 'quem', 'o que', 'por que' ou 'como'. Com tais considerações em mente, o roteiro semiestruturado foi elaborado.

A análise comparativa de contextos distintos foi justificada pela necessidade de avaliar a inovação social em diferentes realidades a fim de obter conclusões consistentes e contribuir para o debate na dissertação. Além disso, a análise visou verificar as tendências e padrões encontrados nos estudos sobre inovação social e o papel das organizações intermediárias na sua promoção. Segundo Silva (2015), a análise comparativa envolve a justaposição das categorias presentes em cada análise, destacando os aspectos semelhantes e diferentes.

É importante ressaltar que as comparações foram realizadas no nível das práticas organizacionais, e não no nível do país. Portanto, o objetivo das discussões a seguir não foi estabelecer paralelos de comparação em busca de convergências ou divergências, mas sim contextualizar as realidades do Brasil e Alemanha em termos de inovação social. Para tanto, foram feitas comparações paralelas com o propósito de demonstrar as semelhanças e diferenças na atuação das organizações em contextos geográficos e territoriais distintos.

Para situar o contexto de inovação social dos países selecionados como objeto de estudo, a saber, Brasil e Alemanha, bem como identificar as organizações objeto de investigação, foram empregados métodos de análise de dados extraídos de entrevistas realizadas com membros e fundadores/gestores, relatórios e estudos pertinentes à inovação social. Adicionalmente, foram consultados relatórios que resultaram de pesquisas mundiais sobre inovação social nesses países, com destaque para o Atlas de Inovação Social da Universidade Técnica de Dortmund, na Alemanha, o qual fornece informações relevantes para comparar a evolução desses países com outras nações.

A fim de atender as questões centrais, este estudo foi dividido em quatro etapas. Primeiro, foi feita uma revisão da literatura sobre inovação social, com ênfase especial ao papel das organizações intermediárias e uma abordagem do contexto Brasil e Alemanha em relação à inovação social e ecossistemas de inovação social.

Com base nisso, foi analisado de que forma essas organizações atuam na promoção da inovação nesses países. Na segunda etapa, foram feitas entrevistas com fundadores, gestores, membros e ex-membros das organizações *Impact Hub* Belo Horizonte e *Impact Hub* Berlin, para que, em seguida, em uma terceira etapa, fossem apresentados os resultados centrais. Na quarta etapa, foram discutidas as descobertas, elaborando paralelos entre intermediárias do Brasil e Alemanha para promoção da inovação social.

Na pesquisa realizada em Berlin, a seleção dos participantes foi determinada, em grande parte, pela sua acessibilidade, uma vez que foram feitas várias tentativas por e-mail no sentido de entrevistar os fundadores, porém apenas a diretora de operações foi a respondeu positivamente à solicitação de entrevistas. Quanto aos membros da comunidade, eles foram inicialmente identificados no *LinkedIn*, a partir das postagens feitas pelo *Impact Hub* Berlin. Foram feitas tentativas de contato com todos os membros identificados e, em seguida, entrevistados aqueles que responderam positivamente ao convite para participar da pesquisa. É importante notar que os membros do *Impact Hub* Berlin são empreendedores sociais ou colaboradores em empreendimentos sociais.

Convém enfatizar que a seleção de determinados entrevistados em Berlin foi conduzida por meio de recomendação por parte de um entrevistado já incluído na amostra, uma vez que, ao término de cada entrevista, a pesquisadora solicitou aos participantes a indicação de outros indivíduos, sejam eles membros ou ex-membros, que pudessem colaborar com a pesquisa, seguindo a estratégia de “Bola de Neve”, que é uma abordagem utilizada em pesquisas qualitativas para identificar e recrutar participantes que atendam a certos critérios de interesse. Essa estratégia é frequentemente empregada em estudos que envolvem amostras pequenas e onde é desejável encontrar participantes com características específicas (YIN 2001)

No *Impact Hub* Belo Horizonte, a seleção dos participantes da pesquisa ocorreu de forma mais orgânica, já que a pesquisadora se tornou membro desta organização durante o processo de investigação. Os indivíduos selecionados para participar do estudo foram escolhidos com base na disponibilidade para serem entrevistados e não especificamente em relação à sua identificação como empreendedores sociais, já que esta não é um pré-requisito para fazer parte do *Impact Hub*. Inicialmente, foi realizado um contato com a colaboradora do *Impact Hub* Belo Horizonte que atuava como anfitriã e responsável pela comunicação com a comunidade de membros.

Posteriormente, a anfitriã entrou em contato com possíveis entrevistados, utilizando tanto mensagens telefônicas quanto abordagens pessoais com aqueles presentes no espaço físico do IHBH. Dentre os contatos realizados, apenas três respostas positivas foram recebidas, o que levou a pesquisadora a agendar as entrevistas por telefone com cada um dos entrevistados. As entrevistas foram então conduzidas por meio da plataforma Zoom e, é importante ressaltar que, todos os participantes assinaram termo de consentimento de utilização dos dados da entrevista na presente dissertação.

A seguir a síntese do percurso metodológico com objetivo de fornecer uma visão geral dos métodos empregados e das estratégias utilizadas para coletar e analisar informações, permitindo que outros. O Quadro 5 apresenta a síntese do percurso metodológico da presente dissertação:

Quadro 5 - Síntese do Percurso Metodológico

Natureza da pesquisa	Descritiva Qualitativa
Objeto de Pesquisa	Inovação social
Universo da Pesquisa,	Organizações intermediárias no Brasil e na Alemanha
Organizações estudadas	<i>Impact Hub Berlin, Impact Hub Belo Horizonte</i>
Coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas, documentos, websites, redes sociais ( <i>Linkedin, Instagram</i> ), newsletter das organizações
Grupo de Referência (informantes e fontes)	Diretores e fundadores das organizações, membros e ex-membros da organização (empreendedores). Entrevistas e dados disponibilizados nas páginas da organização na internet.
Resultado	Compreender qual o papel das organizações intermediárias na promoção da inovação social em contextos internacionais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

A partir do estudo de caso, procurou-se levantar elementos de análise sobre as práticas administrativas ligadas ao papel das organizações intermediárias na

promoção da inovação, considerando a perspectiva dos fundadores e gestores (no caso do *Impact Hub* Berlin enquanto responsáveis pela implementação da estratégia da empresa, bem como a perspectiva dos membros e ex-membros de ambos *Impact Hubs*. Para isso, foi elaborado um roteiro de entrevistas, com questões que elucidam melhor os objetivos da pesquisa.

Foi definido um grupo de quatro entrevistados para cada país, selecionados dentre gestores e membros (empreendedores) do *Impact Hub*. Essa escolha de número de entrevistados foi considerada adequada para fins de análise, levando em conta o tempo e o acesso disponíveis, especialmente em relação ao *Impact Hub* Belo Horizonte, uma vez que somente três membros e um representante da organização foram entrevistados.

Na escolha dos entrevistados, foram considerados os parâmetros relacionados à perspectiva hierárquica dentro de cada *Impact Hub*, com prioridade dada aos fundadores e diretores. Essa seleção baseou-se na crença de que esses atores possuem informações mais aprofundadas e uma visão holística da organização, desde a implementação, e são os guardiões da cultura, missão, visão, valores e projetos da empresa. Por essa razão, os entrevistados selecionados puderam contribuir significativamente com informações mais detalhadas do que as encontradas em relatórios, redes sociais, artigos e websites.

Além disso, convém ressaltar que duas entrevistas preliminares foram conduzidas com os fundadores do *Impact Hub* Stuttgart e do *Impact Hub* São Paulo, as quais foram utilizadas na análise do contexto brasileiro quanto alemão.

### **3.3 Categorias de Análise**

A presente dissertação tem como objetivo analisar o papel da organização intermediária *Impact Hub* na promoção de inovação social no Brasil e na Alemanha, a partir de Belo Horizonte e Berlin, desde sua concepção até a implementação de inovações sociais, com o propósito de fomentar a aprendizagem sobre o tema entre esses dois países. Para alcançar tal objetivo, foram analisadas categorias de forma a responder à pergunta de pesquisa e compreender o que o estudo propõe em termos de objetivos gerais e específicos. Especificamente, esta dissertação buscou alcançar os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar como a organização intermediária *Impact Hub* define e promove inovação social em diferentes contextos geográficos.
2. Analisar como ocorre o processo de concepção e implementação de inovações sociais do *Impact Hub* Berlin e Belo Horizonte.

Durante a fase de desenvolvimento do roteiro de entrevistas, algumas categorias de estudo emergiram e foram incorporadas ao processo de análise. Vale ressaltar que as categorias de análise foram definidas *a priori*, baseando nos papéis das intermediárias apontado na literatura. No entanto, as variáveis analisadas foram identificadas na construção do modelo de interpretação empregado para a análise dos dados. A autora partiu da premissa de que as respostas fornecidas às perguntas da entrevista representavam definições práticas adequadas dos conceitos ou categorias de estudo em questão. Após uma análise criteriosa, as categorias de análise foram formuladas e são descritas no Quadro 6.

Quadro 6 - Categorias, variáveis e justificativa

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Variáveis (Temas de estudo levantados a partir das entrevistas semiestruturadas)</b>	<b>Justificativa</b>
Inovação Social	Conceito	Compreender a forma como IH define inovação social.
	tipos: processo ou resultado (produto/serviço)	
O papel das organizações intermediárias	formação de rede	Entender de que forma o IH promove ou favorece inovações sociais
	Captação de recursos	
	<i>Advocacy</i>	
	Articulações intersetoriais	
	Apoio no desenvolvimento de negócios	
	Ações que promovem conexão, colaboração e interação entre membros	
	Capacitação (mentoria, cursos, treinamentos)	
Networking		

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

As categorias foram definidas a partir de análise da teoria apresentada na presente dissertação é também fruto do resultado de uma análise profunda das respostas das entrevistas e dos dados coletados da organização intermediária foco da pesquisa. Dessa forma, o significado e o sentido de cada uma dessas variáveis dependem dos exemplos, das afirmações e das explicações fornecidas pelos entrevistados. A descrição dessas variáveis é feita sob a forma de descrição de caso e está no capítulo que trata dos resultados encontrados. Já a inter-relação entre as variáveis e as categorias está apresentada no capítulo que trata da análise dos resultados.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta e organização dos dados feita por meio de entrevistas semiestruturadas que foram conduzidas seguindo um roteiro base pré-elaborado antes de sua execução em campo. Este roteiro está disponível como um apêndice, categorizado e anexado ao final deste trabalho. A definição deste roteiro foi estabelecida após a revisão do referencial teórico, com o objetivo de buscar entendimento na literatura sobre os conceitos abordados na pesquisa.

É importante ressaltar que embora o roteiro seja um norteador para as entrevistas, a aplicação desse formato não se restringe somente ao roteiro, concedendo, assim, uma liberdade ao pesquisador para alterar a ordem das questões e até mesmo elaborar quaisquer novas perguntas durante a entrevista a fim de se aprofundar em algum ponto específico e particular da fala de cada entrevistado, como apontam Boni e Quaresma (2005).

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. A principal vantagem da entrevista aberta e também da semiestruturada é que essas duas técnicas quase sempre produzem uma melhor amostra da população de interesse (BONI; QUARESMA, 2005).

No total, foram feitas 8 entrevistas com membros, ex-membros, fundadores e diretores do *Impact Hub* Berlin e *Impact Hub* Belo Horizonte. Além disso, foram feitas



entrevistas preliminares com fundadores do *Impact Hub* São Paulo e *Impact Hub* Stuttgart, com o objetivo de entender melhor e delimitar o tema da pesquisa. Todas as entrevistas ocorreram via plataforma Zoom, com durações variadas, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Caracterização dos Entrevistados

<b>Localização</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Profissional</b>	<b>Código</b>	<b>Duração</b>
Brasil	Impact Hub BH	Co-fundador	E1	18:25 35:52
Brasil	Impact Hub Global	Gestor	E2	28:51
Brasil	Impact Hub BH	Membro	E3	25:19
Brasil	Impact Hub BH	Membro	E4	33:49 20:50
Brasil	Impact Hub BH	Membro	E5	25:57
Alemanha	Impact Hub Berlin	Ex-membro	E6	14:29
Alemanha	Impact Hub Berlin	Gestor	E7	24:47
Alemanha	Impact Hub Berlin	Membro	E8	16:37
Alemanha	Impact Hub Berlin	Membro	E9	21:54
Modelo Alemanha	Impact Hub Stuttgart	Fundador	E10	25:20

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Para fins de registro, todas as entrevistas foram gravadas após obtida prévia autorização dos participantes e, ademais, os entrevistados foram devidamente informados sobre os objetivos acadêmicos da pesquisa, bem como sobre a consolidação dos dados com a finalidade de preservar a confidencialidade individual.

É importante ressaltar que inicialmente, antes das entrevistas, foram conduzidas pesquisas de artigos em bases de dados como Web of Science, Google

Scholar e Portal da Capes. Além disso, a Universidade Técnica de Dortmund - TU Dortmund tem sido uma instituição relevante no estudo de inovações sociais, com o Atlas de Inovação Social sendo um importante documento para a pesquisa do tema e tendo sido utilizado neste trabalho, juntamente com artigos referenciados pelo próprio Atlas. Para assegurar a validade dos dados, documentos foram levantados para corroborar as declarações dos entrevistados e evidenciar as posições públicas das organizações estudadas. Tais documentos incluem relatórios anuais, boletins informativos, postagens em redes sociais e informações publicadas nos websites das organizações pesquisadas nos países em questão (Brasil e Alemanha).

Por fim, a análise dos dados seguiu a técnica de pesquisa Análise de Conteúdo defendida por Bardin (2016) que se estrutura em três fases: 1) pré-análise; fase em que o pesquisador começa a organizar o material para que se torne útil à pesquisa. 2) A partir da exploração do material, a finalidade foi categorizar ou codificar o estudo. Na terceira e última fase, foi realizado o tratamento dos resultados, inferências e interpretação, buscando-se a significação dos materiais levantados. Para isso, foram realizadas buscas exaustivas nas redes sociais das organizações pesquisadas, relatórios disponíveis ao público e sites da web.

Os resultados obtidos da análise da pesquisa seguem coerência entre as fases, cujo rigor inibe ambiguidades ou inconsistência de resultados.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

#### **4.1.1 O *Impact Hub***

O *Impact Hub* é uma rede global de empreendedores sociais que tem como objetivo apoiar a ação empreendedora destes. Teve seu início em Londres, em 2005, quando um grupo de pessoas interessadas em impacto social decidiu se encontrar para discutir como poderiam criar espaços voltados para esse propósito (BACHMANN, 2014).

Em seus websites oficiais, a organização se auto intitula como a maior rede global colaborativa de impacto, que abriga inovadores, sonhadores e empreendedores

que trabalham na criação de soluções tangíveis para as questões mais urgentes do mundo.

De acordo com o Impact Hub Brasil (2022), a organização teve sua origem em Londres com o objetivo de criar um espaço de trabalho colaborativo para indivíduos interessados em promover grandes mudanças. Desde então, a organização tem como missão inspirar, conectar e capacitar a comunidade a desenvolver ideias empreendedoras e construir um mundo melhor através de seus três pilares: Comunidade Vibrante, Espaços Inspiradores e Conteúdo Significativo. Atualmente, a organização está presente em mais de 110 localidades nos 5 continentes, contando com mais de 16.000 membros.

Além disso, também se define como uma rede “localmente ativa e globalmente conectada” de empreendedores sociais que visa um impacto social positivo, com objetivo principal e razão de ser é conectar empreendedores de impacto, ajudando o que eles denominam de *changemakers* a ter sucesso em seus empreendimentos, desde a ideação a escala, acelerando impacto por meio da promoção de acesso a conhecimento, mercado e capital (IMPACT HUB, 2022).

O objetivo do *Impact Hub* é criar ambientes propícios para a ação empreendedora, integrando elementos de espaços de coworking, laboratórios de inovação e incubadoras de empresas. O objetivo principal é gerar impacto positivo, e isso é alcançado através de três propostas de valor: (1) um "espaço inspirador", (2) uma "comunidade vibrante" e (3) "conteúdo significativo". Esses valores são baseados em três valores globais compartilhados pelo *Impact Hub*: confiança, coragem e colaboração (IMPACT HUB, 2022).

O "espaço inspirador" refere-se a um ambiente físico que estimula a criatividade e o trabalho colaborativo. O objetivo é criar um ambiente onde empreendedores possam trabalhar juntos, compartilhar ideias e inspirar uns aos outros.

A "comunidade vibrante" é uma rede de empreendedores, mentores, investidores e outros profissionais que apoiam uns aos outros. O objetivo é criar uma comunidade forte e ativa, que possa oferecer suporte e recursos para os membros.

O "conteúdo significativo" refere-se a uma variedade de programas e eventos que o *Impact Hub* oferece para apoiar o desenvolvimento de negócios. Isso pode incluir workshops, treinamentos, mentorias e outras atividades que ajudam os membros a adquirir novas habilidades e conhecimentos.

Nas entrevistas, no que se refere à extensão da atuação do *Impact Hub*, verificou-se, até a conclusão da redação desta dissertação, que a rede abrangia mais de vinte e cinco mil empreendedores e inovadores, contando com dezessete mil membros e mais de oito mil participantes em programas. Além disso, estava presente em cento e sete localidades em sessenta países, em cinco continentes, oferecendo mais de cem programas de inovação colaborativa (GLOBAL REPORT, 2020).

#### 4.1.2 Modelo de Negócio

Com relação ao modelo de negócio adotado pelo Impact Hub, Bachmann (2014) destaca um momento decisivo em sua evolução em 2008, quando os líderes da organização se reuniram na Bélgica para discutir o modelo de negócios a ser adotado pelo IH. A partir dessa reunião, surgiu a ideia de criar um modelo de "franquia social", em que novos Hubs pagariam uma taxa de adesão, bem como uma porcentagem de sua receita contínua para a organização global do Impact Hub. Em troca, recebem uma licença para utilizar a marca Hub, além de suporte dedicado de uma equipe central que os ajudaria a iniciar suas operações e a aumentar seu impacto. Essa estratégia de franquia permitiu ao Impact Hub expandir sua presença globalmente por meio de um modelo de negócios replicável.

No entanto, segundo Bachmann (2014), em 2010, o modelo de franquia não foi viável no longo prazo, especialmente devido ao alto custo financeiro, o que o tornou insustentável. Diante disso, a liderança global do Impact Hub reconheceu a necessidade de encontrar uma nova forma de viabilizar o modelo de negócio da organização. Assim, eles chegaram à ideia principal de um modelo de copropriedade, em que todos os Hubs compartilham a responsabilidade pelos ativos globais da organização.

Esses pontos também foram evidenciados na fala de um dos entrevistados que participou da formação inicial do *Impact Hub* São Paulo e também de um dos entrevistados que participou da fundação do *Impact Hub* Belo Horizonte:

*"[...] era uma espécie de modelo invertido...em vez do global possuir o local, nos tornamos um sistema onde o local possui o global. Seríamos todos iguais e delegamos a gestão da rede a uma empresa central. Seríamos donos da empresa. Seríamos donos da marca e tudo mais. (Entrevistado 2)".*

*“[...]o modelo, temos mais de 100 cidades no mundo, cada uma é uma comunidade, tem o seu negócio e juntos somos sócios de uma associação que fica em Viena e essa associação faz assim o que é comum para todo mundo [...]” (Entrevistado 1).*

#### **4.1.3 Inovação social no *Impact Hub***

Embora o foco inicial do Impact Hub tenha sido na construção de comunidades de empreendedores com foco no impacto social, ao longo de sua trajetória, a inovação social tornou-se um elemento central e amplamente presente em suas redes sociais, relatórios e websites oficiais.

No relatório *Impact Publication 2021* do *Impact Hub* (2021), é apresentado de forma explícita o papel que a inovação inclusiva e sustentável desempenha na promoção de uma sociedade mais sustentável pela rede. É importante observar que este relatório representa uma visão global, e que as conclusões podem variar dependendo do recorte geográfico escolhido, como continentes ou cidades específicas.

Outro ponto relevante apresentado no referido relatório consiste na apresentação da missão, ou "ambição", da organização, a qual reforça a sua visão em prol da inovação social. Além disso, essa missão ressalta a importância desempenhada pelos empreendedores sociais, ou seja, os "negócios de impacto", como agentes fomentadores dessa temática no contexto da rede e destaca também a importância das empresas de impacto na promoção da inovação social e como a economia de impacto depende do crescimento e alcance dessas empresas. O trecho abaixo reforça a ideia de que, para o Impact Hub, as empresas de impacto são fundamentais para promover mudanças sociais positivas e construir um futuro mais justo e sustentável para todos.

Impact enterprises are key drivers of social innovation, and a thriving impact economy depends on their growth and reach. At Impact Hub, we support, accelerate, and scale impact enterprises that pioneer solutions toward a just and sustainable society. We aim to bring diversity, creativity, and an entrepreneurial mindset to tackle the significant challenges our world is facing today. (IMPACT HUB 2021, p. 4).

