

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

ANA LUÍZA ROSSATO FACCO

**A CONTRIBUIÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DA
ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL:
O Caso do Protocolo Comunitário em Comunidades Ribeirinhas**

Porto Alegre

2022

ANA LUÍZA ROSSATO FACCO

**A CONTRIBUIÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DA
ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL:
O Caso do Protocolo Comunitário em Comunidades Ribeirinhas**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador(a): Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt
Coorientadora: Profa. Dra. Gabriela Zanandrea

Porto Alegre

2022

F138c

Facco, Ana Luíza Rossato.

A contribuição das capacidades dinâmicas no processo da escalabilidade da inovação social : o caso do protocolo comunitário em comunidades ribeirinhas / Ana Luíza Rossato Facco. – 2022.
248 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

“Orientador(a): Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt
Coorientadora: Profa. Dra. Gabriela Zanandrea.”

1. Escalabilidade da inovação social. 2. Capacidades dinâmicas.
3. Povos e comunidades tradicionais. 4. Vazios institucionais.
I. Título.

CDU 658.3

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

ANA LUÍZA ROSSATO FACCO

**A CONTRIBUIÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DA
ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL:
O Caso do Protocolo Comunitário em Comunidades Ribeirinhas**

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutor em Administração, pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 19/09/2022.

BANCA EXAMINADORA

Claudia Cristina Bitencourt - Orientadora - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

Gabriela Zanandrea – Coorientadora - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

Bruno Anicet Bittencourt - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

Ana Clarissa Santos - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

Graziela Dias Alperstedt – Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Manuela Rösing Agostini – Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por ter me concedido a oportunidade de cursar o mais alto grau acadêmico, que é o Doutorado. Dou graças por me amparar nos momentos de dificuldade dando-me forças para continuar.

À minha orientadora, Dra. Claudia Bitencourt, pelas orientações e contribuições acadêmicas e não acadêmicas, pelos conselhos, carinho e zelo que sempre teve comigo. Foste muito mais do que uma orientadora, serei eternamente grata pelas instruções de vida!

Um agradecimento especial à minha coorientadora, Dra. Gabriela Zanandrea. Gostaria de agradecer por me acolher sempre, ouvir minhas preocupações e, por tantas vezes, escutar meu choro e acalmar meu coração. Serei imensamente grata por tudo!

Aos meus pais, Moacir e Denise, agradeço profundamente por todo o suporte, incentivo e apoio que tiveram comigo nesses mais de quatro anos de Doutorado. Pai, obrigada por me levar às 6h da manhã e por me buscar depois das 12h30min, na rodoviária de Ibirubá, toda semana para ir às aulas em Porto Alegre. Mãe, especialmente obrigada pelos bolinhos sem glúten feitos com amor para eu levar. Sou grata por depositarem confiança em mim. Eu amo vocês! Agradeço também à minha irmã, Maria Eduarda, por me compreender nos dias difíceis e por me ouvir ao telefone. Eu te amo!

Um agradecimento especial ao meu amor, Rafael. Obrigada por ser, há 10 anos, o maior apoiador e incentivador de minha carreira acadêmica. Sou grata por toda compreensão nos momentos difíceis, sempre, sempre, amparando e ajudando-me a enfrentar os problemas com leveza, alegria e calma. Agradeço pelas tentativas, exitosas, de animar e me fazer sorrir naqueles dias, que não eram fáceis. Eu te amo!

Aos meus colegas, que tornaram essa jornada mais leve: Marcos Bitencourt, Silvio Jordan, Alexandre Caldeirão, Marcia Fogaça, Claudia Ramos, Marcia Silva e tantos outros, que fizeram parte desta conquista.

Aos professores do PPG em Administração, da Unisinos, que marcaram minha trajetória: Kadigia Faccin, Diego Marconatto, Douglas Wegner, Ivan Garrido e Yeda Swirski. A vocês, devo toda minha admiração, obrigada!

Finalmente, um agradecimento especial vai à Roberta Ramos e Mariana Chaubet, participantes da pesquisa que não mediram esforços, para me auxiliar diversas vezes, sanando minhas dúvidas pontuais. E aos demais entrevistados residentes das comunidades tradicionais do Bailique e Beira Amazonas, por permitirem a execução da coleta de dados.

RESUMO

A escalabilidade da inovação social acontece quando uma iniciativa expande suas operações para outro contexto, modifica regulamentos, políticas e regras existentes, e ainda muda a cultura e costumes de uma sociedade. Contudo, existem grandes barreiras relacionadas a escalar uma inovação social, especialmente em regiões caracterizadas por vazios institucionais. Em face a esses desafios, a lente teórica das Capacidades Dinâmicas e seus Microfundamentos, adaptados ao contexto social, podem contribuir e suportar o processo da escalabilidade de inovações sociais. Diante dessa perspectiva, esta tese possui como objetivo geral entender a contribuição das Capacidades Dinâmicas, para a escalabilidade da Inovação Social em iniciativas desenvolvidas, em regiões remotas do Brasil, caracterizadas por vazios institucionais. Mediante um estudo de caso único, em um território remoto do Brasil, localizado no Estado do Amapá, de difícil acesso e infraestrutura precária, onde habitam os Povos e Comunidades Tradicionais. Esse território escalou uma metodologia de inovação social como forma de desenvolver seu território e superar adversidades sociais. Visando compreender como ocorreu esse processo, esta tese empregou o método de pesquisa qualitativa, com abordagem científica considerada exploratória, utilizando um paradigma interpretativista baseado no estudo de caso único. A coleta de dados foi constituída por entrevistas *online*, com diferentes atores locais e suplementadas por documentos e, para analisar os dados, foi utilizada a análise de conteúdo, resultando em quatro etapas metodológicas. Dentre os principais resultados, destaca-se a contribuição das capacidades dinâmicas na escalabilidade da inovação social, constituindo a **primeira contribuição** teórica desta tese: demonstrar um conjunto de Capacidades Dinâmicas e Microfundamentos específicos que foram necessários para escalar uma metodologia de inovação social, no contexto das comunidades tradicionais, demonstrando práticas sociais endógenas e exógenas. Todavia, esses resultados demonstram que as Capacidades Dinâmicas e seus Microfundamentos constituíram a operacionalização do processo da escalabilidade. Além disso, as Capacidades Dinâmicas foram a orquestração de um conjunto de práticas sociais endógenas e exógenas resultando no desenvolvimento do território. Esta tese **ainda avança na teoria** identificando quatro dimensões, especificamente por incluir a dimensão educacional, como um elemento importante para analisar o desenvolvimento de um território caracterizado pelos vazios institucionais. Outro destaque foi a **última contribuição teórica**, demonstrando que o conceito da inovação social vai além de uma nova prática social, validando a inclusão da

lógica de processo e resultado, ao demonstrar ser um conceito com uma visão integrada de prática, processo e resultado.

Palavras-chave: Escalabilidade da inovação social. Capacidades Dinâmicas. Povos e Comunidades tradicionais. Vazios institucionais.

ABSTRACT

Scaling social innovation happens when an initiative expands its operations to another context, modifies existing regulations, policies, and rules, and changes the culture and customs of a society. However, there are major barriers related to scaling a social innovation, especially in regions characterized by institutional voids. In the face of these challenges, the Dynamic Capabilities theoretical lens and its Microfoundations adapted to the social context can contribute to and support the process of scaling social innovations. In this regard, this thesis has the main objective of understanding the contribution of Dynamic Capabilities to the scalability of Social Innovation in initiatives developed in remote regions of Brazil characterized by institutional voids. Through a case study in a remote territory of Brazil located in the State of Amapá, with difficult access and precarious infrastructure where Traditional Peoples and Communities live. This territory scaled a methodology of social innovation as a way of developing its territory and overcoming social problems. Aiming to understand how this process took place, this PhD dissertation used the qualitative research method with a scientific approach considered exploratory, using an interpretive paradigm based on this single case study. Data collection consisted of online interviews with different local actors and supplemented by documents. Content analysis was used to analyze the data, resulting in four methodological steps. Among the main results, the theoretical contribution of capabilities in the scaling social innovation stands out, constituting the first theoretical contribution of this thesis: to demonstrate a set of Dynamic Capabilities and specific Microfoundations that were necessary to scale a methodology of social innovation in the context of traditional communities, demonstrating endogenous and exogenous social practices, these results demonstrate that Dynamic Capabilities and their Microfoundations constituted the operationalization of the scalability process. Furthermore, Dynamic Capabilities were the orchestration of a set of endogenous and exogenous social practices resulting in the development of the territory. This thesis further advances the theory by identifying four dimensions, specifically by including the educational dimension as an important element to analyze the development of a territory characterized by institutional voids. Another highlight was the last theoretical contribution demonstrating that the concept of social innovation goes beyond a new social practice, validating the inclusion of process and result logic, proving to be a concept with an integrated view of practice, process, and result.

Keywords: Scaling social innovation. Dynamic Capabilities. Traditional peoples and communities. Institutional voids.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do Tempo da IS da <i>Web of Science</i>	32
Figura 2 - Linha do Tempo da IS da <i>Scopus</i>	32
Figura 3 - Tipologia de Escalabilidade.....	53
Figura 4 - Framework Teórico	66
Figura 5 - Metodologia do Protocolo Comunitário	71
Figura 6- Unidade de Análise.....	72
Figura 7- Método e Estratégias de Pesquisa.....	78
Figura 8 - Etapas da Pesquisa.....	80
Figura 9 - Similaridades e Diferenças entre os Territórios.....	95
Figura 10 - Inovação Social na Lógica de Processo e Resultado	97
Figura 11 - Escalabilidade do Protocolo Comunitário - EPC.....	124
Figura 12 - Linha do Tempo Replicação do Protocolo Comunitário	124
Figura 13 - <i>Scaling Out, Up e Deep</i>	138
Figura 14- CTPS da Replicação do ‘Protocolo Comunitário’ para o Beira Amazonas	149
Figura 15- <i>Framework</i> da Contribuição das CDs para a EPC.....	205
Figura 16 - <i>Framework</i> Interativo da Contribuição das CDs para EPC.....	208

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre a Inovação Tradicional e IS	28
Quadro 2 - Centros de Pesquisa em IS	30
Quadro 3 - Conceitos de Inovação Social	34
Quadro 4 - Categorização da Inovação Social.....	36
Quadro 5 - Conceitualização das Capacidades Dinâmicas.....	57
Quadro 6 - Documentos Secundários Utilizados.....	73
Quadro 7- Diferentes Protocolos de Entrevistas Utilizados	74
Quadro 8 - Descrição das Entrevistas.....	75
Quadro 9- Categorias e Subcategorias de Análise da Pesquisa.....	76
Quadro 10 - Similaridades e Diferenças Contextuais Beira Amazonas e Bailique.....	82
Quadro 11 - Etapas do Processo de Implementação do PC.....	98
Quadro 12 – Metodologia do Protocolo Comunitário do Bailique	128
Quadro 13 - Metodologia do Protocolo Comunitário do Beira Amazonas	128
Quadro 14 - O que é ser Beira Amazonas	131
Quadro 15 - Quatro Eixos de Benefícios da EPC.....	140
Quadro 16 - Conquistas e Ganhos com a Replicação ‘Protocolo Comunitário’	141
Quadro 17 - Fortalecimento da AmazonBai.....	145
Quadro 18 - Capacidades Dinâmicas e Microfundamentos para a Escalabilidade da Inovação Social	153
Quadro 19 - Capacidade de <i>Sensing</i> e seus Respective Microfundamentos	155
Quadro 20 - Capacidade de <i>Seizing</i> e seus Respective Microfundamentos	168
Quadro 21 - Contribuição dos Principais Parceiros na Replicação	171
Quadro 22 - Comprometimento dos Atores na Replicação do ‘Protocolo Comunitário’	175
Quadro 23 - Relatos dos Principais Processos Modificados	179
Quadro 24 - Capacidade de <i>Transforming</i> e seus Respective Microfundamentos	184

LISTA DE SIGLAS

ABS	Acesso à Recursos Genéticos e a Repartição Justa e Equitativa dos Benefícios Advindos de sua Utilização
ACTB	Associação de Comunidades Tradicionais do Bailique
AID	Desenvolvimento Integrado da Área
BEPA	<i>Bureau of European Policies Advisers</i>
CDs	Capacidades Dinâmicas
CDB	Convenção sobre a Diversidade Biológica
CE	Comissão Europeia
CRISES	<i>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales</i>
CTPs	<i>Critical Turning Points</i>
DA	Disseminação Aplicada
DAP	Documento de Aptidão ao Pronaf
EPC	Escalabilidade do Protocolo Comunitário
EF	Escola Família
EFAM	Escola Família do Beira Amazonas Macacoari
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i> (Conselho de Manejo Florestal)
GTs	Grupos de trabalho
GTA	Grupo de Trabalho Amazônico
ID	Distritos Industriais
IS	Inovação Social
MIT	<i>Territorial Innovation Models</i> – Modelo de Inovação Territorial
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OELA	Escola de Lutheria da Amazônia
OIT	Povos Indígenas e Tribais
ONU	Organização das Nações Unidas
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PC	Protocolo Comunitário
PGPMBIO	Política de Garantia de Preços Mínimos para os Produtos da Sociobiodiversidade
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PTCs	Povos e Comunidades Tradicionais
SI-DRIVE	<i>Social Innovation: Driving Force of Social Change</i>
SPU	Superintendência do Patrimônio da União do Estado do Amapá

TAUS	Termos de Autorização de Uso Sustentável
TRANSIT	<i>Transformative Social Innovation Theory</i>
TSI	Inovação Social Transformadora
UE	Comissão Europeia
WOS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 JUSTIFICATIVA	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL	27
2.1.1 Inovação Social: um Panorama Geral.....	27
2.1.2 Inovação Social: Origens e Conceitos	31
2.1.3 Inovação Social e Desenvolvimento Territorial.....	39
2.1.4 Escalabilidade da Inovação Social	45
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS	56
2.3 ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL E SUA RELAÇÃO COM A TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	62
3 METODOLOGIA.....	68
3.1 MÉTODO.....	68
3.2 ESCOLHA DO CASO	69
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	70
3.4 COLETA DE DADOS	72
3.5 ANÁLISE DE DADOS	76
3.6 ETAPAS DA PESQUISA	78
4 RESULTADOS.....	81
4.1 CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS LOCAIS DAS COMUNIDADES RIBEIRINHAS	81
4.2 A CONTRIBUIÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SOB A PERSPECTIVA DE PROCESSO E RESULTADO.....	96
4.2.1 Inovação Social como Processo	97
4.2.1.1 Comprometimento da Comunidade Baseada em Objetivos Complementares.....	97
4.2.1.2 Mobilização de Atores Internos e Externos e Cocriação.....	104
4.2.1.3 Governança e Movimentos <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>	111

4.2.1.4 Legitimação da Iniciativa	115
4.2.2 Inovação Social com Foco no Resultado.....	117
4.2.2.1 Empoderamento Coletivo e Recuperação do Tecido Social	117
4.2.2.2 Micro Transformações Locais	120
4.3 ESCALABILIDADE DO ‘PROTOCOLO COMUNITÁRIO’ DO BAILIQUE PARA O BEIRA AMAZONAS	123
4.3.1 A Escalabilidade da Inovação Social por Meio do ‘Protocolo Comunitário’ (EPC)	133
4.3.2 A Escalabilidade do ‘Protocolo Comunitário’ e o Desenvolvimento Territorial... 140	
4.3.2.1 Entrada na Cooperativa AmazonBai	143
4.3.3 <i>Critical Turning Points</i> - CTPs da Escalabilidade do ‘Protocolo Comunitário’ para o Beira Amazonas	147
4.4 APROXIMAÇÃO COM A TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	152
4.4.1 <i>Sensing</i>	154
4.4.1.1 Monitoramento de Iniciativas Bem-Sucedidas.....	155
4.4.1.2 Acesso à Informação e Capacitação	158
4.4.1.3 Papel da Liderança e Envolvimento da Comunidade.....	161
4.4.2 <i>Seizing</i>	168
4.4.2.1 Parcerias Colaborativas	169
4.4.2.2 Comprometimento dos Atores Externos	175
4.4.2.3 Otimização da Metodologia.....	178
4.1.3 <i>Transforming</i>	183
4.1.3.1 Práticas de Protagonismo Comunitário e Liderança.....	184
4.1.3.2 Ações de Governança e Práticas de Gestão.....	190
4.1.3.3 Transferência de Conhecimento	192
5 CONFRONTAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NO CAMPO COM A TEORIA	197
5.1 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES ELENCADAS NO REFERENCIAL TEÓRICO E SUA CONFRONTAÇÃO COM A TEORIA E APRESENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	197
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	210
REFERÊNCIAS	219
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTA BAILIQUE	242
APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ENTREVISTA BEIRA AMAZONAS.....	243

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ENTREVISTA- PARCEIROS BEIRA AMAZONAS	
.....	244
APÊNDICE D - CRITICAL TURNING POINTS (CTPS) DO BAILIQUE245
APÊNDICE E - CARTA DE INTENÇÃO DE PESQUISA NA COMUNIDADE DO	
BEIRA AMAZONAS246

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é o quinto maior país do mundo em área e população, abrange um amplo território que contém os maiores recursos de água doce do mundo (WORLD BANK, 2016), caracterizado por suas riquezas naturais e pela diversidade cultural, social, econômica e de biomas que, frequentemente, coloca-o em destaque no cenário mundial. Entretanto, apresenta problemas sociais e econômicos, que assolam os mais vulneráveis. Em vistas a superar esses desafios, observa-se uma série de tentativas do governo, instituições privadas e organizações sem fins lucrativos proliferarem, mas muitas vezes sem efeito, pois existem problemas pontuais e típicos de cada realidade e território.

Inseridos nesse cenário encontram-se os povos e comunidades tradicionais (PCTs), grupos culturalmente diferenciados, que possuem sua própria organização social, que habitam territórios, cujo sistema de produção é voltado à subsistência, e que utilizam recursos naturais e locais como forma de sua manifestação cultural, religiosa, social, ancestral e econômica utilizando saberes tradicionais (BRASIL, 2007). Afastados dos grandes centros, a articulação desses atores, baseada no modo de vida coletivo, cultura própria, conhecimentos tradicionais, mitos e crenças voltadas à natureza e aos recursos naturais são os principais elementos capazes de desenvolver seu território e superar os problemas sociais enfrentados. Contudo, esses contextos, muitas vezes, são marcados pelo isolamento, restrição, limites, pobreza, fraca interação com o governo e carência de políticas públicas, e considerados nesta tese como vazios institucionais.

Em decorrência dessa situação, insere-se a noção de territorialidade, cuja principal ênfase é o desenvolvimento do território e a combinação de fatores endógenos, que deriva da dinâmica dos atores e de suas relações sociais dentro de territórios (MOULAERT; SEKIA, 2003). Nesse sentido, de acordo com Moulaert (2009), a teoria do desenvolvimento territorial envolve três dimensões: dimensão econômica (exploração de recursos), dimensão sociocultural (identidade comunitária e cultural) e dimensão política (tomada de decisão e integração entre os grupos locais). Com isso, esta tese considera a interação dessas dimensões como forma de desenvolver um território marcado por essas adversidades.

Nesse sentido, uma maneira de fomentar o desenvolvimento de um contexto local é promover e sustentar inovações sociais, como resposta às necessidades humanas e aos problemas sociais (TAYLOR, 1970; CLOUTIER, 2003; MULGAN, 2007; WESTLEY *et al.*, 2014). Para tanto, o conceito de inovação social, que será utilizado nesta tese, considera a

inovação social como uma prática social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016), envolvida em uma abordagem territorial, segundo a qual o desenvolvimento do território ocorre por meio da satisfação das necessidades sociais (MOULAERT, 2009; MACCALLUM *et al.*, 2009). Conforme é defendido por Moulaert (2009), o conceito de inovação social (IS) não envolve apenas um contexto espacial, mas compreende as transformações das relações sociais. O autor define a inovação social como “[...] a satisfação das necessidades humanas alienadas por meio da transformação social das relações sociais” (MOULAERT, 2009, p.29).

Referindo-se à abordagem territorial, significa que a inovação social é específica ao local, região ou espaço e transacionada entre os atores e instituições, com forte vínculo territorial (MOULAERT, 2009). Entende-se que as inovações sociais tendem a ser dependentes do contexto e, desse modo, devem ser observadas as características específicas de cada território, para melhor compreender como tais iniciativas, socialmente inovadoras, ocorrem.

Logo, destacam-se os espaços, o território e os atores que podem ser apontados como elementos importantes, que permeiam um contexto territorial e ainda são repletos de ações coletivas, que tentam promover a harmonização das atividades locais. De acordo com Klein (2009), a ação coletiva fortalece o sentimento de pertencimento dos sujeitos em um território. Nesse sentido, visto que os PCTs são considerados os principais atores desse contexto, eles se mobilizam, desde a organização da comunidade, até a repartição dos recursos. Por essa razão, são considerados chave para promover a inovação social em um contexto de isolamento.

A partir disso, há uma inquietação no que tange ao entendimento de como os PCTs promovem o desenvolvimento do seu território, considerando os constantes conflitos pelo uso dos seus recursos naturais, seus conhecimentos tradicionais e suas terras. Pensando nisso, o Grupo de Trabalho Amazônico (GTA) reconheceu essas dificuldades e o desejo dos sujeitos e criou uma metodologia, considerada uma inovação social, para realizar a gestão do território local, o chamado “Protocolo Comunitário”, um instrumento de proteção às comunidades, baseado em processo participativo e consultivo da comunidade.

A construção da metodologia do ‘protocolo comunitário’ é inspirada no Protocolo de Nagoya no que diz respeito ao “Acesso a Recursos Genéticos e a Repartição Justa e Equitativa dos Benefícios Advindos de sua Utilização” (ABS), como também na Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB) (GTA, 2014). A sua metodologia de construção permite a participação plena das comunidades em todas as fases de sua implementação (RAMOS, 2016). O ‘protocolo comunitário’ é considerado um processo de tomada de decisão comunitário, que define as regras internas elaboradas pela própria comunidade, que visa ao empoderamento de

diferentes atores, facilita o diálogo igualitário com atores externos e define critérios de gestão do território a respeito do uso e manejo dos recursos naturais. Além desses aspectos, ainda versa sobre a conservação da biodiversidade e uso sustentável dos recursos (GTA, 2014; RAMOS, 2016).

O desenvolvimento de territórios em situação de vulnerabilidade está relacionado (mas não condicionado) à continuidade da implementação do ‘protocolo comunitário’ em outras comunidades, e pode ser uma estratégia de sobrevivência de regiões remotas. A lógica do desenvolvimento de territórios envolve não só fatores econômicos, socioculturais e políticos, mas também engloba outros elementos como a segurança dos territórios, proteção da biodiversidade, recursos naturais e conhecimentos tradicionais e a garantia de acesso e proteção aos seus recursos locais.

Este estudo busca analisar a escalabilidade da metodologia do ‘protocolo comunitário’ para outros territórios de povos e comunidades tradicionais, numa lógica de escalar a inovação social, representada por essa metodologia. Nessa perspectiva, Gomes, Ramos e Chaubet (2016) acreditam que o ‘protocolo comunitário’ pode ser replicado em outros territórios, atuando como um instrumento de empoderamento e minimizando os efeitos dos vazios institucionais. Portanto, a problemática endereçada na presente tese refere-se à escalabilidade da inovação social em um contexto marcado pelo distanciamento, difícil acesso e infraestrutura precária, por meio da replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’, em outros territórios.

Especificamente, de acordo com o escopo desta tese, recai sobre a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ (EPC) de uma comunidade ribeirinha do Bailique para a comunidade do Beira Amazonas. Essas comunidades estão situadas na região Amazônica. A comunidade do Bailique foi a pioneira na implementação do protocolo, em 2013, seguida pela comunidade do Beira Amazonas, que replicou a metodologia em 2019.

Considerando o contexto específico dos PCTs e as dificuldades de habitar nessas localidades particulares, a mobilização desses atores se torna um elemento importante, com vistas a buscar suas próprias soluções, ao implementarem inovações sociais específicas, para esses territórios. Além disso, existem muitos benefícios obtidos na implementação da metodologia do ‘protocolo comunitário’, principalmente na gestão territorial. Por isso, faz sentido que outras comunidades queiram ter a oportunidade de desenvolver seus territórios realizando a sua gestão, a fim de ganhar visibilidade, usufruir de direitos e legislações específicas e conseguir se posicionar de forma igualitária diante de atores externos. Como

resultado, essas comunidades obtêm os benefícios que esse instrumento de gestão territorial fornece e estimulam a escalabilidade dessas iniciativas socialmente inovadoras.

Desse modo, a premissa da presente tese é que a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ para outros territórios seja uma forma de escalar a inovação social. Assim, a abordagem da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ utilizada nesta tese seguirá a tipologia proposta por Riddell e Moore (2015), a qual baseia-se em três tipos de escalabilidade: *Scaling Out* (replicação/disseminação), *Scaling Up* (mudança na legislação e instituições) e *Scaling Deep* (cultura e costumes da sociedade).

Contudo, escalar uma inovação social é considerado um processo complexo, pois existem muitas barreiras relacionadas à dificuldade de expansão, sistematização e longevidade da inovação social (MONTGOMERY, 2016; GRAMESCU, 2016; SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). O que se espera é que essas iniciativas se expandam para beneficiar cada vez mais pessoas e comunidades.

A literatura tem demonstrado que as iniciativas de inovação social, especialmente no Brasil, não são duráveis e caracterizam-se por projetos e ações pontuais (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Com base no exposto, a transformação social que se espera, muitas vezes, não acontece em razão da curta duração dos projetos. Em consequência disso, há pouco avanço no desenvolvimento dos territórios e na transformação social das comunidades envolvidas. Por isso, esta tese destaca a relevância de estudar e compreender o processo da escalabilidade da inovação social, especialmente no âmbito territorial dos PCTs.

Para dar suporte à EPC, seguindo a implementação da metodologia do protocolo para o Beira Amazonas, esta tese utiliza a abordagem das Capacidades Dinâmicas (CD) (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Entende-se que as CDs, a partir de *Sensing* (capacidade de perceber as oportunidades), *Seizing* (capacidade de aproveitar as oportunidades percebidas) e *Transforming* (capacidade de gerenciar transformações, adaptar e reconfigurar ativos) e de seus Microfundamentos (práticas, ações e rotinas), podem contribuir para a escalabilidade da IS.

Ao considerar que: (1) há limites claros e visíveis nessa situação de restrição e isolamento; (2) o protocolo é um instrumento de gestão territorial; e (3) sua escalabilidade é uma forma de desenvolvimento dos territórios que abrigam os PCTs, assume-se que as CDs auxiliam nessa gestão, sendo elas o suporte ao processo da escalabilidade das inovações sociais. O sucesso dessas iniciativas destaca o potencial, para ampliar os seus benefícios e, portanto, o

desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas irá permear todo o processo de escalabilidade das inovações sociais.

Esta tese parte, então, da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’, que é uma forma de disseminar a inovação social e seus benefícios para outras regiões, através da consolidação de ações e rotinas específicas locais e articuladas pela comunidade e seus atores que constituem os Microfundamentos de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* das Capacidades Dinâmicas.

Entende-se, ainda, que as Capacidades Dinâmicas são o suporte durante todo o processo da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’, no território do Beira Amazonas. Portanto, propõe-se **(Re) Pensar as Capacidades Dinâmicas a partir do contexto das comunidades ribeirinhas Amazônicas.**

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Os debates a respeito da escalabilidade iniciaram na América do Norte, mas têm despertado interesse também na literatura do empreendedorismo social Europeu (LYON; FERNANDEZ, 2012; ANDRÉ; PACHE, 2014; DESA; KOCH, 2014) e vêm se tornando cada vez mais pontual em contextos de crises econômicas (GRAMESCU, 2016). A temática tem sido destacada principalmente devido ao seu poder de transformação social endereçado à solução de problemas sociais (BOLZAN; BITTENCOURT; MARTINS, 2019); às mudanças profundas e duráveis (WESTLEY; ANTADZE, 2010); e à criação e aumento de impacto positivo na sociedade (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

A escalabilidade da inovação social acontece quando um projeto alcança um nível de desempenho planejado e pode ser implementado em outras escalas (WEB *et al.*, 2003; WESTLEY; ANTADZE, 2010). Na literatura, observam-se estratégias para esse movimento acontecer, como por exemplo, a replicação e disseminação de programas, produtos, ideias ou abordagens inovadoras (DEES; ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004; MULGAN, 2007); o aumento do número de pessoas assistidas ou áreas geográficas (WESTLEY; ANTADZE, 2010); o enriquecimento dos processos atuais (ANDRÉ; PACHE, 2014); e, finalmente, a mudança das raízes culturais (RIDDELL; MOORE, 2015).

No Brasil, a inovação social se apresenta de forma pontual e limitada demonstrando dificuldades e limitações quanto à sustentabilidade, expansão e institucionalização (BOLZAN; BITTENCOURT; MARTINS, 2019). Logo, aumentam-se as lacunas entre as soluções geradas e as necessidades existentes (PIROTTI, 2018). Além disso, a complexidade atual das demandas

sociais torna os desafios ainda mais significativos (GRAMESCU, 2016). Diante disso, a busca pela escalabilidade da inovação social se torna emergente, uma vez que necessita de investigações e análises mais profundas.

O processo de escalabilidade de uma inovação social não é simples, pois as inovações sociais precisam gerenciar um alto nível de complexidade, combinando objetivos sociais e econômicos, em um ambiente de escassez de recursos (DESERTI; RIZZO, 2019; INCE; HAHN, 2020). Dessa forma, a necessidade de pensar em estratégias que possam assegurar maior alcance, profundidade ou expansão é evidenciada. Os autores corroboram essa afirmação ao destacarem a importância da introdução de estratégias para esse processo acontecer (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2017). Dito de outro modo, a escalabilidade da inovação social requer a sistematização ou operacionalização das iniciativas que permita alcançar mais pessoas e comunidades, tendo em vista reduzir as lacunas sociais e prolongar sua existência.

Dentre as diversas barreiras (falta de recursos, restrições, burocracia, sustentabilidade financeira), referentes à escalabilidade da inovação social apontadas na literatura, a falta de gestão adequada e problemas diversos de administração podem limitar a longevidade das iniciativas de inovação social e restringir a transformação social. Conforme Braga, Proença e Ferreira (2015), os problemas de gestão da inovação social representam 7% da parcela das dificuldades relacionadas a obstáculos e adversidades de empreendedores sociais em Portugal. Voltan e De Fuentes (2016) afirmam que ampliar e expandir sistemas complexos, como é o caso da escalabilidade da inovação social, envolve gerenciar ou alterar as lógicas institucionais, bem como a dinâmica intra e inter organizacional. Mulgan (2007) denota capacidades gerenciais para uma inovação social crescer e expandir.

Uma forma de lidar com essas condições apresentadas é justamente compreender o processo de escalabilidade da inovação social por meio da sua gestão. Nesse momento, é oportuno pensar que uma inovação social, que planeja expandir seus resultados, terá mais êxito se conseguir incluir elementos como práticas, processos rotinas e/ou ações específicas, que mantenham longevidade das iniciativas. Desse modo, a gestão de recursos e capacidades se torna necessária para o desenvolvimento e sobrevivência das iniciativas da inovação social como forma de alcançar a escalabilidade.

Assim, sugere-se que uma aproximação com uma teoria advinda de outros campos pode, além de gerenciar, sustentar a escalabilidade da inovação social. Diante disso, a teoria das Capacidades Dinâmicas fornece uma proposta inovadora ao contribuir para o processo da

escalabilidade da inovação social. Em síntese, perante a importância destacada e a necessidade emergente das iniciativas de inovação social prologarem sua atuação e aumentarem seus resultados e benefícios, tendo em vista o desenvolvimento de territórios, propõe-se nesta tese investigar a escalabilidade da inovação social diante da perspectiva das Capacidades Dinâmicas e seus Microfundamentos.

A lente teórica das Capacidades Dinâmicas na abordagem de Teece (2007) compreende a natureza de *Sensing* (perceber as oportunidades), *Seizing* (aproveitar as oportunidades percebidas) e *Transforming* (gerenciar transformações, adaptar e reconfigurar ativos) e seus respectivos Microfundamentos. Para Teece (2007), tal estrutura propõe que essas três capacidades são constituídas pela orquestração de ativos e ainda a capacidade de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* são a alocação, combinação e recombinação de recursos e ativos.

De modo mais específico, espera-se que a detecção de oportunidades (*Sensing*) que se desenvolvem em um contexto instável, a articulação de atores e recursos, bem como o aproveitamento dessas oportunidades detectadas (*Seizing*) em novos processos e dinâmicas e a reconfiguração de capacidades para sua manutenção (*Transforming*) auxiliem na longevidade da iniciativa de IS e desenvolvimento de territórios.

As Capacidades Dinâmicas adaptadas ao contexto social se tornam importantes para que uma inovação social tenha condições, tanto para alcançar e prolongar a escalabilidade, quanto para desenvolver processos, práticas, rotinas e ações (Microfundamentos), e para que sujeitos tenham condições de compreender e adaptar-se ao imprevisível ambiente, onde estão inseridos, e ainda perceber os problemas sociais como oportunidades, visando à criação de soluções para o alcance da transformação social.

Portanto, tendo em vista às características específicas do contexto dos PCTs, assim como a importância de iniciativas socialmente inovadoras, para o desenvolvimento desses territórios, torna-se evidente a relevância de pesquisas que enfatizem a busca pela compreensão de como ocorre a escalabilidade dessas inovações sociais nesses territórios. Assim, a partir da utilização da lente teórica das CD, é possível avançar nessa discussão.

Ao considerar-se que o desenvolvimento do território depende de recursos e capacidades distintas, a teoria das Capacidades Dinâmicas, a partir das capacidades de *sensing*, *seizing* e *transforming*, fornece uma estrutura apropriada, para compreender como ocorre o processo de escalabilidade para outros territórios. Diante do exposto, é declarada a presente pergunta de pesquisa deste projeto de tese: Como as capacidades dinâmicas contribuem para a

escalabilidade da inovação social em iniciativas desenvolvidas em regiões remotas do Brasil caracterizadas por vazios institucionais?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos da presente tese.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a contribuição das Capacidades Dinâmicas para a escalabilidade da Inovação Social em iniciativas desenvolvidas em regiões remotas do Brasil, caracterizadas por vazios institucionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para responder ao objetivo geral, são apresentados objetivos específicos para esse fim.

- a) Entender como as iniciativas de inovação social, em contextos caracterizados por vazios institucionais, afetam o desenvolvimento do território.
- b) Descrever como aconteceu o processo da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ do Bailique para o Beira Amazonas e a mobilização de diferentes atores.
- c) Identificar as práticas sociais endógenas e exógenas (Microfundamentos) das capacidades dinâmicas, que influenciam o processo da escalabilidade da inovação social.
- d) Propor um *framework* apontando como as capacidades dinâmicas suportam a escalabilidade da inovação social.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil é um país caracterizado pelas desigualdades sociais e pobreza estrutural. Historicamente, era e continua sendo uma das sociedades mais desiguais do mundo (WORLD BANK, 2016; 2020). Esse quadro foi acentuado pela pandemia do Covid-19, pois, segundo Salata e Ribeiro (2022), no período de 2020 e 2021, mais de 3,8 milhões de brasileiros, que vivem nas metrópoles, entraram na situação de pobreza.

Esforços para a redução desses problemas têm sido realizados na esfera pública, por meio de políticas públicas como o programa Brasil Sem Miséria, quando, em 2003, foram retiradas da linha da pobreza 28 milhões de brasileiros e entre 2011 e 2014 foram investidos mais de R\$ 107 bilhões para esse fim (CAMPELLO; FALCÃO; DA COSTA, 2014).

Em razão do quadro apresentado, iniciativas sociais em prol desse enfretamento proliferam, para que não se dependa só da Administração Pública. A inovação social surge como uma resposta frente a esses desafios, e pode ajudar a diminuir essas lacunas. Desse modo, a lógica desta tese reside justamente neste contexto: a inovação social como forma de superar as desigualdades sociais. Portanto, propõe-se discutir sobre a temática e a relevância que as iniciativas de inovação social protagonizam nessa conjuntura.

A agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU reconhece a erradicação da pobreza e o combate às desigualdades, em todas as suas formas e dimensões, como os maiores desafios globais e um fator fundamental para o desenvolvimento sustentável (ONU, 2015). Dentre os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o décimo objetivo é endereçado à temática: “Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles” (NAÇÕES, 2022, não paginado) cujo rol de subitens abrange objetivos que buscam diminuir esses problemas em várias escalas até 2030.

A ação dos ODS aponta para as necessidades de minimizar as desigualdades em uma perspectiva territorial (MATHESON, 2020). Assim, a inovação social pode auxiliar no alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, especialmente em escala local. Em outras palavras, a inovação social pode ser um meio, que auxilia a promover o cumprimento de tais objetivos ao passo que fortalece o desenvolvimento de comunidades negligenciadas.