Segundo o Impact Hub, seu papel como intermediário é fomentar projetos que visem uma sociedade mais justa e sustentável, além de promover a colaboração entre empreendedores, inovadores e grandes organizações, parceiros, investidores e setor público. Seu objetivo é conectar atores e recursos para criar soluções inovadoras que possam ter um impacto positivo no mundo (IMPACT HUB, 2022)

Nessa perspectiva, o público-alvo da entidade é composto por indivíduos que se autodenominam empreendedores e inovadores, que almejam catalisar transformações e, assim, promover a realização da missão de gerar efeitos benéficos na sociedade:

Are you an entrepreneur or innovator? Want to scale your business and impact through support programs? Connect with like-minded changemakers? Enjoy an inspiring workspace? Joying our community

Are you an innovative corporate organization? Looking for proven scalable innovations? Want support setting up a corporate startup program? Build an innovation culture? Work with us

Are you a forward-thinking public institution? Want to collaborate with entrepreneurs and innovators? Deepen your insights on entrepreneurial challenges and solutions? Develop your capabilities on topics such as impact entrepreneurship and innovation? Partner with us [...]

Our global network is committed and taking action – today – to build better businesses, design impactful solutions, and (re)imagine the future.” (Impact Hub, 2022)

O Impact Hub apresenta-se em suas redes sociais (Linkedin e Instagram) e em seu website oficial (<https://impacthub.net/>) como um laboratório de inovação, uma incubadora de empresas e um centro comunitário de empresas sociais que disponibiliza um ecossistema único de recursos, inspiração e oportunidades de colaboração para melhorar o impacto positivo do trabalho realizado.

Segundo Toivonen (2015), em sua pesquisa, o Impact Hub é a comunidade de inovação social mais relevante em atuação global, que promove atividades socialmente inovadoras. Essas inovações, conforme destacado por Avelino (2017), manifestam-se tanto no nível da rede e organização do Impact Hub, quanto no nível dos empreendedores individuais que oferecem novos serviços e produtos.

Durante as investigações e nas entrevistas realizadas, foram identificados dois elementos centrais que permeiam a atuação de todas as unidades do *Impact Hub*:

comunidades empreendedoras e inovação social. Esses achados foram confirmados por um dos informantes que integra o *Impact Hub* Global.

*“[...] Nosso foco é promover a aceleração da inovação social via apoio a empreendedores, apoio a empresa, desenvolver melhor seus programas de inovação junto com a gente, e desenvolver ecossistemas de inovação social, de negócios de inovação social. A nossa essência certamente está na rota disso [...] a gente procura a inovação a partir do olhar para as pessoas e a partir daí conectar com o meio ambiente. Nossa estratégia é olhar para o S, do social. Nossa grande contribuição é construir iniciativas que melhoram o mundo. Trabalhamos com grandes empresas, grandes corporações. A gente entende que é importante trabalhar transformação com todos os parceiros que querem participar dessa mudança. (Entrevistador 2)”*

Uma observação relevante consiste no papel desempenhado pelo *Impact Hub* no fomento de novas ideias, tanto mediante a geração de conhecimentos acerca de tendências emergentes quanto através da oferta de mentoria e programas estruturados voltados ao desenvolvimento empresarial. Essa informação é ilustrada na Tabela 1, a qual apresenta os resultados de uma *Survey* (pesquisa anual) realizada com membros da rede *Impact Hub* em todo o mundo. O *Survey*, referente aos anos de 2021/2022 (IMPACT HUB, 2021), teve como objetivo avaliar a percepção dos membros com base em três pilares fundamentais do *Impact Hub*:

1. We inspire: de que forma ou se os membros estão sendo inspirados a gerar impacto positivo.

2. We connect: se e de forma o IH conecta seus membros não apenas entre si, mas com outros stakeholders do seu ecossistema.

3. We enable: se tem sido prestado suporte, acesso, oportunidade de desenvolvimento etc., para seus membros.

Tabela 1 - Member Survey 2021

Pillar	Description	% positive answers
	Develop new ideas	68%

We inspire	Learned about new issues and trends	71%
	Strengthened their personal motivation	80%
We connect	Connected with advisors	71%
	Partnered/collaborated with other members	79%
	Felt part of a larger community and network	84%
We enable	Accessed support institutions (e.g..incubators, media, public institutions)	65%
	Developed new skills and capabilities	67%
	Gained increased visibility and credibility	69%
	Accessed better working infrastructure	79%

Fonte: Impact Hub (2021) - adaptado pela autora

Foi observado também que cada unidade do *Impact Hub* apresenta um enfoque específico em consonância com a vocação do território em que está situada. A relevância desta abordagem reside no fato de que permite que cada *Impact Hub* atenda às necessidades específicas de sua comunidade local, enquanto se conecta a uma rede global de *Impact Hubs* que compartilham uma visão comum de impacto social e inovação.

Com base nos dados apresentados anteriormente e nos estudos de Toivonen (2015) e Avelino (2017), pode-se inferir que a inovação desempenha um papel importante na missão do Impact Hub e é um meio fundamental para a comunidade gerar impacto positivo no mundo.

O Impact Hub é um espaço onde empreendedores sociais podem se conectar, colaborar e inovar juntos para criar novas soluções que abordem os promovems mais urgentes da sociedade, alinhados com sua missão.

A valorização da inovação no Impact Hub pode ser vista como um diferencial para o estímulo à criatividade e à solução de problemas sociais.

#### 4.1.4 A colaboração no Impact Hub



De acordo com o relatório do Impact Hub de 2019, que abrangeu todos os membros da organização, constatou-se que a colaboração é um elemento crítico para o incremento da receita e o aprimoramento da qualidade dos serviços, demonstrando os benefícios decorrentes da criação de conexões em todos os níveis. Além disso, a pesquisa revelou que os efeitos positivos da colaboração no desempenho organizacional tornam-se particularmente evidentes ao longo do tempo.

No âmbito mundial, a rede Impact Hub busca ultrapassar a função de um espaço compartilhado comum e desempenhar um papel intermediário na promoção do impacto social (IMPACT HUB, 2021), baseado em alguns direcionadores a saber, "To enable inclusive and sustainable innovation at scale", pode ser interpretada como uma intenção de incentivar a inovação inclusiva e sustentável em larga escala, visando a conciliar ações econômicas, sociais e ambientais a fim de gerar impacto positivo.

Bachman (2014) observou que o Impact Hub foi estabelecido com o propósito de fomentar uma cultura colaborativa e comunitária, ao oferecer um ambiente modular que propicia a interação, aprendizado e trabalho conjunto entre indivíduos.

O fomento da colaboração no Impact Hub acontece por meio de eventos, de forma espontânea nos espaços de coworking e também se observou durante a que o papel de conexão e promoção de interações entre os membros da comunidade é desempenhado pelo "host", um colaborador da organização que desempenha uma função fundamental na criação e manutenção de relações interpessoais significativas.

Mulgan (2006) argumenta que a colaboração é essencial para enfrentar desafios sociais complexos, uma vez que nenhuma organização ou ator isolado pode resolvê-los sozinho. Ele sugere que financiadores, ONGs e governos podem alcançar mais trabalhando juntos, compartilhando seus recursos, expertise e insights.

De forma sintética, pode-se inferir que a colaboração é fundamental para a inovação social porque permite que as partes interessadas trabalhem juntas para identificar e resolver problemas sociais complexos de maneira mais eficaz, sustentável e com impacto duradouro. Portanto a inovação e colaboração estão intimamente relacionadas no sentido que as inovações são impulsionadas pela colaboração como um congregador de perspectivas e expertises diversas para enfrentar desafios sociais complexos.

#### 4.1.5 Impact Hub no Brasil

O início do *Impact Hub* Brasil se deu na cidade de São Paulo no ano de 2007. Sua ampliação aconteceu de forma orgânica, sem um plano de expansão estabelecido, conforme apontado por um dos membros do conselho do *Impact Hub* Global (Entrevistado 2). Com esse movimento outros empreendedores se inspiraram para abrir novos Hubs ocasionado uma expansão orgânica. Até a conclusão do presente trabalho, o IH contava com operações em Brasília, Curitiba, Belo Horizonte, Florianópolis, São Paulo, Manaus, Rio de Janeiro e Vitória.

Conforme relatado pelo informante (Entrevistado 2) que liderou a implementação do primeiro *Impact Hub* do Brasil, ao iniciar as operações, a proposta e conceito do Impact Hub atraíram muitas pessoas que entraram em contato com os representantes do Impact Hub com o intuito de estabelecer um empreendimento similar em seus respectivos territórios.

*“[...] no fundo acabamos atraindo. As pessoas foram batendo à nossa porta e dizendo que queriam abrir um Hub. Fomos virando meio que sócios também. Em alguns Hubs a gente investiu tempo, em alguns a gente investiu capital [...]. A ampliação do impacto social foi uma coisa que a gente sempre quis obviamente. Então a gente deu conhecimento para outras pessoas empreenderem o Hub. Você precisa re-empreender o Hub para adequar ao seu contexto”. (Entrevistado 2)*

O crescimento experimentado pela rede no Brasil ocorreu de maneira orgânica. A expansão no mercado brasileiro não foi objeto de programação ou planejamento estratégico, tendo sido impulsionada por fatores externos em maior medida do que por fatores internos. Entretanto, em algumas ocasiões, houve motivação por parte do próprio Hub.

*“[...] (o crescimento) foi muito mais um processo bottom-up do que uma necessidade de expansão [...] mas também em alguns momentos é um pouco dos dois.” (Entrevistado 2)*

No que concerne à finalidade do *Impact Hub* Brasil, a organização se auto apresenta como uma rede que oferece suporte à formação de ecossistemas

dedicados a fomentar a colaboração e a inovação empresarial em torno dos Objetivos Globais de Desenvolvimento Sustentável (ODS), por meio da instalação de *Impact Hubs* e da celebração de parcerias e alianças com outras redes. Ademais, destaca-se o papel preponderante da colaboração como mecanismos propulsores de inovações.

No Brasil a atuação inovativa do *Impact Hub* se desenvolve por meio de programas e projetos de inovação em parceria com o governo federal, empresas e organizações da sociedade civil:

*“[...]as empresas começaram a interagir para inovar. A Natura foi a primeira cliente a criar um hub de inovação na Amazônia. Conectava as empresas com os ribeirinhos. Eles descobriram que tinham uma tecnologia social que era para dialogar entre públicos diferentes. Daí desenvolveram um trabalho de levar a metodologia para outros espaços. Consultoria de inovação social.” (Entrevistado 2)*

De forma ampla, o *Impact Hub* no Brasil se apresenta como uma rede que tem como objetivo fomentar a colaboração e a inovação empresarial em torno dos Objetivos Globais de Desenvolvimento Sustentável - ODS. A colaboração é vista como um mecanismo propulsor de inovações e a atuação inovativa se desenvolve por meio de programas e projetos de inovação em parceria com o governo federal, empresas e organizações da sociedade civil e sua atuação se acontece por meio da instalação de *Impact Hubs* e projetos, parcerias e alianças com outras redes e até a conclusão dessa dissertação, a rede contava com operações em oito cidades brasileiras.

#### **4.1.6 *Impact Hub* Alemanha**

O primeiro *Impact Hub* da Alemanha foi estabelecido em 2012, na cidade de Berlim, e foi o pioneiro espaço de coworking afiliado à rede global no país. Desde então, a rede tem se expandido no território alemão e, até a finalização desta dissertação, inclui espaços localizados nas cidades de Berlin, Dresden, Hamburg, Leipzig, Karlsruhe, Munique, Ruhr e Stuttgart, conforme informações apresentadas em seu website oficial (IMPACT HUB DEUTSCHLAND, 2023).

Durante a busca de informações para este estudo, não foram encontradas informações específicas acerca da expansão da rede na Alemanha. Em relação às informações fornecidas no site oficial, são disponibilizados dados genéricos sobre os serviços oferecidos. Entretanto, há links para os Impact Hubs localizados nas cidades alemãs mencionadas anteriormente, os quais contêm informações mais detalhadas acerca do foco de atuação, programas e outros aspectos relevantes (IMPACT HUB DEUTSCHLAND, 2023).

## 4.2 RESULTADOS BRASIL

### 4.2.1 *Impact Hub* Belo Horizonte

O *Impact Hub* Belo Horizonte (IHBH) foi o segundo espaço de coworking a ser estabelecido no Brasil, iniciando suas atividades em 2011 e sendo oficialmente inaugurado em 2012. Até a conclusão desta dissertação, nove empresas ocupavam o espaço físico do IHBH, enquanto a modalidade de membresia virtual contava com um total de oitenta membros.

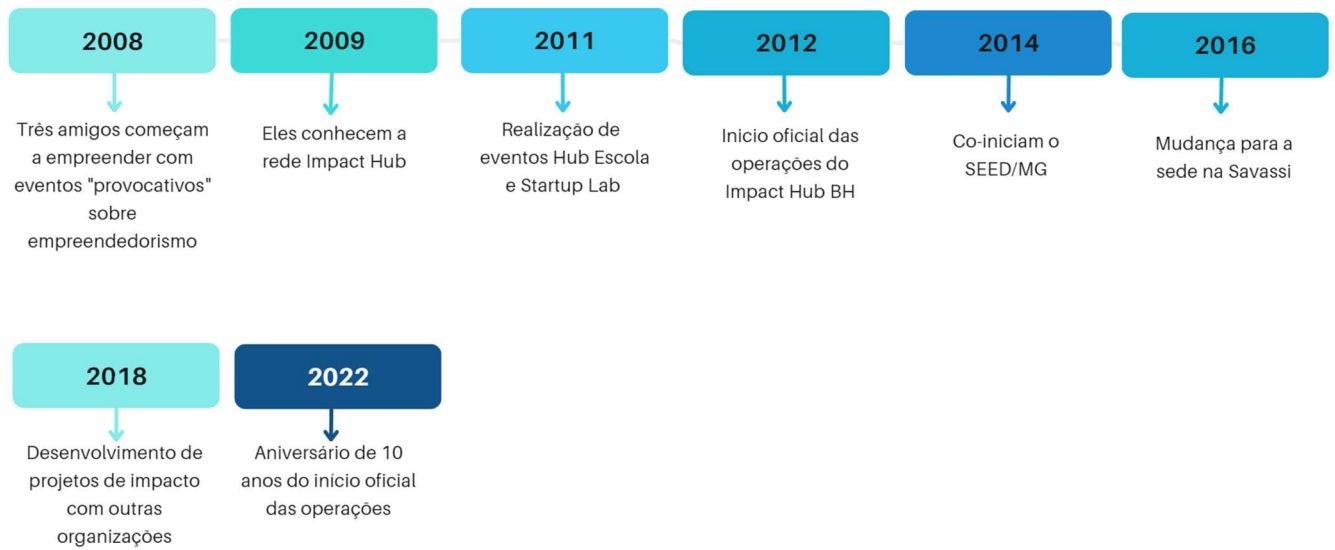
A criação do IHBH teve como base a história e as inquietações dos próprios fundadores, impulsionados pela carência de oportunidades de carreira na região que contemplassem o impacto social além do lucro, além do desejo de fomentar o empreendedorismo no território onde o hub está localizado.

*“[...]Então, pra mim na época a economia de BH (Belo Horizonte) ela estava voltada para mineração. Você fazia programa de trainee para mineradoras ou então você fazia concurso público. Aí se você quisesse alguma diferente tinha que ir pra São Paulo, Rio de Janeiro. E eu fiz isso, eu fui embora para São Paulo só que eu quis voltar e falei: não pode ser assim sempre! Ai veio essa, essa vontade de BH ser uma escolha, que as pessoas pudessem escolher ficar [...] (Entrevistado 1)*

A evolução do *Impact Hub* Belo Horizonte enquanto organização se deu de forma orgânica, iniciando com amigos queriam fomentar a temática de impacto social na capital mineira. Dessa inquietação foram surgindo eventos diversos até culminar no estabelecimento do IHBH.

A Figura 5 apresenta uma linha do tempo que destaca os principais marcos do IHBH.

Figura 5: Linha do tempo do Impact Hub Belo Horizonte



Fonte: Impact Hub Belo Horizonte, 2022, adaptado pela autora

De acordo com o Manual do Membro do Impact Hub Belo Horizonte (2022), organização que se sustenta por três pilares fundamentais, a saber, comunidade vibrante, conteúdos significativos e espaços inspiradores, conforme Figura 6.

Figura 6- Pilares do *Impact Hub* Belo Horizonte



Fonte: Impact Hub Belo Horizonte, 2022

**1. Comunidade vibrante:** Uma comunidade vibrante de pessoas apaixonadas e empreendedoras que colaboram entre si, trocam experiências e aprendizados e compartilham a intenção de trazer mudanças positivas para transformar o mundo através do nosso trabalho.

**2. Conteúdos significativos:** Fonte de inspiração que fornece conteúdo significativo. Trazemos novos conceitos por meio de curadoria de experiências, eventos instigantes, laboratórios de inovação, espaços de aprendizagem, programas de incubação e aceleração e outras oportunidades para troca de conhecimento. Estas ações se convertem em impulso empreendedor favorecendo a realização de programas e criação de negócios.

**3. Espaços inspiradores:** Acreditamos que o nosso ambiente influencia diretamente em nossa produtividade, por isso oferecemos um espaço criativo, descontraído, interativo, com infraestrutura flexível e altamente funcional para inspirar o trabalho dos nossos membros:

Acreditamos:

Que devemos agir de forma colaborativa para construir um futuro onde os negócios e os lucros trabalhem em apoio às pessoas e ao planeta.

Que com os nossos valores de coragem, colaboração e confiança iremos alcançar nossos objetivos individuais que estão conectados aos objetivos coletivos para criar um mundo justo e sustentável.

Que alianças inovadoras são capazes de conectar, inspirar e empoderar pessoas e negócios para agirem conscientemente e criarem impacto positivo.

Que trabalhando com o propósito podemos promover transformações sociais e impulsionar o ecossistema de impacto, reafirmando nosso compromisso com a construção do futuro dos negócios e da sociedade.

Que diversidade é mais que uma palavra, é uma atitude. Acolher a diversidade não é apenas conseguir conviver com gêneros, cores, ou orientações sexuais diferentes, mas respeitar ideias, culturas e contextos de vida distintos.

Que os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) são uma forma de governos, empresas, academia e sociedade civil se comprometerem com o futuro do planeta, trabalhando de forma coordenada para alcançar a harmonia entre três elementos fundamentais: crescimento econômico, inclusão social e proteção ao meio ambiente. (IMPACT HUB, 2022)

Em sua página na plataforma *LinkedIn*<sup>3</sup> o IHBH se apresenta como um espaço de trabalho conectado local e globalmente a um ecossistema de pessoas, inspirações e recursos para concretizar ideias empreendedoras de impacto sustentável. É possível observar que a questão do espaço físico desempenha um papel importante na operação do IHBH, cuja percepção é reforçada no texto disponível em sua página na mesma plataforma:

Seja em nosso espaço de coworking, nas salas privadas ou em eventos de conexão, nossa proposta é conectar

---

<sup>3</sup> <https://www.linkedin.com/company/impacthub-belo-horizonte/>

empreendedores de impacto em um mesmo local e impulsionar seus projetos através de uma rotina de colaborações, eventos e programas de conteúdo significativo (IMPACT HUB, 2023).

O IHBH se define também como um coworking inspirador, composto de uma comunidade vibrante, conexões e conteúdo que formam uma rede de pessoas que trabalham com propósito. (IMPACT HUB BELO HORIZONTE, 2022).

#### **4.2.2 Atuação do Impact Hub Belo Horizonte**

De acordo com representante do Impact *Hub* Belo Horizonte, cada Hub pode ter uma atuação e programas/serviços diferentes, dependendo do local onde está inserido, e isso se dá também por conta das singularidades da comunidade local onde cada um atua.

*"[...] a comunidade em cada local é diferente. Aqui em BH existem demandas que em Florianópolis não tem, em Brasília não tem, a demanda é outra, então a gente acaba abordando pontos diferentes quando a gente olha pra comunidade local."*  
(Entrevistado 1)

Embora o IHBH se apresenta em seu site e nas redes sociais (*LinkedIn* e *Instagram*), dando destaque ao espaço físico de trabalho compartilhado, o respondente reforça que a atuação Hub vai além disso e destaca o trabalho desenvolvido em parceria com governo e outras organizações como sendo do escopo:

*"[...] Atualmente a gente tem feito muita coisa de capacitação empreendedora. A gente tem trabalhado com municípios de Minas (Minas Gerais), pequenos municípios de Minas trabalhando com capacitação empreendedora. Olhando muito pra esse propósito de empreender, de identificação mesmo, de caminho, de jornada, de opção, de estruturação de negócios...tem muito programa de aceleração também. A gente tá rodando junto com Impact Hub Florianópolis o Inovativa de Impacto, um programa do Ministério da Economia...é o maior programa da américa latina de aceleração de startups...aí a gente tá fazendo esse braço de impacto. A gente tem olhado muito para*



*esse desenvolvimento territorial mesmo né. A importância dessa capacitação empreendedora para esse desenvolvimento de território.*” (Entrevistado 1)

Porém, dentro os serviços oferecidos aos membros, pode-se observar um lugar de destaque que o espaço de coworking demonstra ter e é descrito como um espaço inovador e vibrante, com infraestrutura completa (IMPACT HUB BELO HORIZONTE, 2022)

O coworking é denominado de “hardware” onde, para além da estrutura física, existem diversos projetos de impacto que acontecem em paralelo ao espaço do IHBH e com atores externos - não membros:

*“[...] então assim quando eu falo Impact Hub a gente tem lá o espaço de coworking que é como se fosse, como se fosse um hardware né, ali você tá vendo se as pessoas estão ali, por trás disso tem um software né, que a gente trabalha aquelas conexões, que a gente trabalha as demandas, o que a comunidade tem para oferecer né [...]”* (Entrevistado 1)

Além disso, em seu site oficial percebe-se o papel que o espaço de coworking possui e isso pode ser observado que das seis abas presentes no início do website oficial (vide Figura 8), três abas referem-se aos escritórios ou espaço de coworking com planos virtuais, salas privativas, espaço individual, sala de reunião e espaço para realização de eventos (IMPACT HUB BELO HORIZONTE, 2022).