Pontualmente, esta pesquisa pretende contribuir e avançar nos ODS, que envolvem a escalabilidade do protocolo comunitário como: o ODS 1 (Erradicação da pobreza), 4 (Educação de qualidade), 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), 10 (Redução das desigualdades), 12 (Consumo e produção responsáveis) e ODS 15 (Vida terrestre) no contexto de regiões remotas do Brasil, caracterizadas pelos vazios institucionais.

Na literatura, as pesquisas sobre escalabilidade estão concentradas no processo da escalabilidade (DO NASCIMENTO *et al.*, 2012; BHATT; ALTINAY, 2013); nas estratégias utilizadas no processo (DESS, 2004; LYON; FERNANDEZ, 2012; WESTLEY; ANTADZE, 2010); nos fatores que influenciam o processo da escalabilidade (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; HEUTS; VERSELE, 2016; WARNECKE; HOUNDONUGBO, 2016); no impacto social do processo da escalabilidade (GRAMESCU, 2016; WERNER, 2009) e na

motivação para promover o processo da escalabilidade (BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2015; NAVIN, 2016). Contudo, essas investigações deixam lacunas em aberto e possibilidades de investigação segundo as temáticas a respeito da gestão da escalabilidade da inovação social como forma de garantir sua sobrevivência, assim como a manutenção dos seus impactos e benefícios. Desse modo, pretende-se avançar e contribuir nesse aspecto.

Cabe ainda destacar que se deve levar em consideração que a inovação social requer a presença de determinadas condições nos territórios para seu amplo desenvolvimento (GARCIA-FLORES; MARTOS, 2019). Segundo a *Social Innovation Academy* (2020), a inovação social na América Latina é desencadeada por problemas em nível local e em grande parte em pequena escala, cujas iniciativas se apresentam com potencial de ampliar e replicar soluções além da esfera local. No entanto, observa-se que a literatura não é clara a respeito dos fatores que auxiliam no desenvolvimento dos territórios, bem como os elementos necessários para sua expansão; representando, assim, pontos críticos em que o presente estudo pretende avançar e contribuir.

Tendo em vista a compreensão de como ocorre o processo da escalabilidade de uma inovação social, nesta pesquisa, é proposta uma aproximação entre inovação social e a lente teórica das capacidades dinâmicas, pois acredita-se que a sobrevivência e o sucesso das iniciativas de inovação social são dependentes do gerenciamento de recursos e capacidades distintas.

Entretanto, é importante destacar que a relação entre o fenômeno da inovação social e a teoria das capacidades dinâmicas ainda é pouco explorada na literatura. Na última busca em agosto de 2022, realizada nas principais bases de dados internacionais *Web of Science (WOS)* e *Scopus*, foi possível perceber que se trata de uma relação incipiente e que carece de mais pesquisas.

Nessa perspectiva, na base da *WOS*, utilizando os termos “*social innovation*” AND “*dynamic capabilities*”, filtrados pelos campos *business* e *managment*, foram encontrados oito artigos. Entretanto, a leitura dos trabalhos mostrou que apenas três estudos como os de Vezina, Selma e Malo (2018), Tabaklar *et al.* (2021) e Sanzo-Perez, Alvarez-Gonzalez e Rey-Garcia (2015) estavam alinhados ao tema investigado na presente tese. De forma semelhante e utilizando os mesmos termos de busca, na base de dados *Scopus*, obteve-se dezesseis artigos. Contudo, apenas nove trabalhos estavam alinhados, tais como Wibowo (2022), Sandberg e Hultberg (2021), Pirotti *et al.* (2021), Tabaklar *et al.* (2021), Vezina, Selma e Malo (2018), Rey-García, Calvo e Mato-Santiso (2019), Sanzo-Perez, Alvarez-Gonzalez e Rey-Garcia

(2015), Kempster e Halme (2019), Alonso-Gonzalez, Peris-Ortiz e Palacios Chacon (2018). Apesar disso, vale ressaltar que nem todos tratam da interação entre esses dois temas diretamente.

Para avançar no entendimento do panorama dos estudos sobre escalabilidade da inovação social, a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas, acrescentou-se na busca os termos relacionados à escalabilidade: “*scaling social innovation*” AND “*dynamic capabilities*” AND “*scaling*” OR “*scalability*”. Na *Scopus*, dois artigos foram encontrados, sendo de autoria de Sandberg e Hultberg (2021) e Pirotti *et al.* (2021); já na *WOS*, um artigo indexado foi encontrado dos autores El Ebrashie El-Batawy (2021). No entanto, ele não estava alinhado diretamente ao tema. Com base nesses indícios, entende-se a necessidade, tanto para a academia quanto para gestores ou formuladores de políticas públicas entenderem melhor a relação entre esses campos. Dessa forma, a presente tese pretende contribuir para essa lacuna do conhecimento ao avançar em uma abordagem para compreender a escalabilidade da inovação social, sob a luz da teoria das capacidades dinâmicas.

Embora diferentes estudos tenham se concentrado em inovações sociais e sua escalabilidade (WESTLEY; ANTADZE, 2010; WEBB *et al.*, 2010; BHATT; ALTINAY, 2013; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; RIDDELL; MOORE, 2015; WARNECKE; HOUNDOUGBO, 2016; PANDEY; MENEZES; GANETTI, 2017), poucos se dedicaram à compreensão das inovações sociais em territórios marginalizados (AGOSTINI; BITENCOURT, VIEIRA, 2019), ainda mais no que tange à escalabilidade dessas iniciativas.

Diante disso, a presente tese se justifica pela necessidade de compreender o processo da escalabilidade de uma inovação social, em um contexto marcado pelos vazios institucionais, e suas relações quanto à mobilização de atores. Entende-se que essa mobilização é aproximada ao protagonismo e participação ativa dos indivíduos, na busca pelos seus direitos e empoderamento da comunidade. Desse modo, considera-se que esse movimento tende a transformar as relações sociais e ainda promover o desenvolvimento do território.

A relevância desta pesquisa, por sua vez, é evidenciada também pelo contexto investigado, que abrange povos e comunidades tradicionais. No entanto, o cenário é frequentemente marcado por conflitos socioambientais. Portanto, visualiza-se uma importante, presente e necessária “janela” a ser compreendida: a da sobrevivência dos PCTs. Com isso, espera-se avançar no entendimento desse contexto.

Por fim, espera-se proceder e contribuir metodologicamente, a partir dos *Critical Turning Points* (CTPs). Especificamente, almeja-se encontrar pontos críticos, que marcaram o

processo de escalabilidade da inovação social, no contexto territorial, revelando importantes momentos, processos e conquistas, que distinguiram a inovação social e sua escalabilidade ao longo de sua trajetória.

Esta tese está estruturada em seis seções. A primeira seção apresentou a Introdução deste estudo; na segunda seção, é apresentada a Fundamentação Teórica sobre as temáticas abordadas (inovação social, escalabilidade da inovação social e capacidades dinâmicas). A terceira seção é endereçada à metodologia da presente tese. A quarta apresenta os resultados encontrados; na quinta seção, encontra-se a confrontação dos resultados encontrados no campo com a teoria; e, por fim, na última seção, são encontradas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é apresentada a fundamentação teórica dos conceitos que embasam o desenvolvimento desta tese. Inicialmente, o subcapítulo 2.1 apresenta a conceituação sobre inovação social, no qual são abordados aspectos relacionados a um panorama geral do tema, suas origens e conceitos, utilizando um resgate histórico e evolução temporal da temática. É apresentado, ainda nesse capítulo, a lógica da inovação social e o desenvolvimento territorial e, por fim, trata da escalabilidade da inovação social. No subcapítulo 2.2, é apresentada a lente teórica das Capacidades Dinâmicas, ao demonstrar a importância da escolha dessas, para compreender o processo de escalabilidade da inovação social. Por fim, na seção 2.3, é evidenciada a escalabilidade da inovação social e sua relação com a teoria das Capacidades Dinâmicas.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

2.1.1 Inovação Social: um Panorama Geral

As pesquisas sobre inovação permeiam as discussões acadêmicas e gerenciais desde o início do século. O autor seminal que introduziu o conceito de inovação, Schumpeter, publicou em 1911, o livro a Teoria do Desenvolvimento Econômico, no qual discute que o desenvolvimento econômico acontece por meio de um processo de destruição criativa, que é, “[...] substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos” (SCHUMPETER, 1911, p.8).

As contribuições de Schumpeter (1911) dizem respeito ao modelo de economia estacionária alicerçada em um fluxo da vida econômica, que tende a se repetir continuamente. O autor apresenta a figura do empresário inovador, cujo papel é semelhante a um agente econômico, o qual, mediante combinações dos fatores de produção, ou por alguma invenção tecnológica, traz novos produtos ao mercado. Outro destaque das contribuições de Schumpeter é a figura do empreendedor, indivíduo que tem a capacidade de ver as coisas de um jeito diferente.

Nessa perspectiva, a inovação para Schumpeter (1934) não está concentrada apenas na inovação tecnológica, mas também direcionada a produtos, procedimentos e organizações, por meio de novos recursos e exploração de novos mercados. Nesse sentido, Howaldt, Domanski e

Katetka (2016) mencionam que a teoria Schumpeteriana não se concentra somente na inovação tecnológica, mas também no processo da inovação social acontecer juntamente da esfera econômica, cultural e política, a fim de garantir a eficácia econômica da inovação tecnológica. Mulgan (2007) corrobora destacando que, se não há difusão social da inovação, não se pode falar sobre mudança.

Qualquer que seja a natureza da inovação, os valores que ela representa e como pode ser utilizada em contextos sociais tem sido uma questão pesquisada desde 1934, com os trabalhos de Schumpeter (PUELLES; EZPONDA, 2016; ADRO; FERNANDES, 2020).

A discussão entre inovação tecnológica e inovação social é vista nos trabalhos de Mulgan (2007), Pol e Ville (2009), Bignetti (2011), Puelles e Ezponda (2016), Adro e Fernandes (2020), Howaldt, Domaski e Katerka (2016) e pelo próprio Schumpeter (1934).

Para reforçar esse argumento, a *Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD/Eurostat* (OECD, 2005) também pontua que a inovação não se refere apenas a atividades comerciais e tecnológicas, e o Manual de Oslo traz o entendimento de que a inovação pode acontecer em outras esferas da economia como saúde, educação e serviços governamentais.

No artigo de Bignetti (2011), o autor atenta sobre uma transposição entre a inovação tecnológica de Schumpeter para a inovação social. Contudo, nessa tentativa de transpor os dois conceitos, é possível perceber as diferenças e singularidades marcantes de cada conceito, destacadas no Quadro 1 apresentado a seguir.

Quadro 1 - Diferença entre a Inovação Tradicional e IS

Inovação Tradicional ou Schumpeteriana	Inovação Social
Resultado econômico e lucro	Resultados sociais
Apropriação de valor	Criação de valor social
Interesse nos atores econômicos	Interesse dos grupos sociais e comunidade
Vantagem competitiva	Cooperação
Centrada na empresa	Ações comunitárias
Processo que se desenvolve por meio de etapas sequenciais	Processo de construção social com intensa participação de atores
Mecanismos de proteção intelectual	Mecanismos de difusão que favorecem a replicação e expansão

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Bignetti (2011)

Diante disso, é possível perceber que são dois conceitos distintos, com incontestáveis diferenças. Todavia, Bignetti (2011) salienta que, apesar da dicotomia entre os conceitos, isso não representa uma incompatibilidade, pois existe uma notável permeabilidade entre inovação

tradicional e inovação social, visto que muitas das inovações tecnológicas possuem um caráter social e, ainda, há que se mencionar que inovações sociais podem se apropriar das chamadas tecnologias sociais. Puelles e Ezponda (2016) corroboram afirmando que há uma conexão direta entre inovação social e econômica. Para os autores, empresas tradicionais sobrepõem-se com o terceiro setor, situação em que, principalmente, a responsabilidade social corporativa é o elemento mais importante e próximo da esfera social.

Mulgan (2007) também pontua que há padrões semelhantes entre a inovação social e a inovação tradicional. Para o autor, economistas estimam que entre 50% e 80% do crescimento econômico vem de inovação e de novos conhecimentos. Nesse sentido, a inovação social desempenha um papel importante no crescimento econômico. Cabe salientar que os avanços na área da saúde, novas tecnologias e internet dependem tanto da inovação social quanto da inovação tradicional. O autor traz o exemplo dos problemas das mudanças climáticas e argumenta que só podem ser minimizados com a ajuda da inovação social. Esses exemplos citados acima são considerados sinais de que a inovação social está se tornando cada vez mais importante para o crescimento econômico.

Howaldt, Domaski e Kaletka (2016, p.5) reforçam que a inovação tecnológica e a social podem ser visualizadas como “intimamente entrelaçadas” e na completa interação entre elas, pois as pesquisas sobre inovação nas ciências sociais forneceram contribuições ao desenvolvimento e disseminação de um entendimento sociológico da inovação.

Diante disso, não há como pensar o processo de inovação social sem incluir a perspectiva de inovação tradicional Schumpeteriana. Frente ao exposto, surge um novo olhar apontando para a possibilidade de enxergar a abordagem da inovação social. Nesse sentido, órgãos internacionais como a Europe Strategy, a Comissão Europeia (CE) e a Organização das Nações Unidas (ONU) reconhecem a inovação social como essencial para melhorar as demandas atuais como: mudanças climáticas, epidemias e, atualmente, pandemias.

Ainda, é relevante incluir algumas tendências da inovação social. No relatório de tendências da inovação, publicado pela universidade de Stanford em 2019, são apontadas iniciativas de inovação social para refugiados e financiamento da inovação social como as tendências da temática.

Moulaert *et al.* (2017) destacam que futuras tendências na área de inovação social sejam direcionadas à saúde, empoderamento de jovens, empreendedorismo social, sustentabilidade ambiental, consumo de alimentos dentre outros. Por fim, a *Social Innovation Academy* (2020) propõe que as tendências sejam os temas voltados a desafios demográficos, objetivos do

desenvolvimento sustentável (ODS), urbanização, migração, educação, mudanças climáticas, economia circular, futuro do trabalho, entre outros.

Desse modo, a crescente evolução do tema tem levado à proliferação de investigações e centros de pesquisas de inovação social no mundo. Silva (2011) identifica Estados Unidos, Canadá e Europa como os principais países de referências na área internacional. No Quadro 2, são apresentados os fundamentais centros de pesquisa mundiais.

Quadro 2 - Centros de Pesquisa em IS

País	Centros de Pesquisa e Grupos de Pesquisa na Área de IS
Estados Unidos	Harvard Innovation Lab (Harvard University) The Center for Social Impact Strategy (University of Pennsylvania) The Center for High Impact Philanthropy (University of Pennsylvania) Center for Social Innovation (Stanford University)
Canadá	CRISES: <i>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales</i> (Montreal) Social Innovation Centre (HEC-Montreal) Centre Yunus (HEC- Montreal)
Europa	TRANSIT: <i>Transformative Social Innovation Theory</i> (Bruxelas) SI-DRIVE: Social Innovation: Driving Force of Social Change (TU University, Alemanha) Cambridge Centre for Social Innovation (University of Cambridge)

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme observado no Quadro 2, evidenciam-se renomados centros de pesquisa e grupos de pesquisas sobre inovação social. Destacam-se o CRISES, cujo trabalho ampara-se em quatro eixos: políticas e práticas sociais, território e ambientes vivos, organizações sociais e coletivas e trabalho e emprego. No projeto de investigação global chamado SI-DRIVE, que relaciona inovação social como uma nova prática social, foram mapeados ao todo 1.005 projetos e iniciativas de inovação social no mundo todo, com a parceria de 25 instituições, cujo principal eixo é nova combinação de práticas sociais, em certas áreas de ação ou em contextos sociais. Por fim, o TRANSIT, financiado pela União Europeia desenvolveu uma teoria de inovação social transformadora, pesquisando 20 redes transnacionais e mais de 110 iniciativas em 25 países, do qual o principal objetivo é o empoderamento e a mudança na sociedade.

A *Social Innovation Academy* (2020) coloca o Brasil no cenário dos países da América Latina que contam com iniciativas de inovação social. Alguns fatores são listados, ao representar a inovação social nessa região. São eles: geração de renda, jovens em risco, educação, saúde, desigualdade e exclusão dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), economia social e inovações lideradas pela comunidade.

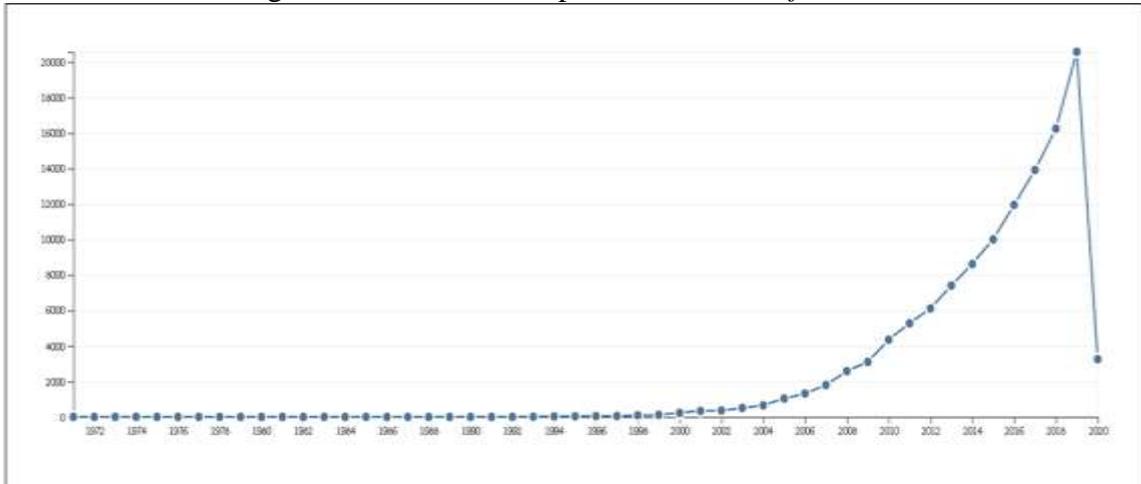
Diante do exposto, supõe-se que a inovação social esteja bem consolidada na Europa e Estados Unidos e parece ter uma sólida fundamentação tanto acadêmica quanto gerencial. Entretanto, o Brasil ainda se encontra em fase de desenvolvimento embora haja aumento das pesquisas. A respeito disso, Carvalho *et al.* (2022) apontaram, em seu estudo bibliométrico, que, no Brasil, o tema da inovação social vem sendo estudado, mas pode evoluir e ser expandido.

Logo, a inovação social na América do Sul, em especial no Brasil, precisa se consolidar. Ao analisar a literatura de inovação social, muitos trabalhos destacam que não há consenso sobre inovação social (BIGNETTI, 2011; ADRO; FERNANDES, 2020; HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; PUELLES; EZPONDA, 2016; RAO-NICHOLSON; VORLEY; KHAN, 2017). Ademais, para Bignetti (2011), o quadro se agrava já que é possível afirmar que a temática de inovação social é pouco conhecida se comparada aos trabalhos e pesquisas realizadas no mundo.

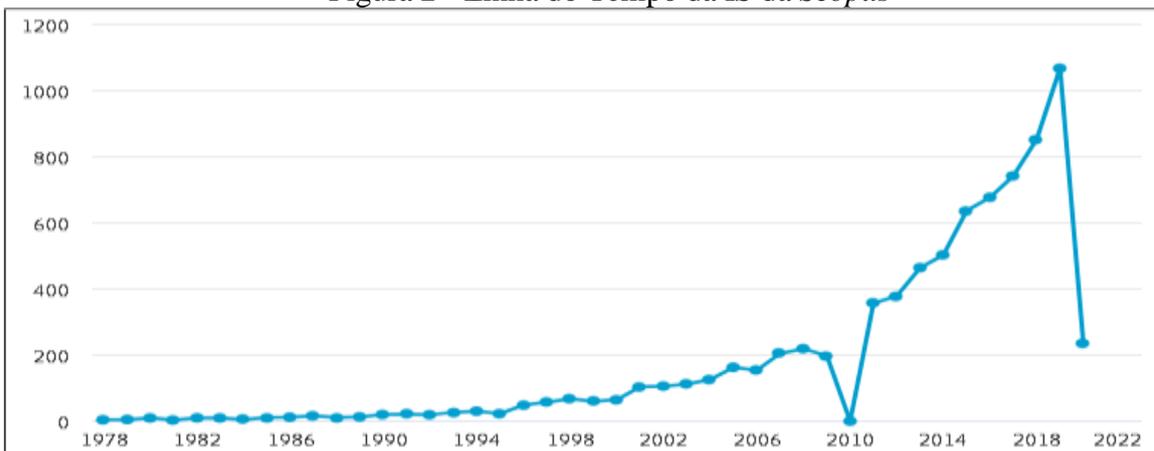
Na tentativa de esclarecimento e maior compreensão sobre inovação social, a próxima seção apresentará uma abordagem histórica, revelando a origem do tema, bem como os diferentes conceitos e abordagens da inovação social.

2.1.2 Inovação Social: Origens e Conceitos

No intuito de buscar as raízes conceituais da inovação social, realizou-se uma pesquisa bibliométrica nas bases *ISI Web of Science* e *Scopus*, utilizando o termo “*social innovation*”. A busca realizada na base *ISI Web of Science* retornou 2.036 ocorrências, sendo 267 da área de Gestão e Negócios. De forma semelhante, na base de dados *Scopus*, obteve-se um resultado de 3.019 publicações. Destas, 1.047 são da área de Negócios, Gestão e Contabilidade. A Figura 1 apresenta a evolução temporal dos estudos na base *ISI Web of Science*, enquanto o Figura 2 apresenta os resultados da base *Scopus*.

Figura 1 - Linha do Tempo da IS da *Web of Science*

Fonte: Web of Science (2020, não paginado)

Figura 2 - Linha do Tempo da IS da *Scopus*

Fonte: Scopus (2020, não paginado)

No que diz respeito à evolução temporal, constatou-se, em ambas as bases, uma curva crescente de publicações ao longo dos anos, sendo que a primeira publicação se refere a um estudo desenvolvido por Fairweather, em 1968, intitulado “*Methods for experimental social innovation*”, que abordou a psicologia da comunidade ao procurar estratégias ou soluções inovadoras, para alcançar mudanças sociais e resolver problemas sociais.

Considerando ainda os resultados nas bases investigadas, foi possível constatar que os autores que mais publicaram estudos sobre inovação social foram Frank Moulaert com 23 artigos publicados, Bastian Pelka com 13 citações e Jürgen Howaldt e Frances Westley com 09 publicações cada um. Esse movimento de resgate histórico do conceito de inovação social apresentado até aqui, contemplando suas origens, raízes, evolução, tendências e reflexões, é considerado fundamental para a compreensão conceitual em sua totalidade e para o

amadurecimento do raciocínio, a fim de inserir as diferentes abordagens ou lentes da inovação social.

A inovação social é considerada um campo de estudos emergente (TERSTRIEP; REHFELD, 2020) e marcado fortemente por uma variedade conceitual (WESTLEY *et al.*, 2014). Trata-se de um conceito com origens no período da revolução industrial e urbana no século XX, quando se viu um aumento da relação entre as empresas sociais e inovação como, por exemplo, microcrédito, cooperativas, sindicatos e organizações filantrópicas (MULGAN, 2007). Na mesma época, eram comuns movimentos sociais com manifestações sobre feminismo, direitos civis e antiescravidão. Tais movimentos geraram inovações em mercados, governos e ONGs (MULGAN, 2007).

Adro e Fernandes (2020) denotam o surgimento do estado de Bem-Estar social após a Segunda Guerra Mundial como um dos primeiros passos da inovação social. Nesse período, muitas organizações, como as cívicas e de caridade, mostraram-se ineficientes para atender necessidades em qualquer escala (MULGAN, 2007). Diante desse cenário, a partir da acentuada impossibilidade do estado em resolver todos os problemas da sociedade, emergiram atividades com o intuito de alcançar resultados benéficos, para a população e, assim, resolver os problemas sociais inovando (ADRO; FERNANDES, 2020).

O desenvolvimento das ideias por trás da inovação social parece ter surgido em consequência da insatisfação da sociedade e das organizações (MUMFORD; MOERTL, 2003), por meio do esforço da inovação em capacidades econômicas, sociais, tecnológicas e políticas (MULGAN, 2007). Vale salientar que, nessa época, a inovação social era compreendida como ação social e melhorias no campo social, realizadas principalmente pela sociedade civil e instituições religiosas (MULGAN, 2007; WESTLEY *et al.*, 2014). Até o início do século XXI, o termo IS era utilizado descritivamente e não analiticamente e, a partir de 1960, o termo proliferou (WESTLEY *et al.*, 2014). De fato, tem uma interdisciplinaridade de campos que engloba desde a sociologia, ciência política, ecologia, empreendedorismo, trabalho social, negócios e estudos indígenas (WESTLEY; ANTADZE, 2010).

Recentemente, a inovação social ganhou impulso no cenário da crise econômica e financeira de 2008, como provedora de possíveis soluções práticas, para enfrentar os problemas sociais, políticos, econômicos e ambientais como pobreza, envelhecimento e, mais recentemente, a migração (*SOCIAL INNOVATION ACADEMY*, 2020). Desse modo, a inovação social começou a receber atenção como um conceito promissor a ser estudado, entendido, definido e conceituado.

Diante disso, o conceito de inovação social evoluiu de um contexto voltado à economia social e solidária, para uma abordagem mais analítica e crítica, direcionada às mudanças sociais e transformações na sociedade, devido aos esforços da sociedade civil, políticos e governantes. E, cerca de 40 anos depois, a inovação social está desfrutando da crescente popularidade entre acadêmicos e formuladores de políticas (MOULAERT *et al.*, 2017). Para os autores, em razão dessa visão histórica da inovação social, atualmente, há muitos significados, conceituações, orientações e usos da inovação social nos discursos e práticas acadêmicas, políticas e profissionais.

Por isso, constata-se que ainda não há um consenso sobre a definição de inovação social, conforme é apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 - Conceitos de Inovação Social

Autor	Conceito	Foco do Conceito
Taylor (1970)	Busca pelas respostas para necessidades sociais, como por exemplo, a pobreza, por meio da introdução de “uma nova forma de fazer as coisas”.	Conceito seminal que enfatiza uma nova organização social.
Cloutier (2003)	Nova resposta frente a uma situação social, considerada insatisfatória que é manifestada em todas as esferas da sociedade. Objetiva o bem-estar dos indivíduos ou comunidades, e é definido pela ação e mudança duradoura.	Conceito referente a uma nova resposta e relacionado pela mudança na comunidade.
Mulgan (2007)	Atividades e serviços considerados inovadores que têm motivação para atender uma necessidade social e que são desenvolvidas e difundidas por meio de organizações, cujos propósitos são sociais.	Conceito relacionado a ideias que trabalham com o alcance de metas sociais.
Moulaert <i>et al</i> (2007)	Mudanças sociais que tenham como finalidade satisfazer as necessidades humanas, contemplando as deficiências não atendidas pelos sistemas existentes e que tendam à mudança social.	Conceito relacionado ao desenvolvimento territorial que remete à satisfação das necessidades da sociedade e que culmine na mudança social.
Pol e Ville (2009)	Uma nova ideia que tem potencial para melhorar a qualidade ou quantidade de vida.	Conceito referente à melhora da qualidade de vida.
BEPA (2011)	Novos produtos, serviços e modelos que visam atender necessidades sociais mais eficazes, do que alternativas que objetivam criar relações sociais ou colaborações.	Conceito que se refere a desafios sociais e ao desenvolvimento local.
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendem simultaneamente às necessidades sociais e que criam relações, ou colaborações sociais. Acontecem em	Conceito referente às necessidades societárias. Está relacionado à capacidade de ação da sociedade.

	todos os setores: públicos, sem fins lucrativos e privados.	O conceito corresponde a um processo sequencial relacionado à abordagem processual.
OECD (2005)	Processo de implantação de uma ferramenta visando expandir e fortalecer o papel da sociedade civil, como resposta às necessidades sociais diversas.	Conceito relacionado aos desafios sociais e societais.
Westley <i>et al.</i> (2014)	Um novo programa, procedimento, política, produto, processo ou <i>design</i> que objetiva a resolução de um problema social, visando à mudança nos recursos, fluxos, rotinas sociais e valores culturais do sistema social, que criou o problema em primeiro lugar.	Conceito relacionado à resolução de problemas sociais objetivando mudança sistêmica.
Pel e Bauler (2014)	Processo de reposicionamento, em que as identidades se dissolvem, os papéis mudam e os instrumentos são reconsiderados.	Conceito com ênfase na ideia de movimento e mudança no contexto social. IS como um processo móvel.
TRANSIT (2020)	Mudança nas relações sociais, envolvendo novas formas de fazer, organizar, enquadrar e conhecer.	Conceito relacionado ao processo de mudança sistêmica nas relações sociais, e a colaboração entre diversos atores. Relacionado à inovação social transformadora.
Howaldt, Domanski e Kaletka (2016)	Nova combinação ou configuração de práticas sociais em determinados contextos sociais, solicitados por alguns atores ou uma constelação de sujeitos, de maneira intencional, ao objetivar a satisfação das necessidades e problemas sociais.	Conceito relacionado à satisfação das necessidades e problemas sociais.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos autores citados

Dessa forma, no Quadro 3, destaca-se o grupo de autores que amplia o conceito, para narrativa de mudança e a criação de novas relações sociais. Dito de outro modo, tem-se a inovação social transformadora defendida por Pel e Bauler (2014), pelo grupo TRANSIT (2020) e por outros que não foram listados acima como Haxeltine *et al.* (2015).

Desse modo, fica a reflexão de que a inovação social não deve mais ser visualizada como um campo isolado, mas precisa ser desenvolvida por meio de uma abordagem construtiva e integrativa. Tais ações requerem a interação de diferentes atores e interdisciplinaridade, a fim de encontrar soluções para os grandes desafios (SOCIAL INNOVATION ACADEMY, 2020).

Na presente tese, vale dizer que o conceito balizador utilizado concentra-se na visão de Moulaert *et al.* (2005; 2007), Moulaert (2009) e Moulaert e Sekia (2003). Segundo os autores, trata-se de um conceito relacionado ao desenvolvimento de territórios e ao enfatizar a satisfação das necessidades da sociedade, para, então, culminar na mudança social.

Conforme exposto na literatura, encontra-se uma ampla variedade conceitual sobre inovação social. Contudo, ela pode ser visualizada sob diferentes abordagens. Ademais, o conceito inovação social pode ser separado em três lentes distintas: inovação social como processo, como resultado e como prática. Nesse sentido, a pesquisadora agrupou as características da inovação social e as categorizou. O Quadro 4 expõe conceitos da inovação social divididos nas três abordagens.

Quadro 4 - Categorização da Inovação Social

Autor	Conceito	Visão/Lógica
Cloutier (2003)	Uma resposta a uma situação social como não satisfatória. Visa o bem-estar dos indivíduos por meio do atendimento às necessidades de saúde, trabalho, educação, lazer, transporte e turismo.	Resultado
Mulgan (2007)	Atividades inovadoras e serviços, que são motivados por uma questão social e que são difundidos por meio de organizações com propósito social.	
Pol e Ville (2009)	Inovação social relacionada ao potencial de melhorar a qualidade de vida.	
Howaldt e Schwarz (2010)	Inovação social tem um significado maior, baseado na criação de um bem comum.	
Moulaert (2009)	“IS é a satisfação das necessidades humanas alienadas por meio da transformação social das relações sociais” (MOULEART, 2009, p.29).	Prática/ Iniciativa
Howalt e Kopp (2012)	A inovação social tem como característica a relação que reside na prática social.	
Cajaiba-Santana (2014)	Inovação social relacionada a novas práticas sociais, que acabarão por se tornar institucionalizadas.	
SI DRIVE Howald, <i>et al.</i> (2016)	Nova combinação ou configuração de práticas sociais, desenvolvida ou adotada por uma constelação de atores, a fim de solucionar desafios sociais.	
Moulaert <i>et al.</i> (2010)	IS entendida como formas de ação coletiva baseada em propósitos comuns, que envolvem a satisfação das necessidades humanas, especialmente de grupos vulneráveis; o empoderamento da comunidade local e a mudança das relações sociais.	
Klein <i>et al.</i> , (2009)	IS entendida como uma resposta a uma necessidade social, que visa encontrar uma solução ou ação com vistas a modificar as relações sociais, para transformar um cenário ou propor novas orientações culturais, a fim de aperfeiçoar a qualidade e as condições de vida da comunidade.	Processo
Westley e Antadze (2010)	A inovação social é um processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas, que mudam profundamente as rotinas básicas, fluxos de recursos e autoridade, ou crenças do social sistema em que a inovação ocorre. “Essas inovações sociais bem-sucedidas têm durabilidade e amplo impacto (WESTLEY; ANTADZE, 2010, p.2)”.	

Bignetti (2011)	A inovação social favorece a replicação e expansão de seus resultados.	
Herrera (2015)	A inovação social deve ter replicação e ser mensurada de alguma forma.	
Bennewordt e Cunha (2015)	Mudança sistêmica para garantir benefícios sociais amplos e transformação desejada na forma de expansão das iniciativas.	
Mumford (2002)	IS relaciona-se à geração e implementação de novas ideias, sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender um ou mais objetivos comuns.	
Haxeltine <i>et al.</i> (2015)	Inovação social como mudanças nas relações sociais envolvendo novas formas de fazer, organizar, enquadrar e conhecer.	
Moulaert e Mehmood (2019)	Conceito baseado no desenvolvimento do território, relacionando mudança nas relações sociais, empoderamento e governança.	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

Observa-se, no Quadro 4, as diferentes abordagens de inovação social. Salienta-se, ainda, que a divisão em visões como prática, resultado e processo derivaram das leituras desta autora, assim como a tentativa de uma melhor compreensão do tema. Este estudo está alinhado aos conceitos da inovação social, como uma prática social inserida em um contexto caracterizado por vazios institucionais.

A inovação social como resultado relaciona-se às atividades inovadoras e serviços que são motivados pelo atendimento do bem comum e potencial para melhorar a qualidade de vida (MULGAN, 2007; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; POL; VILLE, 2009). Sob essa perspectiva, a inovação social é uma nova solução para um problema social, que pode gerar processos de mudança e transformação. Todavia, envolvem ideias, produtos ou serviços, que são mais eficazes, eficientes, sustentáveis ou justos do que os já existentes (PACHECO; SANTOS; SILVA, 2018).

Pacheco, Santos e Silva (2018) enfatizaram, por meio de um estudo bibliométrico, a natureza inovadora das inovações sociais, como por exemplo, o lançamento de novos serviços ou produtos, o desenvolvimento de novos processos ou novas formas de associação e cooperação, que agregam valor à sociedade.

Entretanto, para Howaldt, Domanski e Kaletka (2016), nas inovações sociais, o novo não se manifesta no meio de artefatos tecnológicos, mas sim mediante uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais (HOWALDT *et al.*, 2014). Contudo, uma nova prática social é definida como uma nova combinação ou configuração de práticas sociais

(conceitos, políticas, instrumentos, novas formas de cooperação e organização, métodos, processos, regulações, etc.), em certas áreas ou contextos sociais, promovida por uma constelação de atores (cidadãos, usuários, beneficiários, clientes, empreendedores, políticos, etc.), tendo, assim, a intenção de satisfazer as necessidades humanas, uma vez que deve ser socialmente aceita, difundida e institucionalizada como uma nova prática social (HOWALDT *et al.*, 2014).

A partir desse ponto de vista, as inovações sociais são novas práticas sociais criadas por meio de ações coletivas, intencionais e orientadas a objetivos, que visam promover mudanças sociais por meio da reconfiguração de como os objetivos sociais são alcançados (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Assim, a IS é considerada, a partir da criação coletiva, situação em que os indivíduos adquirem habilidades cognitivas, racionais e organizacionais, sendo interpretada como uma nova prática social (CROZIER; FRIEDBERG, 1993).

Já a inovação social dentro da lógica de processo refere-se à longevidade e à expansão (WESTLEY; ANTADZE, 2010), sendo vista por favorecer a expansão de seus resultados e ser replicável (BIGNETTI, 2011) e, além disso, é considerado um fator que impulsiona a construção social (MONTGOMERY, 2016). Nessa perspectiva, a inovação social implica novos processos que fazem uso das relações sociais, para fornecer produtos e serviços de maneiras mais eficientes. A inovação social, através dessa linha de pensamento, é definida principalmente em termos de um meio para um fim, e não um resultado esperado de um determinado processo (GRIMM *et al.*, 2013).

Após a identificação dos conceitos-chaves de inovação social e de suas respectivas abordagens, salienta-se, que de modo geral, a inovação social engloba novas ideias, novos produtos, serviços ou processos, e novas formas de fazer, que atendam às necessidades sociais não atendidas (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). Outrossim, tem como objetivo impactar os beneficiários, gerar mudanças sociais, melhorar a qualidade de vida e promover o bem-estar (BENNEWORTH; CUNHA, 2015; HAXELTINE *et al.*, 2015).

A estrutura conceitual da inovação social mostra ainda que inovações sociais bem-sucedidas estão vinculadas ao envolvimento de diferentes atores, cuja participação é importante, já que o sucesso das inovações depende de uma variedade de interesses (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2007). Além disso, a inovação é dependente do contexto em que está inserida e, por fim, deve ser escalável, para promover mais impacto social (WESTLEY; ANTADZE, 2010).

Para tanto, Moulaert (2009) considera que a IS proporciona mobilização e participação de sujeitos que levam a uma melhoria nas relações sociais, estruturas de governança, empoderamento coletivo, dentre outros. Desse modo, a inovação social é entendida como uma resposta a uma necessidade social, que visa encontrar uma solução ou ação com vistas a modificar as relações sociais, para transformar um cenário ou propor novas orientações culturais, a fim de aperfeiçoar a qualidade e as condições de vida da comunidade (KLEIN, 2009; LEVESQUE, 2006).

Nesse cenário, as iniciativas de inovação social levam em consideração o contexto em que ocorrem (TARDIF; HARISSON, 2005; KLEIN *et al.*, 2016; KLEIN, 2009). Cabe explicar que a posição dos atores, as barreiras e oportunidades, os efeitos e impactos, as escalas e as transformações sociais diferem devido ao contexto em que a inovação social está inserida (TARDIF; HARISSON, 2005). Dessa maneira, para os autores, o contexto particular, o setor, o território e a comunidade são elementos importantes que diferenciam cada contexto.

Em virtude do exposto, entende-se a relevância dos contextos para iniciativas de inovação social, uma vez que existe uma singularidade, que difere e permeia cada um deles. Além disso, cada território tende a ter maneiras específicas de ação e enfrentamento de seus problemas sociais. Ao considerar os diferentes contextos em que podem se apresentar as inovações sociais, entende-se que há uma importante “janela” a ser observada: a da inovação social configurada dentro da lógica territorial.

2.1.3 Inovação Social e Desenvolvimento Territorial

Os estudos sobre territorialidade derivam das abordagens de desenvolvimento local e regional. Na década de 1980, a análise a respeito dessa temática ganhou impulso por ser debate científico na academia das ciências sociais (JESSOP *et al.*, 2013; MOULAERT; MEHMOOD, 2019). Contudo, chamava atenção nesse período as ações e políticas de desenvolvimento local e regional, para melhor compreender o potencial das estratégias no combate à pobreza (MOULAERT, 1995), bem como destacava-se o progresso de alguns territórios (MOULAERT; SEKIA, 2003).

Na opinião de Moulaert e Sekia (2003), o pressuposto principal desse período está marcado pelo desenvolvimento endógeno, ou seja, é derivado do empoderamento de grupos privados, e é provocado, impulsionado ou induzido pelos próprios atores, relações e dinâmicas dentro desse território. Além do desenvolvimento territorial, Oliveira (2015) acrescenta a

valorização dos recursos, capacidades da região, processo coletivo, histórico e cultural como fatores determinantes.

Antes de seguir, é preciso entender, primeiramente, o que se compreende por território. Segundo Wilfredo (2019), o território em um modelo fordista de produção era visualizado como um local de recebimento de matérias-primas e recursos para empresas, onde o gerenciamento quanto ao uso da terra era realizado pelo Estado, e os principais sujeitos eram, além do próprio Estado, as grandes empresas. Em um modelo pós-fordista, o cenário é outro, o território ocupa um papel ativo e os atores que dele fazem parte atuam dinamicamente (WILFREDO, 2019; BEN HASSEN, 2012). Mendez (2002) conclui que o território não se trata apenas de uma projeção espacial, mas relaciona-se à construção social refletida em inúmeras ações e comportamentos acumulados ao longo do tempo, com a capacidade de influenciar as estruturas e o funcionamento da localidade.

Desse modo, é possível pensar em um novo olhar sobre o território. Portanto, observa-se uma mudança de paradigma sobre como conceber o desenvolvimento territorial, para gerar novas relações, outras estruturas relacionais, movimentos e projetos de desenvolvimento econômico, que mobilizem a sociedade civil (WILFREDO, 2019). Logo, o desenvolvimento local implica o arranjo das relações entre os atores, com vistas a diagnosticar os recursos locais, criar comunitariamente projetos que desenvolverão os territórios e permitir um diálogo de forma equitativa com agentes externos (GREFFE, 2002).

No que diz respeito ao território, este tornou-se um recurso valioso e com características particulares dado que sua ênfase compreende uma forma de desenvolver-se local e socialmente. Portanto, a noção de territorialidade aproxima-se ao conceito de inovação social e, no entendimento de Moulaert e Mehmood (2019), a pesquisa sobre inovação social concebeu-se mediante estratégias socialmente inovadoras, em processo de desenvolvimento local e comunitário. Moulaert (2009) acrescenta, ainda, que a análise e a prática da inovação social têm se dedicado ao estudo do território local e regional.

MacCallum *et al.* (2009) e Moulaert (2009) defendem a inovação social como um mecanismo que influencia o desenvolvimento territorial de comunidades desfavorecidas. O potencial da inovação social para alcançar maior desenvolvimento territorial tem sido destacado desde o início do século XXI, com os trabalhos de Méndez (2002), Hillier, Moulaert e Nussbaumer (2004), mas, principalmente, de Moulaert *et al.* (2005), Moulaert (2009) e McCallum *et al.* (2009).

Contudo, Garcia-Flores e Martos (2019) destacam que é preciso compreender quais fatores estão alavancando o desenvolvimento da inovação social dentro dos territórios. Frente a isso, Moulaert e Sekia (2003) e Moulaert (2009) propuseram que o desenvolvimento territorial (endógeno) está relacionado a três dimensões: 1) dimensão econômica: referente ao crescimento econômico, utilizando recursos que estão disponíveis ou são gerados localmente; 2) dimensão sociocultural: corresponde às necessidades culturais e reflete a identidade da comunidade; e 3) dimensão política: refere-se à tomada de decisão política e ao envolvimento de grupos e indivíduos regionais no processo político.

Os autores acrescentam que a interação dos elementos que constituem essas dimensões tem se concentrado nas relações sociais, dinâmicas institucionais, combinações de fatores e interação entre atores públicos e privados. Portanto, a primeira proposição é apresentada:

P1: As iniciativas locais de inovação social afetam o desenvolvimento dos territórios por meio das dimensões econômica, sociocultural e política.

Com isso, Klein (2009) faz uma importante crítica à sociedade intensificada pelas diferenças entre os ricos e os negligenciados, que acarretam sérias consequências socioterritoriais. Para o autor, a preocupação dos Estados reside na redução das taxas de pobreza. Em consequência disso, estão redefinindo suas estratégias e volta-se para as interações com a sociedade civil. Contudo, nos territórios, onde as desigualdades sociais e pobreza são bastante significativas, a comunidade se vê abandonada pelos agentes públicos e pelo capital privado, e, ainda, os atores têm poucos recursos para reverter essa situação.

Como consequência, a população desses territórios é forçada a mobilizar-se para preservar seus recursos locais (FONTAN; KLEIN; LÉVESQUE, 2003) e, diante disso, destaca-se a mobilização de atores como forma de auxiliar o desenvolvimento do território nessa abordagem da inovação social, a fim de combater problemas locais e sociais.

A importância da mobilização de atores é destacada em trabalhos como os de Sen (1999), Lardon *et al.* (2008), Mendell (2006), Moulaert (2009), Klein e Raufflet (2014) dentre outros. No entanto, a mobilização de atores tem sido um elemento relacionado com o próprio protagonismo, pois é um processo, em que atores imersos em territórios agem como portadores da dinâmica territorial e são vistos como principais impulsionadores do desenvolvimento territorial (DELGADO; LEITE, 2011). Ainda, para os autores, o protagonismo social confere aos indivíduos uma capacidade de iniciativa indispensável na construção de coalizações com outros atores e, na proposição de ideias e sugestões de desenvolvimento local, a fim de facilitar a comunicação. Desse modo, a segunda proposição é apresentada:

P2: A inovação social em contextos caracterizados por vazios institucionais envolve a mobilização de diferentes atores e, especialmente, impulsiona a proatividade e o protagonismo dos sujeitos locais.

A inovação social para o desenvolvimento de territórios, na visão de Moulaert (2000), abrange os problemas de desenvolvimento local, difusão de habilidades e experiências na formulação de políticas de desenvolvimento, carência de integração entre os níveis espaciais e, principalmente, negligência das necessidades de certos grupos na sociedade. Como forma de superar essas barreiras, alguns modelos a respeito do desenvolvimento de vizinhança e bairros são encontrados na literatura. Então, destacam-se os estudos de Moulaert *et al.* (1990), Favreau e Lévesque (1996), Moulaert e Sekia (2003) e Moulaert (2009).

No modelo formulado por Moulaert *et al.* (1990), é proposto organizar o desenvolvimento da vizinhança de acordo com a abordagem de Desenvolvimento Integrado da Área (AID), visando implementar estratégias para combater a pobreza, especialmente, em nível local e a integração de setores de ação coletiva em escalas espaciais. Para os teóricos, a referida abordagem tem como pilares a satisfação das necessidades territoriais, a inovação das relações sociais e o empoderamento, e, ainda, reúne várias esferas do desenvolvimento social, papéis e atores em torno dos princípios da inovação social.

Os princípios do Desenvolvimento Integrado da Área (AID) tornaram-se fundamentais na definição da inovação social (MOULAERT; MEHMOOD, 2019). Segundo Moulaert *et al.* (2005), esse modelo tratou de definir inovação social como prática por meio da satisfação coletiva das necessidades humanas, como processo mediante mudança das relações sociais, fortalecendo a dinâmica da governança e do desenvolvimento local. Ademais, o AID também deu início à colaboração com o CRISES em Montreal, que se tornam parceiros de pesquisa (KLEIN *et al.*, 2016). Salienta-se que o CRISES contempla um eixo que se dedica a estudar a abordagem territorial na inovação social.

Uma abordagem complementar surge com os estudos de Moulaert e Sekia (2003), nos quais os autores propõem um modelo de inovação territorial - MIT, do inglês *territorial innovation models* (TIM), voltado para a política de desenvolvimento regional, no qual as dinâmicas institucionais locais têm um papel relevante. Para Crevoisier (2014), os modelos TIMs são vários modelos, que desde a década de 1980 tentaram compreender a mudança na geografia do desenvolvimento econômico e no dinamismo regional. Nessa abordagem, o desenvolvimento só consegue ser obtido pelos atores, pelas relações e dinâmicas dentro do território. Segundo os autores, não é mais possível considerar a inovação como um mero

fenômeno econômico e independente do território (MOULAERT; SEKIA, 2003). Por fim, esse modelo destaca as relações sociais, o papel da cultura, processos e agências (MOULAERT; MEHMOOD, 2019).

Moulaert e Sekia (2003) agrupam o modelo de inovação territorial em diferentes correntes teóricas: a) Distritos Industriais - ID: relacionado à cooperação, participação, relacionamentos no processo de inovação; b) *Innovative milieux*: relacionado à capacidade de inovar dos agentes, ou seja, uma firma não é um agente isolado de inovação, mas faz parte de um *milieu* (milhares) de agentes inovadores; c) novos espaços industriais: referente à noção de distritos industriais, flexibilização da produção e dinâmicas locais comunitárias; e, por fim, d) industriais e sistemas de produção local considerado um processo específico de áreas rurais ou urbanas.

Crevoisier (2014) acrescenta que todos esses modelos apresentam pontos em comum como o conceito de economia de aglomeração, aprendizado, interação, processos de inovação, governança local, desenvolvimento endógeno, etc. Logo, introduzir a inovação social nessa perspectiva requer a integração de diferentes concepções teóricas sobre o papel das relações sociais e da ação coletiva no desenvolvimento local (MOULAERT; MEHMOOD, 2019).

Portanto, a inovação social territorial não se concentra apenas dentro de um contexto espacial, mas é visualizado como transformador de relações espaciais (MOULAERT, 2009). Para o autor, a importância da territorialidade na inovação social envolve transformação das relações sociais no espaço, novos arranjos e estruturas de governança local e, em escalas, reprodução de identidades e culturas trocadas espacialmente.

Para tanto, o conceito de inovação social que será utilizado nesta tese considera a inovação social como uma nova prática social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016) envolvida em uma abordagem territorial, situação em que o desenvolvimento do território ocorre por meio da satisfação das necessidades sociais (MOULAERT, 2009; MACCALLUM *et al.*, 2009).

De forma relacionada, o conceito considera uma nova combinação de práticas sociais desenvolvida por uma constelação de atores (HOWALDT *et al.*, 2016) mediante ação coletiva, baseada em propósitos comuns, que envolvem satisfação das necessidades humanas, empoderamento da comunidade local e mudança nas relações sociais (MOULAERT *et al.*, 2007). Assim sendo, a terceira proposição é apresentada.

P3: A inovação social é uma nova prática social que depende do contexto de territórios caracterizados por vazios institucionais ao envolver ações coletivas, articulação

de atores, transformação das relações sociais e empoderamento da comunidade para solução de desigualdades sociais e locais.

Tentativas para diminuir esses problemas sociais e econômicos vêm sendo discutidas pela Administração Pública por meio de políticas públicas (DA SILVA JUNIOR; DE SOUZA, 2009) ou, ainda, ações realizadas por iniciativas privadas, para auxiliar comunidades negligenciadas a desenvolverem seus próprios padrões de sobrevivência, sendo o modelo de ‘protocolos comunitários’ uma articulação em prol desse processo, como é o caso dos ‘Protocolos Comunitários’ endereçados aos Povos e Comunidades Tradicionais.

Os ‘Protocolos Comunitários’ constituem a sistematização do direito de operacionalizar um território (CASTRO; RAMOS, 2016). Sendo assim, um dos fundamentos de sua implementação reside na capacitação e empoderamento dos residentes das comunidades tradicionais, ao sentirem-se capazes de dialogar de forma igualitária com atores externos e fortalecer a compreensão dos seus próprios direitos, em vistas à conservação e uso sustentável dos recursos naturais e ambientais (CASTRO; RAMOS, 2016). Agostini e Ramos (2020) acrescentam que a base da metodologia da construção de um ‘Protocolo Comunitário’ consiste em um processo participativo, consultivo e coletivo das comunidades, além de fornecer autonomia para a localidade.

Nesse sentido, os PCTs têm auxiliado na preservação e manutenção da diversidade biológica há milhares de anos e constituem uma fonte vital de conhecimentos, para identificar o uso dos recursos genéticos, incluindo organismos vivos, como: plantas, animais e micro-organismos, que são úteis aos seres humanos (GTA, 2016). Torna-se importante destacar que esses conhecimentos tradicionais são derivados da luta pela sobrevivência e da experiência adquirida, adaptadas às necessidades locais, culturais e ambientais, que são transmitidos de geração em geração (GTA, 2016).

Contudo, segundo Da Silva Junior e De Souza (2019), os PCTs encontram-se ainda em um contexto de invisibilidade e, infelizmente, são muitas vezes silenciados por pressões externas econômicas, discriminação e falta de políticas públicas. Além disso, convivem frequentemente com conflitos fundiários e ambientais, que são prejudiciais para sua existência. Por conseguinte, os recursos genéticos, o conhecimento tradicional e a questão fundiária são, além do modo de sobrevivência dessas comunidades, recursos valiosos. Com base no exposto, entende-se que a mobilização de atores dessas comunidades apresenta-se como fundamental para realizar as transformações sociais e espaciais do contexto territorial.

Diante disso, o desenvolvimento de um protocolo comunitário representa uma importante iniciativa de inovação social em um território, o qual não se refere apenas a uma resposta às ameaças externas, porém é um instrumento de empoderamento da comunidade, gerenciamento e controle dos seus recursos naturais. Logo, atuam no fortalecimento das comunidades para agirem de forma proativa (CASTRO; RAMOS, 2016).

Diante do exposto, os ‘Protocolos Comunitários’ são considerados iniciativas de inovação social territorial, pois surgem como uma resposta aos problemas sociais enfrentados por povos e comunidades tradicionais (TAYLOR, 1970), que lutam contra a redução de desigualdades do seu território negligenciado (MOULAERT, 2000). Essas iniciativas representam uma nova prática social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016), realizada por meio de ações coletivas (CROZIER; FRIEDBERG, 1993; CAJAIBA-SANTANA, 2014), visto que, ao considerar a mobilização de diferentes atores, para desenvolver suas comunidades (KLEIN *et al.*, 2016), atuam na mudança e transformação das relações sociais e espaciais (MOULAERT, 2009; PEL *et al.*, 2017), já que promovem o empoderamento das lideranças (MENDELL, 2006; NINACS, 2008) e consideram a dependência do contexto e suas características singulares (TARDIF; HARISSON, 2005; KLEIN, 2009; DESERTI; RIZZO, 2019).

Além disso, a sensação de pertencimento e o cuidado com o território e seus conhecimentos tradicionais e ancestrais e a busca por formas alternativas de geração de renda são considerados elementos importantes dessa iniciativa de inovação social (AGOSTINI; RAMOS, 2020). Considerando que o ‘Protocolo Comunitário’ é uma inovação social, que atua como um meio de superar as desigualdades sociais e minimizar os efeitos dos vazios institucionais, e, ainda, fomenta o progresso do território, acredita-se que o desenvolvimento dos territórios desses povos envolve a utilização e replicação da metodologia em outras comunidades. Isso significa que replicar o ‘protocolo comunitário’ para outras localidades é a escalabilidade da inovação social.

Dessa forma, ao considerar esse contexto específico do território dos PCTs e a replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’, os quais sustentam o modo particular de sobrevivência e desenvolvem o território desses grupos, insere-se a lógica da escalabilidade da inovação social.

2.1.4 Escalabilidade da Inovação Social

As inovações sociais bem-sucedidas têm longevidade e amplo impacto (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Nessa linha, os líderes e gestores estão cada vez mais preocupados com a escala e o impacto social positivo de seus empreendimentos e têm trabalhado para expansão (RIDDELL; MOORE, 2015). Desse modo, Westley e Antadze (2010) destacam a importância de uma inovação social ir além das fronteiras locais, a fim de atingir mais pessoas e organizações em nível global. De forma semelhante, Bolzan, Bitencourt e Martins (2019) corroboram para a urgência de pensar em estratégias de escalabilidade, que auxiliem expansão, sustentabilidade e profundidade nos projetos e iniciativas que envolvam a inovação social.

Escalabilidade da inovação social, para Bhatt e Altinay (2013), refere-se à expansão das operações de inovação social e das dimensões locais. Morais da Silva *et al.* (2016) corroboram e acrescentam que a escalabilidade da inovação social ocorre quando um projeto alcança níveis de desempenho satisfatórios e pode ser implementado em escala maior, para aumentar seu impacto e criar maior valor social. Para Webb *et al.* (2010), a escalabilidade da inovação social tem por objetivo potencializar o seu impacto social, sendo implementado em uma escala maior após atingir seu desempenho almejado.

Os debates sobre a melhor maneira de dimensionar a escala estão em andamento e geralmente dependem das metas, objetivos e capacidades de cada organização (GUGELEV; STERN, 2015). Assim, Warnecke e Houndougbo (2016) ressaltam que a inovação social pode ser escalada por meio da disseminação de ideias, “know-how” e influência, pois esses fatores podem promover um ambiente para novas empresas sociais emergirem e introduzirem a inovação social em outras áreas.

Já, para Voltan e De Fuentes (2016), dada a natureza do campo, redes e parcerias são as dimensões chaves desse processo. Phillips *et al.* (2015) apontam o aprendizado interativo e as redes como relevantes para esse contexto. No caso de Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004), os fatores considerados nesse processo são os relacionamentos formais ou afiliação de redes de coalizão. Por fim, Van Lunenburg, Geuijin e Meijer (2020) identificaram as seguintes características dos atores como sendo elementos chaves para a escalabilidade: vontade e capacidade, estratégia e ambiente institucional.

Para que haja a mudança social e o impacto seja durável, as inovações sociais precisam se movimentar em diferentes escalas, transformando os regimes legais, econômicos e políticos. Contudo, existem alguns desafios da escalabilidade. Nesse contexto, o desafio da sustentabilidade financeira de uma inovação social foi apontado nos trabalhos de Braga,

Proença e Ferreira (2015); Dess, Anderson e Wei-Skillern (2004); Werner (2009); e Westley e Antadze (2010).

No estudo de Braga, Proença e Ferreira (2015), os autores buscaram saber as motivações, expectativas, obstáculos e dificuldades de empreendedores sociais situados em Portugal. A respeito das dificuldades, os pesquisados afirmam que mobilização de recursos humanos e financeiros representa 35,7 % dos obstáculos enfrentados, seguidos das questões burocráticas (21,4%), o fato de ser algo inovador (14,2%), comunicação, gestão e tempo, escolha de decisão e falta de credibilidade e experiência na área representam 7% dos resultados. Contudo, 40% dos entrevistados afirmaram buscar fontes alternativas de financiamento. Nessa linha, Westley e Antadze (2010) apontam que, para obter expansão da inovação social, é preciso ter fontes de financiamento continuamente.

Além da questão financiamento, é difícil transferir boas ideias e práticas para outras organizações em outros lugares, mesmo quando estão próximas, já que as condições contextuais podem diferir entre elas (GRIMM *et al.*, 2013). Muitas vezes, as iniciativas de inovação social são marcadas pela informalidade, projetos de curto prazo e carência na atuação dos papéis institucionais, que prejudicam a sua escalabilidade e o seu impacto social (AGOSTINI; BITENCOURT; VIEIRA, 2019).

Apontado como outro aspecto dos desafios da escalabilidade da inovação social, identificou-se, no trabalho de Smith, Gonin e Besharov (2013), que tensões acontecem ao longo do processo da escalabilidade. Essas tensões podem ser relativas ao desempenho, que decorrem da incoerência entre objetivos e resultados; tensões próprias da organização relacionadas à estrutura, processos, práticas e cultura; e tensões internas como conflitos organizacionais.

Braga, Proença e Ferreira (2015) sugerem que, para superar esses desafios, empreendedores sociais devem, além de buscar fontes alternativas de recursos, construir uma rede de contatos e o estabelecer *benchmarking* com iniciativas que já obtiveram resultados positivos, no processo de escalabilidade. Além disso, Pandey, Menezes e Ganetti (2017) destacam alguns comportamentos inerentes, para superação dos desafios da escalabilidade. São eles: conservar o foco no impacto social, incentivar o comprometimento dos participantes, controlar recursos quando houver escassez, como por exemplo, diminuir os custos, usar a criatividade e enxergar o governo como um possível parceiro.

Desse modo, esses desafios precisam ser superados para que o processo e desenvolvimento da escalabilidade aconteçam, transformando cenários, pessoas e comunidades. Assim, ressalta-se a importância de compreender a natureza complexa e

múltiplas dimensões das inovações sociais e a necessidade de pesquisar elementos que possam promover uma mudança durável e duradoura (WESTLEY *et al.*, 2014; ALIJANI *et al.*, 2016).

Westley *et al.* (2014) argumentam que o ponto fundamental sobre a dinâmica da inovação social é a premissa de que mudanças de alto impacto exigirão inovação em diferentes escalas, que podem explicar a ocorrência de transformações e mudanças no cenário da dinâmica da inovação social. Conforme Riddell e Moore (2015), a utilização de estratégias transversais permite tornar a escala uma escolha mais consciente ao analisar as causas principais e esclarecer objetivos, construindo parcerias e tendo maior compromisso com a avaliação, além de motivar a obtenção de novos recursos.

Para facilitar o entendimento de como a escalabilidade ocorre, é sugerido analisar a escalabilidade da inovação social como um processo, pois, a partir dessa visão, é possível compreender o procedimento da expansão das iniciativas de inovação social, possibilitando o conhecimento dos fatores, que não só a impulsionam e influenciam sua sobrevivência, mas também que favorecem subsídios para sua longevidade.

Portanto, esta tese tem a intenção de analisar a escalabilidade da IS a partir da visão do processo. Aqui, compreende-se uma abordagem da escalabilidade da inovação social orientada ao processo como a incorporação da ideia de movimento e mudança (PETTIGREW, 1997; PEL *et al.*, 2017; PEL; BAULER, 2014; WESTLEY *et al.*, 2014; HAXELTINE *et al.*, 2015) dentro de um contexto social, que implica um processo participativo (CLOUTIER, 2003), a mobilização de atores (TARDIF; HARRISSON, 2005; CAJAIBA-SANTANA, 2014; MEDEIROS, 2018) e a disseminação e expansão do impacto social (WESTLEY; ANTADZE, 2010; MULGAN, 2007).

Quanto à ideia de movimento e mudança, é importante destacar que o fator característico da abordagem de processo, segundo Pettigrew (1997), é a concepção de que os fenômenos evoluem ao longo do tempo, assim decorre a associação da definição de movimento, ação e mudança dos fenômenos. Pel e Bauler (2014) argumentam que uma abordagem de processo se relaciona com fenômenos dinâmicos, entidades instáveis, relações que mudam ao longo do tempo, e sequências particulares de eventos que podem levar a resultados transformadores dos processos de inovação social (PETTIGREW, 1997; PEL; BAULER, 2014).

Essa narrativa de mudança pode ser explicada pelo conceito de inovação social transformadora - TSI, desenvolvida pelos autores do projeto TRANSIT, para analisar a inovação social como processo de mudança que evolui (PEL; BAULER, 2014; AVELINO *et*

al., 2017; WESTLEY *et al.*, 2014; HAXELTINE *et al.*, 2015). Essa abordagem procura revelar os pontos críticos relevantes *Critical Turning Points* (CTPs) de uma iniciativa.

De acordo com Pel, Zuijderwijk e Dimitru (2015, p.25), para investigar as inovações sociais transformadoras, é preciso analisar “momentos ou eventos em processos, em que as iniciativas se submetem ou decidiram por mudanças de rumo”, ou seja, investigar a sequência de eventos que ocorrem. Jørgensen *et al.* (2016) acrescentam que a abordagem dos CTPs se baseia em dados do processo e o seu desenvolvimento ao longo de uma série de eventos no tempo. Além disso, concentra-se nas origens e mudanças dos processos de inovação social. Porquanto, torna-se necessário evidenciar que o ponto de partida da inovação social transformadora compreende “mudanças nas relações sociais, envolvendo novas maneiras de fazer, organizar, enquadrar e/ou conhecer, o que desafia, altera e/ou substitui as instituições e estruturas dominantes em um contexto social específico” (PEL; BAULER, 2014, p.19).

Ainda considerando a abordagem de processo, outro elemento refere-se ao método participativo da inovação social. Desse modo, a inovação social é um seguimento coletivo que envolve diversos atores sociais (PEL; BAULER, 2014). Cloutier (2003) destaca a inovação social por seu processo fundamentado na participação de beneficiários e partes interessadas. Taylor (1970) enfatiza a cooperação de diferentes sujeitos, como uma condição “*sine qua non*” para a criação e produção de inovação social.

Latour (2013), por sua vez, considera que as iniciativas de inovação social são constituídas por uma rede de coletivos, que desenvolvem o aprendizado compartilhado para enfrentar as situações adversas desse contexto, culminando numa “inteligência transversal”. Para Medeiros (2018), as iniciativas de inovação social, que emergem desse percurso, são configuradas como processos, segundo os quais múltiplos coletivos parecem contribuir. Além disso, Patias *et al.* (2016) consideram a inovação social como uma construção coletiva, objetivando transformações sociais, que culminem em novas formas de relacionamento entre os atores.

A abordagem de processo da inovação social ainda contempla a mobilização de atores necessários, para a sua implementação, que também permite sua consolidação e condições de expandir. Essa articulação é caracterizada pelos diversos relacionamentos possíveis e pela diversidade de atores que compõem e auxiliam o movimento de expansão das iniciativas (MEDEIROS, 2018). Na visão de Tardif e Harrisson (2005), esses diferentes atores podem ser representados pela sociedade civil (indivíduos, associações e movimentos) de natureza

organizacional (empresas e ONGs) e o Estado e instituições, representando a forma institucional.

A importância da mobilização de diferentes atores em torno de um objetivo em comum é apontada no trabalho de Cloutier (2003), que destaca a relação de troca entre os diferentes indivíduos, para solucionar o problema como um todo, e essa troca entre os atores pressupõe que haja divisão e coordenação do trabalho entre eles, e a adoção de regras de conduta.

Cloutier (2003), a seu tempo, complementa ao afirmar que a importância da diversidade de atores é observada como essencial para criar e implementar novas soluções. Da mesma forma, a diversidade de pontos de vista permite obter uma representação mais completa do problema, das suas causas e das possíveis soluções.

Um olhar processual sobre a inovação social procura compreender como o processo de mudança aconteceu. O ponto de início é a ideia de emergência, que algo poderia ter sido feito de maneira diferente até o ponto em que as coisas eram feitas de uma maneira socialmente mais justa (SHARRA; NYSSSENS, 2010). Contudo, grande parte dos trabalhos sobre inovação social enfatiza os resultados (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; POL; VILLE, 2009), uma vez que a dimensão de processo é um dos aspectos teóricos menos estudados na área da inovação social (BENNEWORTH; CUNHA, 2015; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Reitera-se que a escolha pela abordagem de processo parece ter mais condições para compreender como acontece o método da escalabilidade de uma inovação social. Entende-se, ainda, que, sob a forma de processo, é possível observar, sequencialmente, a evolução, o caminho, os movimentos e as relações que a iniciativa realiza, de modo a atingir positivamente mais beneficiários e comunidades.

Entretanto, vale ressaltar que nem toda inovação social está predestinada a se expandir, pois algumas podem continuar com seu impacto local, sem desejar seu crescimento e outras não têm potencial de expansão (DESS; ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004; WESTLEY *et al.*, 2014).

Nesse sentido, Westley *et al.* (2014) defendem que iniciativas de inovação social podem seguir trajetórias diferentes. Todavia, algumas prosperam em escala local e não possuem intenção de crescer ou se espalhar. Com isso, os autores citam o exemplo de uma iniciativa no Canadá, que fornece serviços às pessoas em situação de vulnerabilidade social, como desabrigados, situação em que a organização sente que seu trabalho é significativo para a população local e bem-sucedido na comunidade que escolheram, já que não tem intenção de atingir outras regiões. Outro exemplo é uma ONG, prestadora de serviços de “refeições sobre

rodas” em Montreal, que, apesar do reconhecimento na mídia, recusou-se a expandir para outras comunidades.

Mudanças em ampla escala envolverão mais do que difundir ou espalhar um produto, processo ou modelo. Por isso, é importante entender e ter conhecimento sobre as intenções de impacto, para que se extrapolem as fronteiras locais, a fim de alcançar mais beneficiários, comunidades e atores. Ademais, para acontecer o sucesso da escalabilidade, requer escolher uma boa tática, habilidades estratégicas, tempo, energia, visão, ferramentas e capacidade de reunir recursos para conseguir a ascensão (MULGAN, 2007; DESS; ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004). É consenso que a escalabilidade da inovação social com efeitos de transformação social exigirá mais do que apenas a replicação de um programa (RIDDELL; MOORE, 2015).

Considerando o cenário da escalabilidade, na pesquisa de Jäger, Symmes e Cardoza (2020), foi identificado que Canadá, Cingapura e Estados Unidos são considerados países que vêm ganhando impulso para a escalabilidade da inovação social. Entretanto, na América Latina, em especial no Brasil, iniciativas de inovação social são caracterizadas por projetos e ações pontuais, o que, por consequência, dificulta e limita a sua expansão, sustentabilidade e longevidade (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019).

Diante desse cenário, entende-se que dificuldade de expansão, sistematização e longevidade da inovação social são consideradas barreiras que dificultam o alcance da escalabilidade e limitam a transformação social. Essas barreiras são consideradas problemas de gestão (MONTGOMERY, 2016; GRAMESCU, 2016; SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016).

Desse modo, percebe-se que, para as inovações sociais não estagnarem em nível pontual ou de projeto, mas que foquem na expansão, longevidade e gerem mudança sistêmica, é necessário que haja uma gestão da escalabilidade da inovação social (GRAMESCU, 2016; MONTGOMERY, 2016). Somado a isso, essas iniciativas de inovação social, caso aspirem expandir, devem buscar escalabilidade e, para isso, serão necessárias estratégias que compreendam problemas relacionados às barreiras, que limitam o impacto da inovação social e conduzam aos objetivos máximos de transformação social.

Pensando na lógica da gestão da inovação social, existem várias estratégias, tipologias e abordagens para a expansão das iniciativas, pois as principais são visualizadas na literatura como *Scaling Out* e *Scaling Up*. A seguir, elas serão discutidas e analisadas.

Scaling Out pode ser visualizada como a organização que tenta afetar mais pessoas, assistindo uma área maior (WESTLEY; ANTADZE, 2010). No trabalho de Westley *et al.* (2014), *Scaling Out* refere-se à replicação da inovação social propriamente dita. Já, para Silva, Takasashi e Segatto (2016), *Scaling Out* é a criação de redes, ganho de experiência, criação de conhecimento e reputação. *Scaling Out* é visto de forma semelhante nos trabalhos de Heuts e Versele (2016) e Moore, Riddell e Vocisano (2015).

Scaling Up, para Moraes da Silva *et al.* (2016), refere-se a potencializar o impacto da inovação social. Está relacionado a atingir um maior número de pessoas. Bolzan, Bitencourt e Martins (2019) citam a criação de serviços complementares para alcançar mais pessoas. Lyon e Fernandez (2012) contrastam *Scaling Up* desde o crescimento controlado dentro de uma organização social até a disseminação de boas práticas. Douthwaite *et al.* (2003), por sua vez, relacionam à mudança nas regras do jogo afetando políticas e leis, e, também, ao crescimento institucional da inovação social que atinge políticas, instituições e financiadores. Nessa abordagem, é preciso o reconhecimento das raízes dos problemas sociais, situação que transcende as necessidades particulares, sendo a inovação relacionada com as leis, políticas e instituições (WESTLEY *et al.*, 2014). Para os autores, *Scaling Up* é definida como a identificação de oportunidades e barreiras, com o objetivo de mudar o sistema que criou o problema social. Além disso, inúmeros outros trabalhos apresentam esse nível de escalabilidade de forma semelhante e podem ser citados nos estudos de Bhatt e Altinay (2013), Gramescu (2016), Douthwaite *et al.* (2003), Lyon e Fernandes (2012), Alegre (2015), Bloom e Skloot (2010), etc.

Entretanto, percebe-se que, em alguns estudos, a definição de *Scaling Up* se aproxima da ideia proposta por Riddell e Moore (2015) para *Scaling Out*, como é o caso de Taylor, Dees e Emerson (2002), que denominam *Scaling Up* como a estratégia para expandir o papel da inovação social para outras regiões geográficas, atingindo um maior número de beneficiários, e não direcionado às mudanças de leis e regras, que denotam uma mudança social mais profunda.

A tipologia de Riddell e Moore (2015) envolve três diferentes estratégias de escala, visando aumentar o potencial de impacto social: *Scaling Out*, *Scaling Up* e *Scaling Deep*. Essa abordagem expõe a complexidade e a natureza complementar das estratégias para escalabilidade das inovações sociais, considerando o papel dos líderes das organizações que trabalham com inovação social, como também os financiadores dessas organizações diante da ampliação do potencial impacto e iniciativas de mudanças sociais. Vale salientar que essa

abordagem foi desenvolvida em 1998 pela Fundação Mc Connell e ficou conhecida como Disseminação Aplicada (DA), em Montreal no Canadá. Tempos depois, a Fundação Mc Connell começou a convocar seus donatários para acelerar os impactos sociais de suas iniciativas (RIDDELL; MOORE, 2015). A Figura 3 é apresentada para melhor visualização.

Figura 3 - Tipologia de Escalabilidade



Fonte: Riddell e Moore (2015, p.12)

Scaling Out é a abordagem foco e original das pesquisas da equipe da Fundação McFundation, destacando a replicação de inovações, que foram mais bem-sucedidas nas comunidades abordadas, objetivando espalhar esses resultados positivos para mais pessoas (RIDDELL; MOORE, 2015). Contudo, foi observado na pesquisa que a simples replicação de uma inovação pode não chegar às “raízes” mais profundas dos problemas sociais. Nessa perspectiva, a estratégia refere-se à ampliação da inovação social (WESTLEY *et al.*, 2014).

Riddell e Moore (2015) complementam que a ênfase está em replicação do sucesso das inovações, ou seja, impactando diferentes comunidades, aumentando o número de pessoas impactadas e espalhando seu impacto geograficamente. Esse fenômeno pode ocorrer por meio de replicação e disseminação. Para os autores, dentre as principais estratégias para deliberação está a replicação de programas geograficamente; já a estratégia de disseminação é a geração de conhecimento mediante adaptação de novos contextos.