Muito embora no mesmo site, onde é apresentado sobre os membros, consta a afirmação de que um dos diferenciais do IHBH é que ele não é apenas um espaço para trabalho, mas para além disso, é um ambiente colaborativo de conexões produtivas, onde as pessoas trocam aprendizagens, divulgam ideias e produtos inovadores (IMPACT HUB BELO HORIZONTE, 2022)

O IHBH enfatiza que sua comunidade é composta por pessoas que acreditam no poder da transformação da sociedade a partir de seus projetos e negócios e que seus membros são empreendedores, investidores sociais, freelancers, ativistas, criativos, consultores e intraempreendedores que atuam tanto em grandes organizações, podendo ser também estudantes, educadores, futuros empreendedores e qualquer pessoa e/ou organização interessada em usar suas atividades para criar uma realidade mais sustentável (IMPACT HUB BELO HORIZONTE, 2022)

Além do coworking amplamente citado anteriormente, o IHBH também tem uma forte atuação com outras organizações e o governo na criação e desenvolvimento de projetos. A exemplo disso o IHBH atuou na criação de programas em parceria com o governo como por exemplo o InovAtiva Brasil um programa do Governo Federal que tem por objetivo apoiar startups de qualquer setor e região do Brasil que já estejam em operação a realizarem conexões com o mercado, captarem investimento e alcançar mais visibilidade. Nesse programa, o IHBH e o Impact *Hub* Florianópolis foram responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia de impacto social.

Ainda em relação parcerias externas, ou seja, com não membros, o IHBH apoio o governo do estado de Minas Gerais na construção da Lei Nº 23672 DE 03/07/2020 que estabelece princípios para a política estadual de investimentos e negócios de impacto e dispõe sobre as ações do Estado voltadas para o fomento dos negócios de impacto.

Outro programa criado pelo IHBH e desenvolvido em parceria com atores externos foi o Trilha do Empreendedorismo que ocorreu em 2022 e cujo objetivo foi a capacitação empreendedora de pessoas em vulnerabilidades a fim de promover o desenvolvimento de seus negócios. O programa contou com parcerias como Sebrae e prefeituras de quinze municípios do Norte de Minas. De acordo com uma publicação feita pelo IHBH em sua página na rede social *LinkedIn*<sup>4</sup>, o programa que atendeu duzentos e setenta e cinco empreendedores, teve duração de quatro meses e foi dividido por cinco ciclos onde os participantes aprendem sobre diversos assuntos como: pensamento empreendedor, modelagem de negócios, prática de criação de um negócio, finanças pessoais, precificação e marketing digital.

Além de parcerias com agentes externos ao IHBH, são oferecidos “programas”, que podem ser melhor definidos como serviços, podendo ser oferecidos em formato de mentoria, consultoria, desde a cocriação até a execução de projeto, e até mesmo desenvolvimento de programas. A descrição de tais “programas” pode ser observada no Quadro 8.

Quadro 8: Serviços oferecidos pelo Impact Hub Belo Horizonte

Título	Definição	Descrição
<b>CASA DE</b>	<b>Projetos e</b>	Em todo o mundo, criamos estruturas e

<sup>4</sup> <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7024451214218018816>

<b>INOVADORES</b>	<b>programas de empreendedorismo de impacto</b>	programas que combinam o melhor de uma comunidade de confiança, dos centros de inovação, das incubadoras de negócios e somos a casa de inovadores, sonhadores e empreendedores que estão criando soluções tangíveis aos principais desafios do planeta.
<b>CURADORIA DAS TENDÊNCIAS</b>	<b>Codesign de espaços colaborativos e inovadores</b>	Facilitamos o processo de criação de espaços que fomentem a colaboração e trazem maior resultado por meio da conexão entre indivíduos com conhecimentos e visões diferentes, estimulando novas ideias e otimizando processos. Integramos colaboradores, fornecedores, clientes e outros stakeholders ao processo, gerando pertencimento, participação e aprimorando a cultura de colaboração (contínua)
<b>ESPAÇOS COLABORATIVOS</b>	<b>Gestão de espaços compartilhados</b>	Fazemos a gestão de espaços compartilhados estimulando a cultura de colaboração, por meio da convivência, do compartilhamento de ideias e inspiramos atitudes conscientes que reforçam a sustentabilidade, potencializam negócios através de conexões significativas.
<b>SOLUÇÕES INOVADORAS</b>	<b>Capacitação empreendedora</b>	Desenhamos e executamos programas de capacitação empreendedora utilizando metodologia própria inspirada em boas práticas da nossa rede global, adequando-as à realidade local e contextual dos participantes.
<b>INICIATIVAS ECONÔMICAS</b>	<b>Desenvolvimento Territorial</b>	Mapeamos e articulamos atores diversos de potenciais ecossistemas e cadeias de valores para que através de experiências de colaboração percebam a importância da atuação conjunta e desenvolvam estratégias para geração de valor compartilhado, possibilitando a criação de canais para impulsionar o desenvolvimento regional.
<b>CONSTRUÇÃO DE NOVOS PROCESSOS</b>	<b>Espaços de diálogo</b>	Criamos espaços de conversas para que a inovação possa emergir e novas formas de parceria e relacionamento possam ser consideradas buscando a construção de novos processos.
<b>MELHORAR SEU IMPACTO</b>	<b>Mensuração de Impacto</b>	Muitas empresas já assumiram o compromisso de medir e melhorar seu impacto para que juntas possam contribuir para a construção de um mundo saudável e para todos. Por outro lado, existem empresas que gostariam de entender melhor o seu papel nesse processo,

(continua)

		mas não sabem por onde começar. (continua) O primeiro passo para fortalecer o ecossistema de impacto é criar oportunidade para que elas se reconheçam e se sintam parte dele. Para isso é fundamental que elas consigam compreender o impacto que geram e como podem gerar mais, despertando assim um sentimento de pertencimento e o desejo de multiplicação
--	--	--

Fonte: Impact Hub Belo Horizonte (2022), elaborado pela autora

Um dos programas de mentoria oferecido para os membros regulares, criado em parceria com o *Impact Hub* Brasília e conta com especialistas de diversas áreas estarão disponíveis, dentro da grade de horários de cada mentor, para apoiar os empreendedores da rede, conforme representado na Figura 7:

Figura 7: Programa de mentoria para membros do Impact Hub Belo Horizonte



Fonte: Comunidade Impact Hub, 2022

O programa de mentoria estruturado contava, até a conclusão dessa pesquisa, com uma rede de mentores cadastrados na plataforma e os membros podiam acessar esses mentores de acordo com as especialidades que buscam.

*“[...] então, os membros conseguem ver quais são esses mentores, quais são as especialidades e aí eles marcam conversas com esses mentores. São até três conversas de uma hora de duração, e depois disso, se o empreendedor quiser contratar essa pessoa, quiser continuar o processo de mentoria, são até três mentorias por um mentor dentro desse programa, um que a gente faz esse acompanhamento.”* (Entrevistado 1)

Embora tenha sido possível identificar alguns pontos sobre o papel desempenhado pelas organizações intermediárias na promoção da inovação, conforme apontado pela literatura, cabe ressaltar que, nesta sessão, não foi realizada uma avaliação acerca da capacidade dos serviços e produtos oferecidos por tais organizações em promover inovações sociais. (HOWELL, 2006).

#### **4.2.3 Visão de inovação social do Impact Hub Belo Horizonte**

Nesta seção, buscou-se analisar qual a percepção e entendimento sobre o conceito de inovação social tanto do ponto de vista da direção do *Impact Hub* BH quanto por parte dos membros, no sentido de avaliar a coerência e possíveis incoerências entre o discurso de como *Impact Hub* BH (IHBH) se apresenta quanto a promoção da inovação social, assim como buscou-se entender os desafios de se inovar socialmente.

Já na primeira página website oficial do IHBH, é evidenciado o termo "inovação e empreendedorismo de impacto" em destaque, como uma oportunidade para os empreendedores se unirem ao IHBH na busca pelo desenvolvimento de suas ideias. Tal informação é ilustrada na Figura 8.

Figura 8: Impact Hub Belo Horizonte - site oficial

IMPACT HUB Belo Horizonte

Sobre Coworking Planos Virtuais Reservas Programas Impact Blog

JUNTE-SE A NOSSA JORNADA

# Inovação e Empreendedorismo de Impacto

Siga-nos

Criamos espaços colaborativos e inclusivos buscando a regeneração econômica, social e ambiental para um novo mercado.

Fonte: Impact Hub Belo Horizonte (2022)

De acordo com o Impact Hub Belo Horizonte (2022), a sua função consiste em estabelecer estruturas e iniciativas que propiciem aos empreendedores inovadores a oportunidade de conceber suas ideias e transformá-las em soluções que visem solucionar questões de natureza social, indo além do âmbito lucrativo.

Além disso, a organização afirma criar estruturas e programas que combinam os benefícios de uma comunidade de confiança, dos centros de inovação e das incubadoras de negócios, e se apresenta como a casa de inovadores, sonhadores e empreendedores que estão criando soluções para enfrentar os principais desafios do planeta.

Uma vez que o objetivo deste estudo consistiu em investigar a concepção ou entendimento do IHBH em relação às inovações sociais, constata-se que não há definições explícitas disponíveis no site oficial ou em relatórios da organização. Para preencher essa lacuna, foram realizadas entrevistas com um representante do IHBH, visando esclarecer a perspectiva da organização sobre o tema. Apesar da ausência de uma definição consolidada sobre o termo, observa-se que, no IHBH, as inovações sociais são predominantemente compreendidas como inovações incrementais, focadas na melhoria de processos ou produtos, ao invés de inovações radicais.

*“[...] eu não tenho muito essa definição, que às vezes quando se faz inovação social fica parecendo uma coisa super diferente? Mas é uma coisa super diferente do que já existe. Para mim, a inovação, ela pode ser uma coisa muito simples dentro de um processo ou dentro de uma construção, ali, de algum produto novo. Então, essa inovação é isso, dessa ação nova que aí ela pode estar tanto no produto, no serviço, como nos processos. Então eu percebo a inovação social assim. [...] então a gente trata muito a inovação social como essa ação nova.” (Entrevistado 1)*

Na visão da organização, as inovações sociais resultam da interação em rede. A criação de redes é enfatizada como sendo de importância significativa, uma vez que elas são vistas como catalisadoras para a concepção de novos produtos e serviços. Tal assertiva denota a percepção de que a colaboração em rede permite a geração de ideias mais criativas e soluções mais eficientes.

*“[...] Então dentro desses programas, além da capacitação empreendedora, a gente acredita muito que empreender em rede, além de ser uma inovação, é muito importante e muito necessário. Então construir essas redes com esses empreendedores apoia muito nesse processo também, não só de continuidade do negócio, porque a gente sabe que empreender não é tão simples assim, mas é essa rede de apoio para que eles tenham essa rede de apoio para continuarem fazendo o negócio deles funcionar. Então para nós essa inovação ela passa muito por isso, pela capacitação, pelas conexões, pela construção dessa rede de apoio. E isso para nós é inovação social.” (Entrevistado 1)*

Além disso, o respondente representante da organização afirma que o próprio formato de empreendedorismo em rede é em si uma inovação.

*“[...] dentro desses programas que a gente realiza, tem um foco grande assim também na construção de redes. Então, dentro desses programas, além da capacitação empreendedora, a gente acredita muito que empreender em rede, além de ser uma inovação, é muito importante e muito necessário.” (Entrevistado 1)*

Constatou-se na fala do respondente que a inovação social é um desdobramento indireto dos serviços prestados pela instituição, tais como a oferta de

capacitação empreendedora, mentoria e consultoria, dirigidos tanto ao público externo (não afiliados) quanto ao público interno (membros). Além disso, sustenta-se ainda que os efeitos dos programas sobre o público beneficiado, ainda que de modo indireto, podem ser classificados como resultados da inovação social.

*“[...] dentro disso (programas) tem muito da inovação (social), certo? Porque a gente, por exemplo, atende alguns públicos mais vulneráveis. Então tem muita coisa que a gente leva, que para eles (empreendedores) é um fazer diferente. Estou (IHBH) focando na entrega mesmo, no resultado do produto ou serviço, ou mesmo processos internos do empreendimento. Então a gente olha para isso, para esse impacto social, para essa capacitação dentro desse contexto.”* (Entrevistado 1)

No que se refere à promoção da inovação social direcionada ao público interno, especificamente aos membros, foi enfatizada a disponibilidade de programas de mentoria que, sob sua perspectiva, possuem potencial para gerar inovações. Além disso, é ressaltada a relevância das interações e conexões estabelecidas entre tais membros, ainda que informais, as quais promovem avanços inovativos no âmbito de seus negócios:

*“[...] Então, seja na criação de um projeto juntos, que já aconteceu várias vezes, ou mesmo ali numa conversa, sim seja ela informal ou mais dentro dos nossos programas de mentoria. Então a gente trabalha hoje com os programas de mentoria para quem usa os nossos serviços mensalmente. E aí a gente consegue ver muito avanço inovador dentro dos negócios a partir dessas conexões.”* (Entrevistado 1)

Embora tenha sido relatado que as trocas podem fomentar a inovação, é notável que esta ocorra de maneira mais espontânea e difusa do que deliberadamente guiada pelo *Impact Hub* Belo Horizonte (IHBH). Essa constatação é corroborada não apenas pelo relato do respondente do IHBH, mas também pelas declarações dos membros da organização, que revelaram falta de clareza sobre o conceito e a aplicação da inovação social. Um dos entrevistados mencionou que, em sua opinião, a inovação social está relacionada à melhoria das condições de trabalho e remuneração financeira dos funcionários, o que, segundo ele, contribui para uma maior qualidade de vida.



*“[...] quando você pensa na questão de inovação social, você tem muitas coisas para explorar sabe...[...]então sempre quando eu penso nessa inovação social, eu foco muito nas pessoas. Eu percebo que tudo funciona bem, se as pessoas estiverem bem...se as coisas com as pessoas estiverem funcionando [...] então eu acho que, o maior desafio que eu tenho para implantar (Inovação Social) da forma que eu acho que faria sentido é realmente a questão econômica...[...]sempre quando eu olho essa questão social, eu penso em como melhorar a qualidade de vida das pessoas que trabalham comigo.[...]então se você pelo menos faz o máximo para melhorar a qualidade de vida de quem trabalha, não só nesse sentido mas também financeiramente, eu acho que você faz uma questão social muito relevante.”*  
(Entrevistado 5)

Apesar da inexistência de uma definição precisa de inovação social, quando indagados acerca das melhorias obtidas em produtos ou serviços em decorrência de serem membros da organização, as respostas enfatizam a relevância das trocas e interações entre os membros, ainda que desprovidas de iniciativas coordenadas pelo próprio IHBH. Tais intercâmbios e diálogos espontâneos têm sido apontados como fatores catalisadores da concepção e desenvolvimento de projetos colaborativos.

*“[...] (a inovação) se desenvolve muito na conversa das pessoas, de eu tenho uma experiência, eu vou ajustando, então é difícil de falar esse aí (inovação) é conectada com essa conversa ou com essas pessoas que eu conheci. Eu sinto isso como um processo bem orgânico, então por isso está difícil de falar “olha, falei com esse cara e melhorei isso.”* (Entrevistado 3)

*“[...] a gente teve um projeto com oito municípios aqui na região das Grutas aqui, no entorno de Belo Horizonte que fazem parte de um espaço de governança turística que chama Circuito das Grutas. Aí a gente fez um projeto para trazer identidade e inovação para o artesanato da região [...] nesse momento deste projeto, nosso time era praticamente dos membros do Hub [...] então a gente juntou todo mundo [...] foi um projeto colaborativo e todo mundo era do Impact Hub [...] parecia que era o próprio Impact Hub (BH), através do Raízes, fazendo um processo que chegou no final na*

*criação de uma loja em Cordisburgo, com toda a coleção identitária [...]” (Entrevistado 4).*

Um dos respondentes relatou que no início das operações do IHBH em que ingressou como membro, eram desenvolvidos projetos de "experimentação" de produtos junto a outros membros, embora não fique evidente na sua declaração se tais experimentos eram intencionais ou estruturados, ou se ocorriam de maneira espontânea.

*“[...] aí quando eu comecei a entrar (no IHBH) [...] acho que era uma vez por semana ou a cada duas semanas, alguém queria experimentar alguma coisa, e a gente ajudou um ao outro muito no desenvolvimento de novos produtos, experimentar com algumas tecnologias etc. Essa experimentação criativa também virou um ponto bem forte para mim no início. ” (Entrevistado 3)*

#### **4.2.4 O papel do *Impact Hub* Belo Horizonte na promoção da inovação social**

Nessa seção buscou-se entender, a partir dos conceitos de inovação social que emergiram das falas dos entrevistados, assim como o que a teoria aponta sobre o papel das organizações intermediárias na promoção da inovação social, de que forma o *Impact Hub* Belo Horizonte atua visando impulsionar tais inovações. Buscou-se analisar tanto a perspectiva dos membros (público interno) quanto pela visão do próprio *Impact Hub* Belo Horizonte, baseado na fala de um entrevistado representante da organização.

Durante a entrevista, ao serem indagados sobre as ações promovidas pelo IHBH visando estimular inovações sociais, os respondentes enfatizaram determinados aspectos que constituem meios para a promoção da inovação social. Tais medidas incluem programas executados pelo IHBH em colaboração com outros agentes, em especial o governo, iniciativas voltadas para capacitações e outras atividades. Uma das questões abordadas pelo representante da organização, em seu discurso, diz respeito ao papel das parcerias estabelecidas com o governo e empresas.

Embora em sua fala foi observado que o foco principal recaia na promoção de atividades que fomentem o empreendedorismo e não diretamente serem voltadas para a inovação social:

*“[...]atualmente a gente tem feito muita coisa de capacitação empreendedora, a gente tem trabalhado com municípios de Minas (Gerais), pequenos municípios trazendo essa parte da educação empreendedora. [...] então a gente tem parcerias que são pontuais, de alguns programas. Então a gente já fez parcerias com governo para a realização de programas, são principalmente programas de capacitação empreendedora, de desenvolvimento de ecossistema e tal. E aí são pontuais. Então, geralmente o governo tem uma demanda e a gente consegue atender através da nossa rede. ” (Entrevistado 1)*

Um ponto relatado pelo respondente foi em relação a participação do IHBH de comitês promovidos pelo governo federal cujo objetivo é transformar o conhecimento de negócios de impacto e inovação social em projetos de lei. Na fala do respondente é destacada a necessidade de entender as demandas de outras empresas e do governo a fim de promover uma articulação entre as partes:

*“[...] eu acredito que é junto mesmo que a gente consegue transformar. Então é entender que o governo sozinho não vai conseguir nem as empresas sozinhas, nem o terceiro setor. Então, como que a gente une essas forças? Como que a gente articula isso tudo para que o impacto e essa inovação social, ela aconteça? ” (Entrevistado 1)*

Quando questionado se tais parcerias têm o propósito de efetivamente fomentar a inovação social ou se se limitam apenas a disseminar informações sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU, por exemplo, foi enfatizado que é crucial não somente conscientizar as pessoas sobre a relevância de ampliar o diálogo em torno dos ODS, mas também criar iniciativas que de fato contribuam para alcançar essas metas.

*“[...] eu acho que a conscientização tem que ter. Eu acho que as pessoas olham para os ODS como “caixinhas coloridas” e às vezes não imaginam o mundo que tem dentro de cada caixinha daquela, e que aquelas metas que têm dentro das caixinhas são 17*

*objetivos e são 169 metas. [...] então eu acho que tem tanto trazer a profundidade e dar visibilidade para isso (ODS) e criar programas que vão de encontro dessas metas.”* (Entrevistado 1)

Sobre o foco de atuação do IHBH em relação à geração de impacto e promoção de inovações, destaca o papel dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), os quais servem como direcionadores de ações, programas e projetos. Dentro dos ODS o IHBH está particularmente comprometido com o ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico, e ODS 10 - Redução da desigualdade, além de um trabalho interno realizado em relação ao ODS 5 - Igualdade de gênero e ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis. Ela reforça que, em sua visão, todos esses ODS são permeados pela perspectiva de uma educação empreendedora.

*“[...] eu acho que todos esses (ODS 8 e 10) passam pela educação empreendedora, né? Então a gente tem desenvolvido alguns programas também em relação ao desses dois, que é de fome zero na agricultura. [...] a gente sempre teve um trabalho grande com o 5 (ODS 5), que fala de igualdade de gênero. [...] tem alguns projetos que a gente tem feito, principalmente lá no espaço (coworking) também que a gente faz todo o tratamento do nosso resíduo [...]”* (Entrevistado 1)

Foi ressaltado na fala do respondente que a inovação em questão é também um resultado de interações em rede. Nesse sentido, como revelado em seu discurso, uma das maneiras de estimular tais interações é através de programas de mentoria oferecidos tanto aos membros quanto a indivíduos externos ao IHBH.