Scaling Up, para Riddell e Moore (2015), é o impacto nas leis e políticas, reconhecendo que as raízes dos problemas sociais transcendem lugares específicos e abordagens inovadoras devem ser codificadas em leis, políticas e instituições. Como estratégias, os autores apontam os

esforços no desenvolvimento de novas políticas, parcerias para promover mudanças legais e redirecionar recursos institucionais.

Scaling Deep, conforme Riddell e Moore (2015), relaciona-se à escalabilidade em sua forma mais profunda, impactando as raízes culturais, baseado no reconhecimento de que a cultura desempenha um papel poderoso na mudança de domínios de problemas e de que a mudança deve estar profundamente “enraizada” nas pessoas, relacionamentos, comunidades e culturas. Como estratégia, os autores sugerem espalhar grandes ideias culturais e utilizar histórias para modificar as normas e crenças, além de investir em aprendizado transformador.

Riddell e Moore (2015) argumentam que a estratégia escolhida depende das condições de cada organização, do contexto em torno do problema, dos recursos e do apoio que eles podem acessar, das escolhas que fizeram sobre com quem se associar, assim como da obtenção de impacto e, por fim, das oportunidades políticas, culturais e sociais.

Riddell e Moore (2015) denotam que esse processo de escalabilidade não acontece somente em *Scaling Out*, *Up* ou *Deep*, mas também ocorre de maneira híbrida em *Scaling Up* e *Out*; *Scaling Up* e *Deep*; e *Scaling Up*, *Out* e *Deep*. Outra observação é que todos os níveis são necessários e relevantes, para que se alcance o nível máximo de escalabilidade, o *Scaling Deep*. Riddell e Moore (2015) apontam que esses níveis (*Out*, *Up* e *Deep*) estão conectados entre si e têm sinergia para potencializar outros níveis.

A partir das propostas apresentadas, para analisar a escalabilidade da inovação social, no presente estudo, foi utilizada a tipologia de Riddell e Moore (2015), que é considerada mais robusta por expor estratégias diferentes para cada nível, além de possuir uma natureza transversal e híbrida, ao enfatizar o movimento em diferentes tipos de escala e em diversificadas fases do processo da inovação social.

Diante do exposto, observa-se que a escalabilidade é um processo complexo, pois envolve mais do que replicação e disseminação (*Scaling Out*, *Scaling Up*), mas requer que atinja a camada mais profunda e crie valor social gerando a transformação social (*Scaling Deep*). Vale ressaltar que a abordagem adotada na presente tese é o movimento da escalabilidade da inovação social acontecendo em múltiplas escalas (*Up*, *Out* e *Deep*).

Westley e Antadze (2010) consideram que um dos desafios da inovação social é a habilidade de encontrar formas para expansão de soluções inovadoras e a capacidade de ampliar seu alcance. Ainda, os teóricos acreditam que a escalabilidade da inovação social acontece com base em elementos como: as estratégias adotadas, mudanças internas na organização, busca por

recursos, adaptação às mudanças, transformação do ambiente e capacidade de perceber os problemas que demandam soluções sociais.

Torna-se importante considerar que expansão e longevidade são consideradas barreiras, pois limitam o alcance da escalabilidade das iniciativas, causadas principalmente devido à dificuldade de gestão. Nessa perspectiva, assume-se que o gerenciamento desse processo pode minimizar essas barreiras, beneficiando mais atores e comunidades, possibilitando a longevidade das iniciativas, e, ainda, transformar essas comunidades. Nesse momento, é oportuno pensar sobre a gestão de recursos e capacidades que podem auxiliar para a escalabilidade da inovação social.

Vézina, Selma e Malo (2018) mostram que um dos principais desafios para criar uma inovação social é preservar e explorar uma base acumulada de recursos e competências e desenvolver novos. Ince e Hahn (2020) indicam que as inovações sociais precisam desenvolver seus microfundamentos como rotinas, processos e práticas, de modo que se traduza na sua missão social.

Em vista disso, considerando a busca pela longevidade das iniciativas e para que essas não se apresentem apenas como projetos pontuais, faz sentido pensar na lógica de que as iniciativas de inovação social, sob a lente de processo, evoluem, ou seja, promovem sua expansão. Se as iniciativas prosperam com o tempo, precisam modificar e gerenciar sua base de recursos e (re) configurá-los, devendo, portanto, ser capazes de reagir dinamicamente para escalar.

Pel e Bauler (2014) argumentam que a expansão da inovação social traz mudanças nas relações de papéis dos indivíduos como consumidores e cidadãos. Essas posições, por sua vez, mudam com o tempo. Da mesma forma, com o tempo, mudam as aspirações, motivações, expectativas e capacidade dos atores em relação à inovação social, à medida que as iniciativas crescem e evoluem. Haxeltine *et al.* (2015) destacam que muitas iniciativas modificam suas ambições conforme se desenvolvem e expandem, a fim de promoverem ainda mais inovação social. Pel e Bauler (2014, p.22) afirmam que os recursos existentes no contexto da inovação social podem ser combinados de diferentes maneiras e podem ser interpretados como “rotas evolutivas, caminhos ou trajetórias”.

Dado o exposto, é sugerida uma aproximação da teoria das capacidades dinâmicas e inovação social analisada sobre a ótica de processo, na busca por compreender como as CDs contribuem para a escalabilidade da IS. Perez, Álvarez-González e Rey-García (2015) ressaltam

que a inovação social exige o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, bem como de habilidades e processos que os apoiam.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas têm abordagens distintas, contemplando elementos do campo da estratégia, inovação, Visão Baseada em Recursos, aprendizagem organizacional entre outros (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), tendo como referência autores como: Schumpeter (1942), Penrose (1959), Nelson e Winter (1982) e Prahalad e Hamel (1990).

No que diz respeito à teoria das capacidades dinâmicas, uma busca nas bases de dados *Scopus* e *ISI Web of Science*, a partir de 1997, evidenciou 3.694 e 4.955 ocorrências, respectivamente, das quais 2.493 (*Scopus*) e 2.078 (*ISI Web of Science*) estão contempladas na área de Negócios, Gestão e Contabilidade. A teoria das capacidades dinâmicas tem como trabalhos seminais mais citados nas bases investigadas os estudos desenvolvidos por Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zahra e George (2002) e Teece (2007).

Um dos pressupostos dessa teoria é alavancar vantagem competitiva e sustentá-la em ambientes de rápida mudança, dinamismo do mercado, bem como naqueles mercados pelas mudanças tecnológicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Entretanto, existem diferentes abordagens de capacidades dinâmicas. Segundo Peteraf, Di-Stefano e Verona (2013), o campo da teoria da CD cresceu e se desenvolveu principalmente pela influência dos trabalhos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000). Embora complementares, apresentam visões diferentes e contraditórias da teoria (PETERAF; DI-STEFANO; VERONA, 2013). Antes de adentrar nas definições, é proposta a exposição das ideias desses renomados autores.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas geram vantagem competitiva no contexto da inovação no nível da empresa, por intermédio de distintos processos de coordenação e combinação, moldados pelas posições de ativos (conhecimento e complementares) e a evolução do caminho percorrido. Para eles, a estrutura das CDs sugere a criação de riqueza em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas, organizacionais e gerenciais internos da empresa. Ademais, as capacidades específicas internas e externas da empresa podem ser a fonte da vantagem competitiva e isso explica como a combinação de capacidades e recursos podem ser desenvolvidas, protegidas e salvaguardadas. Tal combinação evita, por conseguinte, a imitação da concorrência e garante novas combinações de recursos e capacidades.

Diferentemente, para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas estão fundamentadas em um conjunto de processos específicos e identificáveis, sendo considerados idiossincráticos em seus detalhes, dependentes do caminho, caracterizado pelas melhores práticas, marcados pelo dinamismo do mercado de alta velocidade (conhecimento e experiência) e moderadamente dinâmicos (rotinas), pela existência de mecanismos de aprendizagem como os erros, crises e pequenas perdas, bem como ditados pela experiência.

No que tange à vantagem competitiva, Eisenhardt e Martin (2000) veem com distinção a proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997). Para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas não geram vantagem competitiva em longo prazo, o que garante a vantagem competitiva é a configuração de recursos que os gestores constroem utilizando as CDs. Embora as CDs sejam uma condição necessária, mas não são por si só suficientes para gerar vantagem competitiva. Para os autores, as CDs são consideradas ferramentas que manipulam as configurações de recursos.

Conforme exposto, os dois autores têm uma importância seminal e fundamental quando se trata de capacidades dinâmicas, porém existem outros estudos que apresentam suas contribuições nessa área. Por isso, o Quadro 5 expõe a visão de outros autores sobre capacidades dinâmicas.

Quadro 5 - Conceitualização das Capacidades Dinâmicas

Autores	Conceito	Elementos Característicos
Collis (1994)	Capacidade de inovar mais rapidamente ou de uma nova forma do que a concorrência.	Capacidades operacionais.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para ambientes de mudança.	Rotinas e Processos.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da empresa que utilizam recursos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos para combinação. Refere-se ainda a rotinas organizacionais e estratégicas, pelas quais as empresas obtêm novas configurações de recursos, à medida em que os mercados colidem, emergem, evoluem e morrem.	Rotinas e Processos.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais, em busca de melhoria na efetividade.	Rotinas e Processos.
Andreeva e Chaika (2006)	Renovação das competências da organização, conforme acontecem as mudanças no contexto operacional.	Habilidades empreendedoras e capacidade de mudança.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de criar, entender ou modificar a base de recursos organizacionais.	Recursos (busca, seleção e implantação).

Wang e Ahmed (2007)	Comportamento de integrar, reconfigurar, renovar e recriar sua base de recursos.	Rotinas, processos e conhecimento.
Teece e Leih (2016)	Atividades em nível superior que permitem que a empresa integre, construa e reconfigure recursos internos e externos, para tratar e moldar os ambientes em rápida mudança.	Risco e Incerteza.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

Essa pluralidade de conceitos, associados às capacidades dinâmicas, vão ao encontro, enfatizado por Helfat *et al.* (2007), da ideia de que as capacidades dinâmicas surgem de variadas formas. Em razão disso, as teorias têm sido criticadas por questões relacionadas à terminologia, tautologia e fragmentação do campo de estudo (ZAHRA; GEORGE, 2002; ZOLLO; WINTER, 2002).

Conforme pode ser visto no quadro conceitual, as CDs apresentam elementos característicos como processos, rotinas, recursos, porém os principais são dois: o termo dinâmica e o termo capacidade. O termo capacidade relaciona-se a adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas; já o termo dinâmica refere-se ao contexto de mudança do ambiente e às respostas inovadoras do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Uma capacidade dinâmica refere-se à habilidade de uma empresa criar, ampliar ou modificar seus recursos (HEL FAT *et al.*, 2007). A base de recursos de uma organização é constituída de seus ativos físicos, humanos e organizacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Para Teece e Leih (2016), as capacidades dinâmicas diferenciam-se das capacidades ordinárias por serem atividades de nível superior, permitindo que a organização integre, construa e reconfigure recursos internos e externos para moldar os ambientes em rápida mudança.

Teece, Pisano e Shuen (1997) corroboram que as capacidades dinâmicas ajudam a organização na construção e renovação de seus recursos de forma lucrativa, reconfigurando-se para inovar e atender às mudanças do ambiente de negócios. Com a gestão das capacidades dinâmicas, a organização consegue presumir as preferências dos consumidores, problemas relacionados a negócios e tecnologia, ajustando as atividades que permitam a empresa inovar e mudar continuamente (TEECE, 2014). Em vista disso, o autor complementa explicando que uma organização que consegue construir fortes capacidades dinâmicas alcança vantagem competitiva sobre a concorrência.

Portanto, o desenvolvimento das capacidades em nível elevado é considerado a essência das capacidades dinâmicas, que operam em ambientes complexos, dinâmicos e turbulentos que estimulem o desempenho superior frente aos concorrentes, visando obter vantagem competitiva (MARCUS; ANDERSON, 2006).

Desse modo, é destacada a importância das CDs em desenvolver capacidades de alto desempenho e novas combinações, que sejam difíceis de imitar, apoiadas pelos processos moldados pela posição e caminhos, tais como coordenação e integração, reconfigurações, aprendizados, ativos diversos e oportunidades tecnológicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Em 2007, Teece propôs um “framework” em seu artigo intitulado como “*Explicating Dynamic Capabilities: the nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance*”, no qual as capacidades dinâmicas são separadas pelas suas naturezas de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* e baseadas em seus Microfundamentos de rotinas, processos e práticas.

As capacidades de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* dão suporte às capacidades dinâmicas, pois a sua abordagem pressupõe a sustentabilidade da vantagem superior diante da concorrência (TEECE, 2007). Para o autor, a combinação das referidas capacidades, juntamente com habilidades distintas, processos, procedimentos, estruturas, regras e disciplinas, serão capacidades difíceis de imitar e poderão garantir a sustentabilidade do desempenho superior em longo prazo.

Além disso, o ‘framework’ auxilia gestores na formulação de estratégias para melhorar desempenho mediante a concorrência (TEECE, 2007). Esse entendimento é corroborado com o trabalho de Vézina, Selma e Malo (2018), segundo o qual os resultados demonstram que as capacidades dinâmicas, em especial *Sensing*, *Seizing* e *Transforming*, são estágios no processo de organização da inovação social.

O ‘framework’ proposto por Teece (2007) é composto por: a) capacidade de identificar o contexto do ambiente (*Sensing*); b) capacidade de aproveitar/incorporar as oportunidades (*Seizing*); e c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações (*Managing/ Transforming*). Salienta-se que na presente tese optou-se por utilizar o termo *Transforming*.

Sensing está relacionada à capacidade de identificar o contexto do ambiente. Segundo Teece (2007), essa dimensão permite que as organizações conheçam e compreendam as expectativas e necessidades dos clientes, dos fornecedores, dos concorrentes e do ambiente interno da empresa, ao incentivar a criação de novas oportunidades. O autor cita que, para identificar e moldar oportunidades, é preciso mais do que criação, interpretação e aprendizado, mas também investimento em pesquisa, visando explorar novas tecnologias e mercados.

Ademais, a criação de oportunidades requer o acesso à informação, situação em que as capacidades cognitivas e criativas do indivíduo moldarão o conhecimento necessário para identificar a capacidade de *Sensing*. Os Microfundamentos necessários para realizar esse processo são: (a) processos para conduzir trabalhos internos de P&D; (b) processos de parcerias com fornecedores no intuito de integrar as inovações organizacionais; (c) processo de desenvolvimento científico e tecnológico; e, por fim, (d) processos para identificar segmentos de necessidade dos clientes, mercado alvo e originar inovação, que venham ao encontro dos interesses dos clientes.

Seizing refere-se à capacidade de aproveitar as oportunidades que foram percebidas. Teece (2007) aponta que essa dimensão está relacionada com o direcionamento das oportunidades, visando desenvolver novos produtos, processos, serviços e modelos de negócios. Essa capacidade requer investimento no desenvolvimento de tecnologia, seja para desenvolver novos produtos, serviços, processos ou para a elaboração de estratégias. Nessa capacidade, leva-se em conta a habilidade de conhecimento tácito e a tomada de decisão na elaboração de estratégias.

Microfundamentos necessários nessa capacidade, segundo Teece (2007), são: (a) soluções para clientes e o modelo de negócio, envolvendo a seleção de clientes potenciais, entrega de valor e mecanismos para capturar valor, tecnologias e arquitetura que são necessárias, com vistas a selecionar os produtos direcionados às necessidades dos clientes; (b) seleção de fronteiras organizacionais ao objetivar a formação de capacidades para o gerenciamento de complementos e plataformas, incluindo a definição do escopo, de normas, de limites que garantam que a inovação beneficie o criador ao invés do imitador; (c) seleção de protocolos de tomada de decisão, reconhecendo os pontos de inflexão e evitando erros de decisão; e (d) construção de lealdade e comprometimento, no sentido do comprometimento dos funcionários para aumentar o desempenho da empresa, destacando-se liderança, comunicação efetiva, valores e cultura.

Por fim, para o autor, *Transforming* está relacionado à capacidade de gerenciar transformações e ameaças. Essa capacidade necessita adaptar e reconfigurar ativos (novas práticas), que visem à manutenção da competitividade; para isso, requer um realinhamento contínuo dos ativos tangíveis e intangíveis. Cabe explicar ainda que à medida que a empresa cresce terá mais ativos para gerenciar e proteger, bem como ênfase nos sistemas e regras que serão necessários para gerenciamento desses ativos, uma vez que as rotinas serão produzidas pelo sucesso da organização.

Os microprocessos, associados por Teece (2007), são: (a) descentralização e decomposição relacionado a uma necessidade de descentralizar as decisões, como estrutura flexível, inovação aberta e desenvolvimento de competências; (b) coespecialização no sentido de que haja uma combinação de ativos, destacando a habilidade do gestor na identificação e utilização de uma combinação coespecializada; (c) governança relacionada a questões referentes à diminuição de agência e verificação de má conduta; d) gestão do conhecimento, transferência de conhecimento, proteção de “*know how*” e propriedade intelectual.

O ‘framework’ das CDs, em conformidade com Teece (2007) e Teece, Pisano e Shuen (1997), assentam-se em três aspectos gerenciais e organizacionais: coordenação e integração (gestão e combinação de ativos, recursos e alianças); aprendizagem (habilidades organizacionais e individuais, para a compreensão de problemas complexos) e reconfiguração (percepção da necessidade de reconfigurar a estrutura e realizar a transformação interna e externa). Teece (2007) argumenta que coordenação e integração e aprendizagem e reconfiguração são um subconjunto de processos que sustentam as capacidades dinâmicas e, juntos, esses aspectos são a orquestração de ativos.

Além de Teece (2007), outras pesquisas focaram-se na identificação dos Microfundamentos, que contribuem na operacionalização das capacidades dinâmicas. Felin e Powell (2016), por exemplo, identificaram em seus estudos a perspectiva dos microprocessos das capacidades dinâmicas. Os autores apontaram que descentralização, autonomia e provas sociais são importantes elementos, que suportam a capacidade de *Sensing* e *Seizing*, facilitando a criatividade e experimentação, permitindo detectar, moldar e aproveitar novas capacidades.

Helfat *et al.* (2007) exploram capacidades cognitivas dos gestores como microprocessos das CDs ao analisarem a cognição gerencial, capital social gerencial e capital humano gerencial como capacidades gerenciais dinâmicas, que os gestores constroem, integram e reconfiguram recursos organizacionais. De forma semelhante, O’Reilly e Tushman (2008) denotam que as capacidades gerenciais dinâmicas destacam a capacidade dos gestores em garantir aprendizado e integração e, quando necessário, reconfigurar e transformar, objetivando detectar (*Sensing*) e aproveitar (*Seizing*) as oportunidades dos mercados em evolução.

As capacidades dinâmicas adaptadas ao contexto social são vistas no trabalho de Alijani *et al.* (2016). Os autores estendem o conceito original de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Helfat *et al.* (2007) e acrescentam o termo de capacidade social dinâmica. Desse modo, Alijani *et al.* (2016, p. 10) argumentam que uma capacidade social dinâmica é “[...] a capacidade de criar, estender e modificar intencionalmente o recurso social e a base da capacidade, na tentativa de

criar um ciclo virtuoso de transformação social, tanto incremental quanto radical”. De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), essas capacidades sociais fomentadas por oportunidades de aprendizado, juntamente das mudanças organizacionais e sociais, visam fortalecer o capital social e intelectual, para, assim, gerarem novos formatos de organização e colaboração.

Para compreender como acontece o processo da escalabilidade da inovação social, optou-se pela classificação proposta por Teece (2007), pois se acredita que essa teoria pode suportar o processo da escalabilidade de uma inovação social, bem como realizar a gestão dos recursos e capacidades necessários para o desenvolvimento dessa inovação social. Além disso, as capacidades dinâmicas respondem ao contexto de mudança e movimento imersos em uma lógica processual de construção e desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Vézina, Selma e Malo (2018) enfatizam que a perspectiva das capacidades dinâmicas é considerada relevante para entender a inovação social.

Diante disso, esta tese considera a existência de diversas práticas sociais, como Microfundamentos das capacidades dinâmicas adaptadas ao contexto social. Entende-se ainda que as práticas sociais, sejam endógenas e/ou exógenas, derivam da dinâmica singular dos atores e de suas relações dentro dos territórios (MOULAERT; SEKIA, 2003).

Sob essa concepção, para que a inovação social tenha capacidade de escala, visualizados principalmente no aumento dos seus impactos, pela quantidade de pessoas e comunidades afetadas e, ainda, levando em consideração o alcance em longo prazo, é importante que exista uma base de recursos e capacidades que lhe prepare para essa ocasião (PIROTTI, 2018). Essa preparação é importante para o gerenciamento da escalabilidade da inovação social e para que a constelação de atores tenha condições de compreender e se adaptar ao imprevisível ambiente em que estão inseridas, bem como perceber os problemas sociais como oportunidades ao visar à criação de soluções em vistas ao alcance da transformação social.

Nesse sentido, tendo em vista que o propósito da inovação social seja levar a uma mudança sistêmica, para que isso ocorra, é necessário pensá-la de uma forma processual, considerando a sua escalabilidade. Assim, as capacidades dinâmicas podem ser adotadas como a lente teórica, capaz de promover uma melhor compreensão de como alavancar esse processo da escalabilidade, relacionado principalmente ao gerenciamento de recursos locais.

2.3 ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL E SUA RELAÇÃO COM A TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Conforme mencionado na seção 2.1.4, a escalabilidade da inovação social acontece quando há expansão das suas operações para outras dimensões, além das locais, e pode ser implementada em escalas maiores, aumentando o número de beneficiários atingidos e comunidades (WESTLEY; ANTADZE, 2010; BHATT; ALTINAY, 2013; SMITH, GONIN; BESHAROV, 2013; RIDDELL; MOORE, 2015; MORAIS DA SILVA *et al.*, 2016) em vistas a ampliar a criação de valor social (MORAIS DA SILVA *et al.*, 2016).

Contudo, a prática tem revelado que muitas ISs não são capazes de atingir o nível máximo de escalabilidade que possa gerar a transformação social (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). A literatura tem apresentado inúmeras barreiras e desafios constantes dessas ISs, como acesso a recursos financeiros e fontes de financiamento, sustentabilidade financeira, burocracia, carência de recursos humanos, dentre outros (BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2015; DESS; ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004; WERNER, 2009; WESTLEY; ANTADZE, 2010). Além disso, destaca-se a informalidade, projetos de curto prazo e pontuais, que prejudicam a IS e sua escalabilidade, limitando a transformação social (AGOSTINI; BITENCOURT; VIEIRA, 2019; BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019).

Desse modo, entende-se que essas barreiras são ocasionadas principalmente por problemas de gestão da IS (GRAMESCU, 2016; SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). Conforme Braga, Proença e Ferreira (2015), os problemas de gestão da inovação social representam 7% da parcela das contrariedades relacionadas às motivações, expectativas, obstáculos e dificuldades de empreendedores sociais em Portugal.

Cabe esclarecer que a gestão da inovação social, com vistas a escalar seus benefícios, leva a diferentes estratégias e tipologias na literatura. Por isso, salienta-se que a escolhida para o presente estudo é a tipologia de Riddell e Moore (2015), composta por três níveis de estratégias diferentes, sendo considerada mais robusta por amostrar mais níveis. Dito de outro modo, apresenta-se como a mais completa e a que tem natureza transversal e híbrida, para analisar a escalabilidade da inovação social.

Diante do exposto, analisando a escalabilidade da inovação social (via ‘protocolo comunitário’), entende-se que essas iniciativas evoluem e mobilizam atores para sanar as lacunas contextuais e modificam suas relações com os próprios indivíduos e recursos locais, desenvolvendo o território. Assim, assume-se que o sucesso da escalabilidade e sua manutenção no território dependem, além da sua gestão, de recursos e capacidades distintas.

Portanto, declara-se que as Capacidades Dinâmicas facilitam o desenvolvimento de capacidades e competências distintas, que permitem que se trabalhem as questões sociais de

uma maneira diferente, além de proporcionar o amadurecimento das inovações sociais. O sucesso dessas iniciativas configura um potencial para ampliar o seu foco e, com isso, o desenvolvimento constante de capacidades dinâmicas e os Microfundamentos irão permear todo o processo de escalabilidade das inovações sociais.

Considerando a busca pela longevidade das iniciativas de IS e para que essas não se apresentem apenas como projetos pontuais, espera-se que evoluam com o tempo, a partir da identificação de oportunidades que se renovam, mobilizando atores e recursos (*Sensing*), fazendo com que esses atores aproveitem essas oportunidades detectadas (*Seizing*) e da reconfiguração de práticas (*Transforming*).

Vale destacar que se optou por trabalhar com a abordagem desenvolvida por Teece (2007), pois, nesse caso, entende-se que a natureza das CDs (*Sensing, Seizing e Transforming*) e seus respectivos Microfundamentos, além de sustentarem todo o processo de replicação do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas, importantes é relevante para compreender como ocorre a escalabilidade em territórios constituídos de vazios institucionais.

Com base na literatura da escalabilidade da inovação social, foi possível compreender teoricamente que a capacidade de *Sensing* consiste na detecção de oportunidades sociais, que se desenvolvem em um contexto caracterizado por vazios institucionais, onde estão inseridos os PCTs. *Sensing* é promovida por um conjunto de práticas sociais entendidas como Microfundamentos que foram necessários para a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’.

A detecção de oportunidades sociais é, especificamente, afetada por diversas práticas sociais endógenas, como a articulação de diferentes atores (KLEIN, 2009; HOWALDT *et al.*, 2016) e recursos (NICHOLS; SIMONS; GABIEL, 2015), a *expertise* dos atores quanto aos recursos locais do território (MOULAERT, 2009), a iniciativa dos atores (INCE; HAHN, 2020), o envolvimento ativo da comunidade (INCE; HAHN, 2020), formas de acesso às informações e conhecimento (INCE; HAHN, 2020; LUBBERINK *et al.*, 2019), engajamento consultivo e participativo da população (RAMOS, 2016) em vistas a suprir as necessidades desse ambiente (HERRERA, 2015), sustentando a escalabilidade da iniciativa de IS. Portanto, a quinta proposição é apresentada:

P5: A capacidade de *Sensing* contribui para a escalabilidade da inovação social por meio da detecção de um conjunto de práticas sociais endógenas, que são impulsionadas pela articulação de diferentes atores e recursos.

Em relação à capacidade de *Seizing*, baseado na literatura, foi possível compreender teoricamente que essa capacidade abrange a apropriação e adaptação das oportunidades sociais

no contexto, aproveitando-as na forma de um conjunto de novas práticas sociais endógenas, entendidas como Microfundamentos das capacidades dinâmicas necessárias para a execução da escalabilidade da inovação social. Em especial, a apropriação e adaptação das oportunidades ocorrem por meio de um conjunto de práticas sociais, tais como a atração de novos parceiros (INCE; HAHN, 2020), diferentes processos para captação de recursos (INCE; HAHN, 2020; PIROTTI, 2018), dinâmicas colaborativas (GARCIA-FLORES; MARTOS, 2019) e sistemas de comunicação ativos (INCE; HAHN, 2020; PEREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ; REY-GARCÍA, 2015; MOULAERT, 2009). Além disso, essa capacidade promove o comprometimento da comunidade local com a iniciativa (PEREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ; REY-GARCÍA, 2015), ao possibilitar a escalabilidade da iniciativa de IS. Logo, a sexta proposição é apresentada.

P6: A capacidade de *Seizing* contribui para a escalabilidade da inovação social por meio da apropriação e adaptação de um conjunto de práticas sociais endógenas.

Em se tratando da capacidade de *Transforming*, com base na literatura, foi possível apreender teoricamente que essa capacidade compreende a reconfiguração das práticas sociais entendidas como Microfundamentos das capacidades dinâmicas necessárias para a escalabilidade da inovação social, gerenciando as suas ameaças características de territórios ribeirinhos, marcados por vazios institucionais. Especificamente, a reconfiguração das práticas sociais ocorre por meio das transformações das relações sociais (MOULAERT, 2009; PEL; BAULER, 2014), protagonismo e liderança dos indivíduos (VAN LUNEBURG; GEUIJEN; MEIJER, 2020; INCE; HAHN, 2020), senso de pertencimento do território (KOLK; LENFANT, 2016; INCE; HAHN, 2020), capacidades territoriais específicas, ações coletivas (LUBBERINK *et al.*, 2019) e coprodutivas (DESERTI; RIZZO, 2019).

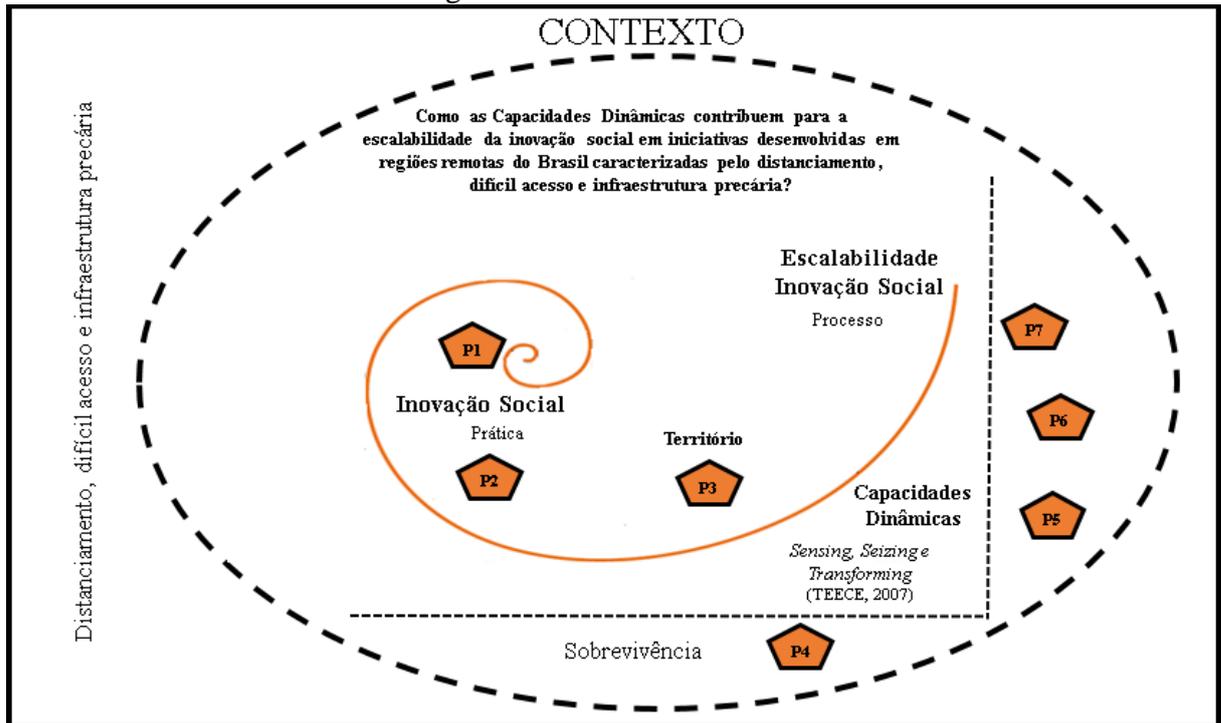
Nesse sentido, a capacidade de *Transforming* ainda reforça o compartilhamento e a transferência de conhecimento (VÉZINA; SELMA; MALO, 2018) e práticas de governança (PEREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ; REY-GARCÍA, 2015; MOULAERT, 2009; MOULAERT; SEKIA, 2003) ao objetivar a proteção e manutenção do território (MOULAERT *et al.*, 2005). Portanto, a sétima proposição é apresentada:

P7: A capacidade de *Transforming* contribui para a escalabilidade da inovação social com base na reconfiguração de práticas sociais endógenas, gerenciando as ameaças para o desenvolvimento do território.

Dessa forma, entende-se que a capacidade de *Sensing*, representada pela detecção de oportunidades, que se desenvolvem em um contexto marcado por vazios institucionais,

juntamente da capacidade de *Seizing* evidenciada pelo aproveitamento dessas oportunidades detectadas, culminando em novos processos e dinâmicas, e, ainda, a capacidade de *Transforming*, representada pela reconfiguração das práticas sociais, são o suporte para o processo da escalabilidade da inovação social e auxiliam no desenvolvimento desse território. Diante do exposto, na Figura 4, é proposto um ‘*framework*’ teórico.

Figura 4 - Framework Teórico



Fonte: Elaborado pela autora

Para uma adequada leitura do ‘*framework*’ teórico, sugere-se que se inicie pela compreensão do contexto em que se apresentam as iniciativas de inovação social, tratadas neste estudo como territórios caracterizados pelo isolamento, invisibilidade, carência de políticas públicas, ausência de saneamento básico e difícil acesso (vazios institucionais). Ao considerar esse cenário, emergem as discussões sobre território e inovação social territorial. Em vistas a superar essas restrições, deve-se levar em consideração o potencial de desenvolvimento econômico do local, a reflexão de identidade cultural da comunidade e o envolvimento de atores na tomada de decisão política.

Na oportunidade, iniciativas de inovação social com cunho territorial emergem para desenvolver seu território e proteger seus recursos naturais e conhecimentos tradicionais, mobilizadas principalmente pela própria população, com apoio de iniciativas privadas. Então, a inovação social é entendida pela abordagem da prática auxiliando na redução das

desigualdades sociais e é considerada como um meio de sobrevivência e desenvolvimento desses territórios. Essas discussões levam à formulação das três primeiras proposições deste estudo, a saber P1, P2 e P3 apresentadas pela forma de um pentágono regular.

Escalar uma IS não é simples, pois existem inúmeras barreiras, sendo que a principal tratada nesta tese é a falta de gerenciamento do processo, provocando uma limitação da transformação social. Para isso, é proposto que a escalabilidade da IS seja analisada pela lente de processo (P4). Por essa razão, o formato em espiral escolhido para apresentação do *'framework'* faz menção à visão do processo, já que há evolução de etapas até o planejamento e conquista da escalabilidade.

Desse modo, entende-se que a escalabilidade da IS é um problema de gestão e, por isso, a teoria das Capacidades Dinâmicas serve como alicerce teórico. Por meio de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* e de suas práticas sociais (Microfundamentos), é possível auxiliar na longevidade dessas iniciativas. Essas discussões levaram à formulação das últimas três proposições: P5, P6 e P7. Ademais, compreende-se que é preciso CD e Microfundamentos específicos para escalar uma iniciativa de IS em contexto territorial tão particular como o apresentado.

Após essas explanações acerca da revisão da literatura e apresentação das proposições e *framework* teórico, na sequência, é apresentado o terceiro capítulo da presente tese que se refere à metodologia.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, pretende-se apresentar o método empregado. Na sequência, estão descritas a metodologia de pesquisa escolhida e as técnicas de coleta e análise de dados que foram empregadas.

3.1 MÉTODO

Para a realização de pesquisas científicas, é necessário primeiramente definir o motivo da investigação (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2008). A presente pesquisa foi motivada pelo sentimento de compreender o processo da escalabilidade de uma iniciativa de inovação social, que foi implementada no território do Beira Amazonas, um arquipélago, onde vivem os povos e comunidades tradicionais (PCTs), localizados no estado do Amapá-BR, caracterizado por ser um contexto de isolamento social, de difícil acesso e que apresenta vulnerabilidades regionais (vazios institucionais).

Para isso, a natureza da pesquisa é qualitativa com abordagem científica considerada exploratória, utilizando um paradigma de inspiração interpretativista e que se baseia em um estudo de caso único. Em seguida, essas escolhas são justificadas.

Considerando o contexto particular dos PCTs localizados na região Amazônica do Brasil, a abordagem científica que orientou esta pesquisa foi a **exploratória**. Segundo Collis e Hussey (2009), a pesquisa exploratória tem o objetivo de explorar o comportamento de um fenômeno, sendo que o uso da abordagem exploratória é aconselhado quando há poucos estudos ou nenhum sobre o assunto a ser analisado, como é o caso da área de inovação social / escalabilidade da inovação e capacidades dinâmicas, cujo propósito é obter “insights” para posteriormente investigar de forma mais profunda.

Como o objetivo geral da presente tese é compreender como as Capacidades Dinâmicas contribuem para a escalabilidade da inovação social em iniciativas desenvolvidas, em regiões remotas do Brasil caracterizadas por vazios institucionais, optou-se pelo paradigma de inspiração **interpretativista**. Tal aspecto, na concepção de Burrell e Morgan (1979), volta-se à preocupação de entender o mundo como ele é e a natureza fundamental do mundo social no momento. Gioia, Corley e Hamilton (2012) sugerem que os trabalhos interpretativistas sejam utilizados em estudos qualitativos.

Desse modo, a abordagem metodológica utilizada na presente tese foi a **qualitativa**, sendo a mais indicada para a interpretação da realidade e pressupõe um potencial criativo e revelador para a construção de novos conceitos e ideias (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012). Dessa forma, a pesquisa qualitativa permite a compreensão do fenômeno da escalabilidade da inovação social e capacidades dinâmicas de forma mais profunda.