*“[...] então tem esse programa de mentores que é um deles (meios de promoção). Então qualquer pessoa pode ser mentor e qualquer um pode ser mentorado. Então tem hora que a gente quer contribuir nisso de rede de comunidade que a gente fala, que tem a ver com esse dar e receber. [...] você tem essa possibilidade, que são esses momentos de troca, do dar e receber.”* (Entrevistado 1)

Além do programa de mentoria, o IHBH promove a interação e a conexão entre seus membros, visando estimular a geração de novas ideias, por meio da realização

de eventos. De acordo com o respondente, tais eventos são incentivados com o intuito de propiciar a troca de experiências e o estabelecimento de relações interpessoais entre os participantes:

*“[...] E aqui em BH (Impact Hub) a gente tem alguns encontros presenciais da rede (membros) que acontecem quinzenalmente, que a gente chama de Café com Prosa. Então dentro do Café com Prosa é um momento para as pessoas se conhecerem, as pessoas se apresentarem. [...] É um espaço mesmo de conexão. A gente tem outro evento que acontece mensalmente que é um almoço também lá no espaço (coworking). Então esse também é um momento de conexão com outras pessoas que estão lá.”* (Entrevistado 1)

Foi observado que uma alternativa adicional para estimular a criação de inovações sociais se dá por meio da celebração de parcerias com outras entidades e com outros *Impact Hubs*, os quais operam programas de aceleração voltados para o fomento do empreendedorismo de impacto, como aponta o respondente:

*“[...] a gente está rodando junto com Florianópolis (Impact Hub Floripa) o Inovativa de Impacto [...] são vários programas para aceleração de startup, é o maior programa para a América Latina de aceleração. [...] O Inovativa já existe a mais tempo e aí ele abrange qualquer tipo de startup, aí o Impact Hub está fazendo o “braço” que é o “braço” de impacto. [...] a gente tem olhado muito para esse desenvolvimento territorial mesmo, a importância dessa capacitação empreendedora para o desenvolvimento do território [...] o que tem por trás dessa capacitação empreendedora é a construção de uma rede de empreendedores.”* (Entrevistado 1)

Outro ponto que buscou-se compreender, a partir da perspectiva dos membros, foi de que maneira o IHBH os estimula a inovar. Durante a entrevista de um dos primeiros membros, frisou que, no início de sua participação, ocorreram momentos de "experimentação criativa", nos quais os membros se auxiliavam mutuamente no desenvolvimento de novos produtos. Vale ressaltar que tais momentos não foram propriamente estruturados pelo IHBH como programas formais, mas sim decorreram de iniciativas espontâneas dos próprios membros, que interagiam entre si.

*“[...] Então a gente ajudou um ao outro (membros) muito no desenvolvimento de novos produtos, de experimentar com algumas tecnologias, etc. [...] então essa, essa experimentação criativa também virou um ponto bem forte pra mim no início. ”*  
(Entrevistado 3)

Quanto a visão de pertencer a uma rede denominada de impacto, um entrevistado aponta a influência de ser membro e estar num espaço com pessoas que pensam sobre questões de “impacto” a influência que isso gera em sua forma de ver e repensar a operação do seu negócio em termos de inovação social:

*“[...] na nossa agência nós nunca tivemos questão de inclusão social “direcionada” [...] mas por exemplo, o Impact Hub [...] “cismou” que queria contratar um refugiado Venezuelano [...] isso me fez pensar [...]”* (Entrevistado 5)

*“[...]Jeu acho que ser parte de um movimento de inovação é para mim hoje fundamental. Sabe, eu acho que essa para nós é uma premissa assim de trabalho ...então eu acho que participar do Hub é isso sabe? Estar conectado com o mundo.”*  
(Entrevistado 4)

Um aspecto enfatizado pelos participantes durante a indagação sobre as razões que os levaram a escolher o IHBH em detrimento de outras localidades, e que foi compartilhado por todos os membros entrevistados, foi a procura por um senso de comunidade ou por um ambiente colaborativo como um fator motivador para manter suas atividades no espaço de *coworking*.

*“[...] e então era por motivos de não, não quero ficar isolado sozinho em casa o dia inteiro, já que tô trabalhando online o tempo todo é e busquei comunidade. ...de tá vinculado a um grupo, uma comunidade que quer mais do que só ganhar dinheiro, que quer...que quer um impacto né, que quer fazer uma diferença. Eu acho que isso não é muito fácil de achar...então quando a gente acha, é bom continuar mantendo. ”*  
(Entrevistado 3)

*[...] e quando a gente viu que o Hub juntava comunidade, conexão e espaço colaborativo, espaço...a gente falou: bom, é aqui que a gente quer ficar. [...] o Hub pra*

*mim, mais do que um coworking, é um espaço de comunidade...eu acho que essa é a essência do Impact Hub [...] A gente procurava um espaço físico que tivesse valor, que tivesse propósito[...]mas a gente não estava procurando só um espaço, a gente estava procurando um ecossistema onde a gente pudesse ampliar a nossa visão de mundo e pudesse dar mais consistência pro nosso trabalho com, com outras pessoas que pensassem da mesma forma, e a gente viu isso dentro do Hub.[...]* (Entrevistado 4)

*“[...] sinceramente, o ponto assim principal (de vir para o Hub) pra mim foi por causa da comunidade...sem sombra de dúvida alguma [...] é o principal ponto que me fez vir pra cá, e me mantém aqui. ”* (Entrevistado 5)

A relevância da comunidade como um fator determinante para a adesão a um espaço ou grupo pode ser claramente identificada nas declarações dos respondentes. Estes enfatizaram a necessidade de mais do que simplesmente um local físico, buscando, em vez disso, conexão com indivíduos que compartilham valores e perspectivas similares. Uma atmosfera colaborativa é buscada para aprimorar a visão de mundo e promover impactos positivos, e manter essa comunidade e conexão ao longo do tempo foi destacado como algo de suma importância.

Outro ponto destacado na fala de um respondente salienta o papel que o IHBH desempenha como conector e promotor de conexões, bem como gerador de oportunidades de negócios entre seus membros. No entanto, notou-se que essas conexões tendem a ocorrer mais espontaneamente do que serem estruturadas pelo próprio IHBH, embora não necessariamente demonstrem um aspecto de promoção de inovações sociais:

*“[...] Ele é um conector sabe (IHBH)? Ele é um conector (IHBH)...O Hub pra nós é sempre um conector, sempre um conector de pessoas, de projetos... é sempre um farol. [...] o Hub ele proporciona pra gente atuação, trabalhos em outros projetos, e dinâmicas colaborativas, conhecimento, informação, porque a gente tanto trabalha com outros membros quanto a gente tem a possibilidade de tá abrindo nosso leque pro mundo né com todos os Impact Hubs do mundo. Então é um ecossistema global.”* (Entrevistado 4)

Durante a entrevista, um dos respondentes destacou que a manutenção das operações no IHBH permitiu, ainda que inadvertidamente, se dá também por oportunidade de estabelecer parcerias comerciais. Essa afirmação sugere que a permanência no referido local proporcionou vantagens inesperadas no âmbito dos negócios.

*“[...] nós já enviamos propostas (comerciais) para outros membros daqui, então eu vejo assim como uma oportunidade de negócio, e funciona muito bem. [...] eu não fazia a mínima ideia do que é viver em comunidade...eu já me coloquei avaliando custos, mas eu tenho muita resistência de sair daqui porque eu gosto. [...] as conexões que são feitas aqui, eu faço muitas conexões. Eu estou quase fechando com uma empresa daqui pra eles também serem nossos clientes. ” (Entrevistado 5)*

Embora a inovação seja citada pelos membros e representante da organização, a partir da análise das declarações, não se observou a efetividade das ações em prol da promoção intencional de inovações sociais. Esta constatação sugere a necessidade de estudos mais aprofundados acerca dos resultados alcançados por tais organizações nesse campo específico.

## 4.3 RESULTADOS ALEMANHA

### 4.3.1 O *Impact Hub* Berlin

O *Impact Hub* Berlin teve início de suas operações em 2013, embora essa tenha sido a segunda tentativa de empreender em Berlim, capital da Alemanha, criado por um pequeno grupo de pessoas que tinham em comum o desejo de impacto, de estar em uma comunidade de pessoas que desejavam gerar um impacto positivo na cidade, no país e além (IMPACT HUB BERLIN, 2020).

De acordo um membro do conselho do *Impact Hub* Global, houve uma tentativa inicial de abrir o primeiro *Impact Hub* Berlin, porém sua operação não se sustentou por muito tempo, o que levou o projeto à falência.



“O primeiro *Impact Hub* em Berlin falhou porque economicamente não viabilizou e a Alemanha por um tempo ficou praticamente uma carta em branco.” (Entrevistado 1)

Já a segunda tentativa de empreendimento em Berlin foi em 2013 e, até a conclusão dessa dissertação, permanecia como o maior e mais inovador *Impact Hub* da Europa, com uma sede de 3.500m<sup>2</sup>, construído e executado de acordo com princípios inclusivos, circulares e sustentáveis (IMPACT HUB BERLIN, 2020).

Em seu site, o *Impact Hub* Berlin se apresenta como uma organização cujo objetivo é apoiar empreendedores e inovadores, oferecendo não apenas espaço de trabalho presencial, mas a possibilidade de membresia on-line. Além disso, atua de forma a criar engajamento por meio de formatos com objetivo de conectar e capacitar a comunidade com foco em co-desenvolvimento, e não são apenas um ou outro, mas o negócio é combinar todos esses elementos, seja consultoria, coworking, eventos, dentre outros (IMPACT HUB BERLIN, 2022).

A Figura 9 apresenta de forma resumida a razão de ser e objetivos do *Impact Hub* Berlin.

Figura 9 - Impact Hub Berlin



**We're in the business of supporting entrepreneurs and innovators**

We're not in 'the coworking business'. Simply providing a pretty space to work in is not 'us'. We pride ourselves on our hosting practice (both in person and online), and our members mean so much more to us than just 'bums on seats'. We're also not in 'the events business'. Our strength is in creating engaging, original formats that inspire, connect and enable our community – and we're much better at this than just providing event space as a service. We're not even in 'the consulting business' – we've come to realise that what we actually rock at is co-development and execution. Our business is combining all these elements.



**Thematic focus is key**

Since Impact Hub Berlin started, sustainability has become a 'megatrend' with more and more actors involved. In this context, focusing on impact 'generally' has limited how much we can influence individual issues. We realised that in some parts of our business, we need to be more intentional. That's why we're zeroing in on the **Circular Economy, Sustainable Food, Diversity & Inclusion, and Green Tech** as our current four core ecosystems for our programming and partner selection.



**Size does matter**

Looking at the startup sector as a whole, merging and acquiring other businesses are common practices for growth. This is something that's rarely seen in the impact world, and is sometimes even looked down upon. But throughout the years, we've found that there are reasons to learn from these trends – and they're not related to profit maximisation. As a fellow changemaker put it:

**Impact = Purpose x Scale.** We have lots of purpose. Time to add scale.

Fonte: Impact Hub Berlin Report (2020)

A visão do *Impact Hub* Berlin ressalta seu foco no empreendedorismo social como pilar para promoção de mudanças no mundo (IMPACT HUB BERLIN, 2022).

Já a declaração de propósito que norteia as ações do IHB reforça a visão de inovação social: “We empower people and organizations to build innovative solutions for people and the planet.” (IMPACT HUB BERLIN, 2022)

A visão de colaboração como um caminho para geração de inovações sociais está presente na forma como o IH Berlin se apresenta em seu website oficial: “At Impact Hub Berlin, we believe that only through collaboration can we create a future that works for all - both people and the planet. Collaboration is the key to innovation.” (IMPACT HUB BERLIN, 2022)

O foco de atuação do IHB está fundamentado em quatros principais pilares, que são denominados de *Key Impact Ecosystems*, ou em tradução livre, os ecossistemas chave de impacto, que são: 1. economia circular, 2. tecnologia verde, 3. diversidade e inclusão e 4. alimentação sustentável, conforme representado pelo Quadro 9.

Quadro 9: Key Impact Ecosystems - Impact Hub Berlin 2021



Fonte: Impact Hub Berlin Report (2020)

O IHB acredita que a rede ou network é uma peça-chave para a ideação e criação de soluções que geram impacto positivo para pessoas e planeta:

Networks are key to generating ideas and actions that positively impact people and the planet. For more than 15 years, our global community of more than 25,000 changemakers has been

transforming the approach to solving the world's challenges.  
(IMPACT HUB BERLIN, 2022)

Em seu relatório de 2020, foram apresentados resultados que indicam que 28% dos membros atribuíram seu sucesso empresarial à participação no *Impact Hub* Berlin. Além disso, o relatório menciona que a comunidade forneceu mais de duas mil horas de suporte peer-to-peer, com mentoria ou consultoria, o que equivale a uma média de mais de três horas por membro por mês. De acordo com o mesmo relatório, sessenta e uma inovações de impacto, incluindo organizações e iniciativas, foram apoiadas, além de setenta e quatro inovações criadas por meio de projetos de consultoria e programas oferecidos pelo *Impact Hub* Berlin (IMPACT HUB BERLIN, 2020).

O relatório revelou também que 85% dos membros ficaram satisfeitos ou muito satisfeitos com o suporte Covid-19 (em comparação com 54% de satisfação com o suporte governamental). Ter essa aprovação significativa por parte dos membros reforça o papel dos membros para o IHB que em vários momentos se apresenta como fator essencial para o desenvolvimento de programas e serviços.

We strongly believe that providing innovators in Berlin with access to the right economic, physical and network assets helps to unleash their potential to tackle these problems. Central to our approach is a core thesis that Impact Hubs have been using to bring sustainable innovation to scale globally for 15 years: Impact does not happen in isolation. It requires collective action [...] That's why we work to build a community where diverse stakeholders come together to share, support and collaborate on an equal footing. We work with both impact entrepreneurs building new initiatives, as well as impact intrapreneurs creating change from within existing organizations. We offer on- and offline infrastructure to help them thrive. [...] These connect, enable and inspire members to exchange ideas, to build their networks both locally and globally, and to learn from others. Through partnerships with government, civil society and private sector partners, our incubators, accelerators, and other innovation formats support impact entrepreneurs and their teams to develop and grow. (Impact Hub Berlin, 2022)

Em um estudo realizado com os membros, verificou-se que 40% deles introduziram ou aprimoraram substancialmente seus produtos dentro de suas

respectivas organizações durante o ano em que o estudo foi conduzido. Além disso, no ano de 2020, mais de sessenta inovações categorizadas como "impacto" foram criadas por meio de organizações ou iniciativas, enquanto mais de setenta inovações foram registradas através de projetos de consultoria e programas. (IMPACT HUB BERLIN, 2020)

No que se refere à estrutura ou ambiente propício para o desenvolvimento de inovações, o *Impact Hub* Berlin disponibiliza uma infraestrutura completa que compreende espaços de coworking, salas para reuniões e eventos, bem como laboratórios de inovação, juntamente com uma plataforma digital de comunidade. Durante a elaboração da presente dissertação, foi possível constatar o papel proeminente atribuído à inovação no IHB. A essência de sua atuação consiste em apoiar empreendedores e inovadores promissores no desenvolvimento e implementação bem-sucedida de soluções inovadoras, além de capacitá-los a contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). (IMPACT HUB BERLIN, 2022)

Em entrevista concedida à agência de notícias Deutsche Welle, a gerente de recursos humanos do *Impact Hub* Berlin à época enfatiza que o hub é um ambiente destinado a empreendedores sociais, inovadores sociais e empreendedores que buscam gerar impacto social, ambiental, econômico, cultural, entre outros. Segundo a entrevistada, o *Impact Hub* Berlin cria condições favoráveis para a colaboração, uma vez que a inovação surge a partir das relações interpessoais e é gerada em um espaço onde os inovadores estão presentes diariamente. Os membros do *hub* destacam a importância da diversidade, tanto em relação aos membros quanto às perspectivas, como um fator que contribui para a geração de novas ideias.<sup>5</sup>

Além disso, atua como um catalisador com a finalidade de congregiar múltiplos agentes, incluindo empreendedores, investidores, governos, empresas e organizações não governamentais, a fim de colaborar em ecossistemas para impulsionar a inovação e co-criar soluções relevantes para atender às necessidades globais (IMPACT HUB BERLIN, 2020).

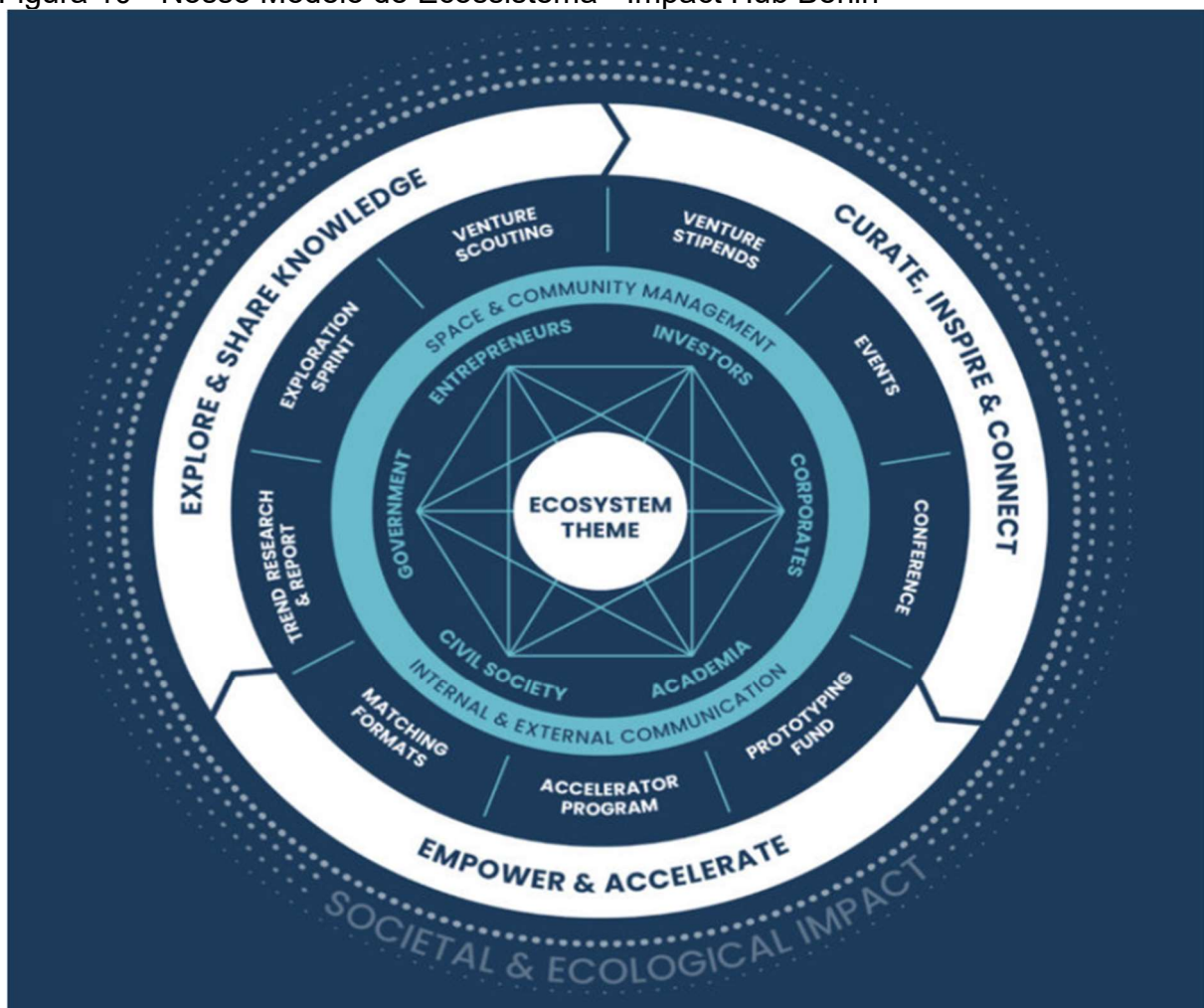
O (IHB) tem como objetivo principal fomentar a colaboração e apoiar parcerias inovadoras por meio da criação de ambientes propícios para o compartilhamento e a criação de parcerias. Dessa forma, busca-se estabelecer uma comunidade que

---

<sup>5</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=EU57vllHQGc>

potencialize o impacto ambiental e social. A estruturação desse ecossistema é apresentada na Figura 10, a qual ilustra as atividades desenvolvidas pelo IHB, tais como relatórios de pesquisa de tendências, sprint de exploração, prospecção de empreendimentos, estipêndios de empreendimentos, eventos, conferências, fundo de prototipagem e programa acelerador. Cada uma dessas atividades possui formatos correspondentes que visam promover a colaboração e a criação de parcerias para a inovação.