O método de pesquisa empregado que ajuda a responder à pergunta de pesquisa é o estudo de caso. Todavia, Eisenhardt (1989) defende que a realização do estudo de caso está endereçada a compreender profundamente as dinâmicas, configurações e características únicas como é o caso das comunidades investigadas. Na sequência, estão especificados os critérios para a seleção do caso investigado na presente tese e a consequente apresentação do caso.

3.2 ESCOLHA DO CASO

Considerando a abordagem territorial desta tese, os critérios para selecionar o caso foram embasados, principalmente, pela abordagem de Moulaert (2009). Desse modo, para a escolha do caso investigado, foram adotados três critérios de seleção:

- a) Iniciativas que já tenham replicado uma inovação social em seu território.
- b) Iniciativas de IS situadas em contextos de vazios institucionais.
- c) Iniciativas de IS que foram promovidas localmente com o objetivo de desenvolver o território, satisfação das necessidades humanas e amenizar os problemas territoriais.

O caso investigado foi uma comunidade tradicional ribeirinha, que replicou uma inovação social em seu território: o ‘protocolo comunitário’.

Essa comunidade ribeirinha refere-se ao território chamado Beira Amazonas. O território do Beira Amazonas localiza-se a 90 km distantes da capital Macapá, no Estado do Amapá, e está situada no encontro entre o Rio Amazonas com o oceano Atlântico. O território Beira Amazonas compreende 19 comunidades e tem aproximadamente 2500 habitantes. Esse território apresenta infraestrutura precária, carência de políticas públicas e problemas sociais (vazios institucionais). A seção 4.1 apresenta o contexto e traz detalhes sobre o caso.

Dado o exposto, torna-se importante compreender o que são comunidades e povos tradicionais. Comunidades tradicionais são agrupamentos territoriais, que utilizam recursos naturais e relacionam os aspectos divinos aos elementos da natureza, fortalecendo sua relação

com o território (BRANDÃO, 2010). São caracterizadas como comunidades autossustentáveis e auto-organizadas, porém dependentes de recursos provenientes da natureza (DE MORAES *et al.*, 2016). Por essa razão, historicamente são alvos de conflitos territoriais.

As comunidades tradicionais abrigam os povos e comunidades tradicionais (PCTs). Segundo Brasil (2007, não paginado), PCTs são “grupos que possuem culturas diferentes da cultura predominante na sociedade e se reconhecem como tal”. Além disso, são exímios conhecedores da Floresta Amazônica, das plantas e animais e preservadores da natureza. Os povos e comunidades tradicionais atualmente ocupam 25% do território nacional, e estima-se que existam cerca de 4,5 milhões de pessoas que fazem parte das comunidades tradicionais Brasileiras (INSTITUTO ECO BRASIL, 2022).

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Ao estudar a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ do Bailique, para o Beira Amazonas, percebeu-se que a unidade de análise da presente tese é a **metodologia do ‘Protocolo Comunitário’**, considerada uma iniciativa de inovação social desenvolvida em uma região remota do Brasil, caracterizada por vazios institucionais.

O foco desta tese recai sobre a replicação do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas. Sendo assim, a comunidade do Bailique é a origem desse protocolo, e seus *Critical Turning Points* podem ser visualizados no Apêndice A.

Assim, um ‘protocolo comunitário’ (PC) é definido como regras internas criadas pela própria comunidade (GTA, 2014). Os autores adicionam que essas regras refletem as particularidades do território, pois representam as suas características tradicionais e ancestrais e como a comunidade se relaciona internamente e se comunica com agentes externos. Além disso, o PC contém critérios e instrumentos de gestão territorial e manejo sustentável dos recursos locais e naturais da região.

A metodologia do ‘protocolo comunitário’ nasceu para ser replicada. Nesse sentido, é esperado “[...] que o protocolo comunitário possa ter sido disseminado para outros territórios, transformando-se num instrumento de empoderamento dos povos e comunidades tradicionais” (GTA, 2014). Contudo, Gomes, Ramos e Chaubet (2016) ressaltam que a metodologia é um guia, não um manual, e deve ser readaptada para cada comunidade.

O objetivo da construção de um PC é empoderar povos e comunidades tradicionais a dialogarem com qualquer agente externo de modo equitativo, ampliando o conhecimento e

entendimento da comunidade sobre seus direitos e deveres e determinando a importância de conservação da biodiversidade e seu uso sustentável (GTA, 2014).

O ‘protocolo comunitário’ e sua metodologia foram desenvolvidos em 2011 pela Rede Grupo de Trabalho Amazônico (GTA) e pela oficina Escola de Lutheria da Amazônia (OELA), duas grandes organizações sem fins lucrativos da Amazônia.

Sua metodologia atende três principais fases: i) o momento de construção do PC; ii) melhorias e arranjos produtivos, situação em que a comunidade identifica suas potencialidades econômicas; e iii) construção de um plano de Desenvolvimento Sustentável Local e o fortalecimento institucional da comunidade (GOMES; RAMOS; CHAUBET, 2016; GTA, 2014). De forma resumida, a metodologia deve conter: quatro oficinas e dois encontros (grandes encontros entre as comunidades que pertencem ao PC).

Resumidamente, o **passo 1** correspondeu à realização de uma oficina de consentimento livre, prévio e informado, que é um momento livre e sem nenhuma pressão interna ou externa, além de intimidações, cuja participação deve ser de espontânea vontade das comunidades em relação a decidir por aderir ou não ao PC. O **passo 2** envolveu a apresentação do ciclo de oficinas, situação em que foram executadas quatro rodadas de oficina sobre diversos temas, bem como a realização de dois grandes encontros entre as comunidades chamados de Encontros. A Figura 5 demonstra a Metodologia do ‘Protocolo Comunitário’.

Figura 5 - Metodologia do Protocolo Comunitário



Fonte: GTA (2014, p.15)

No caso da comunidade do Bailique, que não foi o foco da presente tese, foi compreendido o processo da implementação do ‘Protocolo Comunitário’ e seus resultados até o momento, onde acontece a replicação da iniciativa de inovação social. Quanto à comunidade do Beira Amazonas, que é o escopo desta tese, foi focado o processo da escalabilidade do ‘Protocolo Comunitário’, ou seja, até após sua finalização. A Figura 6 demonstra essa intenção.

Figura 6- Unidade de Análise



Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, as seções pretendem demonstrar como foram realizadas a coleta de dados, a análise de dados e, por fim, as etapas da pesquisa desta tese.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da presente pesquisa baseou-se principalmente na realização de entrevistas semiestruturadas *online* nos anos de 2020, 2021 e 2022, com os moradores locais, produtores locais, lideranças comunitárias, parceiros e equipe de gestão do ‘protocolo comunitário’, incluindo um dos criadores da metodologia e atores do Beira Amazonas e Bailique. Entretanto, as entrevistas foram prejudicadas pela ocorrência da pandemia do Corona Vírus, impossibilitando a pesquisadora de ir a campo *in loco*. Outrossim, foram limitadas pela infraestrutura precária da região, onde algumas entrevistas foram interrompidas pela instabilidade da internet.

Para complementar os dados primários, foram analisados dados secundários como forma suplementar. Portanto, esta tese utilizou a triangulação dos métodos de coleta de dados

primários e secundários e a análise das entrevistas, a fim de fornecer maior robustez a essa etapa. A seguir, as técnicas de coleta de dados serão descritas.

- a) **Análise documental:** a análise documental permitiu coletar informações prévias sobre o fenômeno estudado (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Dessa forma, foram utilizados dados secundários como relatórios das Oficinas e Encontrões do Beira Amazonas, bem como mídias sociais e sites oficiais também auxiliaram a compreensão do fenômeno da escalabilidade da inovação social. Os documentos utilizados podem ser visualizados no Quadro 6:

Quadro 6 - Documentos Secundários Utilizados

Documento	Tipo do Documento
D1	Relatório da Oficina 1 Beira Amazonas.
D2	Relatório da Oficina 2 Beira Amazonas.
D3	Relatório do Encontrão 1 Beira Amazonas.
D4	Relatório da Oficina 3 Beira Amazonas.
D5	Relatório da Oficina 4 Beira Amazonas.
D6	Relatório do Encontrão 2.
D7	https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade/convencao-sobrediversidade-biologica
D8	Livro sobre metodologia para construção de protocolos comunitários, GTA.
D9	Relatório de Projeto de Fortalecimento da Pró-reitoria de extensão da UEAP, 2020.
D10	https://www.facebook.com/amazonbai/photos/a.229591414288807/1059843654596908/
D11	https://www.facebook.com/amazonbai/videos/1191272764984228
D12	https://www.facebook.com/amazonbai
D13	https://www.nationalgeographicbrasil.com/meio-ambiente/2022/04/na-foz-do-amazonas-acai-gera-renda-e-protege-a-floresta?fbclid=IwAR1Ia_Dr-aa3hRZbDUZT7JPTLRwxIKZFG4dR71qZ26ILsZ9dvr4be-ZQMx8
D14	https://www.facebook.com/amazonbai/videos/360468866135933
D15	https://www.facebook.com/amazonbai/photos/a.229591414288807/1213424075905531/
D16	https://exame.com/negocios/producao-de-acai-mais-sustentavel-do-pais/
D17	https://territoriosamazonicos.com.br/2021/09/veja-como-foi-o-ano-de-2020-para-o-projeto-de-fortalecimento-da-pro-reitoria-de-extensao-da-universidade-do-estado-do-amapa-ueap/
D18	https://www.facebook.com/amazonbai/videos/670647914011689
D19	‘Protocolo comunitário’ do Bailique.
D20	Community Protocol Toolbox, 2014.

Fonte: Elaborado pela autora

- b) **Técnica de Entrevistas:** para melhor compreender como aconteceu a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’, para o Beira Amazonas, foram elaborados três protocolos de entrevistas diferentes para a realização das entrevistas que podem ser visualizados no Quadro 7 e detalhadamente nos apêndices A, B e C. Salienta-se que os protocolos foram seguidos a partir de um roteiro semiestruturado, em que o pesquisador tem a liberdade para modificar o roteiro conforme necessidade da entrevista, e o entrevistado pode ser explorado de forma mais ampla (DICICCO-BLOOM; CRABTREE, 2006).

Quadro 7- Diferentes Protocolos de Entrevistas Utilizados

Direcionamento	Foco	Categorias	Número de Questões
Bailique	Compreender a inovação social (‘protocolo comunitário’) no território.	Contexto Inovação social Inovação social territorial	19
Beira Amazonas	Compreender inovação social (‘protocolo comunitário’), mas principalmente a escalabilidade da inovação social para o novo território.	Contexto Replicação do PC Aprendizagem Escalabilidade Capacidades dinâmicas	23
Parceiros	Compreender o envolvimento/motivações/papel dos parceiros na escalabilidade da inovação social.	Motivação pessoal Envolvimento Formato da parceria Função e papel	7

Fonte: Elaborado pela autora

O **primeiro** protocolo de entrevista foi direcionado aos moradores do território do Bailique, com o objetivo de compreender o fenômeno da implementação da inovação social (‘protocolo comunitário’), uma vez que foi implementado no Bailique e escalado para o Beira Amazonas. Esse roteiro envolveu 19 questões. Já o **segundo** protocolo de entrevista foi direcionado à comunidade do Beira Amazonas, com intuito de compreender a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’, totalizando 23 questões. Por fim, o **terceiro** protocolo de entrevista com sete questões foi direcionado aos parceiros do Beira Amazonas, para entender suas motivações, papel executado e envolvimento.

No que tange ao número de sujeitos da entrevista, foram entrevistados 17 atores-chave ao total. No entanto, algumas entrevistas foram realizadas mais de uma vez, em diferentes momentos, como por exemplo, com a entrevistada E1. Ela é uma das criadoras do ‘protocolo comunitário’ e E2, a articuladora de campo, que foi uma das facilitadoras da metodologia,

totalizando 22 entrevistas. Em resumo, foram 17 atores entrevistados totalizando 22 entrevistas, o que resultou em 1.102 minutos de áudio e em 126 páginas de transcrição.

Conforme já destacado, as entrevistas envolveram atores da comunidade do Bailique e do Beira Amazonas, além de outros parceiros, para compreender o fenômeno em profundidade. Para melhor compreensão, as entrevistas foram reunidas em cinco grupos: Grupo 1 (atores que fazem parte da gestão do protocolo como os criadores e facilitadores da metodologia), Grupo 2 (lideranças comunitárias), Grupo 3 (residentes locais), Grupo 4 (parceiros) e Grupo 5 (pesquisadores). A descrição das entrevistas pode ser visualizada no Quadro 8:

Quadro 8 - Descrição das Entrevistas

Entrevistados	Entrevista	Papel	Grupo	Bailique (BQ) Beira Amazonas (BA)	Data da Entrevista	Tempo de Duração
E1	1	Criador do Protocolo	G1	-	16/06/20	59 min
E1	2	Criador do Protocolo	G1	-	18/03/21	80 min
E2	3	Articuladora de campo	G1	BA	22/06/20	100 min
E2	4	Articuladora de campo	G1	BA	12/03/21	45 min
E2	5	Articuladora de campo	G1	BA	19/03/21	45 min
E3	6	Pesquisador	G5	-	26/06/20	40 min
E3	7	Pesquisador	G5	-	02/02/22	50 min
E4	8	Morador local	G3	BQ	04/03/21	70 min
E5	9	Liderança local	G2	BQ	05/03/21	41 min
E6	10	Morador local	G2	BQ	09/03/21	36 min
E7	11	Professora Federal	G4	Parceiro BA	25/03/21	46 min
E8	12	Diretor institucional	G4	Parceiro BA	14/04/21	68 min
E9	13	Liderança local GT Juventude	G2	BA	17/05/21	36 min
E9	14	Liderança local GT Juventude	G2	BA	16/06/22	15 min
E10	15	Vice-presidente do Comitê gestor do Protocolo Comunitário	G2	BA	21/05/21	84 min
E11	16	Liderança local GT Mulheres	G2	BA	23/05/21	25 min
E12	17	Produtor local	G3	BA	06/06/21	14 min
E13	18	Presidente Escola Família	G2	BA	17/06/21	35 min
E14	19	Liderança local	G2	BQ	11/12/21	60 min
E15	20	Presidente da AmazonBai	G2	BA	07/01/22	53 min
E16	21	Parceiro	G4	Parceiro BA	07/01/22	50 min
E17	22	Produtor local	G3	BA	06/06/21	14 min
17 entrevistados em 22 entrevistas						1102 min

Fonte: Elaborado pela autora

Na oportunidade, salienta-se que foi utilizada a técnica de bola de neve (MORGAN, 2008), segundo a qual um ator indicava outro sujeito para ser entrevistado. Após apresentada a

técnica de coleta de dados, o tópico seguinte tem a intenção de demonstrar como foi realizada a análise dos dados.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Ao considerar as características deste estudo, a técnica selecionada foi a análise de conteúdo. Essa técnica, segundo Bardin (1993), visa inferir conclusões sobre o conteúdo das mensagens, como o que causou a mensagem, quais são as consequências e os efeitos da mensagem, etc. Importante mencionar que a análise de conteúdo leva em consideração o rigor da objetividade e a redução da subjetividade do estudo qualitativo, sendo importantes para a pesquisa científica (CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003).

Após essa descrição, os dados foram inseridos no *software* NVivo e processados para sua categorização. Inicialmente, quatro categorias mais amplas foram pré-estabelecidas: contexto, inovação social, escalabilidade da inovação social e capacidades dinâmicas. Entretanto, no decorrer das análises, percebeu-se a necessidade de serem agrupadas em subcategorias. A categorização foi realizada várias vezes, e, com o decorrer das análises, as categorias foram reagrupadas, dando origem a categorias mais específicas ao processo de escalabilidade da inovação social e suas relações com as CDs, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9- Categorias e Subcategorias de Análise da Pesquisa

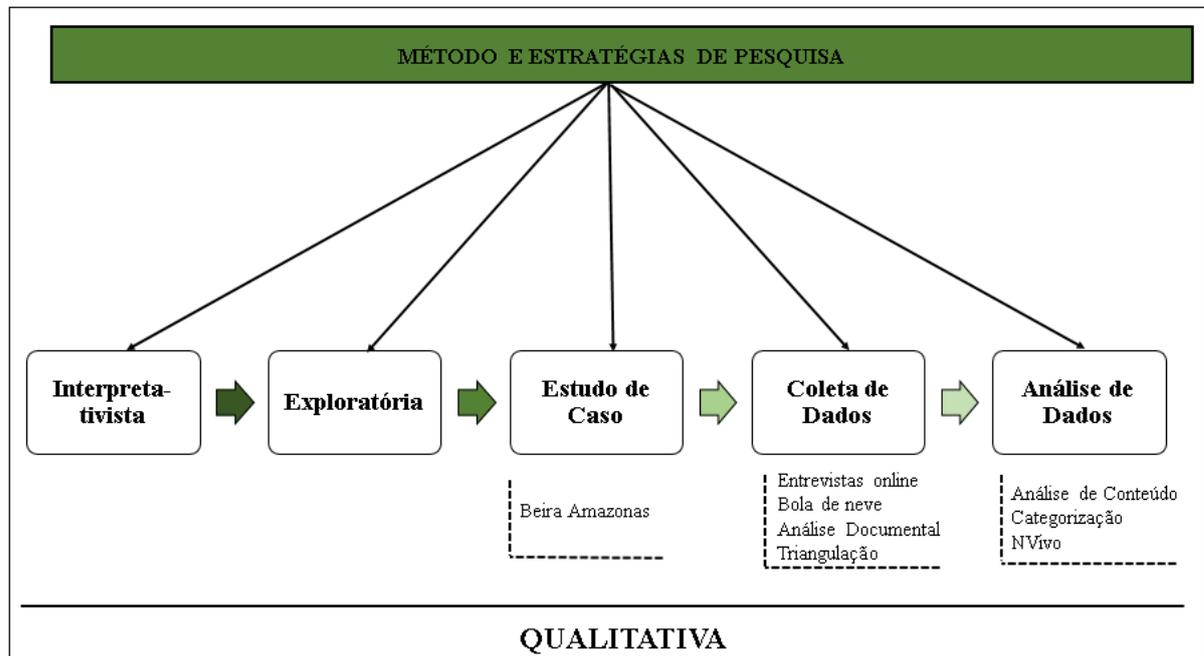
Categoria ampla	Subcategoria 1	Subcategoria 2
Contexto	Características da comunidade Bailique Características da comunidade Beira Amazonas	Ameaças Biodiversidade Conflitos Desafios Educação
Inovação social	Inovação social como processo Inovação social territorial	Atores e lideranças locais Cocriação Empoderamento coletivo Mobilização de atores Formas de organização Relacionamento entre atores União da comunidade
		Desenvolvimento local do território Protocolo comunitário e metodologia Relações sociais Transformação das relações sociais

Escalabilidade	Replicação do ‘protocolo comunitário’	História da replicação Benefícios da replicação Elementos necessários para replicar Razões e motivações para replicar O que mudou Aprendizagem
	<i>Scaling Out</i>	Aumento de número de pessoas atingidas
	<i>Scaling Up</i>	Mudança de leis e regras ou novas políticas
	<i>Scaling Deep</i>	Mudança de cultura e/ou mentalidade
Capacidades Dinâmicas	<i>Sensing</i>	Acesso à informação e conhecimentos Envolvimento ativo da comunidade Monitoramento de iniciativas Motivação pessoal para replicar Envolvimento pessoal com o processo Capacitação
	<i>Seizing</i>	Comprometimento dos atores Comprometimento da comunidade Diferentes processos realizados Novas relações de parceria colaborativas Senso de pertencimento
	<i>Transforming</i>	Ações coletivas Compartilhamento de conhecimento Governança Principais transformações Protagonismo e liderança

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 7 tem a intenção de demonstrar, de forma gráfica, o método empregado e as estratégias utilizadas.

Figura 7- Método e Estratégias de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Após essas explicações, a seção a seguir demonstra as etapas da pesquisa.

3.6 ETAPAS DA PESQUISA

Essa seção é direcionada à apresentação das etapas de pesquisa propostas para a presente tese, contendo as escolhas metodológicas de cada etapa.

A **etapa 1- Exploratória Inicial** é compreendida como um momento exploratório de compreensão sobre a metodologia do ‘protocolo comunitário’. Percebeu-se que, antes de entender como aconteceu a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas, era preciso compreender o que era um ‘protocolo comunitário’. Por isso, nesse primeiro momento, entrevistas não estruturadas e *online* foram realizadas, principalmente, com um dos criadores da metodologia e com alguns atores-chave da equipe da gestão do ‘protocolo comunitário’. Além disso, foi necessário suplementar o entendimento com análise documental dos principais documentos, como a Metodologia de construção para ‘protocolos comunitários’ 1 e 2, documento final do ‘protocolo comunitário’ do Bailique, vídeos no *youtube* e outros documentos julgados como importantes para esse momento. Nessa etapa, foram identificados os CTPs da implementação do PC no Bailique, até o momento em que ocorre a escalabilidade para o Beira Amazonas, que pode ser visualizado no Apêndice A.

Após o entendimento inicial sobre a metodologia do ‘protocolo comunitário’, a **etapa 2- Descritiva** buscou o entendimento sobre como aconteceu a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’. Para isso, deu-se o início da coleta de dados oficial, não sendo mais uma etapa exploratória. Assim, foram elaborados os três protocolos de entrevistas semiestruturados, um para o território do Bailique, um para o território do Beira Amazonas e um para os parceiros, conforme foi mencionado no Quadro 7.

Depois desse momento, foi agendada uma reunião *online* formal, com as lideranças do território do Beira Amazonas, para aprovação da coleta de dados no território. Além disso, a pesquisadora precisou enviar uma carta de intenção (Apêndice B) por *email* para consentimento dos residentes. A coleta de dados foi aprovada em uma sessão *online* com sete lideranças presentes, e entrevistas foram agendadas, começando a serem realizadas, porém, devido à instabilidade de internet na região, os agendamentos foram prejudicados e várias entrevistas não puderam ser efetivadas, e outras ainda tiveram que ser realizadas em dois momentos.

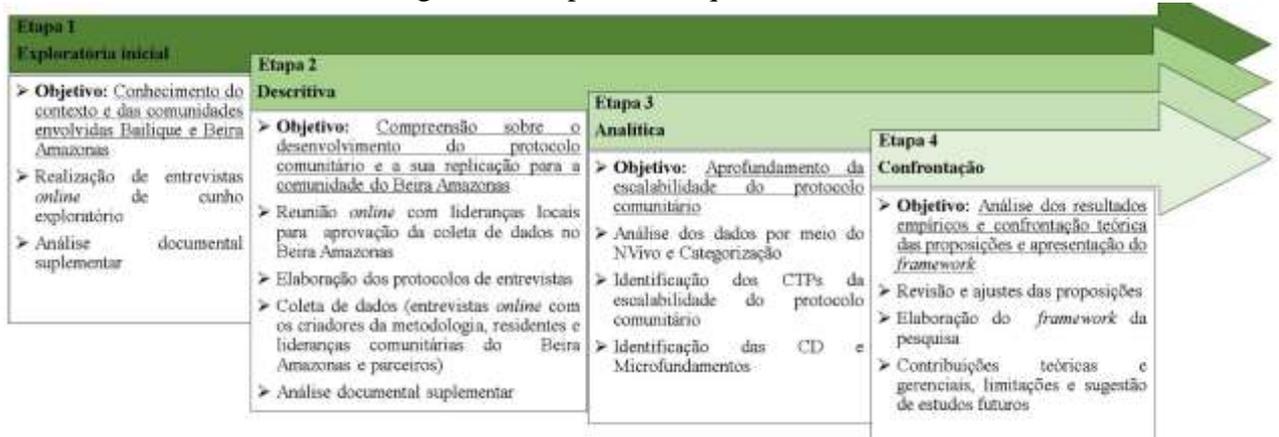
Por conseguinte, aquelas entrevistas que tiveram sucesso foram suplementadas pela técnica de bola de neve, situação em que um residente indicava outro ator para ser entrevistado. Já, para a coleta de dados no Bailique, não foi necessária reunião de aprovação, visto que o pedido de participação da entrevista foi informal e enviado via *whatsapp* juntamente com uma apresentação da pesquisadora e da pesquisa. Desse modo, as entrevistas foram agendadas uma por uma e envolveu a técnica bola de neve. Detalhes e informações sobre a coleta de dados foram explicados anteriormente no Quadro 8.

A **etapa 3- Analítica** buscou, a seu tempo, a compreensão do processo da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas, mas de forma mais profunda, já que envolveu a formulação dos CTPs final (Figura 14) que representaram os momentos críticos sobre como ocorreu o processo da escalabilidade da inovação social para o Beira Amazonas. Além disso, essa etapa teve o intuito de entender como as capacidades dinâmicas contribuem para a escalabilidade da inovação social. Pela identificação das CDs e os Microfundamentos específicos, foi possível compreender como as CDs suportaram todo o processo de escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas.

Por fim, a **etapa 4- Confrontação** analisou os “achados” empíricos das sete proposições elaboradas no referencial teórico e os confrontou com a literatura. Ao analisar os resultados empiricamente, percebeu-se que as proposições precisavam de ajustes e outras foram reelaboradas, sendo que se sentiu a necessidade da inclusão de uma nova proposição. Ao final, foi elaborado um ‘*framework*’ sobre como as CDs contribuíram para o EPC. No entanto, essa

etapa incluiu a elaboração das considerações finais, incluindo a descrição dos avanços no campo por meio das contribuições teóricas, gerenciais e metodológicas, bem como as limitações e sugestão de estudos futuros. A Figura 8, apresentada a seguir, resume essas etapas.

Figura 8 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADOS

Para entender como as Capacidades Dinâmicas contribuíram para o processo da escalabilidade da inovação social, neste capítulo, são apresentadas as análises e discussões consideradas relevantes para a compreensão do caso.

Inicialmente, são descritos o contexto e as características das comunidades ribeirinhas Amazônicas e, após, a inovação social e seus elementos. Na sequência, é apresentada uma narrativa que conta a história da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas. Nesse subcapítulo, estão expostos os *Critical Turning Points* (CTPs) que foram os principais eventos no tempo para escalar o ‘protocolo comunitário’ para sua região. Por fim, é realizada uma aproximação com a teoria, Capacidades Dinâmicas, elencando um conjunto de CD e Microfundamentos específicos, que foram essenciais na escalabilidade do ‘protocolo comunitário’.

4.1 CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS LOCAIS DAS COMUNIDADES RIBEIRINHAS

A literatura denota que a inovação social é dependente do contexto (DESERTI; RIZZO, 2019; TARDIF; HARISSON, 2005) e, por isso, deve-se observar as características, restrições e oportunidades de territórios, para melhor compreender como a inovação social acontece, bem como entender os principais processos, ações e rotinas que auxiliaram a sua escalabilidade.

Para analisar o contexto das comunidades ribeirinhas investigadas na presente tese, Bailique e Beira Amazonas, propõe-se, em primeiro momento, discutir as características locais e contextuais presentes nesses territórios. Ambos os territórios apresentam contextos marcados pela fraca interação com o governo e carência de políticas públicas, há omissão de instituições na prestação de serviços básicos às comunidades, ocasionando pobreza, restrições e limites nessas regiões. Na literatura, essa situação é conhecida como vazios institucionais (*institutional voids*). O termo “vazios institucionais” é utilizado neste trabalho como a ineficiência ou falta de instituições em mercados emergentes, e é uma situação configurada como uma das causas da desigualdade social.

Por meio das entrevistas, pode-se perceber que ambos os territórios apresentam características locais similares e representativas de regiões onde vivem PCTs, mas também apresentam algumas diversidades contextuais dos territórios, que são fundamentais para entender como as diferenças entre as comunidades afetaram o desenvolvimento da

escalabilidade da inovação social no território do Beira Amazonas. O Quadro 10 apresenta essas características.

Quadro 10 - Similaridades e Diferenças Contextuais Beira Amazonas e Bailique

Similaridades	Diferenças
Vazios Institucionais	Tamanho das comunidades
Questões fundiárias e regularização das terras	Aderência das comunidades ao protocolo
Infraestrutura precária	Localização das comunidades
Extração do açaí como principal atividade econômica (extrativistas)	Implementação do protocolo
Conflitos e desavenças internas, geradas por lideranças políticas institucionalizadas no território	Sistema educacional Escola Família na comunidade
Ameaças ambientais externas causadas por fenômenos naturais ou pela ação humana	Maturidade da comunidade
Conhecimento tradicional sobre recursos naturais do ecossistema da região	
Cultura local baseada em saberes ancestrais e milenares	

Fonte: Elaborado pela autora

Dos aspectos similares que aproximam essas duas comunidades, destacam-se os vazios institucionais encontrados nesses contextos. Grande parte dos entrevistados narrou que ambas as comunidades são marcadas pela ausência do governo nos territórios, pois são comunidades afastadas dos grandes centros, caracterizadas pelo distanciamento, isolamento social e difícil acesso (vazios institucionais), conforme afirma um produtor local:

O governo hoje ele praticamente, ele esquece das populações e comunidades ribeirinhas que existem no Brasil [...] porque o governo ele só atua durante 2,3 meses antes das políticas, então nesse período, ele faz tudo que pode e promete o que não pode e depois esquece (E5).

Como consequência disso, esses territórios acabam se tornando vulneráveis, dificultando a implementação de qualquer iniciativa de melhoria local, haja vista a desassistência governamental. Em países emergentes, como o Brasil, que apresentam altas taxas de pobreza e desigualdades sociais, Mair e Martí (2009) ressaltam que aqueles que vivem em condições de pobreza não conseguem participar dos mercados, devido à fraqueza ou ausência de instituições de apoio. Esses vazios resultam em uma série de problemas estruturais das comunidades relacionados à infraestrutura básica como, por exemplo: (i) acesso à energia elétrica e dependência de gerador a diesel; (ii) saneamento básico e falta de água potável; sistema ineficiente de esgoto e falta de coleta de lixo; e (iii) sistema de saúde precário. Percebe-

se que esses vazios intensificam as desigualdades sociais locais, potencializando a marginalização e a infraestrutura precária dessas comunidades.

Desse modo, Mair e Martí (2009) destacam que, quando o apoio do governo é insuficiente, frequentemente grupos privados intervêm, para ajudar grupos marginalizados a funcionarem e a se auto regulamentarem. Como foi o caso da instituição Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), que, consciente da falha governamental nas comunidades ribeirinhas, criou, implementou e replicou o ‘protocolo comunitário’ voltado para povos e comunidades tradicionais da Amazônia. Essa intervenção do GTA tem ajudado a diminuir os vazios institucionais e o índice de vulnerabilidade local

Outro ponto similar que impacta essas regiões está relacionado às questões fundiárias e a regularização das terras. Nas terras onde os moradores de ambas as comunidades vivem, estão depositados todos os recursos naturais, que são vitais para sua existência. Contudo, essas terras são de propriedade da União, ou seja, eles não são donos das próprias terras, o que dificulta a realização de qualquer ação de melhoria nesses territórios.

As questões fundiárias afetaram, significativamente, a forma de atuação e organização dos PCTs, haja vista a inoperância do Estado. Nessa linha, a implementação e replicação do ‘protocolo comunitário’ trouxe uma esperança de desenvolver seus territórios, pois o protocolo fundamenta-se também na defesa, proteção e gestão do território, que auxilia na preservação da biodiversidade local. O ‘protocolo comunitário’ do Bailique e do Beira Amazonas reforça isso, já que, por exemplo, a pesca para algumas espécies é proibida, não é permitido realizar queimadas, é proibida a caça de animais com filhotes, entre outros. A defesa do território foi um ponto levantado por E10:

Então nós queremos dialogar nesse cenário como o protocolo comunitário onde a defesa do território ela é essencial e só assim a gente consegue manter a biodiversidade. Se não tiver a condição de ter um pedaço de terra como eu vou preservar a floresta? E a floresta só é preservada por quem dela cuida e quem dela lá mora, então quem mora e quem cuida faz jus ao direito a ter a gestão desse território (E10).

Apesar dos avanços latifundiários, segundo Monteiro (2018), a questão fundiária ainda causa conflitos mesmo após a implementação do protocolo. Um dos motivos refere-se à insegurança dos moradores mais antigos, principalmente do Bailique, pois a regularização das terras incluiu novas pessoas no território e, como consequência, diminuiu as suas áreas de uso

comum, que passaram também a ter outras finalidades como extração de madeira e pecuária, contrariando as premissas do ‘protocolo comunitário’.

No Beira Amazonas, no primeiro Encontro (grande encontro da comunidade momento em que se juntam todas as comunidades), realizado durante a implementação do ‘protocolo comunitário’, constataram-se que várias terras não estavam regularizadas e isso impedia esses moradores de obterem benefícios governamentais, como acesso a crédito e financiamentos. Diante disso, por meio da articulação de uma das grandes lideranças da região, juntamente com o apoio dos parceiros do projeto, foi possível acionar atores externos como a Superintendência do Patrimônio da União do Estado do Amapá (SPU), o Ministério Público e o Inbra, para auxiliar a população do Beira Amazonas a obter o documento que os autorizava a morar nesse território, o Documento de Aptidão ao Pronaf (DAP).

Sabe-se que o DAP é a “*porta de entrada do agricultor familiar às políticas públicas de incentivo à produção e geração de renda*” (BRASIL, 2021), pois é um documento que identifica o produtor e o agricultor familiar como dono da terra. Com tal documento, é possível acesso ao crédito, financiamentos e outros programas do governo como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Política de Garantia de Preços Mínimos para os Produtos da Sociobiodiversidade (PGPMBIO).

Considerando as vulnerabilidades locais e a invisibilidade dos territórios perante os órgãos governamentais, a regularização das terras trouxe muitos benefícios às famílias. Além disso, forneceu a base da organização social e oportunizou a continuidade e o desenvolvimento do processo de replicação da iniciativa de inovação social nesse contexto. Esse fato é bastante significativo, pois desencadeou uma série de mobilizações internas realizadas proativamente pelos próprios moradores no intuito de superar essa falta da assistência governamental.

Desse modo, esse cenário potencializa a mobilização dos atores para solucionar seus problemas sociais, por isso Bepa (2011) sugere envolver ativamente os atores na participação para construção de soluções, aumentando a capacidade de inovação da sociedade. Isso requer novos modelos de governança para a auto-organização, interação entre atores, envolvimento de *stakeholders* e, também, processos de apoio à ampliação e difusão da inovação social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016). Portanto, nesses contextos de isolamento e vulnerabilidade, é necessário que as comunidades avancem e se mobilizem juntamente de parceiros para solucionar seus próprios problemas, seguindo no desenvolvimento do território.

Os moradores da comunidade do Bailique e Beira Amazonas são, em sua maior parte, pequenos pescadores, agricultores, mas principalmente extrativistas de produtos florestais que

utilizam o açaí como sua principal atividade econômica. O açaí é considerado o “*ouro negro da Amazônia*” e sua cadeia produtiva é bastante representativa no território, sendo que 80% dos ribeirinhos utilizam o açaí como sua principal fonte de renda, além de fazer parte da cadeia alimentar das famílias dessas comunidades.

O açaí faz parte do sustento dessas famílias da região Amazônica há anos. No entanto, sua extração aumentou no início dos anos 2000. Até então, as principais fontes de renda eram a exploração madeireira e o palmito de açaí. A extração do palmito de açaí requeria a derrubada da árvore e a sua comercialização não estava mais rentável, pois rendia aproximadamente R\$ 0,70 centavos.

Desse modo, a extração do palmito perdeu espaço e começou-se a explorar outros produtos como o caroço e a polpa do açaí, que, além de ser mais rentável, em média R\$ 35,00 uma lata (14kg), ainda deixava o açaizal em pé. Contudo, historicamente, a cadeia produtiva do açaí é um sistema exploratório baseado em intermediários, que, por possuírem mais recursos como barcos ou embarcações para escoamento do açaí, operam com baixas margens aos pequenos produtores locais, isso significa que o produtor é o que menos ganha. Segundo relatos do presidente da AmazonBai:

A cadeia do açaí é um sistema que ainda persiste aqui na região Amazônica que é o produtor que é o que menos ganha com o açaí, porque ele entrega geralmente para o atravessador, o atravessador que vai lá na comunidade pegar o açaí entrega para outro atravessador que vai fazer o transporte de barco até a capital para fazer a comercialização para fazer com outro comprador que vai levar para uma agroindústria ou para as bateadeiras para beneficiamento, então nesse sistema em média são 4 a 5 pessoas desde a hora que o produtor coleta o açaí até o consumidor final, então é o que menos ganha com o açaí é o produtor que faz todo trabalho na floresta (E16).