Figura 10 - Nosso Modelo de Ecossistema - Impact Hub Berlin



Fonte: Impact Hub Berlin (2023)

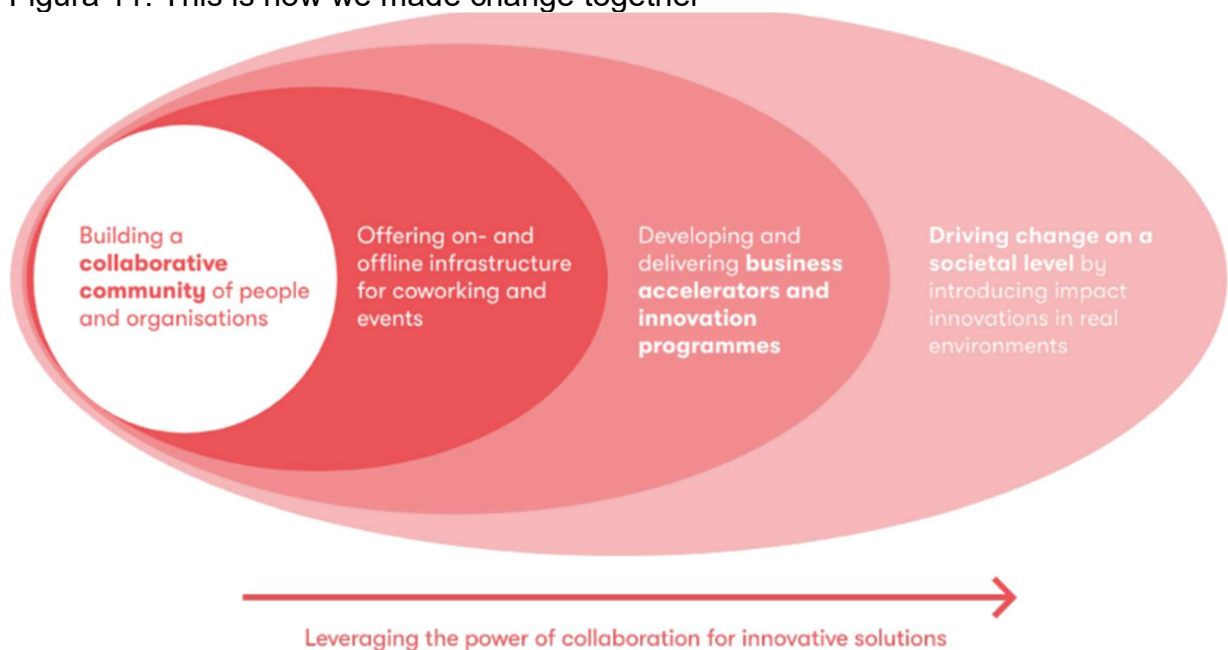
O *Impact Hub* Berlin expressa sua preocupação com questões climáticas e degradação ambiental, além de desigualdade social e a crise global de saúde, enfatizando que a nova geração de empreendedores tem um papel importante no sentido de liderar a mudança. Além disso, acreditam que prover aos inovadores em

Berlim acesso aos ativos econômicos, físicos e de rede ajuda a liberar o potencial desses negócios para lidar frente a esses problemas (IMPACT HUB BERLIN, 2020).

Tal preocupação está materializada na forma de desenvolver seus projetos e em sua missão representada pela Figura 11, da forma como esses objetivos têm sido desenvolvidos a fim de promover soluções inovadoras. Um ponto de destaque e central da abordagem é no sentido de promover inovação sustentável, como definem, à escala global tendo em mente que o impacto não acontece isoladamente, mas requer ação coletiva (IMPACT HUB BERLIN, 2020).

Como demonstra a Figura 11, os passos que o IHB dá para promoção de mudança, como apresentam, está em primeiramente construir uma comunidade colaborativa composta por pessoas e organizações, oferecendo infraestrutura (on-line e presencial) ou por meio de eventos, desenvolver e acelerar negócios e programas de inovação e por fim, atuar como impulsionador de mudança em nível de sociedade por meio da introdução de inovações denominadas “de impacto”.

Figura 11: This is how we made change together



Fonte: Impact Hub Berlin (2020)

### 4.3.2 Atuação do *Impact Hub* Berlin

O foco da ação do IHB, como descrito em seu relatório anual de 2020, é construir uma comunidade onde diversas partes interessadas se reúnem para compartilhar, apoiar e colaborar em pé de igualdade, tanto com empreendedores de impacto construindo novas iniciativas quanto com intraempreendedores de impacto criando mudanças dentro de organizações existentes. No mesmo relatório é ressaltado como sendo o centro do trabalho do IHB, promover um ambiente onde empreendedores de “impacto”, possam inovar e estimular a inovação e cocriação que vão encontro às necessidades vitais do planeta:

The core of our work is supporting promising innovators and impact entrepreneurs to develop and implement innovative solutions, and to establish them successfully in the long term. Our goal is to enable them to significantly contribute to the achievement of Sustainable Development Goals. We're working to spur innovation and co-create vital solutions the planet needs. (IMPACT HUB BERLIN, 2020)

Além disso, o IHB tem como foco quatro temas centrais, economia circular, diversidade, equidade e inclusão, tecnologias verdes e alimentação sustentável, que de acordo com a descrição em sua web site, a concentração de esforços em áreas visa ampliar o potencial de mudança positiva. No Quadro 10 encontra-se a síntese da atuação do IHB.

Quadro 10 - Atuação Impact Hub Berlin

Área	Papel	Foco de atuação	Atividades/Programas
Economia Circular	apoio a <i>ventures</i> que estão escalando iniciativas que promovam consumo sustentável. Promoção de eventos e publicações que ajudam a impulsionar conhecimento e conexões dentro do ecossistema.	Indústria da moda, eletrônicos, construção civil e plástico	Circular Together - programa de incubação de startups (continua)  Eventos de <i>matchmaking</i> entre cofundadores, startups, investidores ou corporações.  Promoção de eventos comunitários mensais que podem incluir desde

			palestras de especialistas e painéis de discussão até formatos maiores, como <i>hackathons</i> .
Diversidade, equidade e inclusão	conectar pessoas e organizações que trabalham com essas temáticas a fim de construir comunidade por meio da promoção de eventos, encontros, etc.	Empoderamento feminino, acessibilidade, migração e integração, democracia e participação.	<i>Digital Imagination Challenge</i>  F-Lane - programa de aceleração para empreendedores de impacto com foco em mulheres e meninas.  Workshops para startups que trabalham com imigrantes  Programa de acesso a mercado da GIZ
Tecnologias verdes	promoção de programas que provêm cocriação	Apoio a colaborações e parcerias internacionais, criação de conexões com potenciais parceiros, investidores e clientes dentro do ecossistema de startups de Berlim.	Berlin Landing Pad - programa que apoia colaboração e parcerias no ecossistema internacional de empreendedorismo.
Alimentação sustentável	Apoio a transição para um mercado de alimentação circular e cadeia de valor agrícola que leve em consideração o impacto no meio ambiente, na sociedade e na economia.	Produção, processamento e distribuição, consumo e gestão de resíduos	Feeding the City, desenvolvido pelo Bank of America, é um programa de incubadora que apoia equipes de startups em estágio inicial na Alemanha no desenvolvimento de soluções alimentares sustentáveis. Digital Shared Event Series - uma série de eventos bimensais, on-lines, que se concentra nos tópicos de



			<p>alimentação sustentável e bem-estar.</p> <p>Food Community Events - eventos de networking, como Almoços comunitários ou evento <i>Fuckup Nights</i></p>
--	--	--	--

Fonte: Impact Hub Berlin (2023), elaborado pela autora

Durante a elaboração dessa dissertação, observou-se que o *Impact Hub* Berlin atua como agente de promoção da inovação e isso é destacado em suas redes sociais consultadas (*Linkedin* e *Instagram*) além de relatórios, programas oferecidos, conforme descrito no quadro anterior. A frase extraída de seu do web site oficial reforça o destaque dado à inovação na organização e percebe-se sua característica como um catalisador na promoção da inovação.

We enable our partners to fulfill their innovation agenda by helping them make impact startups thrive. We develop innovative programs that incubate, accelerate and scale impact ventures. All around the world, 30,000 entrepreneurs have participated in an Impact Hub programme. (IMPACT HUB BERLIN, 2022)

De acordo com seu relatório, em 2021 o IHB executou mais de quinze programas e projetos em parceria com a GIZ, British Embassy, Fraunhofer Institut, Bethmann Bank, Berliner Senat e outros, tendo oferecido mais de mil horas de suporte dentro desses programas, além disso apoiou mais de cento e cinquenta e seis equipes e negócios individualmente em sua jornada empreendedora. Um destaque desses programas em 2021, foi o programa de *hackathon* de inovação social COVID "Wir vs. Vírus" que posteriormente foi apresentado na Stanford Social Innovation Review como um caso de sucesso (IMPACT HUB BERLIN, 2021).

No ano de 2020, o *Impact Hub* Berlin elaborou uma diversidade de programas e projetos, que incluíram a aceleração e incubação CLIMATHON GERMANY, bem como a Climate-KIC Global climathon, uma iniciativa coletiva pioneira entre os sete Impact Hubs na Alemanha, que congregou 400 hackers em todo o país para criar 44 soluções climáticas, culminando na premiação global geral de uma delas. Adicionalmente, durante esse mesmo período, a organização participou do *GIZ INNOVATION FUND*, um programa de premiação para inovadores de impacto, e

angariou 237 novos membros para a sua comunidade. Ainda, foram desenvolvidos 27 projetos de consultoria, englobando a incubação, aceleração e programas de inovação, bem como uma série de workshops e 6,866 experiências em eventos online e presenciais. (IMPACT HUB BERLIN, 2022)

Alguns programas oferecidos têm como objetivo apoiar empreendedores de impacto, como denominado, em seu estágio inicial oferecendo mentoria, espaço físico, ferramentas, acesso a parcerias e *network*, *coaching* individualizado, suporte financeiro, comunidade e espaço de coworking, *masterclasses* com especialistas, Mentoring, visibilidade e mercado, participação no ecossistema de economia circular (IMPACT HUB BERLIN, 2022).

#### 4.3.3 Visão de inovação social do Impact Hub Berlin

Nesta seção, buscou-se analisar a concepção de inovação social a partir das perspectivas dos membros e representante do Impact Hub Berlin (IHB)

Foi constatado que, embora o termo "inovação" seja amplamente utilizado em diversas plataformas de comunicação da organização, como redes sociais, relatórios e website, não é apresentado um conceito formal e unificado de inovação social pelo qual o IHB oriente suas ações, programas e projetos.

Dessa forma, objetivou compreender a concepção de inovação social adotada pelo IHB a partir da perspectiva de seus fundadores, utilizando-se das entrevistas como método de coleta de dados. Todavia, devido a limitações de disponibilidade de agenda por parte dos fundadores, não foi possível realizar as entrevistas com os mesmos. Como alternativa, foi realizada uma entrevista com outro representante da organização, que apresentou sua definição de inovação social, denominada de *Impact Innovation*.

*"[...]for me Impact Innovation, and I said it for me because Impact Hub Berlin is an entity but it's constituted for a lot of different person, so I don't want to speak in the name of the Hub itself, and...for me, Impact Innovation is any kind of innovation that*

*benefits people and the planet. So that doesn't have a detrimental aspect, does not have external, like negative externalities.” (Entrevistado 7)*

Ao ser indagado a respeito do significado da inovação social para o IHB, a diretora enfatizou que esta possui um papel de suma importância, não se tratando meramente de um tema dentre diversos outros, mas sim o cerne das atividades. O respondente definiu a inovação social como “inovação de impacto”, que engloba não somente as inovações sociais, mas também as inovações ambientais.

*[...] Social Innovation is not an important topic for the Hub, it is the only topic. It's the only topic for us, like impact innovation, like many not social because social does not compass for some more the environmental Innovation, but impact innovation is basically the core of what we do... so we work only with impact driver entrepreneurs, impact driver freelancers, impact driver team, etc. so the way we support impact innovation is in 3 fields.” (Entrevistado 7)*

Na fala dos membros, a colaboração ou trabalho em rede foi enfatizada como um aspecto relevante no sentido de promover inovações. Tal ênfase fortalece a perspectiva de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) sobre o papel das intermediárias proporcionando espaço para colaboração e experimentação; alguns se conectam empreendedores com o apoio de que precisam desenvolver suas inovações; e outros ajudam a difundir inovações desenvolvendo redes e colaborações, de acordo com a visão do respondente, representante da do IHB:

*[...] basically we collaborate a lot with corporate partners, but also governmental partners, because they are the ones also financing our programs. and... So there is an intrinsic group within our work of collaboration, they are partners [...] which is a governmental organization for international development... we work with the Senator of Berlin, the city of Berlin. We work right now on programs with the Association of Social Enterprises [...] and maybe for you to understand like we also work specifically around ecosystems, so approaches that we don't want to target any kind of impact innovation, like slowly but truly we are targeting more and more those four focus areas which are circularity, sustainable food, diversity, equity and inclusion and greentech, and so our ideas that we bringing partners that's want to work on issues in those*

*specific areas, and we build an ecosystem around this, and what we understand by ecosystem is that we offer a brighter range of support of impact innovators and bring various type of stakeholders onto the discussion to make sure that the topic is not a single line kind of topic but transversal line.” (Entrevistado 7)*

Nesse sentido, percebe-se que as parcerias também têm um papel de relevância nas ações desenvolvidas pelo IH Berlin, como é observado na fala da informante:

*“We have a lot of programs that we run either government or governmental funding agencies [...] and so we currently have one program that is completely supported by Senator Berlin which is an acceleration program for extremely early-stage startup, and and yet they register here in Berlin and the they are receiving funding in a sort of monthly earnings for the founders for the duration of this months.” (Entrevistado 7)*

Durante as entrevistas, o presente estudo buscou compreender o entendimento e definição de inovação social pelos participantes. Embora nem todos os entrevistados apresentaram uma definição clara e bem fundamentada do termo, uma resposta se destacou por fornecer uma definição mais abrangente do conceito. De acordo com a perspectiva dessa respondente, a inovação social é caracterizada como uma abordagem que enfatiza a participação das comunidades como fonte de inspiração para solucionar problemas sociais e ambientais e pode emergir a partir de outras soluções, tais como pequenos protótipos ou programas.

*“[...]social innovation for me is, like you see communities as source of inspiration for solutions, you see as a source of inspiration or, developing together, like this effective solutions that tackle any social or environmental issues, and surely they come like, they arise for others solutions, so maybe there's something that is already happening in the, in the community so like small prototypes or pivot programs that are just like happening because of the need of the people, and them you it like social innovation, at this design point of view it's like usually you see all this initiatives and think that are happening inside communities, and see how can scale and replicate them into proper design or services that can impact more people.” (Entrevistado 9)*

De maneira ampla, constatou-se que o IHB possui um certo nível de compreensão acerca do conceito de inovação, embora não seja profundamente detalhado. Além disso, a análise dos programas, projetos e demais iniciativas desenvolvidas pela organização indica que estes têm como finalidade estimular a criação de novas ideias e empreendimentos, com vistas a produzir um impacto benéfico tanto do ponto de vista social quanto ambiental, conforme ressaltado pelos entrevistados.

#### **4.3.4 Papel do Impact Hub Berlin na promoção da inovação social**

No intuito de exercer a função de agente impulsionador de inovações sociais, foi constatado na declaração dos entrevistados que, além de prover um espaço físico para os denominados “inovadores de impacto”, o IHB oferece suporte em diversas áreas dos empreendimentos destes, bem como fornece programas de aceleração e incubação negócios, promove parcerias e reforça a comunidade, desempenhando ainda o papel de catalisador para esses inovadores, conforme explanado pela diretora de operações do IHB.

*“[...] We offer them (members) space together, so we offer the home for impact innovators, we offer them community, so a place where no work but they can work, but they can work not alone, they can exchange, and they can build bridges between each other, they can support each other and we can support them supporting each other, so we are catalysts in this sense [...] and then, the third aspect that we touch upon, is that we offer programs, acceleration programs, innovation programs for bigger partners, etc, in order to foster impact innovation, not only for impact entrepreneurs but also within bigger organizations moving towards more impactful business.”*  
(Entrevistado 7)

Segundo um membro, uma das principais vantagens de integrar o IHB são as relações interpessoais que se estabelecem, juntamente com a aquisição de conhecimentos que emergem dessas interações. Adicionalmente, destaca-se o papel crucial desempenhado pela organização enquanto impulsionador de negócios, tanto na concepção e aprimoramento de ideias quanto na interação com potenciais investidores:

*“[...]so we benefit a lot from that, and the Impact Hub gave us the possibility and the opportunities and the stage to pitch as often as we could, on different occasions, you know? We got, we got like tickets, hum, slots for like Pic a Startup exhibition in Berlin, we got tickets for other occasions we had the chance to pitch in front of an audience, in front of the financial people [...]we made use of all those occasions to get to know people, to widen during our network, to get introductions into a financial people[...]*”  
(Entrevistado 8)

Foi possível constatar também a relevância atribuída às conexões no contexto do IHB, uma vez que as mesmas representam um "soft power" de grande relevância, como definido por um respondente. Este enfatiza que tais conexões são fortalecidas por meio de múltiplos formatos, os quais permitem a criação de pontos de contato em diversos níveis da comunidade, possibilitando o estabelecimento de vínculos entre os membros:

*“[...]so there is one thing that is almost invisible but that is very fundamental to any kind of community, it's just a fact that we have a little bit of soft power and hard power, if you want. So, the soft power will be like all the formats that just enable touch points in the community at different levels. We have what we call “Coffee and Cakes”, we have community lunches, we have like end of the year parties, all the kind of very soft touch points that allow people to just connect.”* (Entrevistado 7)

Também na fala dos membros, constatou-se a relevância do IHB no desenvolvimento inicial de um produto em fase inicial. O fato de ser membro do IHB propiciou aprendizado por meio dos serviços de consultoria e mentoria, por exemplo. Segundo relato, tais serviços contribuíram para a compreensão dos aspectos que requerem *pivotar* ou alterar o modelo de negócio, o que corroborou para um refinamento da ideia original.

*“[...] for us, it (IHB) really was like the massive driver to say. When we were a startup in the program (incubator program) so we entered the competition at the program with a different business model [...] And the Impact Hub Berlin and the coaching we got,*

*helped us and supported us understand that we have to pivot our business model [...]” (Entrevistado 8)*

Neste contexto, outro respondente reportou que o fato de ser membro do IHB não se traduziu necessariamente na criação ou melhoria de um produto ou serviço novo. Todavia, a experiência permitiu-lhe evitar cometer equívocos significativos em seu negócio, ao receber orientação e aprender com outros membros da comunidade.

*“[...] that helped to improve a product? well, not necessarily staying at Impact Hub, like, because of being there. But I think it helped me, helped us avoid a big failure, which is from me already a success. So the company wanted to go into this like, carbon emissions, like carbon reactions removals, I think was also like he made a lot of inputs on what the farmers are doing, and why are not changing practices, I mean, made us realize we were going, like, all of this talk made us realize like we were working in the wrong direction, and, I think, at the end her input was really valuable for us to make those decisions, all the things that we work not taking to account to create a product [...]” (Entrevistado 9)*

Ainda nesse sentido, é válido salientar que os membros ressaltaram a contribuição do IHB por meio dos programas, eventos e projetos, tanto no aprimoramento de suas concepções quanto no estímulo à geração de novas ideias.

*“[...] Estar no Impact Hub (Berlin) me proporcionou falar com pessoas, então assim, quando eu tinha uma dúvida de business development, eu podia conversar com a pessoa[...] existia a possibilidade no Impact Hub (Berlin) de trazer o pitch do seu projeto, e aí receber feedback do que você está fazendo, as pessoas perguntarem, a partir do momento que você apresenta seu pitch as pessoas perguntarem: como você vai chegar nisso? como você vai chegar naquilo? Esse tipo de oportunidade foi, de certa forma, deixando nossa ideia mais sharp, mais clara [...]” (Entrevistado 6)*

*“[...]So yeah, a lot of inspiration because you see what they (IHB) are doing and being there in different areas, so it just gave me a lot of ideas.” (Entrevistado 9)*

Fazer parte de uma comunidade e as conexões que são feitas nesse contexto são um ponto de destaque para os membros entrevistados, quando perguntados sobre os benefícios de ser membro do IHB:

*“[...] It's the environment and the people you will meet, the understanding and the knowledge you will get and the thinking is different [...] So, being in an Impact Hub, or in an impact environment, social impact environment, makes you think in a different way, because other KPIs that the usual business are more important, or as much as important as the usual KPIs [...]” (Entrevistado 8)*

*“[...] quando eu precisei de um coworking, veio então a ideia de entrar para o Impact Hub (Berlin) porque eles falam essa língua, pra mim, assim, a ideia foi, é eu vou encontrar pessoas ali que estão falando a mesma língua que eu, que estão dentro desse universo de impacto [...]” (Entrevistado 6)*

*“[...] I really wanna these sense of community and that is why I've chose Impact Hub. [...] but i am sure that all the people that i been meeting the last months at some point in life it will be useful [...]” (Entrevistado 9)*

No que se refere ao papel do IHB em apoiar o financiamento de um negócio ou ideia, um dos membros ressalta que os programas oferecidos pelo IHB incluem um evento conhecido como *Demo Day*, no qual um dia é reservado para a apresentação de seus projetos em formato de apresentações curtas. Nesse evento, os investidores são convidados a conhecer os projetos dos empreendedores associados ao IHB, o que pode ocasionar novas parcerias de negócios, por exemplo.

*“[...]So, which one of this programs, from my understanding, have a so-called Demo day, where at the end of the program, almost at the end of the program where you are, like investor, potential investor business angels or other people want to invest or interested are invited [...] so we benefit a lot from that and Impact Hub gave us the possibility and the opportunities and the stage, to pitch as often as we could, on different occasions [...]” (Entrevistado 8)*



Outro ponto abordado por um membro entrevistado, foi que o IHB, por meio das conexões geradas e promovidas, teve um papel de direcionamento sobre quais caminhos seguir, o que olhar e pesquisar em termos de melhorias no negócio:

*“[...] I would say that at a personal level, it has helped me to understand the ecosystem of companies that are like impact drivers or focus in different areas of sustainability, and it has given me a lot of input to know what to do, what to look at, what to do with my research. I also met a lot of interesting people that I work in different topics so it take to know like to have always someone that you can, that you know that you can reach out to this specific person with...this topic to this person who is an expert on [...]”*  
(Entrevistado 9)

Em suma, o IHB demonstra um compromisso em relação a programas específicos que visam incentivar a geração de ideias e a troca de conhecimentos, com o objetivo de melhorar produtos e serviços. Além disso, o papel de uma organização intermediária é notado na forma como o IHB atua, seja com programas de mentoria, na intermediação de negócios, bem como em programas estruturados com foco no desenvolvimento intencional dos empreendimentos de seus membros, sejam de incubação ou aceleração.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa, que se baseou nas entrevistas realizadas e na literatura utilizada como referência. Foram examinados diversos aspectos relacionados ao contexto geral do fenômeno observado, os significados atribuídos à inovação social pelas organizações pesquisadas, suas práticas e processos, bem como o apoio fornecido no processo de concepção e implementação de iniciativas de inovação social aos empreendedores, denominados “membros” da organização.

Para realizar uma análise mais detalhada, optou-se por utilizar as unidades destacadas durante as entrevistas como variáveis nesta dissertação. Inicialmente, as informações identificadas a partir dessas variáveis foram organizadas no Quadro 5, que descrevem as diferentes perspectivas do *Impact Hub* Belo Horizonte e do *Impact Hub* Berlin tanto sobre o conceito de inovação social quanto sobre a atuação como organização intermediária.

O Quadro 11, especificamente, apresentou os dados relativos à definição de inovação social por ambas as organizações, incluindo a identificação dos tipos de inovação social, com foco em processo ou resultado, conforme descrito na literatura e confirmado pelas entrevistas com os participantes. Além disso, foram listadas as ações, projetos, programas e serviços apresentados pelas duas organizações em seus relatórios, redes sociais e sites, a fim de comparar suas abordagens para promover a inovação social.

Quadro 11 - Categorias, variáveis e justificativa

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Variáveis (Temas de estudo levantados a partir das entrevistas semiestruturadas)</b>	<b>Justificativa</b>
Inovação Social	conceito	Compreender a forma como IH define inovação social.
	tipos - processo ou resultado (produto/serviço)	
	formação de rede	
	captação de recursos	

O papel das organizações intermediárias	<i>advocacy</i>	entender de que forma o IH promove ou favorece inovações sociais
	articulações intersetoriais	
	apoio no desenvolvimento de negócios	
	ações que promovem conexão, colaboração e interação entre membros	
	capacitação (mentoria, cursos, treinamentos)	
	networking	

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

## 5.1 INOVAÇÃO SOCIAL

Em relação à conceituação de inovação social nas organizações examinadas, é relevante salientar que nenhum documento, website oficial ou rede social dessas entidades apresentou uma definição explícita do referido termo. Em virtude disso, durante as entrevistas realizadas com membros e representantes dessas organizações, foram indagados a respeito da forma como concebem inovação social, a fim de averiguar a correspondência entre suas conceituações e as perspectivas apresentadas por autores como por exemplo, Phills et al. (2008), Pol e Ville (2009), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).

Verificou-se que, embora a inovação social seja um dos pilares do *Impact Hub* de forma geral e amplamente citada em relatórios, sites e redes sociais oficiais dos dois *Impact Hubs* (Berlim e Belo Horizonte), o tema ainda carece de definições sólidas e de um conceito que seja compartilhado por toda a rede. Tal ponto reflete o cenário mundial da pesquisa sobre inovações sociais. Nesse sentido, Howaldt e Hochgerner (2018), reforçam a urgência em se alcançar um entendimento compartilhado sobre inovação social, a fim de evitar diferentes interpretações, sendo necessário uma definição clara e consistente do termo para que a inovação social possa ser adequadamente compreendida e implementada.

No *Impact Hub* Belo Horizonte, constatou-se que a inovação social é um tema secundário e que se encontra em um estágio inicial, ainda no campo das intenções.

Embora seja possível que a inovação social ocorra por meio da criação de um ambiente colaborativo e empreendedor, não se identificou intenção, por meio de criação de programas, projetos, atividades voltadas para os membros e clientes externos, nesse sentido. Ademais, a compreensão da organização acerca do conceito de inovação social aparenta ser superficial, conforme observado na fala do respondente.

A pesquisa realizada evidenciou que as atividades da organização estão, predominantemente, concentradas no pilar do "empreendedorismo de impacto", um dos pilares do *Impact Hub* global, com destaque para o desenvolvimento de projetos em parceria com entidades externas, notadamente o governo.

Observou-se que o *Impact Hub* Belo Horizonte atua de forma difusa, com algumas ações de intermediação citada na literatura (HOWELLS, 2006) como mentoria, criação de rede, fortalecimento de comunidade e coworking, mas sem uma intenção clara de promover a inovação social.

Ao mesmo tempo, a organização desenvolve diversos projetos com atores externos, incluindo projetos de educação empreendedora em comunidades, que vai de encontro ao objetivo de "impacto social" da organização. Além disso, atua ativamente na participação em comitês e com advocacy, no sentido de apoiar a criação da lei de impacto, Lei Nº 23672 DE 03/07/2020, por exemplo.

Quanto à definição do conceito, o *Impact Hub* Belo Horizonte sustenta que a inovação social pode se apresentar como melhorias simples e não é apenas algo disruptivo, mas também pode ser uma novidade que se manifesta em diferentes aspectos, como produto, serviço ou processo, e pode ser algo simples dentro de um processo ou construção. Essa definição é amplamente aceita por autores do tema como Phills et al. (2008), que afirma que a inovação social pode ser tanto um produto, um processo de produção ou uma tecnologia, como a inovação em geral, mas também pode se manifestar como um princípio, uma ideia, uma lei, um movimento social, uma intervenção ou uma combinação desses elementos.

No *Impact Hub* Berlin, a representante da organização ofereceu uma interpretação não oficial do conceito que se aproxima da ideia de que a inovação social, conforme transcrito no Quadro 12, engloba toda e qualquer tentativa de solucionar questões sociais por meio de abordagens inovadoras e sustentáveis, visando beneficiar tanto a sociedade quanto o meio ambiente, sem produzir efeitos negativos ou danosos em longo prazo.

A literatura aponta que, embora o conceito de inovação social ainda esteja em construção (Bignetti, 2011), autores como Mulgan et al. (2007) a definem como novas ideias que visam atender objetivos sociais, através de atividades inovadoras e serviços motivados pela intenção de satisfazer necessidades sociais. Tal definição também se conecta com a visão da OCDE (2021) de que a inovação social busca oferecer novas soluções a fim de atender às necessidades da sociedade, e tem como resultado novas relações sociais que são alcançadas por meio de novos produtos, processos e modelos. Nesse sentido, a definição proposta pelo IHB se aproxima do que a literatura aponta sobre o conceito.

No que se refere à visão e prática de inovação social, com base nos dados e entrevistas com ambas as organizações, foi possível identificar algumas diferenças significativas entre o *Impact Hub* Berlin e o *Impact Hub* Belo Horizonte.

Primeiramente, enquanto o *Impact Hub* Berlin adota uma abordagem ampla e abrangente de inovação social, abarcando todas as iniciativas que buscam solucionar questões sociais de forma inovadora e sustentável, o *Impact Hub* Belo Horizonte demonstrou ter uma compreensão mais restrita e incipiente desse conceito. Embora reconheça a importância da inovação social, a organização ainda não tem programas, projetos e atividades voltadas especificamente para esse tema, concentrando-se principalmente no empreendedorismo de impacto.

Outra diferença é que o *Impact Hub* Berlin se mostra mais engajado em promover a inovação social por meio de seus programas e projetos, enquanto o *Impact Hub* Belo Horizonte atua de forma mais difusa, sem uma intenção clara de fomentar a inovação social. Enquanto o *Impact Hub* Berlin desenvolve iniciativas como aceleradoras de startups sociais, programas de capacitação em inovação social e projetos de impacto coletivo, o *Impact Hub* Belo Horizonte se concentra mais em projetos de educação empreendedora e participação em comitês e advocacy.

É revelante notar que o *Impact Hub* Belo Horizonte adota uma definição mais ampla e inclusiva de inovação social, reconhecendo que ela pode se manifestar de diversas formas, incluindo melhorias simples em processos e construções. Já o *Impact Hub* Berlin adota uma definição mais convencional, baseada na ideia de que a inovação social busca atender objetivos sociais por meio de atividades inovadoras e serviços motivados pela intenção de satisfazer necessidades sociais.

Em suma, enquanto o *Impact Hub* Berlin adota uma abordagem ampla e ativa de inovação social, o *Impact Hub* Belo Horizonte parece estar em um estágio inicial

nesse sentido, concentrando-se mais no empreendedorismo de impacto e em projetos de educação empreendedora.

Os resultados e as definições fornecidas pelos representantes das organizações foram consolidados no Quadro 12.

Quadro 12 - Categorias de análise, variáveis de inovação social - IHBH e IHB

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Variáveis</b>	<b>IHBH</b>	<b>IHB</b>
Inovação Social	conceito	<p><b>Resumo:</b> Ação nova em um produto, serviço ou processo.</p> <p>[...]eu não tenho muito essa definição, que às vezes quando se faz inovação social fica parecendo uma coisa super, assim, “diferentona”, né? Mas é uma coisa super diferente do que já existe. Pra mim, a inovação, ela pode ser uma coisa muito simples dentro de um processo ou dentro de uma construção, ali, de algum produto novo. Então, essa inovação é isso, dessa ação nova que aí ela pode estar tanto no produto, no serviço, como nos processos. Então eu percebo a inovação social assim. [...] então a gente trata muito a inovação social como essa ação nova (E1)</p>	<p><b>Resumo:</b> Inovação de “impacto” é qualquer tipo de inovação que beneficia as pessoas e o planeta.</p> <p>[...]for me Impact Innovation, and I said it for me because Impact Hub Berlin is an entity but it's constituted for a lot of different person, so I don't want to speak in the name of the Hub itself, and...for me <i>Impact Innovation is any kind of innovation that benefits people and the planet.</i> So that doesn't have a detrimental aspect, does not have external, like negative externalities (E7)</p>
	tipos: processo ou resultado (produto/serviço)	produto/serviço ou processo.	produto/serviço ou processo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

### 5.1.1 O papel das organizações intermediárias na promoção da inovação social

Com o objetivo de investigar a promoção da inovação social pelas organizações objeto deste estudo, realizou-se uma análise exaustiva dos programas e serviços

oferecidos tanto aos membros quanto aos clientes externos (não membros oficiais da rede Impact Hub). Para tal análise, foi considerado o papel intermediário desempenhado pelo Impact Hub, localizado em Belo Horizonte e Berlim, na promoção de inovações de forma ampla. A análise foi realizada com base nas categorias que emergiram durante as entrevistas e com suporte na literatura.

Verificou-se que tanto o Impact Hub de Belo Horizonte quanto o de Berlim, que são os objetos de estudo desta dissertação, atribuem grande importância à dimensão da formação de redes, em consonância com a orientação do Impact Hub global. A formação de redes, ou networking, é fundamental para o Impact Hub de forma geral, que tem como objetivo conectar empreendedores com foco em impacto em um ambiente compartilhado, mesmo que não fisicamente, para estabelecer conexões e relacionamentos com o intuito de compartilhar informações, recursos e oportunidades de colaboração, visando a gerar um maior impacto

De maneira geral, verificou-se que as conexões dentro dessa rede são predominantemente estabelecidas no ambiente físico dos hubs (coworking). Em particular, em Belo Horizonte, um respondente indicou que essas interações e intercâmbios podem ocorrer de forma orgânica ou espontânea, dependendo da iniciativa de cada empreendedor, e não necessariamente de maneira estruturada ou dirigida pelo Impact Hub.

*[...]Mas eu acredito muito que a gente gera mais impacto se a gente faz coisas juntas. Por isso que eu sempre gosto de conhecer quem está chegando (no Hub). Sabe, eu gosto de conhecer, de ver quem tem ali que pode colaborar... Sempre a gente teve desde o princípio, e a gente fez muito processo junto com o com membros do projeto, sabe? E a gente ainda faz. Ainda tem gente que a gente conheceu no ramo, que é hoje parceiro até hoje, entendeu? [...] E a gente vai tendo ideias e aí a gente vai tendo e vai criando possibilidades juntos.” (Entrevistado 4)*

Embora a rede tenha sido criada com o propósito inicial de reunir empreendedores sociais com ênfase em impacto social e ambiental, o Impact Hub Belo Horizonte não se dedica exclusivamente a atrair empreendedores com a intenção de solucionar questões sociais ou ambientais.

Já o Impact Hub Berlin concentra-se em apoiar especificamente empreendedores sociais. Segundo a representante da organização, o espaço é

destinado a empreendedores sociais, inovadores sociais, empreendedores de impacto e a todos aqueles que buscam um propósito além do lucro, visando impactos econômicos, ambientais, sociais e culturais (IMPACT HUB GLOBAL, 2019, 3:10).

No que se refere à promoção do networking, isto é, à criação e manutenção de relacionamentos com indivíduos que possam fornecer oportunidades, parcerias, clientes e outras conexões mutuamente benéficas, foi observado que no Impact Hub Berlim tal prática ocorre de maneira natural e orgânica entre seus membros e outros agentes interessados, conforme relato de um dos membros.

*[...]so we profit or benefit from the huge network of the Impact Hub which each of the people working in the Impact Hub are willing to open for us, and, yeah, and the coaches which are looking for different programs, and in our case, our coaches where like incredible, they were sharing the network with us, they trying to support us, to introduce us to potencial contacts, who could them introduce us to other contacts[...](Entrevistado 8)*

Outro papel desempenhado por organizações intermediárias, como discutido na literatura, é facilitar as conexões entre empreendedores e investidores com o objetivo de disponibilizar financiamento para o desenvolvimento de inovações (Howells, 2006; Burkett, 2013). Nesse sentido, o *Impact Hub Berlin* (IHB) exerce essa função ao promover conexões entre investidores e empreendedores. Essas conexões são estabelecidas, seja conectando membros diretamente com investidores ou através de eventos, como o "Demoday", onde os empreendedores têm a oportunidade de apresentar seus modelos de negócios para os mesmos. Em contraste, o Impact Hub Belo Horizonte não apresentou nenhuma atividade específica para promover conexões com investidores entre seus membros empreendedores.

Sob uma perspectiva de advocacy, constata-se que o *Impact Hub Belo Horizonte* (IHBH) estabeleceu conexões com o governo, como evidenciado por sua participação na criação da Lei Nº 23672 DE 03/07/2020, que dispõe sobre princípios da política estadual de investimentos e negócios de impacto, bem como por suas ações conjuntas com o Estado de Minas Gerais visando estimular tais empreendimentos, além de sua participação em comitês. Em contrapartida, embora o *Impact Hub Berlin* possa colaborar com o governo local em iniciativas específicas,



como relatado pela representante da organização, durante a pesquisa realizada não foi observado que esse seja um papel de destaque para a organização, especialmente nos materiais encontrados e nas falas dos entrevistados.

Foi possível verificar que o IHBH exerce papel articulador em processos de cooperação, diálogo e coordenação entre diversos setores da sociedade, incluindo o governo, empresas, organizações da sociedade civil e a comunidade em geral, a fim de promover a colaboração entre as partes interessadas na realização de objetivos comuns, além de sua participação na criação de leis:

*Tem se falado muito no Brasil e nos Estados também, como que a gente pode pegar todo esse conhecimento de negócios, de impacto, de inovação social e transformar isso em projetos de lei. Então a gente também tem participado desses comitês. Assim, para conseguir desenvolver essas leis tanto para o negócio quanto para as pessoas que são beneficiadas. Então essas são algumas formas de interação que a gente tem com governo e empresas [...]então a gente tem parcerias que são pontuais, de alguns programas. Então a gente já fez algumas parcerias com o governo para a realização de programas. Então principalmente programas de capacitação empreendedora, de desenvolvimento de ecossistema. E aí são pontuais. Então, geralmente o governo tem uma demanda e a gente consegue atender através da nossa rede. (Entrevistado 1)*

Ainda sob essa perspectiva, o IHB, de acordo com um representante, colabora com parceiros corporativos e governamentais, especialmente aqueles que financiam seus programas. Eles possuem um grupo de colaborações com organizações não governamentais, governos e outras empresas, com o objetivo de estabelecer parcerias com aqueles que desejam trabalhar em questões específicas em suas áreas de atuação. Isso envolve fornecer suporte a inovadores de impacto e envolver várias partes interessadas em discussões a fim de garantir que o tema seja abordado de forma abrangente.

*[...]Yes, basically we collaborate a lot with corporate partners, but also governmental partners, because they are the ones also financing our programs. and...So there is an intrinsic group within our work of collaborations, they are partners, we work with[...]governmental organization for international development, we work with the Senator of Berlin, the city of Berlin. we work right now on programs with the Association of social enterprises , was Google [...] like slowly but truly we are targeting more and more those four focus areas which are circularity, sustainable food, diversity, equity*

*and inclusion and greentech, and so our ideas that we bringing partners that's want to work on issues in those specific areas, and we build a ecosystem around this, and what we understand by ecosystem is that we offer a brighter range of support of impact innovators and bring various type of stakeholders onto the discussion to make sure that the topic is not..e...single line kind of topic but transversal line. (Entrevistado 7)*

O apoio ao desenvolvimento de negócios pode incluir uma ampla variedade de ações, dependendo das necessidades específicas de cada empresa. Nesse contexto, tanto o *Impact Hub* Belo Horizonte quanto o de Berlin fornecem serviços de coworking, mentoria e treinamento abrangentes para empreendedores. O *Impact Hub* Berlin também oferece programas de incubação e aceleração para auxiliar empreendedores no desenvolvimento de suas ideias e modelos de negócio, fornecendo recursos e conexões para permitir seu crescimento e impacto positivo na sociedade.

Adicionalmente, é estabelecida uma rede de contatos e colaboração entre empreendedores de diferentes setores e regiões, além de conexões para oferecer suporte financeiro a negócios de impacto social e ambiental por meio de sua rede de investidores.

De acordo com entrevistados, a comunidade é um elemento propício para o surgimento de novos negócios e ideias. Nesse sentido, Toivonen (2015), apresenta uma definição de “comunidade de inovação social” é uma entidade colaborativa que se destaca pela implementação de projetos empreendedores.

Tal comunidade pode englobar locais de coworking, incubadoras de startups e aceleradoras de negócios, que oferecem apoio para o desenvolvimento de ideias e negócios inovadores, podendo ser por meio de espaços virtuais ou físicos e que permitem interações informais e produtivas entre diversos atores interessados em inovação social e colaboração.

Pode-se inferir, portanto, que o *Impact Hub* representa uma comunidade de inovação social que tem como objetivo principal estabelecer conexões entre organizações e indivíduos.

Essas conexões são cruciais para o desenvolvimento de inovações por meio de intermediários, conforme destacado por Dekker (2004), Briggs (2003), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Agogue (2017). Tais aspectos foram ressaltados na fala dos respondentes:

*[...]Porque a gente tanto trabalha com outros membros quanto a gente tem a possibilidade de estar abrindo nosso leque para o mundo com todos os Impacts (Hub) do mundo. Então, é um ecossistema global. Então acho que a gente tem essa possibilidade de estar falando com outras pessoas no mundo, conhecendo outros projetos sociais, fazendo parcerias (Entrevistado 4)*

*“[...] E essas conexões que são feitas aqui, eu faço muitas conexões, estou quase fechando com outra empresa daqui para eles também serem nossos clientes. Então viver em comunidade é muito mais do que só, fechar, é muito mais que networking”.*  
(Entrevistado 5)

Nesse sentido, Howells (2006) destaca que a colaboração é essencial no processo de inovação, uma vez que muitas das ideias inovadoras são geradas em ambientes colaborativos. O autor destaca a importância dos intermediários na facilitação da colaboração na inovação, uma vez que eles ajudam a conectar os diversos atores envolvidos na inovação, como empresas, universidades e instituições de pesquisa, além disso tais organizações atuam de forma a proporcionar um ambiente propício para a colaboração na inovação, pois são capazes de reunir diferentes habilidades, recursos e conhecimentos.

Com o objetivo de fomentar a comunidade, ambos Hubs realizam eventos, promovem refeições comunitárias e confraternizações. Embora os entrevistados tenham identificado a comunidade como um fator relevante no processo de inovação, a pesquisa constatou que, nas organizações participantes deste estudo, a comunidade não estava sendo utilizada de forma estratégica para impulsionar a inovação.

No Impact Hub Belo Horizonte, por sua vez, a comunidade foi percebida como um ambiente onde os indivíduos compartilham um espaço físico e participam de eventos como forma de confraternização (almoços, cafés, etc), sem ser direcionada especificamente para o desenvolvimento de inovações sociais.

Já no que diz respeito à capacitação, observou-se que tanto o Impact Hub Berlin quanto Belo Horizonte atuam com frentes de capacitação como cursos e treinamentos, por exemplo. O Impact Hub Berlin tem como foco o desenvolvimento dos negócios dos empreendedores membros, com o aperfeiçoamento de modelos de negócios e produtos, por exemplo. Já em Belo Horizonte, o programa de mentoria consiste inicialmente na escolha de mentores da base de mentores por parte do membro e ocorre com encontros de até uma hora.