A cadeia do açaí é dominada pelos chamados atravessadores que praticam condições de mercado injustas. Entretanto, o preço praticado pelo atravessar de uma lata com 14 kg de açaí é, em média, R\$5,00, e essa condição se agrava, uma vez que a maior parte deles possui transporte refrigerado para escoar a fruta, que é um produto perecível. Cabe mencionar ainda que o trajeto até a capital Macapá é distante. Então, os produtores locais ficavam reféns dos preços de mercado impostos pelos dominantes da cadeia e praticamente inexistiam condições para negociação. Essa condição de exploração levou essas famílias a questionarem o tradicional funcionamento da cadeia produtiva do açaí.

Com a implementação do protocolo no Bailique e a replicação para o Beira Amazonas, esse cenário foi parcialmente resolvido (pois nem todas as comunidades aderiam ao protocolo,

e ainda permanecem nesse sistema de exploração). A partir, do ‘protocolo comunitário’, o açaí passou a ter certificação *Forest Stewardship Council* (FSC - Conselho de Manejo Florestal), a cadeia produtiva foi organizada no território com os cursos de manejo e boas práticas e o preço de venda da lata de açaí (14kg) aumentou significativamente de R\$ 5,00 para R\$ 35,00. Em 2017, por meio do auxílio de parceiros, a comunidade do Bailique conseguiu aporte financeiro para compra de um barco refrigerado para escoar o produto. Com isso, os produtores do Bailique mobilizaram-se e criaram uma cooperativa e agroindústria, denominada AmazonBai, com o intuito de comercializar o açaí. Nessa perspectiva, eliminou-se a figura do atravessador e os produtores, que participaram do protocolo e passaram a dominar a cadeia, vendendo a preços competitivos e ganhando poder de barganha.

Esse ponto é importante, pois a noção de desenvolvimento territorial proposta por Moulaert (2009) é justamente avançar na dimensão econômica, sociocultural e política do território. Nesse sentido, essa condição exploratória diminuiu com a nova forma de organização e coordenação da cadeia produtiva do açaí, bem como possibilitou o surgimento de novos postos de trabalho, geração de renda, novas atitudes e comportamentos que permitiram uma mudança na questão econômica e política do território.

A respeito desse contexto, Tardif e Harisson (2005) sugerem que uma conjuntura de restrições e oportunidades leva ao surgimento de inovações sociais, uma vez que estimula os atores a redefinirem seu sistema de atuação. Nesse caso, o contexto de exploração da cadeia produtiva do açaí foi elementar para reorientação de suas ações e estratégias. Ademais, as transformações em níveis macroestruturais devem levar em conta o contexto particular do território e onde está localizada a inovação social, sendo que isso impulsiona os atores locais a buscarem a modificação das formas de fazer, produzir e pensar (TARDIF; HARISSON, 2005).

Apesar disso, os relatos dos entrevistados apontam que ambos os territórios são marcados por constantes conflitos, desavenças internas e tensões inerentes de sistemas coletivos comunitários. Outro ponto que chamou atenção foram as questões religiosas, pois a igreja católica é o grande ponto de encontro das famílias e muitas informações são repassadas ao final da missa. Contudo, há um crescimento de outras religiões, tais como a evangélica, que alega ficar de fora de algumas discussões e não consegue acessar informações. Consequentemente, isso causa atrito entre as famílias.

No Beira Amazonas, existem conflitos, principalmente, em relação às lideranças políticas institucionalizadas no território e, mesmo com a implementação do ‘protocolo comunitário’, esses conflitos não cessaram. Conforme afirma o entrevistado E7:

Tem muito conflito, jogo de interesse, jogo político, então você tem o líder de uma comunidade que quer se destacar mais do que o líder da outra comunidade, às vezes até membros da própria família, têm desavenças ali que são históricas entre famílias, dentro de famílias, e você tem essas disputas de poder, de influência.

É bastante comum encontrar nesses territórios lideranças históricas, relacionadas a movimentos partidários, que, de acordo com os relatos, agem em seu próprio benefício, favorecendo somente seus familiares. Todavia, o ‘protocolo comunitário’ tem o intuito de amenizar o “jogo” de interesses particulares, focando no benefício sistêmico do território. No Bailique, as *“lideranças, os conselheiros, os idosos, os líderes religiosos, os professores e as parteiras são todos considerados autoridades comunitárias dentro da sua área de trabalho”* (D19).

Nesse sentido, Costamagna e Larrea (2017) apontam que o processo de transformação de interesses individuais em coletivos, dos moradores locais, é manifestado por tensões que se desenvolvem em um ambiente marcado por diferentes visões de mundo e complexidades. No entanto, essa conversão é necessária para promover o desenvolvimento territorial.

Além disso, os ribeirinhos também se deparam com diversas ameaças ambientais, causadas por fenômenos naturais ou pela ação humana. O Bailique enfrenta problemas ambientais relacionados ao fenômeno das “terras caídas¹”, que é o deslizamento de terras causando erosão na terra. Outra ameaça ambiental refere-se à entrada da água salgada na região, gerando problemas de poluição e diminuição de peixes de água doce. Recentemente, em parceria com a ACTB - Associação de Comunidades Tradicionais do Bailique, a cooperativa AmazonBai realizou a doação de mais de 70 caixas d’água, beneficiando mais de 20 comunidades do Bailique, atingidas pelo problema de salinização da água do Rio Amazonas, decorrente do avanço do nível do Oceano Atlântico no rio. Questionado sobre isso, E5 aponta:

E o sistema de água, que também tem sido um problema na região, que é a entrada da água salgada na região. Então, como a gente vai resolver esse problema em uma região que sempre teve água doce e agora sofre com a influência da água salgada?

¹ Terras caídas “é um termo regional amazônico usado principalmente para designar erosão fluvial acelerada que envolve desde os processos mais simples a altamente complexos, englobando indiferenciadamente escorregamento, deslizamento, desmoronamento e desabamento que acontece às vezes em escala quase que imperceptível, pontual, recorrente e não raro, catastrófico, afetando em muitos casos distâncias quilométricas” (CARVALHO, 2006).

Já o Beira Amazonas é ameaçado pelas incertas e futuras obras como a construção de um porto, que, se acontecer, poderá poluir as águas e eliminar peixes de água doce, conforme relata E2:

Tem um outro projeto bizarro que tem há muitos anos de construir um porto naquela região, teria que excluir algumas comunidades para construção do maior porto da América Latina [...] Esse projeto já foi discutido em São Paulo e naquela região parece que tem uma profundidade grande no Rio Amazonas e tem uma demanda de escoar soja pelo Amapá, então viria soja do Mato Grosso e escoaria pelo Amapá, que é muito melhor que Santos, pois o Amapá já está muito mais próximo da Europa (E2).

Essas ameaças externas geram medo e apreensão constantes para os ribeirinhos que lutam pela manutenção de suas terras e preservação da rica e vasta biodiversidade. Logo, intensifica-se quando existe pouca atuação governamental ou quando o Estado não intervém ou não monitora o progresso da degradação ambiental. Como resultado, a diversidade cultural e linguística desses povos também está diminuindo a taxas alarmantes (SHRUMM; JONAS, 2012).

Em relação às ameaças territoriais, existe um desequilíbrio de visões: de um lado, as comunidades locais tendem a visualizar seus territórios como um sistema integrado, em que cada parte é dependente de outra, já que são dependentes dessas áreas para viver; em contrapartida, governos e empresas tendem a enxergar áreas separadas ou como partes distintas (SHRUMM; JONAS, 2012). Para os autores, disso decorrem diversas ameaças externas como a monocultura e agricultura em larga escala, poluição das águas, construção de barragens, desastres naturais induzidos pelo homem, mineração, modificação genética de plantas e animais, etc. Por isso, muitas comunidades, como os povos Munduruku-Mato Grosso e os povos do Cerrado- Minas Gerais, desenvolveram seus 'protocolos comunitários' e bioculturais, como resposta a ameaças externas.

Outro aspecto que fundamenta o contexto dessas regiões refere-se ao conhecimento tradicional e os recursos naturais/genéticos, que desempenham um papel vital no modo tradicional de viver dos ribeirinhos, impactando na geração de renda, na alimentação e no sustento das famílias. O que se sabe atualmente sobre os recursos genéticos deve-se muito às comunidades tradicionais e indígenas que transmitiram o conhecimento entre as gerações.

Contudo, historicamente, os recursos genéticos e o conhecimento tradicional têm sido uma preocupação constante para essas comunidades e palco de diversos conflitos históricos. Os recursos genéticos não estão distribuídos de maneira uniforme, e a vasta diversidade de biomas

da região Amazônica, que contempla 15% de todas as espécies, atrai muitos setores industriais interessados em lucrar com esse conhecimento, que é considerado um atalho no desenvolvimento de novos produtos (CASTRO; RAMOS, 2016). Esses pontos denotam a necessidade de garantir e proteger essa herança biocultural.

Entretanto, até 1992, qualquer pessoa ou organização podia acessar os recursos genéticos e conhecimento tradicional sem necessidade de autorização (SMITH, 2012). Sendo assim, em 1993, foi criado um projeto de lei sobre o Acesso e Repartição de Benefícios (ABS), que se refere à maneira como o patrimônio genético pode ser acessado e como os benefícios que resultam do seu uso comercial são compartilhados entre pessoas ou países (D7). Segundo esse documento, os benefícios compartilhados podem ser monetários como *royalties* ou não monetários como capacitação e transferência de tecnologia para pesquisa e desenvolvimento.

Nesse ponto, o ‘protocolo comunitário’, que se fundamenta na Convenção da Diversidade Biológica (CDB), Convenção nº 169 da OIT sobre Povos Indígenas e Tribais (OIT 169), no Protocolo de Nagoya e na lei de Acesso e Repartição de Benefícios (ABS), buscou reforçar o valor do patrimônio genético² da região. Seus princípios destacam a importância da preservação e manutenção dos recursos e conhecimentos tradicionais, como o uso de plantas medicinais, que são utilizadas na cura e na medicina tradicional. Um dos fundamentos dos ‘protocolos comunitários’ está, não só em salvaguardar os direitos territoriais de povos e comunidades tradicionais, mas também em agir para defender de agentes externos (D20; MONTEIRO, 2018). Desse modo, as comunidades tradicionais devem desenvolver salvaguardas contra abusos de poder e defender seus direitos (PIMBERT, 2012). Para tanto, o ‘protocolo comunitário’ concebeu novas regras de acesso e compartilhamento de conhecimento tradicional, além de recursos genéticos no território.

Em uma análise da comunidade, Castro e Ramos (2016) encontraram que o conhecimento tradicional e o uso de recursos discutidos durante a implementação do ‘protocolo comunitário’ do Bailique permitiram aos ribeirinhos: a) desenvolvimento de capacidades técnicas; b) conhecimento básico sobre Convenção da Diversidade Biológica e o Protocolo de Nagoya; e c) internalização dos principais conceitos sobre acesso e compartilhamento de recursos e benefícios.

² “Patrimônio Genético é o conjunto de informações genéticas contidas nas plantas, nos animais e nos microrganismos, no todo ou em suas partes (cascas, folhas, raízes, pelos, penas, peles, etc.), estejam eles vivos ou mortos, que pode ser útil ao ser humano” (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2021; GTA, 2014).

Desse modo, o ‘protocolo comunitário’, em ambas as comunidades, foi fundamental para salvaguardar os conhecimentos tradicionais e os recursos naturais. Esses resultados foram essenciais para manutenção e sustentabilidade dos recursos genéticos ao estabelecerem regras internas comunitárias referentes ao acesso a esses recursos naturais e tradicionais, bem como para o compartilhamento desses recursos e benefícios entre as famílias.

Contudo, há de se discutir que o cumprimento dos acordos estipulados pelas comunidades pode não fortalecer, desenvolver e proteger totalmente esses grupos; isso porque nem todas as comunidades pertencentes aos arquipélagos aderiram ao ‘protocolo comunitário’. Além disso, o que foi tratado nesses documentos pode não ser respeitado ou as pessoas podem simplesmente desacreditarem no processo ou mesmo perderem o interesse. Das 51 comunidades pertencentes ao arquipélago do Bailique, 34 aderiram ao protocolo; e, das 19 comunidades do Beira Amazonas, nove são participantes do protocolo.

A esse ponto, Monteiro (2018, p.46) propõe um questionamento: “*existe saída para que o desenvolvimento territorial de povos e comunidades tradicionais vá além da mercantilização da natureza? Existem formas não mercantis de se adotar ‘protocolos comunitários’?*” Para o autor, algumas comunidades tradicionais não se sentem protegidas devido ao beneficiamento do setor privado no desenvolvimento de produtos por meio do acesso ao conhecimento tradicional associado. Entretanto, nesta tese, pelo relato dos entrevistados, nota-se que as comunidades, que aderiram ao ‘protocolo comunitário’, acreditam que este permitiu salvaguardar seu conhecimento tradicional e seus recursos genéticos. Vale apontar que uma análise mais aprofundada sobre isso será retomada na seção 4.3 (quando se discute a escalabilidade).

Outro ponto similar relevante para a compreensão do contexto das regiões investigadas diz respeito à cultura local. Essas comunidades possuem características culturais marcantes, ancestrais, milenares e que tornam esses contextos únicos. Esse fato pode ser um dos motivos para algumas comunidades não aderirem ao ‘protocolo comunitário’. A implementação do protocolo gerou um enfraquecimento de algumas associações locais já existentes e grupos que tradicionalmente eram responsáveis pela tomada de decisão local, principalmente as de cunho político. E, a partir de então, criaram-se grupos com sistemas mais participativos, democráticos, horizontalizados e sem viés político.

Logo, manter e sustentar essa cultura tradicional são ações difíceis e, como consequência, observa-se a marginalização e a vulnerabilidade das comunidades. Como por exemplo, quando o ‘protocolo comunitário’ foi implementado em ambas as comunidades,

observou-se que muitas famílias não tinham os documentos necessários de posse de terra e, conseqüentemente, não conseguiam acessar crédito ou financiamento. O ‘protocolo comunitário’ resolveu parcialmente essa situação com a entrega de inúmeros termos de autorização de uso sustentável do território (TAUS). Por isso, os problemas contextuais e históricos também oferecem oportunidades para iniciativas que abordam problemas sociais (MOULAERT *et al.*, 2013; DE BRUIN; READ, 2018).

A cultura local vem reforçar também a questão de identidade dos povos e comunidades tradicionais. Moulaert e Sekia (2003) ressaltam que a identidade da comunidade está relacionada à dimensão sociocultural do desenvolvimento territorial e reflete a identidade comunitária. Ainda, eles são exímios conhecedores de plantas e animais e são considerados os atores que salvaguardam e protegem as florestas. Segundo relatório do primeiro Encontro do território do Beira Amazonas, “*Ser Beira Amazonas*” é:

Pertencer a um território privilegiado da floresta, onde os recursos necessários para sobrevivência podem ser adquiridos através do extrativismo e do conhecimento tradicional, vivenciando a rotina ribeirinha, preservando a cultura e os bens naturais locais.
É ser extrativista, é ser ribeirinho, é ser agricultor, é ser pescador, é ser conhecedor da maré, é poder degustar das iguarias da região, é fazer parte de uma região que ainda luta por seus direitos.

Frente ao exposto, os fatores contextuais apresentados até aqui tornam a região um terreno fértil para a inovação social emergir, visto que se entende que não há como desassociar a inovação social de seu contexto. Nesse sentido, Tardif e Harisson (2005) corroboram afirmando que o reconhecimento do problema, a vontade de agir, a dinâmica social apropriada, as instituições permissivas à mudança e a sinergia presente são fatores que impulsionam a inovação social a emergir em diversos contextos.

A seguir, serão apresentadas as características do contexto que tornam cada território investigado na presente tese peculiar. Nesse ponto, Tardif e Harisson (2005) apontam que se deve levar em consideração o contexto particular de cada organização, território, setor ou comunidade, pois será relevante enfatizar a “natureza localizada” das inovações sociais. Em razão da alta dependência do contexto que as iniciativas sociais possuem, um ecossistema surgirá como uma medida importante para sustentar a IS, já que a dependência do contexto das inovações sociais é considerada uma barreira para sua replicação (DESERTI; RIZZO, 2019).

Apesar de essas comunidades possuírem similaridades contextuais, características de comunidades ribeirinhas, apresentam aspectos específicos que as diferenciam e as tornam

singulares. Essas diferenças foram cruciais, para compreender a forma como foi conduzida a implementação do ‘protocolo comunitário’.

O primeiro aspecto que as diferenciam refere-se ao tamanho das comunidades e a adesão das comunidades ao ‘protocolo comunitário’. O Bailique é o território maior, que totaliza 51 comunidades, onde 34 dessas aderiram ao protocolo; já o Beira Amazonas é um território menor, totalizando 19 comunidades, onde apenas nove juntaram-se ao processo. Considerando a quantidade menor de comunidades do Beira Amazonas, que aderiu ao protocolo comunitário, tornou mais rápida e simples a implementação do ‘protocolo comunitário’. No Bailique, por sua vez, com uma maior adesão das comunidades, a equipe gestora dividiu o território em quatro polos, para facilitar a organização das consultas nas comunidades e oficinas.

Outro ponto que difere na implementação do ‘protocolo comunitário’ é a localização das comunidades. Tal aspecto pode dar mais indicativos quanto à fluidez e à rapidez da replicação. O Bailique é um território mais afastado, cuja logística é feita quase que exclusivamente via barco, com duração de cerca de 12 horas da capital Macapá. Já o Beira Amazonas está privilegiadamente localizado na “esquina” do Rio Amazonas. Desse modo, a logística para chegar ao território é mais rápida, uma vez que a viagem dura em média 4 horas, ou ainda é possível fazer outro percurso, metade do caminho via terrestre e outra metade via voadeira³, que leva em torno de 2 horas. O relato de um dos parceiros do ‘protocolo comunitário’ reforça isso:

O Bailique está mais longe da cidade, você tem outro contexto. O Beira você tem toda aquela beirada e também tem comunidades que estão super isoladas, mas o acesso deles ali, Macacoari, acho que do Ipixuna pra baixo o acesso deles é muito mais fácil (E17).

Tanto as questões logísticas, quanto os recursos diversos e necessários para implementar importam quando se pretende escalar uma metodologia para um território com vazios institucionais. Percebe-se que, pelo fato de a comunidade do Beira Amazonas não estar tão isolada quando comparada com Bailique, também é um fator indicativo que impacta a condição temporal de replicação.

De acordo com Rogers (2003), uma solução para necessidades sociais pode ser medida pela taxa de adoção dos membros. Dito de outro modo, a velocidade de uma solução social

³ Segundo o Dicionário de Oxford (2022), voadeira significa barco veloz e com motor de popa.

pode ser determinada pelo número de indivíduos que aderem a essa ideia. Desse modo, entende-se que, para replicar uma inovação social, no contexto de comunidades vulneráveis, o tamanho e adesão das comunidades importam e impactam a fluidez ou rapidez do processo.

Neumeier (2017) investigou os fatores de sucesso da inovação social no desenvolvimento rural, na região da Alemanha, e encontrou resultados similares. O autor aponta que o tamanho da região, onde o processo de solução social é iniciado, afeta o desenvolvimento rural, pois o tamanho da região está diretamente relacionado à participação dos moradores, ou seja, quanto menor a região, maior é o potencial para desencadear processos de participação. Ele destaca que a razão para esse fenômeno acontecer deriva de que os atores de uma pequena região possuem, geralmente, maior ligação socioemocional com a própria região, resultando em um maior comprometimento. Rogers (2003) também encontrou resultados semelhantes, uma vez que, quanto menor a região, maior é o potencial para desencadear um processo de participação.

Outro fator que diferencia os territórios é o sistema educacional, representado principalmente pela presença de uma Escola Família no território do Beira Amazonas. O isolamento dessas comunidades e a falta de assistência governamental acentuam os debates sobre educação e a sua importância para o desenvolvimento da região. Há, nessas regiões afastadas, as chamadas Escolas Famílias, que possuem um papel fundamental na educação dos PCTs. Diante das carências e do distanciamento desses locais, essas escolas apresentam um sistema de atuação diferente, fundamentado na pedagogia da alternância. Assim, está baseada em uma metodologia que busca aproximar o estudante, que vive no campo, e sua realidade cotidiana, sendo seu principal objetivo não perder o vínculo e a ligação com a comunidade, pois é um desafio para as comunidades manterem os jovens nesses territórios (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018; E1; E2). Ademais, trata-se de um sistema, em que o aluno passa um mês morando e estudando na escola e depois retorna para a comunidade, onde permanece no mês seguinte; retornando, posteriormente, à escola e, assim, sucessivamente.

Na região do Beira Amazonas, a Escola Família existe desde 2014 e sua importância deve ser destacada, pois já foi responsável pela educação de muitos jovens, que posteriormente se tornaram as lideranças da comunidade e, em seguida, as lideranças que conduziram o 'protocolo comunitário'. Contudo, na região do Bailique, a Escola Família ainda está em construção, com previsão de conclusão para 2024. Desse modo, os entrevistados relataram que os moradores do Beira Amazonas possuem níveis de educação e qualificação superiores aos moradores do Bailique.

Há um grande incentivo, por parte das famílias residentes em ambas as comunidades, pela educação das futuras gerações do território. Por isso, seus moradores são incentivados a ingressarem no ensino superior. Esse posicionamento torna os moradores mais engajados, proativos e avançados na qualificação educacional e profissional. Tradicionalmente, as maiores lideranças dos movimentos sociais da região Amazônica são ou vieram do Beira Amazonas.

Essas diferenças levam a reflexões quanto à implementação do ‘protocolo comunitário’ nos territórios. Os “achados” deste estudo evidenciaram que a aceitação e implementação do protocolo na região do Beira Amazonas foi facilitada pelo nível de instrução e qualificação de seus moradores. Percebe-se que, em um contexto de fragilidades e vulnerabilidades, onde o sistema educacional está mais estruturado (como no caso a presença atuante da Escola Família) e cujos usuários e beneficiários (no caso os moradores) possuem nível educacional e de qualificação superiores, a implementação de uma inovação social tem maior probabilidade de êxito. A esse respeito, Peter e Pollerman (2010) afirmam que certos grupos de atores parecem ser mais engajados que outros, pois a participação está relacionada ao nível de escolaridade. Para os autores, funcionários públicos, empresários e autônomos dominam mais os processos participativos, enquanto desempregados são menos envolvidos.

Entende-se que a participação social desses atores esteja relacionada a uma maior atuação nas tomadas de decisão, promoção de diálogos, engajamento cívico, controle e acompanhamento de demandas, etc. Estudos demonstraram os efeitos positivos da escolaridade no comportamento das pessoas, tal como indica os resultados da pesquisa de Dias e Kerbauy (2015), segundo a qual a escolaridade pode estimular um comportamento mais interessado, participativo, coerente e engajado dos cidadãos. Converse (2006) corrobora e acrescenta a importância da participação do cidadão nos processos políticos da sociedade.

Além disso, percebem-se diferenças na maturidade dessas duas comunidades. Conforme destaca o entrevistado E2: *“Eles pediram para que fosse feito um processo lá no Macacoari, e aí, isso é uma coisa interessante, a maturidade da comunidade que está pedindo isso também ajuda no desenvolvimento do processo”* (E2).

Quando houve o interesse em replicar o protocolo no Beira Amazonas, a comunidade já era reconhecida pelos próprios atores locais e ratificada por outras comunidades, como mais organizada, assim como já havia definido que a cadeia do açaí seria a sua prioridade. Com isso, eles buscavam fortalecer a Escola Família (EF) por meio de um fundo, em que 5% da receita da venda do açaí seria destinada à manutenção da EF.

Os resultados encontrados permitem perceber que um contexto marcado por condições adversas fomenta a mobilização dos atores, na busca por soluções para os problemas e necessidades sociais locais. A partir da realidade das duas comunidades investigadas, verificou-se que características específicas dessas comunidades podem determinar o desenvolvimento das inovações sociais, ao sugerirem que a implementação e a escalabilidade dessas iniciativas devem adaptar-se ao contexto em que ocorrem. Deserti e Rizzo (2019) confirmam esse “achado”, explicando que isso ocorre porque se observam nesses contextos combinações únicas de recursos disponíveis, que são vitais para a implementação bem-sucedida de iniciativas que abordam problemas sociais.

Diante da dependência do contexto das inovações sociais, os autores ressaltam que as tentativas de escalar as iniciativas devem levar em conta as especificidades de destino, porque, apesar de muitas vezes esses locais apresentarem contextos semelhantes, há carências ou aspectos que diferem entre eles e requerem a adaptação e reformulação da ideia para o sucesso no contexto local (DESERTI; RIZZO, 2019).

Frente ao exposto, na replicação do ‘protocolo comunitário’, no território do Beira Amazonas, vários elementos devem ser analisados como **tamanho** e **localização** da comunidade, **aderência** de comunidades, **ameaças** e **conflitos**, **sistema educacional**, **maturidade** da comunidade e **perfil** dos atores envolvidos. Então, uma comunidade que tenha a intenção de replicar uma metodologia de IS deve considerar esses elementos, e, ainda, ter disposição e abertura para o novo e melhorias no território. A Figura 9 resume essas similaridades e diferenças entre o território do Bailique e Beira Amazonas.

Figura 9 - Similaridades e Diferenças entre os Territórios



Fonte: Elaborado pela autora

Esses resultados estão alinhados com a literatura sobre a inovação social ser dependente do contexto, especialmente quando o foco está na escalabilidade da iniciativa para outras regiões. A próxima seção avança nessa discussão e se concentra em analisar os elementos da inovação social que emergiram do campo, baseado na lógica de processo e de resultado para desenvolvimento territorial, que são a base para entender a sua replicação. Portanto, segue-se apresentando a implementação do PC na comunidade do Bailique e Beira Amazonas, para, na sequência, focar sobre a escalabilidade dessa metodologia, a partir da replicação do PC para a comunidade do Beira Amazonas.

4.2 A CONTRIBUIÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SOB A PERSPECTIVA DE PROCESSO E RESULTADO

Na presente tese, entende-se a inovação social como um conceito relacionado ao desenvolvimento territorial. No caso investigado, indo ao encontro da literatura, considera-se a metodologia do ‘protocolo comunitário’ como uma inovação social. Os aportes teóricos destacam algumas características das iniciativas de inovação social como: a mobilização de diferentes atores (KLEIN *et al.*, 2016), ação deliberada e orientada por objetivos compartilhados (SANTOS, 2012) e a transformação social, a partir do impacto gerado por essas iniciativas (MOULAERT, 2009; PEL *et al.*, 2017). Especificamente, o ‘protocolo comunitário’ avança nesses pontos e destacam-se alguns fatos importantes: a) surgiu como uma resposta aos problemas sociais enfrentados por povos e comunidades tradicionais e vem buscando reduzir as desigualdades territoriais; b) mobilizou diferentes atores internos e externos; c) foi realizado por meio de ações coletivas; d) modificou as relações sociais; e) possibilitou o empoderamento das lideranças locais, bem como promoveu novos postos de liderança; e f) institucionalizou a governança no território.

Da análise dos dados emergiram duas formas de analisar a inovação social: por meio da lógica de (a) processo e (b) resultado. Na literatura, a lógica de processo é evidenciada principalmente pelos estudos de Moulaert *et al.* (2005) e Moulaert e Mehmood (2019). Já a visão de resultado é destacada por outros autores como Mulgan (2007), Howaldt e Schwarz (2010), Pol e Ville (2009), entre outros.

A visão do processo está relacionada a como ocorreu o desenvolvimento da inovação social (PC) no território, emergindo três elementos centrais: a) Comprometimento da

comunidade, baseada em objetivos complementares; b) Mobilização de atores internos e externos e cocriação; e c) Governança e movimentos *top-down* e *bottom-up*. Com isso, a articulação desses elementos direcionou para a Legitimação da iniciativa.

A lógica de resultado refere-se ao resultado da inovação social decorrente do seu processo de desenvolvimento no território. Essa visão de resultado enfatiza dois elementos centrais: a) Micro transformações locais e b) Empoderamento coletivo e recuperação do tecido social. A Figura 10 apresenta esses elementos.

Figura 10 - Inovação Social na Lógica de Processo e Resultado



Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de a identificação da IS na lógica de processo e resultado, na prática, essas visões se misturam e uma influencia a outra. Os “achados” do campo permitem entender que não se observa o resultado da inovação social sem que haja uma lógica de processo, pois todo resultado é decorrente de um processo de uma inovação social. Torna-se evidente que o processo de IS implica resultados importantes, conectados à ideia de transformação social.

Na sequência do capítulo, primeiramente, será discutida a inovação social como processo e, após, será analisada como resultado. Portanto, o próximo capítulo dedica-se à compreensão do desenvolvimento do PC na Comunidade do Bailique e Beira Amazonas. Somente após essa apresentação será abordada a sua replicação para a Comunidade Beira Amazonas, o que caracteriza a escalabilidade da inovação social, foco da presente tese.

4.2.1 Inovação Social como Processo

As três categorias que emergiram da pesquisa de campo são analisadas a seguir. Vale observar que existe uma complementariedade entre esses elementos, que conferem sustentação para a compreensão da IS como processo, considerando o ‘protocolo comunitário’.

4.2.1.1 Comprometimento da Comunidade Baseada em Objetivos Complementares

As análises permitiram concluir que a implementação do ‘protocolo comunitário’ foi um processo que contou com o comprometimento dos atores, baseado em objetivos complementares.

Dependendo da etapa em que o ‘protocolo comunitário’ se encontrava, foram observados objetivos que se modificaram ao longo do tempo e que, apesar de compartilhados, demonstravam características distintas, conforme a natureza dos atores envolvidos. Esses propósitos caracterizam-se por um processo de aprendizagem e construção coletiva, consoante o momento de desenvolvimento do PC. Para deixar mais claro o processo de desenvolvimento do PC e dos objetivos, foram identificadas três etapas: 1) Criação da metodologia do ‘protocolo comunitário’; 2) Desenvolvimento e implementação dessa metodologia; e 3) Interesses e resultados esperados. O Quadro 11 sintetiza essas etapas, que serão apresentadas na sequência.

Quadro 11 - Etapas do Processo de Implementação do PC

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Criação da metodologia do protocolo comunitário	Desenvolvimento e implementação da metodologia	Interesses e resultados esperados distintos com o protocolo comunitário
Atores envolvidos: criadores/facilitadores da metodologia.	Atores envolvidos: criadores/facilitadores da metodologia, residentes locais, lideranças comunitárias e parceiros.	Atores envolvidos: criadores/facilitadores da metodologia, residentes locais, lideranças comunitárias e parceiros.
Tipo do objetivo: comum.	Tipo do objetivo: comum.	Tipo do objetivo: complementar.
Objetivo: Fortalecer as comunidades tradicionais, proteger o uso dos seus recursos naturais e seus conhecimentos tradicionais.	Objetivos: a) Empoderar PCTs para dialogar com qualquer agente externo de forma igualitária. b) Construção do documento ‘protocolo comunitário’ no território. c) Fortalecimento institucional comunitário. d) Construção de um plano de Desenvolvimento Sustentável Local.	Objetivos: a) Criadores/facilitadores da metodologia: facilitar os encontros e diálogos, ajudar os PCTs a vencerem os vazios institucionais, fortalecendo a região e buscando levar políticas públicas. b) Residentes locais: melhorar a qualidade de vida e condições financeiras e, promover o desenvolvimento da região. c) Lideranças comunitárias: promover maior participação da comunidade e fortalecer a Escola Família. d) Diversos parceiros: fornecer condições para que a comunidade assuma compromissos mais “firmes”

		dentro do processo, fortalecer a autonomia, independência e autogestão da comunidade e, assim, viabilizar o acesso ao que não se tem nas comunidades.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente, apresenta-se uma breve discussão sobre a **primeira** etapa, a criação da metodologia do ‘protocolo comunitário’. A ideia do ‘protocolo comunitário’ surgiu em meados de 2011, inspirada no protocolo de Nagoya, assim como nos ‘protocolos comunitários’ internacionais e bioculturais, nos protocolos de vida indígenas e na Eco 92. Na época, dois atores importantes foram decisivos para o início das discussões: João (representante do GTA) e Ana (representante da OELA). João, na época presidente do GTA, era um ativista e entusiasta por políticas públicas, especialmente, aquelas voltadas aos povos e comunidades tradicionais. Ana, por sua vez, era estudante de doutorado, na London Business School, e estava procurando um caso para sua tese. O relato de um membro da equipe de gestão clarifica como essa ideia foi concebida:

E aí ele ficou super interessado e isso era 2011, Nagoia fala de protocolos comunitários, então a gente já ligou com Nagoia,[...] e aí eu fiz uma pesquisa dos que existiam, no Brasil não existia nenhum na época, na Ásia tinha alguns, na África também, e aí a gente viu que muitos deles eram muito associados a uma demanda específica de uma comunidade, todos eles tinham um problema associado, e aí eu e ele falamos, tá isso é muito legal, mas vamos pensar em alguma coisa que não seja relacionado a um problema? Que seria uma questão de gestão do território, porque a gente quer políticas públicas gerais, não quer necessariamente em uma comunidade que tem um problema, se ela tiver um problema ótimo, mas tem que ser um instrumento que possa ser aplicado por todo mundo e foi aí que surgiu a ideia [...], claro foi uma inspiração dos protocolos de vida indígenas, e se inspirar nessas ideias internacionais, a ideia nasceu assim (E1).

A narrativa em torno das discussões de construção da metodologia era não só apoiar esses grupos menos favorecidos, mas também fortalecer e desenvolver o território. Sendo assim, o ‘protocolo comunitário’ foi criado para ser um instrumento de proteção dessas comunidades, com o objetivo de fortalecer as comunidades tradicionais, proteger o uso dos seus recursos naturais, seus conhecimentos tradicionais e suas terras. Entende-se que a preocupação central desses atores era encontrar uma forma de levar políticas públicas, para essas comunidades economicamente e socialmente vulneráveis. Esses agentes constituíram um pensamento coeso e um forte desejo de ajudar os povos e comunidades tradicionais a superarem

os vazios territoriais devido à inoperância do governo. A respeito da motivação para criação do ‘protocolo comunitário’, um membro da equipe de gestão afirma:

A motivação veio exatamente na necessidade de apoiar as comunidades tradicionais em um momento que o GTA entendia que não tinha esse apoio do governo, era um momento de políticas públicas muito fracas, mas a gente via na época que as comunidades estavam sem apoio e precisava desse olhar sistêmico, integral, por isso essa definição logo no início de protocolos comunitários não seria sobre ABS e não seria um protocolo para resolver com um problema específico, tudo bem se resolvesse, mas a gente sempre veio assim: vamos falar sobre desenvolvimento sustentável no território porque este é o problema que o GTA quer resolver: como apoiar as comunidades a gerir seu território independente de outros atores e dar esse poder para eles (E1).

O ‘protocolo comunitário’ não foi originalmente concebido para o Bailique, mas para outra comunidade. Durante a apresentação do ‘protocolo comunitário’ para essa região, estavam presentes, além dos representantes das comunidades e dos criadores da metodologia, vários indivíduos interessados, como os parceiros do GTA, o Ministério do Meio Ambiente e inclusive uma comissão de moradores e líderes do Bailique. Contudo, as discussões com a primeira comunidade selecionada, por incompatibilidade de objetivos e princípios, não avançaram.

Como a comissão do Bailique observou que as discussões com a primeira comunidade não deram certo, manifestou interesse e propôs que o ‘protocolo comunitário’ fosse implementado no seu território. O Bailique era uma comunidade que também estava precisando de ajuda e tinha lideranças comprometidas com a intenção de desenvolver uma metodologia, que contribuísse para o desenvolvimento do território. Cabe destacar que esse propósito ia ao encontro do que era pretendido pelos idealizadores do projeto.

Apesar da intenção inicial do GTA não ter sido trabalhar com o Bailique, e como naquele momento o projeto já contava com um investimento de R\$ 5 milhões, provenientes do Fundo Vale⁴, tornaram o Bailique a primeira comunidade tradicional do mundo a ter um ‘protocolo comunitário’, voltado para povos e comunidades tradicionais (ALVES; RAMOS, 2019). Até então, só havia ‘protocolos comunitários’ voltados para as comunidades indígenas. Desse modo, em outubro de 2013, ficou estabelecida a implementação do ‘protocolo comunitário’, com 34 comunidades do Bailique, divididas em quatro Polos.

⁴ O Fundo Vale é um fundo de fomento e investimento criado para gerar impacto socioambiental positivo, cujo objetivo é potencializar uma economia mais justa e inclusiva por meio de negócios de impacto socioambiental. Tem uma atuação especial na Amazônia, ajudando a proteger cerca de 800 mil hectares de ambientes naturais (FUNDO VALE, 2021).

Portanto, percebe-se que a ideia da criação e implementação do protocolo foi alinhada por um propósito comum: fortalecer as comunidades tradicionais, proteger o uso dos seus recursos naturais e seus conhecimentos tradicionais. Nesse momento, entende-se que houve um alinhamento de objetivos por parte dos criadores da metodologia e que acabou afetando todos os sujeitos envolvidos.