Durante as entrevistas realizadas, foi identificado que as atividades relacionadas à capacitação e ao desenvolvimento dos membros e seus projetos foram relevantes. Verificou-se que o IHB oferece serviços de mentoria, treinamentos e cursos. O IHBH, da mesma forma, oferece um programa de mentoria aos seus

membros, promove cursos e treinamentos diversos para a comunidade, mas não foi possível determinar se esses programas são direcionados para apoiar o desenvolvimento de novas ideias relacionadas a produtos, processos ou serviços.

Ambos Hubs oferecem espaços físicos para empreendedores trabalharem. O Impact Hub de Berlim, em particular foi eleito o coworking mais inovador da Europa, tendo sido construído seguindo os princípios da economia circular, que promovem a reutilização e a reciclagem de vários itens, incluindo móveis e materiais de construção.

Além disso, o projeto do espaço foi concebido para ser flexível e adaptável, permitindo que os membros do hub criem seu próprio ambiente de trabalho.

O Impact Hub de Belo Horizonte, por sua vez, além de oferecer salas para empresas, espaços compartilhados e salas de reunião, tem uma localização central na cidade.

Embora a inovação possa acontecer em qualquer lugar, um espaço físico dedicado pode fornecer um ambiente propício para a criatividade, a experimentação e a colaboração que pode facilitar a geração de novas ideias. De acordo com Toivonen (2015), a adesão e a permanência dos membros em comunidades dependem da disponibilidade de benefícios adequados, como espaço de trabalho acessível e conveniente, interação com colegas que compartilham de ideias semelhantes e oferecem estímulo, oportunidades de participação em eventos atraentes e a possibilidade de estabelecer novas redes, bem como recursos financeiros, que variam de acordo com as necessidades individuais.

Bloom e Dees (2022) reforçam a importância de desenvolver e nutrir um ecossistema empreendedor saudável e destacam a necessidade de se concentrar não apenas na criação de novos empreendimentos, mas também na construção de um ecossistema empreendedor mais amplo e sustentável, com uma variedade de atores que trabalham juntos para apoiar o crescimento e a inovação. Eles sugerem ações no sentido de construir relacionamentos fortes e duradouros entre empreendedores, investidores, mentores e outras partes interessadas; fornecer recursos e apoio para negócios em todas as fases de desenvolvimento; e cultivar uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Em consonância com essa perspectiva, Miller e Stacey (2014), em seu estudo sobre incubação de inovações sociais, enfatizam a importância de um ambiente colaborativo e de apoio para incentivar a inovação e a criatividade e destacam que uma das necessidades mais apontadas por inovadores sociais em estágio inicial é a

de dispor de um espaço para trabalhar em conjunto ou se reunir.

No contexto de programas, algumas iniciativas foram observadas nas organizações foco deste estudo, com destaque aos programas de aceleração e incubação, que buscam fornecer recursos e suporte para o desenvolvimento de novas ideias e inovações. Os programas compreendem diversas atividades, tais como treinamentos, materiais, acesso a investidores e outros recursos que auxiliem os empreendimentos em estágios iniciais a aprimorarem seus planos de negócios e a encontrar fontes de financiamento.

No *Impact Hub* Berlim, observa-se uma forte ênfase no desenvolvimento dos negócios dos seus membros, como meio para a realização da missão do Hub de gerar impacto positivo. As principais iniciativas incluem programas de incubação e aceleração de startups, eventos de networking entre empreendedores, investidores e corporações, workshops e programas de acesso ao mercado. Além disso, o Hub oferece uma variedade de eventos comunitários, como palestras, painéis de discussão, *hackathons*, eventos de networking e desafios de inovação com foco em temas diversos.

Observou-se que o *Impact Hub* Belo Horizonte não oferece programas de aceleração ou incubação exclusivamente para seus membros. No entanto, colabora na execução do InovAtiva de Impacto Socioambiental, um programa do Governo Federal cujo objetivo é acelerar empresas inovadoras com base tecnológica, visando gerar impacto social ou ambiental positivo.

Segundo o *Impact Hub* Belo Horizonte (2022), em seu website oficial são descritos alguns serviços oferecidos para clientes externos, tais como a criação de estruturas e programas para inovadores e empreendedores, co-design de espaços colaborativos e inovadores, gestão de espaços compartilhados, capacitação empreendedora, projetos de desenvolvimento territorial, espaços de diálogo e mensuração de impacto para empresas. Tais serviços têm como objetivo estimular a cultura de colaboração, a sustentabilidade e fomentar a inovação e novas formas de parceria.

Conforme descrito na literatura, as atividades de intermediação podem abranger o aconselhamento como meio de fomentar o processo inovativo (Howells, 2006). Essa perspectiva é corroborada por um entrevistado do *Impact Hub Berlin*, o qual enfatizou o papel de "conselheiro" desempenhado pela organização na promoção do desenvolvimento de ideias em estágio inicial de modelagem de negócios.

*[...] so we entered the competition at the program (incubation program) with a different business model [...] and the Impact Hub Berlin and the coaching we got, helped us and supported us to understand that we have to pivot our business model [...] (Entrevistado 8)*

Nesse sentido, Miller e Stacey (2014) destacam que inovadores sociais em estágios iniciais necessitam de orientação básica para operar seus negócios. Welie, Boon e Truffer (2020) identificaram um conjunto de atividades desenvolvidas por intermediárias, categorizando-as em três principais funções, sendo uma delas a aprendizagem, que inclui a disseminação de conhecimento, educação e treinamento, além de aconselhamento e suporte para o desenvolvimento e difusão de conhecimento. Sob essa perspectiva, um dos entrevistados observou a importância do papel do "conselheiro" especificamente na identificação de problemas e prevenção de possíveis erros.

*[...](IHB) helped us avoid a big failure [...] all of this talk made us realize like we were working in the wrong direction, and i think, at the end her input was really valuable for us to make those decisions, all the things that we work not taking to account to create a product [...] (Entrevistado 9)*

De acordo com um respondente membro do Impact Hub Belo Horizonte, pertencer a uma comunidade ou rede global proporciona a construção de relacionamentos que resultam em benefícios para os negócios. Essas conexões ocorrem de maneira organizada, também facilitada pelos membros da comunidade, conforme relatado por um dos entrevistados.

*[...] Então acho que a gente tem essa possibilidade de estar falando com outras pessoas no mundo, conhecendo outros projetos sociais, fazendo parcerias. Mas é preciso que a gente saiba que a gente é esse que quer ser membro[...] o que a gente deseja para aquilo ali, sendo que nós somos aquilo ali [...]. (Entrevistado 8)*

Os resultados da pesquisa indicam que ambas organizações desempenham atividades condizentes com o papel de intermediárias descrito na literatura. De acordo com a conceituação proposta por Howells (2006), essas organizações atuam como intermediárias em vários aspectos do processo de inovação, fornecendo informações,

intermediando transações entre órgãos ou organizações já colaborando, oferecendo mentoria, aconselhamento e financiamento para promover a interação e, em particular, a inovação social.

Na definição proposta por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) essas organizações podem operar como redes ou espaços que conectam indivíduos, ideias e recursos, e podem ser reconhecidas como incubadoras de inovação, oferecendo um ambiente favorável à colaboração e experimentação. Além disso, elas funcionam como facilitadoras do desenvolvimento de empreendedores, conectando-os uns aos outros e fornecendo suporte para a criação de novas inovações. Uma função importante destacada pelo autor é a disseminação de inovações por meio do estabelecimento de redes e colaborações.

Embora as organizações atuem como intermediárias, o Impact Hub Berlin adota uma abordagem mais intencional com o propósito de fomentar a inovação social, desde a atração de membros alinhados com a visão de empreendedorismo de impacto até a implementação de programas de aceleração e incubação.

Por outro lado, as atividades do Impact Hub Belo Horizonte podem ser consideradas como de intermediação, embora não haja uma intermediação entre os membros, como é o caso do Impact Hub Berlin. Além disso, as ações realizadas não apresentaram uma abordagem específica ou intenção de promover inovações sociais. Os projetos e programas desenvolvidos pelo Impact Hub têm, de modo geral, um foco na capacitação empreendedora desenvolvido em projetos externos, especialmente com governo e outras organizações. Embora, na visão do respondente a inovação possa ocorrer dentro desta capacitação, essa percepção revela tal inovação como um resultado indireto.

*“[...]A gente tem os empreendedores (não membros) que participam dos nossos programas de capacitação empreendedora. Então, para esse público a gente acaba dando essa atenção de dar aquilo que está dentro do programa, da capacitação, que pode ser tanto nos processos mesmo, de empreender, de gestão ou de alguma capacidade técnica sobre o empreendimento. E aí, dentro disso, tem muito da inovação, certo?” (Entrevistado 1)*

Por fim, foi observado que as atividades de intermediação realizadas pelo Impact Hub Berlin (IHB) e pelo Impact Hub Belo Horizonte (IHBH) concentram-se

principalmente nos dois primeiros estágios do processo de inovação social, conforme descrito por Mulgan (2010), que estabelece seis estágios para o processo de inovação social. O primeiro estágio, denominado "prompts", compreende diversos fatores que indicam a necessidade de inovação, tais como crises, redução de custos, baixo desempenho, estratégias e inspirações que podem estimular a inovação, desde a imaginação criativa até novas evidências. Nesta fase, ocorre a identificação do problema e de suas causas, permitindo a identificação de soluções com maior precisão. No segundo estágio, denominado "propostas e ideias", as ideias são geradas com o suporte de métodos que visam gerar insights para a inovação. Não foi possível verificar durante a pesquisa se o suporte oferecido por ambos os Hubs se estende ao terceiro estágio do processo, que é a prototipagem, no qual as ideias são testadas na prática por meio de pilotos ou experimentação.

As categorias de análise e as variáveis do IHBH e IHB podem ser observadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Categorias de análise, variáveis do papel das organizações intermediárias - IHBH e IHB

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Variáveis</b>	<b>IHB</b>	<b>IHBH</b>
	formação de rede	catalizador de empreendedores numa rede global	catalizador de empreendedores numa rede global
	captação de recursos	mobilização de investidores para projetos	x
	<i>Advocacy</i>	x	participação em comitês, participação na criação de leis
	articulações intersetoriais	Projetos em parcerias com empresas externas e governo	projetos em parcerias com empresas externas e governo
	apoio no desenvolvimento de negócios	programas de aceleração e incubação de negócios	x
	ações que promovem	eventos para interação entre os membros ("Coffee	encontros para promover interação



O papel das organizações intermediárias	conexão, colaboração e interação entre membros	and Cakes”, almoços comunitários, festas de final de ano, “pontos de contato” que permitem que as pessoas se conectem	entre os membros (Café com Prosa, almoço comunitário “Sexy Salad”)
	capacitação (mentoria, cursos, treinamentos)	mentoria, treinamentos/cursos	mentoria
	Networking	Espaço para apresentação de <i>pitchs</i> para investidores (Demo Day) Espaços de trocas	x
	espaço físico	Espaço físico para “inovadores de impacto”	Espaço físico em formato coworking (facilities)
	programas	Oferece programas de incubação e aceleração para os membros, além de programas de inovação com empresas parceiras	x
	aconselhamento	Aconselhamento/coaching para a melhoria de um produto ou plano de negócio.	x

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A geração de inovações sociais pode ser conduzida por agentes de vários setores, seja diretamente com o público-alvo ou atuando como intermediário a fim de facilitar e apoiar qualquer etapa do processo de inovação. Tais ações incluem oportunizar parcerias, mobilizar recursos financeiros, fornece ferramentas e treinamento, aconselhamento, mentoria e até mesmo criar um espaço de troca, interação e experimentação, permitindo o desenvolvimento de inovações por empreendedores de base.

Nesse contexto, o objetivo geral desta dissertação foi analisar como as organizações que atuam como intermediárias promovem inovações sociais em diferentes contextos geográficos. Uma análise ampla foi realizada com objetivos específicos para entender a atuação de duas organizações intermediárias, seus significados de inovação social, exemplos de iniciativas, programas e projetos que as subsidiam e como ocorre o processo de disseminação ou fomento dessas inovações para os membros da rede.

É importante ressaltar que o Impact Hub, organização analisada, se baseia em dois pilares centrais: inovação social e comunidades empreendedoras. Portanto, durante a elaboração desta dissertação, buscou-se identificar a presença em especial do pilar inovação social nos Hubs estudados. Nesse sentido, verificou-se que a atuação de cada Hub pode variar de acordo com alguns fatores, como a visão do líder fundador e até mesmo demandas do próprio território onde está inserido. Tal percepção foi confirmada na também na fala dos fundadores do Impact Hub Stuttgart e São Paulo, entrevistados na fase preliminar do estudo.

Em termos gerais, observou-se que Impact Hub Berlin (IHB) tem um maior alinhamento com o papel de uma organização intermediária na promoção de inovações sociais, enquanto o *Impact Hub* Belo Horizonte (IHBH) possui um foco maior na execução de atividades na ponta, especialmente no desenvolvimento de projetos com atores externos como governo de demais organizações.

No que diz respeito à atuação, foi observado que o Impact Hub Belo Horizonte (IHBH) apresenta maior envolvimento em projetos que visam o fortalecimento de empreendedores externos ao hub, ou seja, não membros. Por outro lado, o Impact Hub Berlin (IHB) concentra-se em apoiar os empreendedores membros e suas inovações relacionadas aos temas que defende, como economia circular, diversidade

e inclusão, *greentech* e alimentação sustentável. Nota-se que, enquanto o IHBH não considera seus membros como o foco principal para cumprir sua missão de impacto positivo, o IHB valoriza seus membros como seu maior ativo para gerar impacto positivo e alcançar sua missão enquanto rede global de impacto.

Outro ponto observado com o estudo foi que ambos os hubs não estavam familiarizados com o conceito de inovação social, embora o IHB de modo geral tenha demonstrado maior familiaridade com o conceito. Por outro lado, observou-se uma compreensão menos robusta do conceito de inovação social e suas aplicações, e da mesma forma, tal conceito não aparece como um atributo ou pilar no IHBH embora o termo seja amplamente citado em suas redes sócias e website.

Foi constatado que tanto o IHB quanto o IHBH consideram a comunidade como um ativo importante. Enquanto o IHB encara a comunidade como um fator que contribui para o desenvolvimento de novas ideias e o aperfeiçoamento de projetos, o IHBH busca fortalecer a comunidade, embora suas atividades nessa área não pareçam ter um foco prático na promoção de inovações sociais.

É importante destacar que a maioria dos entrevistados tanto do IHBH quanto do IHB enfatizou a relevância da comunidade, o que reforça a visão do Impact Hub como um agente catalisador que fomenta a união entre seus membros, que compartilham o objetivo de gerar impacto.

Quanto ao foco de atuação, o IHB demonstrou maior clareza em relação ao foco de trabalho por meio da definição de temáticas norteadoras, o que pode ser um fator de atração de inovadores sociais. Já no IHBH, a maioria dos membros não empreende negócios com fins de resolver problemas sociais ou ambientais e de acordo com a fala dos respondentes, o maior ativo do IHBH é o espaço físico e a “comunidade”.

Em suma, o Impact Hub Berlin (IHB) se mostrou mais alinhado aos conceitos de intermediária de inovação social. O IHB demonstrou um maior envolvimento em projetos de fortalecimento de empreendedores membros e suas inovações, bem como uma compreensão mais robusta do conceito de inovação social. Além disso, o IHB tem uma clara definição de temáticas norteadoras que orientam seu trabalho e com isso atraem inovadores sociais.

Por outro lado, o Impact Hub Belo Horizonte (IHBH) demonstrou maior foco na execução de atividades na ponta, especialmente no desenvolvimento de projetos com atores externos como o governo e outras organizações. Embora valorize a

comunidade, suas atividades nessa área não parecem ter um foco prático na promoção de inovações sociais. Além disso, há uma compreensão menos robusta do conceito de inovação social e sua aplicação no IHBH.

Como considerações finais desta dissertação, é importante salientar que as limitações deste estudo estão relacionadas à indisponibilidade de tempo e acesso aos resultados dos empreendedores que compõem ambos os Impact Hubs, o que impediu uma análise mais aprofundada da veracidade das novas práticas sociais adotadas pelos membros.

Além disso, verificaram-se limitações na descrição e análise das práticas, a fim de avaliar sua elegibilidade como inovações sociais. Dessa forma, uma análise mais aprofundada sobre o impacto do contexto alemão e brasileiro na promoção de inovações sociais foi comprometida devido à falta de tempo e acesso aos projetos, especialmente aqueles sediados em Berlim. Tais limitações destacaram a necessidade de um estudo mais extenso e aprofundado com o intuito de investigar, por exemplo, se fatores culturais, geográficos e econômicos, relacionados a países mais ou menos desenvolvidos economicamente, podem influenciar de que maneira a promoção de inovações sociais ocorre, bem como seus resultados.

Cabe ressaltar que a dissertação em questão teve como objetivo central a compreensão do alinhamento das atividades intermediárias com o papel de intermediação na inovação, tal como descrito na literatura. Não houve, portanto, a intenção de avaliar se os empreendimentos desenvolvidos pelos empreendedores membros podem ser considerados como inovações sociais.

Dessa forma, pesquisas futuras poderiam abordar essa questão, buscando identificar se os serviços e produtos oferecidos pelas organizações intermediárias investigadas neste estudo, de fato, contribuem para a promoção de inovações sociais.

## 7 RECOMENDAÇÕES

Esta seção teve como objetivo apresentar recomendações baseadas nos resultados da pesquisa para promover inovações sociais por meio da atuação de organizações intermediárias.

A primeira recomendação, tanto para o Impact Hub Berlin quanto ao Impact Hub Belo Horizonte, é estabelecer uma definição clara e precisa do conceito de inovação social para orientar a atuação de forma mais intencional. É crucial que haja uma definição clara e bem fundamentada para estabelecer objetivos e estratégias coerentes e eficazes, identificar iniciativas verdadeiramente inovadoras e avaliar seus resultados.

Outra recomendação é revisitar a estratégia de atuação do Impact Hub Belo Horizonte para alinhar seu posicionamento com o Impact Hub Global, atrair membros alinhados com os objetivos de inovação social e definir seu foco de atuação de forma mais clara, identificando áreas prioritárias, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Além disso, é necessário revisitar sua atuação enquanto intermediária e fortalecer sua missão nesse processo, refletindo sobre formas que estimulem a atração e retenção de membros com foco em gerar inovações sociais e ambientais.

A terceira recomendação é em relação ao processo de inovação social, observando que as ações dos Hubs estão mais centradas nos dois primeiros estágios descritos por Mulgan (2010). Como recomendação, incluir em seus programas formas de abarcar todos os estágios do processo de inovação de Mulgan (2010). Por exemplo, o Impact Hub Berlin pode oferecer programas de incubação que incluam todos os estágios, e o Impact Hub Belo Horizonte pode incluir em seus serviços prestados o apoio no desenvolvimento dessas inovações seguindo esses estágios.

Não foi identificado em ambos Hubs ações específicas no sentido dos demais estágios: como prototipagem (teste ideias por meio de pilotos ou experimentação) sustentação ( ideia se torna prática cotidiana, o que pode também ocasionar um aprimoramento das ideias) escalonamento e difusão (processo de crescer e difundir uma inovação) levando a mudança sistêmica que envolvem muitos elementos interagindo, como movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, infra estruturas e novas maneiras de pensar e agir.

Nesse sentido, como recomendação, poderiam ser pensados dentro dos programas de incubação e aceleração de Berlin formas de abarcar todos os estágios do processo de inovação de Mulgan (2010). Assim como o Impact Hub Belo Horizonte poderia incluir em seus serviços prestados o apoio no desenvolvimento dessas inovações seguindo esses estágios.

Embora o Impact Hub Berlin ofereça programas de incubação, observou-se que de forma geral buscam apoiar os empreendedores em um nível de desenvolvimento de negócios e não especificamente no desenvolvimento de inovações sociais, muito embora a inovação possa acontecer nesse ambiente como destacado por Bachman (2014), onde aponta que a inovação no Impact Hub se dá por meio de uma combinação de fatores, incluindo a diversidade de membros, a cultura colaborativa e o ambiente propício para experimentação e aprendizado, porém não foram observadas ações ou projetos específicos voltados a identificação de problemas e possíveis soluções inovadoras para estes.

No sentido de apoio aos empreendedores sociais, principais agentes de geração de inovações sociais, Miller e Stacey (2014), em sua pesquisa sobre o papel das organizações que atuam em programas de incubação para empreendimentos sociais, identificaram oito principais necessidades apontadas por tais empreendedores em estágio inicial.

No presente estudo pôde-se observar que ambos Impact Hubs (Belo Horizonte e Berlin) apresentam algumas ações que vão de encontro a essas necessidades, porém, outras poderiam ser acrescentadas no sentido de apoiar os membros empreendedores. De forma prática poderiam ser desenvolvidas ações no sentido de atrair clientes potenciais e reais (uma das necessidades) para os empreendedores iniciais validarem seus produtos e serviços em estágio inicial. Embora o Impact Hub Berlin atue na atração e conexão com investidores, não observou-se na pesquisa se apoiam na atração de clientes.