Em relação a **segunda etapa**, desenvolvimento e implementação da metodologia do ‘protocolo comunitário’, da mesma forma, percebeu-se um sentimento comum compartilhado entre os cidadãos envolvidos, que incluíam os criadores/facilitadores da metodologia, residentes locais, lideranças comunitárias e parceiros. Esses objetivos eram: a) empoderamento dos PCTs para dialogar com qualquer agente externo de forma igualitária; b) construção do documento ‘protocolo comunitário’ no território; c) fortalecimento institucional comunitário; e d) construção de um plano de Desenvolvimento Sustentável Local.

Por fim, quanto a segunda etapa, foi observado que grupos de atores possuíam objetivos complementares e interesses distintos quanto aos resultados esperados com a implementação do ‘protocolo comunitário’.

Em relação ao primeiro grupo de atores **criadores/facilitadores da metodologia**, o foco residia em facilitar os encontros e diálogos. Esses atores tomaram a decisão de ajudar os povos e comunidades tradicionais a vencerem os vazios institucionais, por meio do fortalecimento da região e do acesso às políticas públicas para essas comunidades vulneráveis. Em outras palavras, procuravam desenvolver uma metodologia que pudesse contribuir para o desenvolvimento da região marginalizada da Amazônia. Nesta tese, optou-se pelo termo criadores/facilitadores, pois os criadores também foram os facilitadores da metodologia.

Para o segundo grupo de indivíduos, **residentes locais**, o intuito era que a implementação do ‘protocolo comunitário’ trouxesse soluções e melhorias de qualidade de vida e condições financeiras, e, principalmente, a promoção do desenvolvimento da região. Já o interesse das **lideranças comunitárias** era não só propiciar maior participação da comunidade (pais, famílias e novas lideranças comunitárias), mas também fortalecer a Escola Família.

Em relação aos interesses dos **diversos parceiros**, pode-se entender que o objetivo era fornecer condições para que a comunidade assumisse compromissos mais sólidos dentro do processo; fortalecer a autonomia, independência e autogestão da comunidade e viabilizar o acesso ao que não se tem nas comunidades.

Dentre os parceiros, destacam-se as instituições de ensino no papel tanto dos professores quanto dos alunos. A função desses atores era, além de acompanhar e realizar pesquisas dentro

da linha de estudo, proporcionar práticas sociais de emancipação no território. Já os fundos de investimentos, promovidos por empresas com fins lucrativos, tinham como objetivo fornecer recursos para iniciativas, fortalecer sua imagem frente à responsabilidade social e auxiliar no avanço da cadeia de valor produtiva do açaí das comunidades envolvidas. E, por fim, têm-se as ONGs, cujo objetivo principal era apoiar populações em situações de pobreza que permitam torná-los protagonistas, gerando renda com respeito ambiental.

Desse modo, percebeu-se que cada grupo de atores apresentou interesses e expectativas diferentes, em relação ao desenvolvimento do ‘protocolo comunitário’. Santos (2012) destaca a importância de os atores sociais terem objetivos complementares no enriquecimento do trabalho. Para a autora, diferentes atores integrados que perseguem objetivos complementares contribuem para uma visão mais sistêmica da inovação social.

Além disso, notou-se que esses objetivos complementares estavam pautados nos princípios que regem o ‘protocolo comunitário’. Os princípios da iniciativa envolvem um esforço comunitário para: (i) empoderar as comunidades, baseado em processos endógenos, relacionado aos valores das comunidades; (ii) promover o diálogo intra e intercomunitário; (iii) promover o bem-estar social, econômico e espiritual; (iv) explorar a diversidade de conhecimentos e habilidades das comunidades, baseado nos recursos locais e naturais da comunidade; e (v) desenvolver a colaboração da comunidade.

Especificamente, os valores e princípios do ‘protocolo comunitário’ investigado envolvem: união, respeito, solidariedade, amor ao próximo, diálogo, educação, respeito às tradições e religiões, respeito aos moradores mais antigos/idosos, valor ao passado para construir o futuro, honestidade e respeito ao meio ambiente. Além desses, é possível mencionar também: incentivar os jovens, valores éticos e econômicos, valor moral, valores democráticos, compromisso com a comunidade, ser prestativo, ter disponibilidade, ser acolhedor, trabalho em mutirão, conhecimento tradicional, conscientização política, caráter e bem-estar da comunidade (D19).

Embora Santos (2012), em seu estudo, tenha reconhecido a existência dos objetivos complementares, a autora percebeu maior engajamento quando os grupos de atores estavam associados a um objetivo comum. Esse fato pode impactar o engajamento dos diferentes grupos de atores que persistem tais propósitos.

Como cada grupo de indivíduos perseguia objetivos complementares, logo foi possível avançar simultaneamente no desenvolvimento da região pelas diferentes frentes evidenciadas.

Outrossim, o comprometimento dos atores por meio de objetivos complementares pode contribuir coletivamente para o desenvolvimento da inovação social nesse território.

Portanto, o desenvolvimento do ‘protocolo comunitário’ no Beira Amazonas foi caracterizado pela participação de diferentes atores, com objetivos distintos, mas complementares.

A existência de objetivos, sejam eles comuns ou complementares, torna mais explícito o comprometimento dos atores com o processo da inovação social. Conforme já exposto, as análises revelaram a existência de metas complementares quanto ao desenvolvimento e implementação dessa metodologia por parte de todos os atores envolvidos (Quadro 11).

Desse modo, destaca-se que o comprometimento dos cidadãos locais foi baseado na união e coesão da comunidade, que trouxe uma nova dinâmica na forma como são gerenciadas as necessidades locais. É importante destacar a mudança no *modus operandi* da comunidade, que, após a implementação do ‘protocolo comunitário’, passou a pensar e agir em conjunto, unificada pelo propósito principal de satisfazer coletivamente suas necessidades humanas. A fala de uma liderança local reflete essa ideia:

A partir do protocolo, essas comunidades começaram a caminhar conjunto porque até então elas caminhavam separadamente, cada um discutindo seus problemas, cada um demandando seus problemas e que a partir dos debates do protocolo e as comunidades assimilassem essa metodologia elas começariam a caminhar conjunto e automaticamente né, a união faz a força (E2).

As entrevistas relevaram que os ribeirinhos deixaram de lado suas divergências e benefícios próprios e passaram a pensar de forma mais sistêmica no fortalecimento da comunidade e no desenvolvimento sustentável do território unidos pelo propósito de melhorar a qualidade de vida e as condições financeiras, além de promover o desenvolvimento da região.

Um importante ponto a ser destacado é o papel das lideranças comunitárias locais na convergência dos objetivos de uma inovação social. No contexto investigado, embora existam desavenças locais, notou-se uma proximidade maior entre os habitantes e laços sociais mais fortes, em virtude do modo de vida coletivo. Nesse sentido, é especialmente importante nessas localidades enfatizar o papel das lideranças, para unir e motivar os moradores ou mesmo dar o exemplo aos outros (RAGAUSKAITĖ; ŽUKOVSKIS, 2019).

Entende-se que os diferentes líderes comunitários locais estimularam o comprometimento dos atores locais, pois desempenharam um papel essencial na condução e implementação do ‘protocolo comunitário’. Nessa perspectiva, Ragauskaitė e Žukovskis (2019)

argumentam que a efetividade da iniciativa depende do papel das lideranças comunitárias e reforçam que os líderes são considerados os responsáveis por suportar e promover a inovação social em áreas rurais.

Portanto, foi possível compreender a existência de objetivos complementares que sinalizaram distintos interesses e resultados esperados, conforme a pretensão de cada grupo de atores. Além disso, nesse contexto de isolamento, evidenciou-se a existência de um objetivo comum, que foi importante para potencializar o efeito da implementação do ‘protocolo comunitário’.

4.2.1.2 Mobilização de Atores Internos e Externos e Cocriação

A criação e implementação do ‘protocolo comunitário’ demandou a mobilização de diferentes atores internos e externos à comunidade. Considerando que os povos e comunidades tradicionais são grupos desfavorecidos e enfrentam diversas restrições territoriais, a análise concluiu que cada grupo de atores assumiu um papel, na mobilização do território, auxiliando no desenvolvimento do protocolo. Vercher (2022) denota a necessidade de enfatizar o papel dos atores sociais em inovações sociais territoriais, pois em áreas rurais existe uma ambiguidade significativa sobre os diferentes papéis que os atores envolvidos na inovação social exercem.

Considerando que a abordagem territorial é dependente de sua localização, ambiente e da participação dos atores, o papel dos indivíduos pode variar de acordo com o contexto rural e regional (SHUCKSMITH; BROWN, 2016). Desse modo, conforme já explicitado anteriormente, a análise do caso revelou a existência de **atores-chave internos como a) os residentes locais; e b) as lideranças comunitárias**. Consideram, **também, a existência de atores externos tais como a) parceiros; e b) criadores/facilitadores da metodologia**.

O primeiro grupo de atores internos a analisar refere-se aos **residentes locais**. Esse grupo compreende os pequenos produtores e suas famílias, bem como mulheres, jovens e idosos do território, sendo os mais afetados pelos problemas e, por isso, devem participar e opinar nas discussões, já que representam os principais beneficiários da inovação social (CHOMANE; BILJOHN, 2021).

O papel daqueles moradores que aceitaram e responderam positivamente a IS no território estava relacionado a seguir e aderir à iniciativa e percebeu-se uma mobilização desses atores nas ações que demandavam participação e envolvimento no ‘protocolo comunitário’. À medida que os moradores locais compreenderam que poderiam participar do processo de

tomada de decisão, de forma transparente, e se viram representados nas demandas e nas possíveis soluções, maior aceitação e engajamento era observado. Esse papel desempenhado pelos residentes locais assemelha-se ao que Vercher (2022) denominou de “*followers*” (seguidores), que seguem e abraçam a ideia como os principais beneficiários participando efetivamente do processo decisório.

Esse comportamento de participar ativamente do processo decisório mobilizou os residentes e pode ser visualizado desde as reuniões iniciais e oficinas, durante as quais os moradores expressavam suas opiniões e participavam ativamente dos debates.

Similarmente aos “achados” desta tese, um estudo realizado na Alemanha demonstrou que, em contextos rurais, apenas as aldeias, onde a sociedade civil comporta-se ativamente em prol de seus problemas locais, são capazes de se adaptar e ajustar (KRÖHNERT, 2011). Da mesma forma, Neumeier (2012) informa que a habilidade da comunidade em desenvolver ações estruturadas e sustentáveis é relevante para o desenvolvimento de territórios.

A mobilização dos residentes locais estimulou o surgimento de novos papéis sociais no território, resultando um novo arranjo social, como por exemplo, as **lideranças comunitárias**. A execução de um ‘protocolo comunitário’ demanda de membros da comunidade que demonstrem qualidades como: iniciativa própria, vontade de aprender, senso de compromisso, mas principalmente liderança (SHRUMM; JONAS, 2012; VERCHER, 2022). Salienta-se que essas lideranças comunitárias estão representadas pelos representantes dos Grupos de Trabalho (GTs) e Comitê Gestor do ‘protocolo comunitário’ e outros líderes comunitários existentes nos territórios.

No caso investigado, a maioria dessas lideranças locais, escolhidas por um processo legítimo de votação, eram pessoas já envolvidas com outros movimentos e associações comunitárias ou tinham potencial de liderança. Eles eram indivíduos detentores de comportamentos protagonistas, capazes de liderar pautas importantes frente aos vazios institucionais. Esses atores podem ser considerados como “catalisadores da comunidade” ou são indivíduos com potencial de inspirar e criar mudanças significativas (SHRUMM; JONAS, 2012).

Por isso, entende-se que essas condutas foram modelando essa nova forma de mobilização comunitária. A auto-organização da sociedade civil em um território é reconhecida como um elemento definidor da inovação social no meio rural (BOCK, 2016).

Para identificar as necessidades locais, organizar a busca por respostas e agilizar o processo de tomada de decisão, foram criados os Grupos de Trabalho (GTs). Esses grupos

ficaram responsáveis pela condução das diferentes demandas locais, como: i) conhecimentos tradicionais; ii) juventude; iii) mulheres; iv) medicina tradicional; e v) questões fundiárias. Esses novos papéis sociais de mobilização comunitária foram inovadores no território, pois o cenário que antecede ao ‘protocolo comunitário’ não era de uma mobilização organizada ou pensada coletivamente, mas era feita de forma restrita beneficiando apenas alguns grupos em seu entorno.

O papel de líderes comunitários foi assumido por novas lideranças que emergiram da implementação do ‘protocolo comunitário’. Todavia, é necessário destacar a presença de líderes históricos da comunidade, ou seja, moradores antigos do território, que já tinham uma experiência com desenvolvimento rural e, também, já estavam conectados com movimentos sociais anteriores ao protocolo. De acordo com esse cenário, independentemente da existência de novas lideranças, esses cidadãos se destacam e são respeitados no território, sendo que possuem a confiança dos residentes, pois esses atores sabiam das necessidades locais de forma mais abrangente e poderiam propor soluções ou discutir as demandas locais. Relatos a seguir denotam essa ideia:

Então quando eu fui para o Beira, seu Martinho que é uma liderança antiga, ele já trazia essa visão do território unido, ele achava que o protocolo comunitário iria ajudar na união do território para pensar nessas demandas comuns (E2).
Seu Martinho da comunidade Foz do Macacoari questionou sobre a questão da educação superior dos filhos dos ribeirinhos. Os jovens terminam o ensino médio e não têm como prosseguir com os estudos, que se tem avançado? [...] São 48 anos, ajudei a criar paróquias, dioceses, comunidades. Quero ser para os jovens uma espécie de carta de crédito, porque eu nunca fui nas comunidades enganar ninguém. Isso me credencia para dizer eu tenho moral para garantir para vocês que essa caminhada é a nossa chance de avançar. [...] Pude perceber que ainda sou útil nessa caminhada. Agora não é hora mais de filosofar, é hora de por a mão na massa e encarnar a alma dos parceiros (D4).

Além disso, as lideranças locais eram responsáveis por organizar e coordenar as diferentes frentes do território, procurando captar a participação dos demais beneficiários da iniciativa. Destaca-se que esses indivíduos tinham uma missão mais direcionadora, informativa e focada na implementação do protocolo. O papel dos líderes comunitários como promotores da mudança foi essencial para dar ritmo de trabalho à implementação do protocolo, direcionando a tomada de decisão e informando o restante da comunidade sobre tudo que estava acontecendo durante a execução do processo.

Apesar da participação ativa dos atores internos, o protocolo, desde a sua idealização, contou com a participação de diversos atores externos, incluindo atores institucionais,

universidades, fundos de investimento e organizações sem fins lucrativos, como por exemplo, o grupo GTA, fundos de investimento como o Fundo Vale, JBS pela Amazônia, Instituições de Ensino como a Universidade do Estado do Amapá (UEAP) e a Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e ONGs como Instituto Terroá, Imaflora, Interelos entre outros (na seção 4.4.2.1, eles serão retomados).

O papel desses atores se concentrou na mobilização para o desenvolvimento do protocolo, participando ativamente de todas as oficinas e encontrões, nos quais eram tomadas as principais decisões e planejadas as ações e mobilizações. Esses atores também forneceram suporte com recursos financeiros e não financeiros, apoio institucional, fornecimento de estudantes voluntários, para contribuir na operacionalização do protocolo, apoio à cooperativa AmazonBai com o intuito de realizar sua gestão administrativa e financeira, apoio logístico, tecnológico e operacional, etc. Outro papel desempenhado pelos parceiros foi no sentido de criar condições para que os atores internos possam refletir e tomar decisões.

Essa mobilização dos parceiros pode ser analisada sob uma perspectiva mais ampla, pois se mostrou essencial para buscar soluções para desafios da comunidade. A colaboração que permitiu envolver ativamente os parceiros demonstrou o potencial da IS de desenvolver novas alianças ao mobilizar a sociedade civil (HOWALDT et al., 2016). O envolvimento de atores externos em contextos vulneráveis resulta em uma valorização local dos moradores e provavelmente trará melhorias tangíveis para a região (NEUMEIER, 2016). A esse respeito, um dos parceiros revelou um dos motivos dessa parceria:

Precisamos mensurar esse impacto, não só de forma quantitativa, mas também qualitativa. Esse é um pouco da missão que o Terroá tem junto a esses parceiros dentro do projeto. [...] Baixo acesso a políticas públicas, baixa cooperação para poder combater o monopólio que existe, alta dependência da cadeia do açaí. Questões essas que precisam avançar (RELATÓRIO DA OFICINA 3).

O último grupo de atores que pode ser destacado foram os **criadores/facilitadores da metodologia**. Esse grupo corresponde aos inovadores sociais, e é composto pelos cidadãos externos idealizadores da metodologia do ‘protocolo comunitário’. Graças ao papel de facilitação dos criadores da metodologia foi possível facilitar o início, a condução, a direção e a coordenação do processo da inovação social no território.

Inovadores sociais, para Deserti e Rizzo (2019), são geralmente especialistas nas necessidades que procuram atender, têm experiência direta com o problema e tocam nas carências fundamentais na vida das pessoas. Além disso, possuem uma visão holística para

compreender como a inovação vai trazer melhorias de bem-estar, fornecer justiça local e estimular mudanças transformadoras (KLUVANKOVA *et al.*, 2021). Ademais, segundo Deserti e Rizzo (2019), os inovadores sociais devem ser capazes de desempenhar papéis relevantes para a sustentação da inovação social e promover seu crescimento.

O papel assumido pelos criadores da metodologia permitiu a sua automobilização em uma etapa que antecede a implementação do ‘protocolo comunitário’. A partir de uma necessidade identificada, esses atores formalizaram em conjunto com os residentes locais uma proposta de solução para os problemas sociais da comunidade via a implementação de um ‘protocolo comunitário’. Para tanto, elaboraram uma agenda e cronogramas de futuras ações, convidaram os agentes e participantes de fora da comunidade e elaboraram uma logística segura e, também, materiais.

Durante a implementação do PC, o papel assumido pelos facilitadores foi organizar e definir as regras básicas de funcionamento das oficinas e encontros criando espaço para compartilhamento de opiniões. Além disso, fomentaram a abordagem participativa em todos os grupos de atores. Com isso, oportunizou-se que mulheres, idosos, jovens e adolescentes, ou pessoas com deficiência tivessem acesso à oportunidade de participar das discussões e assegurado o direito de ter seus pontos de vista representados. Da mesma forma encorajando o diálogo e aprendizagem entre as gerações.

Desse modo, o processo de mobilização dos atores internos reflete uma abordagem endógena. Todavia, a mobilização dos atores externos representa uma abordagem exógena. Por isso, as mobilizações endógena e exógena se tornaram uma prática importante para o desenvolvimento territorial e para a implementação do ‘protocolo comunitário’.

Os atores mobilizados passaram a interagir em um processo de cocriação. Assim, as análises demonstraram que esses atores se envolveram na cocriação de soluções para resolver os problemas sociais do território. Dessa forma, o protocolo foi um processo de cocriação com nível participativo e consultivo, que envolveu os atores internos e externos, situação em que as decisões foram realizadas de forma colaborativa e envolveram ativamente os beneficiários no processo.

Nesse sentido, Turker e Vural (2017) afirmam que os atores colaboram, produzem novas ideias, afetam a inovação social local, mas também são afetados por ela ao longo de sua existência, bem como moldam e reconstróem o ambiente. Voorberg, Bakkers e Tummer (2014) complementam enfatizando que a cocriação é um elemento relacionado ao envolvimento do

cidadão. Contudo, a cocriação pode apresentar atitudes de resistência à participação cidadã (BOVAIRD; LOEFFLER, 2013; VAMSTAD, 2012).

Assim como relatado por Bovaird e Loeffler (2013) e Vamstad (2012), no caso investigado, também se observou resistência de alguns atores locais à inovação social. A explicação dessa resistência está no fato da metodologia do ‘protocolo comunitário’ não ter emergido da comunidade.

Como por exemplo, um ator local apontou que o protocolo não foi pensado por quem vive a sua realidade, e acredita que não foi criado pela base. Esse ponto é bastante intrigante, pois demonstra que a participação e o envolvimento do usuário nem sempre acontecem. E, ainda, mostra o quão difícil é alcançar um alto nível de comprometimento e inclusão das comunidades tradicionais na busca coletiva pelas soluções.

Pelas entrevistas, percebeu-se que as resistências estavam relacionadas à posição de poder e devoção a sistemas políticos antigos e enraizados, que operavam dentro do território. Ao considerar que, com a implementação do protocolo, uma nova cultura se instala, operando com sistema transparente, democrático e antipolítico, alguns atores não estavam dispostos a terminar com aquele sistema que beneficiava só sua família e entorno.

A respeito disso, Wise, Paton e Gegenhuber (2012) pontuam que a disposição dos atores na participação do processo de cocriação é um valor pessoal e depende de lealdade, dever cívico e desejo de melhorar. Sundeen (1988) corrobora a composição familiar e a educação como fatores a serem considerados nesse processo.

Outro ponto que pode ser destacado refere-se ao fato de que o processo de cocriação permitiu a ratificação de uma das premissas da metodologia do ‘protocolo comunitário’, que é ser único e individual de cada povo e comunidade tradicional, não devendo ser idêntico a nenhum outro. De acordo com D8, ‘protocolo comunitário’ deve ser cocriado pela própria comunidade, sendo inteiramente responsável pelo conteúdo do seu protocolo. Salienta-se que a metodologia é padronizada com uma sequência de passos, conforme explicado na Figura 7, contudo o ‘protocolo comunitário’ deve representar a cultura e história da comunidade. Desse modo, como a sociedade é diferente, os ‘protocolos comunitários’ são diferentes.

O protocolo foi estruturado de acordo com as necessidades, demandas e tradições específicas da região do Beira Amazonas. Por isso, o protocolo entre as comunidades difere um do outro, já que leva em consideração os recursos naturais do local, ameaças externas, riscos, conflitos internos, problemas sociais, necessidades locais e ainda atentam para a identidade

cultural e as tradições da comunidade. O protocolo envolve regras internas que foram cocriadas pela própria comunidade:

Tais regras refletem as suas características tradicionais, o modo como a comunidade se relaciona interna e externamente, e definem também alguns procedimentos, critérios e instrumentos de gestão territorial e de manejo e uso de recursos naturais (D8).

Quanto à metodologia do ‘protocolo comunitário’, o processo de cocriação teve maior incidência principalmente durante as oficinas e os encontros. Esses momentos contavam com a presença de residentes locais, lideranças comunitárias, parceiros e os criadores da metodologia, que compartilham conhecimento, valores, saberes e crenças. Nas oficinas e nos encontros, os temas a serem definidos (problemas, desafios, riscos, necessidades) eram discutidos de forma coletiva, de acordo com a demanda da comunidade. E os resultados desses eventos formaram o conteúdo final do ‘protocolo comunitário’.

A esse respeito, os relatórios das oficinas explicam detalhadamente como eram cocriadas as atividades, como por exemplo, no relatório da Oficina 3 do Beira Amazonas, quando a decisão de certificação do açaí foi uma decisão cocriada com as comunidades e atores externos, situação em que *“cada líder volta para a sua comunidade e leva a pauta para discussão”*. Um líder da comunidade Igarapé, pertencente ao Beira Amazonas, reforçou essa ideia de envolver o coletivo e não só as lideranças, quanto à decisão de certificar o açaí, e afirma que *“prefere levar a ideia para discussão junto da comunidade e chegar num consenso quanto à certificação e comercialização do açaí”*.

Na oportunidade, após explicações conceituais ou apresentações gráficas dos parceiros, as famílias e comunidades presentes foram divididas para discutir coletivamente os resultados daquilo que foi tratado, ou ainda após a realização de uma das oficinas os moradores foram convocados para em conjunto definirem as próximas atividades e organização da agenda das semanas posteriores. Em vista disso, trabalhos em grupo eram propostos para discutir de forma coletiva assuntos como educação, saúde, segurança, lazer, tratamento do lixo, etc.

Ao discutir coletivamente as demandas locais, é possível obter oportunidades de aprendizagem necessárias para o desenvolvimento da IS (LITTLEWOOD; KHAN, 2018) e, ainda, esse processo de cocriação permite que os atores gerem novos benefícios, novos conhecimentos e alianças (AL-TABBAA; LEACH; KHAN, 2019; ZAHRA; NEWHEY; LI, 2014).

Nesse sentido, para garantir que as decisões sejam cocriadas, a metodologia do ‘protocolo comunitário’ estabelece uma didática, que envolve momentos em que ocorrem as discussões em grupo dentro das oficinas e encontros. Como o desenvolvimento do protocolo é baseado nas características de cada comunidade, essa sequência de ações pode ser alterada de acordo com o nível de organização, tamanho, localização e maturidade em que a comunidade se encontra.

Batisti (2012) destaca a relevância da adoção da cocriação para analisar a inovação social, apontando a necessidade de envolver o usuário no processo e a colaboração entre atores como participação ativa na cocriação de soluções aos complexos problemas sociais. A cocriação nesse contexto de isolamento e vulnerabilidade parece ser bastante indicada, pois os PCTs são os que estão imersos nessa realidade e então se tornam atores-chave nesse processo.

Desse modo, a implementação do ‘protocolo comunitário’ foi um processo que envolveu a mobilização de atores e a cocriação entre eles. Ambos os processos se mostraram essenciais para o desenvolvimento do protocolo e conduziram o desenho da metodologia. A cocriação reforça o caráter único do ‘protocolo comunitário’ de uma região. Ainda, entende-se que o processo de cocriação pode desencadear conflitos e resistências dos residentes, pois é um método que também depende de características pessoais e culturais, porém aumenta o envolvimento dos cidadãos. Devido aos desafios sociais, políticos e econômicos do contexto apresentado, percebe-se que esses processos foram necessários para a iniciativa de inovação social avançar.

4.2.1.3 Governança e Movimentos *top-down* e *bottom-up*

A implementação e o desenvolvimento do ‘protocolo comunitário’ foram moldados por processos de inovação social, explicados anteriormente, como o comprometimento da comunidade e mobilização de atores internos e externos, além da cocriação. Contudo, esses processos exigiram uma reorganização territorial. Logo, as estruturas de governança formais e informais existentes no território foram modificadas evidenciadas por movimentos *top-down* e *bottom-up* que foram demandados.

As análises concluíram que a implementação do ‘protocolo comunitário’ trouxe mudança das relações sociais, especialmente, relacionadas com novas formas de organização da comunidade, como por exemplo, a criação dos Grupos de Trabalho e a eleição de novas lideranças comunitárias. Esse processo passou a ser mais transparente, gerou maior

engajamento dos atores e, conseqüentemente, houve o aumento da confiança por parte das famílias.

Observou-se que, dependendo do tipo de agente envolvido, atores internos ou externos, forma de organização e tomada de decisão, houve um modo de governar diferente. Isso é corroborado por Unceta, Castro-Spila e Garcia Fronti (2017), os quais afirmam que diferentes agentes combinam diversificados modos de governança para o desenvolvimento de inovações sociais.

A participação e o envolvimento dos atores locais no processo de tomada de decisão, como destacado anteriormente, são essenciais para a continuidade da iniciativa local. Nesse sentido, a implementação do ‘protocolo comunitário’ combinou a lógica de movimentos *bottom-up* e *top-down* nas diferentes fases do processo.

Na abordagem *bottom-up*, os atores participam e interagem no nível local, para solucionar problemas específicos, e é derivada de processos endógenos, que partem de baixo para cima (MOULAERT; SEKIA, 2003). Já na abordagem *top-down*, predomina que as decisões sejam feitas pelas instituições (de cima para baixo) e são comunicadas em um nível mais hierárquico, sendo que há pouca participação da população na formulação das decisões (DE FATIMA *et al.*, 2021).

Iniciativas de inovação social estabelecem mecanismos de governança em diferentes níveis. Isso reflete a dinâmica interativa necessária para o desenvolvimento rural endógeno combinando uma abordagem *bottom-up* e *top-down*, com processos endógenos e exógenos (BOSWORTH *et al.*, 2016).

As análises revelaram, ainda, que os movimentos *bottom-up* foram impulsionados principalmente pelos residentes locais. Então, como exemplo, é possível mencionar que, para identificar as especificidades do local e os principais problemas, adotou-se uma abordagem *bottom-up*.

Em uma das oficinas, foi proposta uma discussão coletiva, durante a qual foram realizados levantamentos sobre as principais atividades econômicas da região. Os moradores chegaram a um consenso de que o açaí, o pescado e a extração de óleos eram os produtos mais rentáveis da região. No entanto, coletivamente decidiram que o foco seria a cadeia produtiva do açaí, pelo motivo de que a maioria dos moradores se configurava como pequeno produtor e extrativista de açaí. Outra ação foi realizada em um dos Encontros, onde os residentes locais foram divididos em grupos menores. Nessa interação, eles mapearam riscos, problemas e oportunidades da região coletivamente e, após, realizaram apresentações para todos.

Ainda, como exemplo de abordagem *bottom-up*, em uma das oficinas sobre cooperativismo e associativismo, o facilitador convidou as comunidades e famílias presentes, para se dividirem em grupos e dialogarem sobre autogestão, sustentabilidade, democracia, comércio justo e transparência (orçamento participativo) e, ao final, para refletirem coletivamente o que esses temas representavam para cada comunidade e para o território. Outro ponto que reforça essa abordagem é quando um dos parceiros que está liderando um diálogo na Oficina 3 sobre a decisão de entrar ou não para a AmazonBai relata:

O que aconselhamos é que o caminho inicial é o de curto prazo. Porém não estamos decidindo de forma alguma, não podemos impor nada, somos apenas parceiros, quem decide é a comunidade e se vocês decidirem outra opção, tudo bem. [...] se vocês quiserem amadurecer um pouco mais (E8).

Apesar da participação dos atores locais serem necessárias, há etapas da iniciativa que requerem uma visão mais ampla do cenário, em que esses indivíduos, por sua condição muitas vezes centrada no contexto, não conseguem ter. Em algumas situações, a tomada de decisão precisa vir direcionada a uma lógica *top-down* (de cima para baixo) e coordenada por atores externos, para que se consiga avançar nos resultados pretendidos.

Apesar de a literatura enfatizar que as decisões sobre inovações sociais territoriais devem emergir do contexto e dos próprios beneficiários, ou seja utilizando uma abordagem *bottom-up*, o que se percebe é que nem sempre esses cidadãos estão preparados para assumir esse papel, requerendo que atores externos assumam algumas decisões (abordagem *top-down*).

Exemplificando, a decisão de remover algumas lideranças existentes no território partiu dos criadores da metodologia, seguindo uma lógica *top-down*, pois algumas tinham um direcionamento mais impositivo e controlador, principalmente, nas oficinas iniciais, situação em que não havia manifestação de autonomia. Um dos parceiros aponta no Relatório da Oficina 3 do Beira Amazonas: “*ficamos à disposição de vocês para as suas opiniões, mas é importante nós trazerem a visão dos parceiros*”. Sendo assim, compreende-se que esses momentos de uma abordagem mais centralizadora e de cima para baixo aconteceram.

A própria metodologia do ‘protocolo comunitário’ pode ser considerada uma abordagem *top-down*, pois foi desenhada por agentes externos à comunidade e contém etapas sequenciais e padronizadas para sua implementação, direcionando quais ações, oficinas ou atividades deveriam ser feitas pela comunidade.

Butkevicien (2009) destacou o desenvolvimento *bottom-up* ou *top-down* da inovação social em comunidades rurais. Para o autor, a abordagem *bottom-up* parece ser mais bem

sucedida que a *top-down*, pois os processos iniciados pelos próprios atores em comunidades rurais serão mais promissores do que os processos governados externamente.

No caso investigado, conforme a comunidade ia melhorando seu posicionamento e incorporando conhecimentos, imbuía-se de maior autonomia e apresentava voz nas decisões. Essa abordagem multinível, ou seja, uma combinação da abordagem *bottom-up* e *top-down*, é reconhecida no processo de inovação social (EIZAGUIRRE *et al.*, 2012; DE FATIMA *et al.*, 2021; VERCHER, 2022) e necessária para uma IS transformativa.

Analisando os relatos, é possível perceber que, no processo de implementação do ‘protocolo comunitário’, prevaleceu a abordagem *bottom-up*, porém, em alguns momentos, apareceu um movimento *top-down*, haja vista a necessidade de intervenção e autonomia da comunidade. Assim, as mudanças sociais que foram acontecendo ao longo do tempo levaram a movimentos combinados de *bottom-up* e *top-down*.

Para tanto, notou-se que a abordagem *top-down* teve mais influência no início da implementação do ‘protocolo comunitário’, pois no começo os residentes não tinham tanta clareza, conhecimentos e independência e, por isso, era necessária uma abordagem de cima para baixo. Contudo, foi possível perceber que as comunidades ao longo do tempo foram adquirindo mais clareza e conhecimento e assumiram maior autonomia, enfatizando a abordagem *bottom-up*. Inclusive, a ideia dos parceiros é fornecer autonomia para os ribeirinhos. Quanto a isso, um parceiro relata:

[...] Então a gente ia diminuindo nossa atuação, esse projeto são 3 anos, e a gente ia diminuindo nossa atuação conforme o projeto ia se organizando. A gente antes estava no banco da frente puxando o processo, agora a gente senta no banco de trás e eles puxam e a gente menos, por exemplo, na última assembleia eu participei da construção, mas muito menos sabe? É uma participação tipo assim, a pauta, já fizeram isso? De fazer pontos de controle de caminhos de como está se organizando o processo (E17).

Portanto, entende-se que a implementação do ‘protocolo comunitário’ concentrou as abordagens: *bottom-up* (pelos atores internos e está relacionada a fases posteriores à implementação) e *top-down* (pelos atores externos e está relacionada ao início da implementação). Outrossim, as análises demonstraram diferentes e intercaladas formas de utilização dessas abordagens conforme a etapa em que o protocolo comunitário ia se desenvolvendo. Além disso, como forma complementar, foi possível observar que a abordagem utilizada variou de acordo com a etapa de desenvolvimento em que a iniciativa se encontrava. Entende-se que, no começo da implementação do ‘protocolo comunitário’, foi necessária uma

abordagem mais direcionadora no estilo *top-down*, porém, conforme a iniciativa de inovação social foi evoluindo, uma abordagem mais autônoma do tipo *bottom-up* pode ser evidenciada.

As análises permitiram compreender que os processos de inovação social destacados anteriormente (a) comprometimento da comunidade baseada em objetivos complementares; (b) mobilização de atores internos e externos e cocriação; e (c) governança e movimentos *top-down* e *bottom-up*, resultaram na legitimação da iniciativa.

4.2.1.4 Legitimação da Iniciativa

A legitimação de uma iniciativa pode ser definida como a sua aceitação coletiva, e é alcançada quando as ações são percebidas como aceitáveis ou apropriadas por um grupo de atores (BITEKTINE; HAACK, 2015). No caso investigado, o foco recai sobre a aceitação coletiva das comunidades tradicionais quanto à implementação de uma metodologia de inovação social, o ‘protocolo comunitário’.

Conforme já exposto, a metodologia do ‘protocolo comunitário’ foi criada por agentes externos, que reconheciam os desafios sociais dessas regiões. E foi baseada em protocolos e metodologias para construção de regulamentações já legitimadas em territórios nacionais (Minas Gerais, Amapá, Pará, Paraná, etc.) e internacionais (África do Sul, Argentina, Chile, Venezuela, Peru, Canadá, etc.), como os ‘protocolos comunitários’ e bioculturais em comunidades tradicionais e indígenas espalhados pelo mundo (Raízeras do Cerrado, Yanomamis, Oiapoque, Jurunas, etc.).

Considerando que o ‘protocolo comunitário’ foi desenhado por agentes externos à comunidade, assegurar a legitimidade dos ribeirinhos não foi um processo fácil. Entretanto, as estratégias de enfrentamento para lidar com as tensões na construção da legitimação permanecem pouco exploradas (KIMMITT; MUNOZ, 2018). Na implementação do ‘protocolo comunitário’, foram verificadas resistências por parte de famílias e comunidades (expostos da seção anterior 4.2.1.3). Como por exemplo, é possível mencionar os ‘protocolos comunitários’ do Bailique (34 comunidades) e Beira Amazonas (19 comunidades), que não tiveram aderência de todos os grupos sociais pertencentes ao território.

As análises revelaram a existência de ações de legitimação por parte dos atores internos e externos envolvidos com a iniciativa, que resultaram em compromissos legitimados. A primeira ação identificada foi a realização de oficinas iniciais, coordenadas pelos criadores da

metodologia e sua equipe, objetivando o consentimento (livre, prévio e informado⁵) das famílias e comunidades que gostariam de participar do ‘protocolo comunitário’. Nesse momento, esses indivíduos estavam começando a reconhecer e a aceitar a implementação da iniciativa no território, pois identificavam o potencial de mudança e transformação social que a IS poderia trazer. Como as inovações sociais são dependentes do contexto, para obter legitimação, elas devem inicialmente ser validadas na localidade (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006). Os autores complementam que, para isso acontecer, é necessário que os propósitos da inovação social estejam alinhados e em harmonia com o quadro cultural existente.