Miller e Stacey (2014) identificaram outra demanda no contexto de empreendedores sociais em estágio inicial, que se refere à necessidade de uma fonte de aconselhamento para questões práticas, como abertura de conta bancária e contabilidade, que são comuns neste estágio. Esta necessidade não foi contemplada nos serviços oferecidos pelos Hubs avaliados pelos autores e, portanto, pode ser incluída na carteira de serviços destinados aos membros em estágio inicial, por exemplo.

No que se refere à obtenção de recursos financeiros, considerada crucial para a criação e sustentação de empresas, bem como para a promoção da inovação social, a falta desses recursos pode impedir a realização de protótipos e a pesquisa de novas ideias. Nesse sentido, o Impact Hub Berlin tem apoiado empreendedores fornecendo espaços para a apresentação de seus projetos a investidores. No entanto, o Impact Hub Belo Horizonte não apresentou nenhuma proposta nesse sentido. Uma sugestão seria que o Impact Hub Belo Horizonte se inspirasse no modelo do Impact Hub Berlin, promovendo eventos como o "Demo day", que permitiriam aos empreendedores membros a oportunidade de expor suas ideias e estabelecer possíveis parcerias de negócios com investidores.

De acordo com Miller e Stacey (2014), foi identificada também entre empreendedores sociais em estágio inicial, a necessidade de apoio emocional como uma das principais demandas. No entanto, em ambos os Hubs avaliados, não foram encontradas ações ou serviços específicos voltados para o fornecimento de apoio emocional ou orientação, o que poderia reduzir os riscos de esgotamento entre os empreendedores.

Nesse sentido, medidas como a oferta de aconselhamento ou terapia para lidar com problemas pessoais ou profissionais, programas de gerenciamento de estresse, grupos de apoio, treinamento em habilidades sociais e emocionais, entre outras, poderiam ser implementadas.

Embora tanto o Impact Hub Berlin quanto o Impact Hub Belo Horizonte realizem uma série de eventos, como refeições coletivas e palestras, com o objetivo de fortalecer a comunidade e ampliar a rede de empreendedores de impacto, pertencer a uma rede não garante necessariamente a difusão da inovação social. Nesse sentido, sugere-se que haja maior intencionalidade na utilização dos espaços físicos e na promoção de eventos que conectem pessoas com projetos similares, além de fomentar a colaboração entre os participantes para gerar ideias inovadoras. Uma medida possível seria aproveitar os espaços disponíveis, como as refeições coletivas e palestras, a fim de promover testes novos produtos e serviços e compartilhar novas ideias, criando um ambiente de colaboração.

O Impact Hub Belo Horizonte poderia criar programas e iniciativas de impacto social que possam abordar problemas sociais específicos da região. Além disso, recomenda-se que o Impact Hub Belo Horizonte estabeleça uma estrutura de mentoria voltada para o apoio aos empreendedores sociais no desenvolvimento de suas

inovações. Isso pode incluir a organização de eventos e programas de capacitação, com base nas necessidades das organizações membros.

Ademais, a fim de fomentar a inovação social, sugere-se que o Impact Hub Belo Horizonte incentive a criação de novas soluções para problemas sociais, por meio de competições de empreendedorismo social, *hackathons* e outras iniciativas que estimulem a criação de soluções inovadoras para questões sociais e ambientais.

Por fim, recomenda-se também que o Impact Hub Belo Horizonte conecte empreendedores sociais com investidores de impacto, a fim de facilitar a criação de parcerias que permitam a expansão e escalabilidade dos projetos de inovação social.

Com o objetivo de ampliar a compreensão das recomendações previamente apresentadas, o Quadro 14 expõe uma síntese das propostas recomendadas, acompanhadas de prazos para implementação e potenciais impactos resultantes.

Quadro 14 - Síntese de Recomendações

Recomendação	Justificativa	Impact Hub	Prazo de Implementação	Impacto
Estabelecer uma definição clara e precisa do conceito de inovação social	Orientar a atuação de forma mais intencional, estabelecer objetivos e estratégias coerentes e eficazes, identificar iniciativas verdadeiramente inovadoras e avaliar seus resultados	Berlin e Belo Horizonte	Curto prazo	maior foco de atuação em geração de inovações sociais
Revisitar a estratégia de atuação	Alinhar o posicionamento com o Impact Hub Global, atrair membros alinhados com os objetivos de inovação social, definir o foco de atuação de forma mais clara, identificar áreas prioritárias e fortalecer a missão institucional	Belo Horizonte	Imediata	atuação mais eficaz no sentido de promover inovações sociais
Incluir todos os estágios do processo de inovação	Incluir formas de abarcar todos os estágios do processo de inovação de Mulgan (2010) em seus programas de incubação e aceleração.	Berlin e Belo Horizonte	Médio prazo	Geração de inovações sociais de fato



Apoiar empreendedores sociais em estágio inicial	Desenvolver ações no sentido de atrair clientes para os empreendedores iniciais validarem seus produtos e serviços, e oferecer aconselhamento para questões práticas, além de ações que cuidem de questões emocionais	Berlin e Belo Horizonte	Médio prazo	Fortalecimento da base levando a melhores resultados dos
--	---	-------------------------	-------------	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

## REFERÊNCIAS

- AGOGUÉ, Marine et al. Explicating the role of innovation intermediaries in the “unknown”: A contingency approach. *Journal of Strategy and Management*, v. 10, n. 1, p. 19-39, 2017.
- ANHEIER, Helmut K. A dictionary of civil society, philanthropy and the third sector. Routledge, 2005.
- AVELINO, F.; WITTMAYER, J.; AFONSO, R. Transformative social innovation narrative on the Impact Hub. 2017.
- BACHMANN, Michel. How the hub found its center. *Stanford Social Innovation Review*, v. 12, n. 1, p. 22-27, 2014. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/how\\_the\\_hub\\_found\\_its\\_center](https://ssir.org/articles/entry/how_the_hub_found_its_center). Acesso em: 15 ago. 2022.
- BAGFW - Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Soziale Innovationen in der Freien Wohlfahrtspflege - Position der BAGFW, Stand Dezember 2012. 2012. Disponível em: [http://www.bagfw.de/uploads/tx\\_twppublication/2012-11/](http://www.bagfw.de/uploads/tx_twppublication/2012-11/). Acesso em: 15 out. 2022.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução de Luis Antero Reto. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAUER, K.; KALETKA, C.; KRÜGER, D.; MALDONADO-MARISCAL, K. Insights into the German Social Innovation Ecosystem: Status Quo and Recent Trends. TU Dortmund University, 2022.
- BERLIN. Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Berlin plant großes Sportfest für alle. Disponível em: <https://www.berlin.de/sen/web/presse/pressemitteilungen/2023/pressemitteilung.1301951.php>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. São Leopoldo: Unisinos, 2011.
- BIRKHÖLZER, Karl et al. Social enterprise in Germany: Understanding concepts and context. Liege: ICSEM Project c/o Centre d'Economie Sociale, HEC Management School, University of Liege, 2015.
- BLOOM, P. N.; DEES, G. Cultivate your ecosystem. Stanford Social Innovation. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/cultivate\\_your\\_ecosystem](https://ssir.org/articles/entry/cultivate_your_ecosystem). Acesso em: 10 nov. 2022.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan.-jul. 2005.

BORGES, André Luis Marques. Ecosistemas de inovação social no Brasil: a experiência dos centros de inovação social. Revista de Administração Pública (RAP), Fundação Getulio Vargas (FGV), 2016

BÖSCHEN, Stefan et al. Zukunft gestalten mit Sozialen Innovationen: Neue Herausforderungen für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Campus Verlag, 2022.

BURKETT, Ingrid. Reaching Underserved Markets: the role of specialist financial intermediaries in Australia. Knode. Disponível em: [http://knode.com.au/wpcontent/uploads/Knode\\_ReachingUnderservedMarkets\\_E1LR\\_62p.pdf](http://knode.com.au/wpcontent/uploads/Knode_ReachingUnderservedMarkets_E1LR_62p.pdf), 2013. Acesso em 14 dez. 2022.

CANTÙ, Chiara et al. The role of knowledge intermediaries in co-managed innovations. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 30, n. 4, p. 461-471, 2015.

CHRISTENSEN, Clayton M. et al. Disruptive innovation for social change. Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 94-101, 2006.

COMINI, Graziella M. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. Tese de Livre-Docência. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2016.

CONDIE, J.; COOPER, A. M. Dialogues of sustainable urbanization: Social science research and transitions to urban contexts. Sydney: University of Western Sydney, 2015.

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

CROITORU, Alin Schumpeter, JA, 1934 (2008), The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Journal of comparative research in anthropology and sociology, v. 3, n. 02, p. 137-148, 2012

DACIN, Peter A.; DACIN, M. Tina; MATEAR, Margaret. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. Academy of management perspectives, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DAMARIO, Edison Quirino; COMINI, Graziella Maria. Social Innovation in Brazilian Social Entrepreneurships: A proposed scale for its classification. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 22, p. 104-122, 2020.

DE BRUIN, A.; STANGL, L. M. The social innovation continuum: towards addressing definitional ambiguity. In: EMES-SOCENT CONFERENCE SELECTED PAPERS,

Liege. Anais... Liege: Emes, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2268/155215>. Acesso em: 02 set. 2022.

DE SOUZA BRIGGS, Xavier. Working the middle: roles and challenges of intermediaries. 2003.

DEKKER, Paul. The Netherlands. From private initiatives to non-profit hybrids and back. The third sector in Europe, p. 144-165, 2004.

DOMANSKI, D.; HOWALDT, J.; SCHRÖDER, A. Social Innovation in Latin America. Journal of Human Development and Capabilities, v. 18, n. 2, p. 307-312, 2017.

DOMANSKI, Dmitri; HOWALDT, Jürgen; KALETKA, Christoph. A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context—on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. European Planning Studies, v. 28, n. 3, p. 454-474, 2020.

ECKHARDT, J.; KALETKA, C.; PELKA, B. Inclusion through digital social innovations: modeling an ecosystem of drivers and barriers. In: International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction. Springer, Cham, 2017. p. 67-84.

ERKLÄRUNG, Soziale Innovationen für Deutschland“ Version 2.0. Alemanha, 2014. Disponível em: [https://www.bmbf.de/files/Erklaerung\\_Soziale\\_Innovationen.pdf](https://www.bmbf.de/files/Erklaerung_Soziale_Innovationen.pdf). Acesso em: 01 mar. 2022.

EUROPEAN COMMISSION. Assessing and disseminating the results of the social innovation calls financed by the EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI) 2014-2020: final assessment study. Publications Office of the European Union, 2022. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/88548>. Acesso em: 09 dez. 2022.

EUROPEAN COMMISSION. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Social innovation: inspirational practices supporting people throughout their lives. Publications Office, 2020. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/664477>. Acesso em: 10 ago. 2022.

EUROPEAN COMMISSION. Directorate-General for Research and Innovation. Social innovation for sustainability. Publications Office, 2012. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/29189>. Acesso em: 10 ago. 2022.

EUROPEAN COMMISSION. Directorate-General for Research and Innovation. Georghiou, L. A European ecosystem for social innovation. Publications Office, 2018. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/51734>. Acesso em: 10 ago. 2022.

EUROPEAN COMMISSION. Guide to Social Innovation, 2013. Disponível em: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/social\\_innovation/social\\_innovation\\_2013.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf). Acesso em: 10 ago. 2022.

EUROPEAN PARLIAMENT. Directorate-General for Internal Policies of the Union. Duell, N., Vetter, T. The employment and social situation in Germany. European Parliament, 2020. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2861/493732>. Acesso em: 10 ago. 2022.

GLASSBERG, Raquel. Coworking: How Impact Hub Berlin built Europe's largest sustainable coworking space. Startup Guide, 2022. Disponível em: <https://startupguide.com/impact-hub-berlin-coworking-with-an-impact>. Acesso em: 10 jan. 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, p. 20-29, 1995.

HOENIG-OHNSORG. Germany named #1 country for social innovation, 2017. Information on the potential of Social Innovation in Germany. Disponível em: <https://www.siceurope.eu/countries/germany>. Acesso em: 20 jan.2023.

HONIG, Meredith I. The new middle management: Intermediary organizations in education policy implementation. Educational Evaluation and Policy Analysis, v. 26, n. 1, p. 65-87, 2004.

HOWALDT, Jürgen et al. (Ed.). Atlas of Social Innovation: 2nd Volume: A World of New Practices. 2019.

HOWALDT, Jürgen; HOCHGERNER, Josef. Desperately seeking: A shared understanding of social innovation. In: Atlas of social innovation-new practices for a better future, p. 18-21, 2018.

HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. Social innovation and social change. In: A Research Agenda for Social Innovation. Edward Elgar Publishing, 2021, p. 1-14.

HOWELLS, J. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. Research Policy, v. 35, n. 5, p. 715-728, 2006.

IMPACT HUB. Impact Publication 2021. Impact Hub, [S.l.], 2021. Disponível em: <https://impacthub.net/impact-publication-2021/>. Acesso em: 01 jul. 2022.

IMPACT HUB DEUTSCHLAND. Impact Hub. Disponível em: <https://impacthub.de/>. Acesso em: 29 jul. 2022

IMPACT HUB BELO HORIZONTE. Impact Hub Belo Horizonte. Disponível em: <https://belohorizonte.impacthub.net/>. Acesso em: 21 jun. 2022.

IMPACT HUB BERLIN. Ecosystems. Impact Hub Berlin. Disponível em: <https://berlin.impacthub.net/ecosystems/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

IMPACT HUB BERLIN. Impact Hub Berlin. Disponível em: <https://berlin.impacthub.net/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

IMPACT HUB BERLIN. Impact Hub Berlin 2020 Impact Report. Berlim: Impact Hub Berlin, 2021. Disponível em: <https://berlin.impacthub.net/wp-content/uploads/2021/12/Impact-Hub-Berlin-2020-Impact-Report.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

IMPACT HUB GLOBAL. Impact Hub Network - Creating Impact, Globally [video online]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EU57vIIHQGc>. Acesso em: 10 abr. 2023.

KANDA, Wisdom et al. Roles of intermediaries in supporting eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, v. 205, p. 1006-1016, 2018

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LONG, Paul; NAUDIN, Annette. Producing values: Impact Hub Birmingham as co-working and social innovation space. In: DE MOOR, Laurence; BACH, Philippe (Eds.). *Creative Hubs in Question*. Cham: Springer International Publishing, 2019. p. 211-227. doi:10.1007/978-3-030-10653-9\_11.

MALDONADO-MARISCAL, Karina. Social change in Brazil through innovations and social movements. *Journal of Developing Societies*, v. 36, n. 4, p. 415-438, Dec. 2020. doi:10.1177/0169796X20955173.

MALHOTRA, Neil (Ed.). *Frontiers in Social Innovation: The Essential Handbook for Creating, Deploying, and Sustaining Creative Solutions to Systemic Problems*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2022. p. 1-2.

MATTILA, Jukka et al. Innovativeness through embedded knowledge: Firm connections with consultants in Innovation Ecosystems. In: *International Forum on Knowledge Asset Dynamics*. 2017. p. 1099-1106.

MILLER, Paul; STACEY, Jessica. *Good Incubation. The craft of supporting early-stage social ventures*. London: NESTA, 2014. Disponível em : <https://civicspace.eu/wp-content/uploads/library/good-incubation-5d629acc619c8.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022

MULGAN, G. *Social silicon valleys: a manifesto for social innovation*. Londres: Young Foundation, 2006a.

MULGAN, Geoff et al. Social innovation: What it is, why it matters, how it can be accelerated. Oxford, UK: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation. The open book of social innovation. The Young Foundation, the Lab NESTA Innovation public services, 2010.

Neun Bundesministerien legen gemeinsames Konzept zur Förderung Sozialer Innovationen vor. Disponível em: <https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/pressemitteilungen/de/2021/08/200821-Soziale-Innovationen.html>. Acesso em: 10 maio 2022.

NGO, Tuyet; KUNZ, Norbert. Social Innovation in Germany. 2016. Disponível em: [https://www.siceurope.eu/sites/default/files/uploads/documents/social\\_innovation\\_in\\_germany\\_2016.pdf](https://www.siceurope.eu/sites/default/files/uploads/documents/social_innovation_in_germany_2016.pdf). Acesso em: 09 nov. 2022.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. (Ed.). Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets. Londres: Palgrave Macmillan, 2012.

OECD. Building Local Ecosystems for Social Innovation. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/cfe/building-local-ecosystems-for-social-innovation-bef867cd-en.htm>. Acesso em: 26 jul. 2022.

OECD. Manual de Oslo. 3. ed. Paris: OECD Publications, 2005.

PESOLE, A.; GABISON, G. An overview of models of distributed innovation: open innovation, user innovation and social innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2791/347145>. Acesso em: 06 fev. 2023.

PHILLIPS, W.; LEE, H.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N.; JAMES, P. Social Innovation and Social Entrepreneurship. *Group & Organization Management*, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>. Acesso em: 04 ago. 2022.

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

RIDDELL, D.; MOORE. C. A literature review on skills shortages in the social innovation sector. *Journal of European Industrial Training*, v. 32, n. 5, p. 337-357, 2008.

SCHNEIDER, S.; PEYER, M.; WEEGER, L. Innovation and its implications for the local context – on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies*, v. 27, n. 1, p. 1-21, 2019.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, v. 16, n. 1, 2015.

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. Send-ev.de. Disponível em: <https://www.send-ev.de/2023/01/11/social-entrepreneurship-2023/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

DEBONI, F. Desafios da inovação social no Brasil. 2019. Gife – pelo impacto do desenvolvimento social. Disponível em: <https://gife.org.br/desafios-da-inovacao-social-no-brasil/>. Acesso em: 02 set. 2022.

SOZIALDEMOKRATISCHE PARTEI DEUTSCHLANDS (SPD); BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN; FREIE DEMOKRATEN (FDP). Koalitionsvertrag 2021 – 2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP). Disponível em: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/1f422c60505b6a88f8f3b3b5b8720bd4/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1>. Acesso em: 18 nov. 2022.

TADDICKEN, M.; KOHOUT, S.; HOPPE, I. How Aware Are Other Nations of Climate Change? Analyzing Germans' Second-Order Climate Change Beliefs About Chinese, US American and German People. *Environmental Communication*, v. 13, n. 1, p. 1-17, 2019. doi:10.1080/17524032.2018.156148.

TAYLOR, James B. Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

TERSTRIEP, J. et al. Comparative report on social innovation across Europe. Deliverable D3.2 of the project «Boosting the impact of social innovation in Europe through Economic Underpinning» (SIMPACT), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research and Innovation, 2015.

TOIVONEN, T. What is the Social Innovation Community? Conceptualizing an Emergent Collaborative Organization. *Journal of Social Entrepreneurship*, v. 7, n. 1, p. 49-73, 2015. doi:10.1080/19420676.2014.997779.

VAN WELIE, M. J.; BOON, W. P. C.; TRUFFER, B. Innovation system formation in international development cooperation: the role of intermediaries in urban sanitation. *Science and Public Policy*, v. 47, n. 3, p. 333-347, 2020. doi: <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa018>.

VARGA, Valeria; ROSCA, Eugenia. Driving impact through the base of the pyramid distribution models: The role of intermediary organizations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 49, n. 1, p. 60-81, 2019.



VONORTAS, Nicholas S. Building competitive firms: technology policy initiatives in Latin America. *Technology in society*, v. 24, n. 4, p. 433-459, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIEGLER, Rafael. Social innovation as a collaborative concept. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, v. 30, n. 4, p. 388-405, 2017.

## **APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado para entrevistas**

### **1.1. Roteiro para membros e ex-membros do Impact Hub**

1. Fale um pouco sobre seu negócio/organização.
2. Qual o papel do Impact Hub em seu negócio/organização?
3. Qual a razão de você ter escolhido estabelecer seu escritório no Impact Hub e não em outro lugar?
4. Quais as vantagens de manter suas operações no Impact Hub?
5. Qual é a estratégia de financiamento ou geração de renda da sua empresa/organização?
6. Quais são os desafios que sua empresa enfrenta para inovar social/ambientalmente?
7. Me dê um exemplo de como o fato de você ser membro do Impact Hub ajudou a melhorar um produto ou serviço seu.
8. Você tem outras parcerias ou é parte de outras redes que promovem inovação?
9. Qual o papel de uma rede global nas suas operações do seu negócio/organização?
10. Você sente que desenvolver uma mentalidade de impacto abre oportunidades para sua empresa em termos de financiamento e novos clientes?

### **1.2. Roteiro para fundadores e diretores do Impact Hub:**

1. Como e quando o Impact Hub iniciou suas operações?
2. Como a Impact Hub capacita/empodera empreendedores a inovar?
3. Qual definição de inovação social você usa no Impact Hub?
4. Como promover uma cultura de inovação social? (colaboração, branding etc.)
5. O Impact Hub trabalha em parceria com o governo ou empresas para promover a inovação social? Como?
6. Como o Impact Hub promove ou encoraja colaborações entre os membros do Hub?

7. Qual é o foco das inovações sociais apoiadas pelo seu Impact Hub? (empregabilidade, refugiados, alterações climáticas, educação empreendedora etc.)
8. Como é medido o impacto do Impact Hub?
9. Quais são os maiores desafios e barreiras na promoção da inovação social?
10. Quais são as maiores demandas dos membros?
11. Os membros identificam melhorias no processo após ingressar no Impact Hub?
12. Como as inovações sociais propostas pelo Impact Hub são incorporadas pelos membros?