Outra ação pode ser visualizada pela disponibilidade dos atores internos em assumirem outros papéis dentro da comunidade, como novas lideranças. Percebe-se, também, a participação dos ribeirinhos nas mobilizações coletivas ao demonstrarem estar abertos a colaborar para encontrar soluções sociais. A respeito disso, Karam (2014) considera o engajamento um dos elementos iniciais da legitimação da inovação social. Já nesse momento, observa-se uma aceitação maior da iniciativa nas famílias e comunidades. Johnson, Dowd e Ridgeway (2006) argumentam que, ao longo do tempo, a aceitação da IS é mais ampla e pode vir a gerar um consenso generalizado na comunidade, ou seja, é uma validação do fenômeno social.

Por fim, a participação dos parceiros também contribui para a legitimação da iniciativa. À medida que esses atores externos se engajavam com a iniciativa, investindo tempo, conhecimentos, recursos financeiros ou frequentando as reuniões, ajudando a resolver problemas e demandas locais, mais legitimada a iniciativa se tornava. A demonstração de compromisso dos parceiros com a rede contribuiu para a legitimação da iniciativa (VERLEYE *et al.*, 2019). Bunduchi *et al.* (2022) mostraram que existem diferentes formas de legitimação (moral, pragmática e cognitiva) para diferentes “*stakeholders*” (fornecedores, beneficiários, investidores, consumidores, doadores, etc.), uma vez que as organizações em contextos sociais estão inseridas.

⁵ Consentimento livre, prévio e informado: “É um marco para assegurar que os direitos dos povos indígenas e tradicionais sejam garantidos em quaisquer decisões que possam afetar as suas terras, territórios ou meios de subsistência” (BUPPERT; MCKEEHAN, 2013, p.9). Livre significa sem coerção, intimidação, manipulação, ameaça ou suborno. Prévio refere-se à procura do consentimento com antecedência, ou com autorização. E informado significa proporcionar informação em uma linguagem e forma facilmente compreensíveis para a comunidade.

Por meio dessas ações elencadas, entende-se que gradualmente um ambiente favorável para a legitimação da iniciativa foi sendo observado pelos atores, contribuindo para o desenvolvimento do território acontecer.

A respeito da legitimação da iniciativa, Verleye *et al.* (2019) concluíram que o processo de legitimação de uma inovação social, desenvolvida por uma rede, no contexto de serviços de assistência domiciliar, na Europa Ocidental, é sustentado por duas combinações: cortejar e demonstrar compromisso. Para os autores, cortejar é a criação de uma atmosfera na qual o desenvolvimento de uma IS é estimulado, sendo um momento inicial, em que os atores se abrem para a iniciativa, apresentando ideias e expondo preocupações, demonstrando sinais de intenções, mas com recursos limitados. Nesse período, tensões conflitantes acontecem entre a organização e os interesses pessoais. Já o compromisso é demonstrado ao longo do tempo por meio de maiores investimentos, onde se verifica um maior comprometimento dos cidadãos. Nesse momento, estimula-se que as pessoas assumam diferentes papéis.

Portanto, a legitimação foi um resultado decorrente dos processos anteriores, e foram legitimando atores internos e externos de forma gradual.

4.2.2 Inovação Social com Foco no Resultado

Por meio das análises, emergiram duas subcategorias que sustentam o ‘protocolo comunitário’ como uma inovação social na lógica de resultado: a) micro transformações locais; e b) empoderamento coletivo e recuperação do tecido social. Desse modo, a seguir, serão discutidos esses elementos.

4.2.2.1 Empoderamento Coletivo e Recuperação do Tecido Social

O ‘protocolo comunitário’ é visto nesta tese como uma inovação social voltada ao desenvolvimento do território. Esse desenvolvimento acontece a partir do empoderamento coletivo dos atores locais e da recuperação do tecido social. As iniciativas de inovação social buscam criar espaços, onde os atores locais possam se sentir empoderados, bem como se empenhem para gerar empoderamento coletivo (HAXELTINE *et al.*, 2017).

A implementação do ‘protocolo comunitário’ foi um fato gerador de empoderamento da comunidade como um todo, pois, segundo E1: *“eu acho e com certeza durante a construção do protocolo houve esse empoderamento das comunidades”*, foi possível compreender o quanto o ‘protocolo comunitário’ significou para a comunidade. Assim, tem-se que: *“A representatividade do protocolo para a comunidade, acho que gerou esse empoderamento cultural, de pertencimento, empoderamento político (no sentido de questionar aquilo que está sendo realizado), participação ativa”* (E18). Nesse sentido, Shrumm e Jonas (2012) validam que documentar e desenvolver um ‘protocolo comunitário’ dirigido pelos membros das comunidades é um processo de empoderamento por si só.

Cabe ressaltar que o protocolo representou esperança para uma comunidade vulnerável, invisível e que não tinha acesso a políticas públicas. Nesse ponto, uma das lideranças apontou: *“Então para mim, o protocolo nos traz um sentimento de esperança, de mudança de um novo rumo do movimento organizado, da reflexão de um novo momento que se precisa”* (E10). Independente do formato usado, o ‘protocolo comunitário’ deve ser significativo para a comunidade que o está desenvolvendo e deve incutir um sentimento de orgulho e propriedade sobre o processo e o resultado (SHRUMM; JONAS, 2012)

Desse modo, as oficinas que fazem parte da metodologia do ‘protocolo comunitário’ capacitaram os atores locais e, uma vez empoderados, viram-se em condições preparadas para executar as demandas locais, fornecendo mais autonomia e independência para as comunidades superarem seus próprios problemas. O empoderamento está relacionado com o processo, situação em que os atores ganham a capacidade de agir em prol das metas que importam (ALKIRE, 2005). Essa lógica pode ser visualizada pelo depoimento de uma liderança local: *“onde nós possamos passar de meros consumidores de políticas públicas e passar a sermos construtores de políticas públicas”* (E10). O empoderamento em nível individual estimula outras formas de empoderamento em âmbito coletivo, como a melhora da qualidade de vida da comunidade.

Outro ponto que resultou no empoderamento da comunidade foi a melhoria da qualidade de vida comunitária. A melhora na qualidade de vida da comunidade foi resultante do empoderamento, pois foi impulsionada, principalmente, pela satisfação das necessidades básicas locais e, influenciada, especialmente, pela entrada dos produtores do Beira Amazonas, na cooperativa AmazonBai. Nesse processo, foi possível obter maior poder de negociação de seus produtos e, conseqüentemente, resultar no aumento na renda das famílias. Ao inserir-se na cooperativa e obter a certificação FSC do açaí, foi possível observar melhores ganhos

financeiros. Além disso, a entrada na cooperativa resultou em benefícios vistos não só para os pequenos produtores cooperados, mas em toda a região, pois trouxe novos postos de trabalho e vem colaborando para o desenvolvimento econômico regional amazônico.

Haxeltine *et al.* (2017) argumentam que o empoderamento no nível individual pode ser compreendido como a satisfação das seguintes necessidades psicológicas básicas: autonomia e liberdade para agir de acordo com interesses legítimos, relacionamento como sentimento de pertencimento a um grupo social e competência como a percepção da eficácia na realização de ações, para atingir seus objetivos.

Outro aspecto destacado nas entrevistas que promoveu empoderamento das comunidades foi a recuperação do tecido social. Segundo Huijbens (2012, p.18), o tecido social é “*inerente às relações forjadas pelo modo de vida local*”. Nessa perspectiva, recuperar o tecido social nesse contexto significou reestabelecer as raízes históricas da comunidade e reacender o orgulho de pertencer àquele território. Desse modo, o ‘protocolo comunitário’ permitiu a esses moradores resgatarem e valorizarem sua história, crenças, heranças culturais e importância do seu papel, para a manutenção desses fatores. Ficou evidente em algumas falas que os ribeirinhos estão cientes e orgulhosos quanto a sua função em serem responsáveis por “*manterem a floresta de pé*”. Sem a atuação deles, a Floresta Amazônica não estaria do jeito que está. Os relatos a seguir indicam essa questão:

Nós precisamos nos empoderar enquanto comunidades tradicionais e povos ribeirinhos, pois são apontadas no mundo inteiro como defensores da Amazônia, da biodiversidade e isso a ONU celebra a existência de vocês. Eu queria colocar vocês aqui como fundamentais para isso [...] Eu queria terminar minha fala dizendo: vocês estão num caminho muito mais sustentável de todo esse pessoal que quer salvar a Amazônia. Então vamos fortalecer esse caminho [...] Mariana lembrou que a ideia não é tirar a autonomia das entidades locais. O protocolo vem fortalecer as comunidades [...]A ideia de multiplicar os protocolos comunitários é exatamente isso; é tornar as comunidades tradicionais da Amazônia mais fortes (D3).

Dado o exposto, o empoderamento pode ser compreendido como um resultado da inovação social, situação na qual os atores ganham capacidade de mobilizar recursos para conquistar objetivos, combinando autodeterminação e motivação intrínseca (AVELINO *et al.*, 2019).

Portanto, cabe reiterar que o desenvolvimento do protocolo proporcionou o empoderamento coletivo e a recuperação do tecido social da comunidade. A implementação do ‘protocolo comunitário’ pode ser considerado um evento, que trouxe significado e sentimento de esperança para as famílias e possibilitou capacitação aos atores, bem como a melhora da

qualidade de vida comunitária. Esses elementos integram o conceito de inovação social relacionados às iniciativas para o desenvolvimento dos territórios requerem mudança das relações sociais, dinâmicas de empoderamento e práticas de governança (MOULAERT *et al.*, 2005; MOULAERT; MEHMOOD, 2019). Ademais, o empoderamento proporcionou a recuperação do tecido social comunitário.

4.2.2.2 Micro Transformações Locais

O protocolo comunitário vem proporcionando micro transformações locais no campo político, econômico e cultural da região. Micro transformações locais são compreendidas, na presente tese, como mudanças importantes, mas ainda pontuais que, com o tempo e a maturidade das práticas sociais envolvidas na implementação do ‘protocolo comunitário’, tendem a gerar transformações mais impactantes e duradouras; estimulando, inclusive, outras comunidades a aderirem ao ‘protocolo comunitário’.

Esses “achados” corroboram com a proposta de dimensões territoriais de Moulaert (2009) para teoria do desenvolvimento do território: i) **dimensão econômica**: a exploração de recursos que resulte em crescimento econômico; ii) **dimensão sociocultural**: a identidade comunitária e cultural; e iii) **dimensão política**: a tomada de decisão e envolvimento de grupos e indivíduos regionais no processo político e integração entre os grupos locais. Nesse sentido, a interação entre essas dimensões resulta em uma diversidade de ações sobre o desenvolvimento territorial com foco nas relações sociais, dinâmicas institucionais e conjunto de fatores endógenos (MOULAERT, 2009).

Como uma das principais micro transformações observadas no **campo político**, destaca-se que o ‘protocolo comunitário’ desvincula qualquer viés político partidário do seu desenvolvimento no território. Essa lógica é evidenciada por um dos criadores da metodologia⁶ “*O projeto propiciou, desatrelou as ações do movimento social partidário e o movimento social ele é autônomo e luta por políticas coletivas, então isso foi fluindo bem*”. Considerando o contexto das comunidades tradicionais da Amazônia, esse movimento de desassociar vínculos políticos e partidários do desenvolvimento de uma inovação social no território pode ser considerado uma mudança importante, pois até então as associações

⁶ Depoimento de um dos criadores da metodologia, que infelizmente faleceu durante a pandemia em 2020. Esse relato foi retirado da entrevista realizada por Manuela Agostini, que cedeu a entrevista para complementar os dados da presente tese. A tese da pesquisadora (2017) teve foco na implementação do ‘protocolo comunitário’ do Bailique e, por isso, pode ser utilizado de forma complementar neste estudo.

existentes no território estavam dependentes de partidos políticos. Com isso, a comunidade teve mais facilidade de dialogar entre si e questionar pautas sem influência política, um produtor local acrescenta: *“Como ele [PC] surgiu sem nenhum vínculo partidário a gente teve mais facilidade de estar fazendo questionamentos, pois a gente não permite que alguém que tenha princípios partidários se envolva de forma direta com o projeto”* (E1).

Como reflexo dessa lógica, o ‘protocolo comunitário’ direciona as discussões daquilo que é realidade dentro das comunidades sem interferência ou viés político. A respeito disso, E1 afirma: *“chegou um nível que a gente consegue fazer discussões mais claras com o governo federal do que com o governo do estado”*.

Outra micro transformação que pode ser evidenciada no **campo político** refere-se à mudança das relações sociais. Segundo um dos criadores da metodologia: *“como uma liderança, já nesses 37 anos, estou militando há muitos anos, é que eu vi pelas primeiras vezes acontecer de as lideranças tradicionais permitirem o surgimento de novas lideranças”*. Em consonância, entende-se que a implementação do ‘protocolo comunitário’ dissolveu parcialmente as estruturas de poder, atraindo novas lideranças, ao incluir a juventude para o movimento social.

Micro transformações no **campo econômico** também foram evidenciadas, tais como: i) regulamentação fundiária, que proporcionou maior autonomia do produtor rural e a possibilidade de obter financiamentos; ii) a certificação SFC promoveu incremento na geração de renda das famílias, que certificam seus açazais, pois o açai certificado resultou no crescimento da produção, melhoria da qualidade de açai, melhores preços de comercialização e, conseqüentemente, maior poder de negociação no mercado; e iii) a entrada na cooperativa AmazonBai, que proporcionou maior geração de renda aos produtores e extrativas do açai.

Ainda, foram observadas micro transformações no **campo educacional**. A Escola Família está em construção na comunidade do Bailique e está presente desde 2014 na comunidade do Beira Amazonas. Sabe-se que existe um fundo de 5% das vendas do açai comercializados pela AmazonBai destinado para ambas as comunidades. No Bailique, os produtores acordaram que essa percentagem vai para um fundo mantenedor, que vem ajudando a financiar a construção da escola no território. Já no Beira Amazonas, esse fundo ajuda na manutenção da Escola Família do território. Por meio do incentivo à educação, a Escola Família assegura a formação inclusiva e de qualidade nesse território e, além disso, fomenta a permanência dos jovens ribeirinhos no território, ajudando a evitar o êxodo rural.

A contribuição da Escola Família (EF) em um território como do caso investigado pode auxiliar no fortalecimento da agricultura familiar, na formação profissional do campo para os jovens e no combate ao êxodo rural (SOUSA *et al.*, 2016). Os autores complementam que as Escolas Famílias do Amapá buscam por uma formação, que valoriza a identidade dos jovens do campo, que possibilita um amadurecimento intelectual e coletivo dos estudantes diante aos desafios da vida rural.

Outro aspecto no campo educacional refere-se à questão da informação. Conforme já exposto, na metodologia do protocolo, ocorrem variadas oficinas, momento em que são conhecidos e debatidos diversos temas, por isso os ribeirinhos passam a ter mais informação e, portanto, foi possível observar um empoderamento dos atores locais. Um dos membros da gestão (E5) evidenciou isso ao dizer: “*Então acho que essa coisa da informação, ela é uma super transformação*”. Assim, a implementação do protocolo proporcionou maior conhecimento e informação sobre diversos temas, que eram desconhecidos ou pouco conhecidos pelos residentes.

Por fim, foram verificadas micro transformações no **campo sociocultural**. Nesse aspecto, o fato dessas comunidades tradicionais, no meio da floresta, realizarem oficinas de autoconhecimento e identificação cultural precisa ser exaltado como um feito rumo à transformação, pois fortalece e valoriza a identidade tradicional dos PCTs. Bonella (2022) ressalta a valorização da identidade do ribeirinho extrativista como fundamental, para que a transformação social aconteça. Esse aspecto reforça a micro transformação no campo cultural, pois os ribeirinhos são intitulados e reconhecidos como os protetores da floresta. Todavia, segundo Brondizio *et al.* (2021), a extração do açaí não seria possível sem o conhecimento tradicional do agricultor ribeirinho e destaca, ainda, que por meio das comunidades tradicionais emerge a mais importante economia agrícola florestal de identidade regional brasileira.

Diante disso, o desenvolvimento de territórios implica mudanças políticas, econômicas, socioculturais e educacionais no contexto analisado. Pode-se perceber que todas essas dimensões foram importantes e estão modificando o território. Observou-se que existe uma interação entre todos os campos e que esses campos se sobrepõem e se influenciam mutuamente. Nesse sentido, Moulaert (2009) enfatiza que a satisfação das necessidades humanas e o desenvolvimento do território não podem ser separados, pois existe uma integração entre essas dimensões.

Entende-se que transpor as micro transformações para uma escala maior demandaria a aderência de mais comunidades, além de todo processo de capacitação dos atores e uma visão

clara e sistemática das mudanças proporcionadas pela IS. Entretanto, esse fato ainda é limitado no território pela dificuldade de se perceberem com clareza as mudanças. Como a metodologia nasceu para ser implementada em outras comunidades, a sua replicação para outras regiões auxiliaria a promover uma visão mais sistêmica desses impactos.

Desse modo, a seção a seguir será destinada a compreender como a iniciativa de inovação social investigada escalou seus resultados. Primeiramente, para este trabalho, considera-se a metodologia do ‘protocolo comunitário’ uma inovação social que contemplou processos relacionados ao comprometimento da comunidade, mobilização de atores internos e externos, cocriação, governança, movimentos *top-down* e *bottom-up* e legitimação da iniciativa, resultando em micro transformações sociais, empoderamento da comunidade e recuperação do tecido social.

Ao indicar que a metodologia do ‘protocolo comunitário’ é uma inovação social, replicar o protocolo é replicar a inovação social, ou seja, é a escalabilidade da inovação social. Por isso, a partir desse momento, quando houver a referência à **escalabilidade da inovação social, trata-se do sinônimo da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ - EPC.**

A estrutura do ‘protocolo comunitário’ é baseada em uma metodologia (Figura 5) de desenvolvimento, que é padrão e permite que outras comunidades tradicionais possam acessar e implementá-lo no seu território. Assim, é importante deixar claro que a replicação que ocorre é a da metodologia do ‘protocolo comunitário’ e é por meio dela que acontece a escalabilidade - EPC. Portanto, as comunidades que desejam replicar o protocolo precisam atentar-se para esses elementos identificados a seguir, uma vez que eles interferem no desenvolvimento do projeto. Todavia, apesar de adotarem a mesma metodologia e os mesmos princípios, protocolos de comunidades diferentes possuem características que se diferenciam entre si. Contudo, a lógica que permeia a iniciativa é a de que multiplicar os ‘protocolos comunitários’, a partir da sua metodologia, é tornar as comunidades tradicionais mais fortes.

4.3 ESCALABILIDADE DO ‘PROTOCOLO COMUNITÁRIO’ DO BAILIQUE PARA O BEIRA AMAZONAS

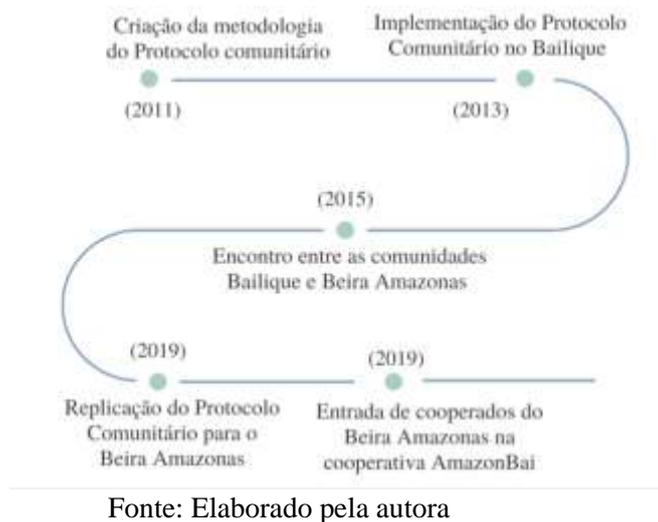
Nesta tese, a escalabilidade da inovação social é representada pela “replicação” do ‘protocolo comunitário’ da comunidade Bailique para o Beira Amazonas. A Figura 11 representa essa relação.

Figura 11 - Escalabilidade do Protocolo Comunitário - EPC



Inspirados pelos resultados da comunidade vizinha Bailique, o território do Beira Amazonas vislumbrou a possibilidade de utilizar a mesma metodologia, para desenvolver o seu território. Portanto, a partir desse momento, será discorrido a respeito da escalabilidade da metodologia do ‘protocolo comunitário’ do Bailique para o Beira Amazonas. A Figura 12 representa uma linha do tempo dos principais eventos que nortearam a replicação do ‘protocolo comunitário’.

Figura 12 - Linha do Tempo Replicação do Protocolo Comunitário



O ponto de partida desse segundo momento é que a metodologia do ‘protocolo comunitário’ foi pensada para ser replicada. Os criadores do protocolo já anunciavam que a metodologia poderia ser replicada para outros territórios, com intuito de beneficiar mais pessoas e comunidades.

A replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas teve início em 2019. A inspiração ocorreu quando uma comitiva de representantes da Escola Família

do Beira Amazonas esteve presente em dois Encontros, em 2015, na comunidade do Bailique, durante as etapas de criação do protocolo para aquela região. A Escola Família do Beira Amazonas foi convidada pelo Bailique para apresentar a Escola e sua importância no território, bem como compartilhar suas experiências, já que a região do Beira Amazonas contava com uma Escola Família desde 2014.

Na ocasião, a comitiva do Beira Amazonas teve o primeiro contato com a metodologia de construção do ‘protocolo comunitário’ do Bailique. Na oportunidade, acreditaram ser viável implementar o PC na comunidade do Beira Amazonas, com intuito de fortalecer a Escola Família, certificar o açai e promover o desenvolvimento da comunidade. Ao final desse dia, essa comitiva demandou a replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas à OELA, que era parceira responsável por executar e captar recursos.

Em 2018, houve uma primeira tentativa de replicação do ‘protocolo comunitário’, momento em que foi realizada uma oficina de consentimento livre, prévio e informado (primeira etapa para o desenvolvimento do protocolo). Nesse momento, houve a manifestação de cinco das 19 comunidades que formam a região do Beira Amazonas, com interesse em replicar o ‘protocolo comunitário’. Contudo, a execução do protocolo é um processo que necessita de investimento e, naquele momento (2018), não havia recursos financeiros para executar o projeto. A busca por veículos de fomento e financiamento para projetos Amazônicos demorou cerca de um ano e, em 2019, conseguiram o recurso necessário.

Diante da passagem de tempo, uma nova oficina foi realizada para retificar o consentimento dos atores locais, estendendo novamente o convite a todas as comunidades da região. Assim, mais quatro comunidades uniram-se ao processo, totalizando nove comunidades que decidiram pela replicação do ‘protocolo comunitário’ no Beira Amazonas. Essas nove comunidades são: Carapanatuba, Ipixuna Miranda, São Pedro do Bacaba, Igarapé Nossa Senhora da Conceição, Ilha da Corda da Pedreira, Nossa senhora de Nazaré, São Tomé, São João Batista e, por fim, Nossa Senhora Aparecida do Urua. Desse modo 552 famílias fizeram parte desse debate do protocolo, sendo esse um recorte de aproximadamente 2500 famílias desse território.

Ressalta-se que a replicação do ‘protocolo comunitário’ foi uma demanda da Escola Família (EF), como uma estratégia para buscar o fortalecimento da educação na região. Segundo o relatório da Oficina Zero do Beira Amazonas, o intuito de trazer o ‘protocolo comunitário’ para a região era “*Fortalecer cada vez mais a EF com mais comunidades, pais, famílias, lideranças comunitárias*”. Essa narrativa pode ser evidenciada em várias outras falas

das lideranças locais como na do Vice-presidente do Comitê Gestor: *“foi uma estratégia de fortalecimento da EF”*. Ele ainda acrescenta que:

Nós temos a EF como uma porta de entrada, uma porta para o desenvolvimento dessa região, então nós entenderíamos também que a gente demandando o protocolo comunitário para essa região, além de fortalecer a escola em seu todo, a comunidade, a visibilidade da escola, nós entendíamos que esse movimento iria auxiliar por ser a baliza para o desenvolvimento dessas comunidades e para que a partir do protocolo essas comunidades começassem a caminhar juntos (E2).

No entanto, outras narrativas como as falas de produtores locais e outras lideranças comunitárias revelam outras percepções e novos olhares quanto às motivações para replicar. O relato de um produtor reforça essa ideia:

A nossa maior motivação aqui é por falta de políticas públicas que a gente não tem, tem muito pouco aqui e por defender nosso território aqui da região Amazônica, porque aqui nosso povo ribeirinho ele é muito vulnerável as pessoas que vem de fora para se aproveitar dos conhecimentos, dos recursos [...] Então teve essa motivação de a gente se reunir com as outras comunidades, fazer um grupo maior de pessoas para poder lutar em defesa do território e buscar as políticas públicas para o desenvolvimento da nossa região (E6).

Nesse relato, observa-se que falta de políticas públicas foi um fator imperativo e decisivo para a replicação, bem como destaca-se a necessidade da união da comunidade e o fortalecimento da organização social, como pode ser evidenciado no Relatório da Oficina 4: *“A ideia do protocolo é fortalecer as organizações sociais, e atividades realizadas pelas comunidades e ajudar na geração de renda, principalmente na organização da cadeia produtiva, conservação da biodiversidade”*.

Destaca-se em outras falas que o ‘protocolo comunitário’ seria a forma de fortalecer também as atividades que são realizadas pelas comunidades (D5). Além disso, cabe explicar que a vinda do ‘protocolo comunitário’ auxiliaria a desenvolver a organização social existente no território e, ainda, reforçaria as dinâmicas que nascem e se desenvolvem na região:

O que nos motivou a trazer o protocolo comunitário para o Beira Amazonas, replicar né...uma segunda versão do que foi desenvolvido no Bailique ela se dá muito pela dinâmica de organização, dinâmica de mobilização social, que de fato é a essência de qualquer movimento organizado e responsável (E2).

Dessa forma, esses relatos reforçam a ideia de que os objetivos eram complementares dependendo do interesse de cada ator e comunidade.

As análises permitiram concluir que o território do Beira Amazonas possui um sistema educacional superior e mais estruturado, sendo que muitas lideranças estudaram nessa Escola Família existente desde 2014 no território. É uma comunidade mais madura em termos de governança e que sempre teve clareza dos motivos para querer replicar o ‘protocolo comunitário’. Conforme já mencionado no capítulo 4.1, esses pontos são as grandes diferenças entre as comunidades, e isso impactou na forma como a metodologia foi implementada.

Diante disso, conhecimento prévio da iniciativa já implementada aliada às discussões e definições já pré-estabelecidas entre os moradores da comunidade contribuíram para a velocidade do processo de implementação do protocolo no Beira Amazonas. Enquanto no Bailique a implementação do ‘protocolo comunitário’ demorou dois anos, no Beira Amazonas, o mesmo processo ocorreu em um ano. Com isso, foi possível perceber que o território do Beira Amazonas estava mais organizado territorialmente para receber a iniciativa de inovação social.

A respeito da implementação do ‘protocolo comunitário’ no Beira Amazonas, o E2 ressalta: “*O protocolo do Beira foi uma readaptação do protocolo do Bailique e a ideia era que a gente fez em dois anos lá de metodologia, tinha que fazer em 1 ano lá no Beira Amazonas*”. Ainda segundo relatos do E2:

Adaptamos todo processo também para incluir essa parte da certificação dentro da metodologia, que já tinha no Bailique, mas não tão focado (trazer vários parceiros, IMAFLORA, para poder fazer conversa com os produtores, explicar o que é certificação FSC e o que é orgânica) para ao longo do protocolo fazer essas consultas e conversas para saber se tinha o interesse ou não.

Como resultado, esse fato permitiu que o protocolo comunitário no Beira Amazonas fosse concluído de forma mais rápida. Um dos membros da equipe de gestão (E2) relata “*então a demanda deles veio muito específica pra isso ‘nós queremos fazer o protocolo comunitário e certificar os açaiçais’, eles já vieram com essa demanda muito pronta*”. Diferente do Bailique, onde a comunidade não tinha tanta clareza e organização comunitária, esse processo de reconhecimento da cadeia prioritária demandou mais tempo.

Em virtude dos fatos mencionados, para replicar uma metodologia observa-se a importância de a comunidade ter clareza quanto ao que se espera de uma iniciativa de inovação social. No caso do Beira Amazonas, destaca-se que o foco na cadeia prioritária do açaí permitiu a rápida mobilização local e a antecipação de processos necessários para replicar.

Contudo, este ponto é importante esclarecer: o EPC envolveu outro processo de aprendizagem. Diferente do Bailique, o primeiro protocolo para PCTs no Brasil, que não se

sabia com exatidão como implementar uma metodologia, a replicação do Beira Amazonas contou com a experiência de já ter sido implementado anteriormente no Bailique.

Essas diferenças podem ser visualizadas, nos Quadros 12 e 13, nas etapas do processo de construção do protocolo de cada comunidade. Pode-se perceber, no Quadro 12, que o desenvolvimento do ‘Protocolo Comunitário’ do Bailique atendeu a uma metodologia que contou com duas fases: ano I e ano II, onde foram realizados: uma (i) oficina de Consentimento Livre Prévio e Informado, que tem objetivo de explicar o que é a metodologia; (ii) quatro oficinas com diversos temas e capacitações; e (iii) dois Encontros. No ano I, foram realizadas as Oficinas 1 e 2 e o primeiro Encontro e, no ano II, foram feitas as oficinas 3 e 4 e o segundo Encontro. Como houve adesão de 34 comunidades, um número bastante expressivo, o território foi dividido em quatro polos e cada polo recebeu as quatro rodadas de oficinas. Os Encontros eram os momentos em que todas as comunidades dos quatro polos se juntavam para discutirem coletivamente o ‘protocolo comunitário’.

Quadro 12 – Metodologia do Protocolo Comunitário do Bailique

Oficina 1	Oficina 2	Encontro 1	Oficina 3	Oficina 4	Encontro 2
*Diagnóstico socioeconômico, ambiental e cultural do território sistematizados em um Documento Consulta. *Identidade cultural e reconhecimento como PCTs.	*Discussões sobre regulamentos nacionais e internacionais de acesso ao patrimônio genético, conhecimento tradicional e repartição de benefícios. *Debate a respeito de conhecimento sobre as políticas públicas existentes nas comunidades tradicionais.	*Debates com gestores públicos sobre como acessar políticas públicas. *Criação do Comitê Gestor do ‘protocolo comunitário’.	*Capacitações de ABS (Acesso ao Patrimônio Genético e Repartição de Benefícios) e de Políticas Públicas de interesse aos PCTs.	*Debate sobre a construção do Protocolo. *Identificação dos riscos e oportunidades no território.	*Debates sobre as políticas públicas para PCTs. *Fechamento do documento base do ‘protocolo comunitário’. *Reformulação do Comitê Gestor. *Criação dos Grupos de Trabalho (GTs).

Fonte: Elaborado pela autora a partir do ‘Protocolo Comunitário’ do Bailique (2015)

Já na região do Beira Amazonas, observa-se, a partir do Quadro 13, as suas especificidades.

Quadro 13 - Metodologia do Protocolo Comunitário do Beira Amazonas

Oficina 1 Março 2019 <u>GOVERNANÇA</u>	Oficina 2 Maio 2019 <u>CAPACITAÇÃO</u>	Encontro 1 Junho 2019 <u>FORTALECIMENTO DAS</u> <u>RELAÇÕES</u>	Oficina 3 Agosto 2019 <u>DIAGNÓSTICO</u> <u>INTERNO</u>	Oficina 4 Setembro 2019 <u>Adesão</u> <u>AMAZONBAI</u>	Encontro 2 Dezembro 2019 <u>FORTALECIMENTO</u> <u>LOCAL</u>

<p>*Treinamento para aplicação do documento consulta e diagnóstico produtivo. *Fala sobre o papel do comitê gestor. *Comitê gestor formado com nove lideranças e a EF.</p>	<p>*Debate sobre biodiversidade, sociodiversidade, agroecologia, agroextrativismo, desenvolvimento sustentável, etc. *Presença de Instituições para apresentar conceitos e as legislações nacionais e internacionais para os PCTs. *Fala sobre como acessar crédito rural. *Fala sobre a importância em proteger comunidades tradicionais. *Início dos debates sobre certificação FSC e orgânicos.</p>	<p>*Várias instituições governamentais presentes. *Constatação de 56% das famílias sem DAP (Incra). *Debates sobre regularização fundiária (SPU, IMAP). *Fala sobre acesso ao crédito Pronaf (RURAP). *Formação de GTs (Jovens e Mulheres). *Comitê gestor pede a UEAP uma análise da água. *Apresentação da AmazonBai.</p>	<p>Análise sobre as dimensões da Régua do Desenvolvimento Sustentável. *Debate sobre associativismo e cooperativismo. *Debate sobre cenários para certificação. *Argumentação sobre a construção do protocolo. *Homologação dos GT Juventude e Mulher. *Mutirão para construção da Escola Família do Bailique.</p>	<p>*Discussão e aprovação do documento base do protocolo. *Decisão pela associação ao AmazonBai. *Decisão sobre certificação FSC e orgânica. *Debate sobre riscos e oportunidades do protocolo.</p>	<p>*Reafirmação de identidade. *Entrega de TAUS. *Debate sobre o documento final do 'protocolo comunitário'. *Construção do caminho da consulta. *Discussão de demandas e documentos encaminhados. *Mapeamento de riscos e oportunidades. *Debate sobre igualdade de gênero, inclusão da juventude e acabar com machismo. *Discussão sobre criação de entidade jurídica.</p>
--	--	---	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios do 'protocolo comunitário' e oficinas do Beira Amazonas

No Beira Amazonas, depois de formalizada a demanda do 'protocolo comunitário' com a equipe gestora, deu-se início à implementação da metodologia que foi composta pelas seguintes fases: Consentimento Livre e Prévio Informado, Oficina 0, Oficina 1, Oficina 2, Encontro 1, Oficina 3, Oficina 4 e Encontro 2.

Importante destacar que no território do Beira Amazonas foi realizada a chamada **oficina 0**. Nessa oficina, iniciaram-se as discussões sobre a replicação do protocolo no território. Contudo, considerando a necessidade de buscar verbas para a sua realização, foi necessário aguardar um prazo de um ano, aproximadamente, para se efetivarem o início das atividades de construção do novo protocolo. A **Oficina 1** estabeleceu o início oficial da implementação do 'protocolo comunitário', e foi marcada pela estruturação da governança local. Dentre as várias atividades desenvolvidas, destaca-se que ficou acordada a estrutura do comitê gestor do Beira Amazonas, sendo formado por três representantes de cada, em nove comunidades, bem como de coordenador, tesoureiro e secretário e representantes da Escola

Família. Além disso, estruturaram a base de governança comunitária, que até então era realizada de maneira informal, comandada pelas antigas lideranças locais.

A **Oficina 2** foi balizada pela capacitação e pela evolução dos debates com as informações e novos conhecimentos trazidos pelas entidades parceiras. Nesse momento, foi apresentado o Protocolo de Nagoia, Eco 92, Convenção 169 da OIT e ONU e, também, como esse conhecimento poderia ser utilizado para proteção do conhecimento tradicional do território. Nessa oficina, começaram os debates sobre certificação e sua importância. Desse modo, essas capacitações diversas trouxeram informação, legislação e acordos mundiais. Tais elementos foram necessários para os PCTs conhecerem seus direitos e identificarem quem luta por eles.

Após as oficinas, em junho de 2019, aconteceu o **primeiro Encontro**, no qual as nove comunidades se reuniram para discutir os principais resultados até aquele momento e, assim, encaminhar novas demandas. Esse encontro foi marcado pelo fortalecimento das relações. Na ocasião, várias instituições governamentais estiveram presentes no território do Beira Amazonas. Tal fato configurou-se como um feito raro, já que essas entidades se deslocaram até lá. Cabe observar que esse fato marcou a oportunidade para os moradores tirarem dúvidas sem precisar ir até Macapá. Nesse Encontro, também foi possível observar a manifestação do interesse de grupos de mulheres e de jovens em fazer parte das discussões do protocolo.

A **Oficina 3**, por sua vez, foi marcada por um diagnóstico interno mediante a análise da Régua de desenvolvimento sustentável do território, realizada pelo parceiro Terroá, com 406 famílias sobre as dimensões: alimentar, ambiental, climática, educacional, comunitária, econômica, pessoal, política e sanitária. A análise demonstrou quais as dimensões que se destacaram positivamente e negativamente no território do Beira Amazonas. Os destaques positivos de elementos presentes no território foram: dimensão alimentar, comunitária (participação na comunidade, participação de assembleias coletivas e cooperação) e dimensão pessoal em relação a qual 98% da população se consideram felizes no território em que vivem.

Já os destaques negativos foram: dimensão sanitária (encaminhamento do lixo e água tratada), econômica e climática (mudanças climáticas). Essas dimensões foram pontos de atenção que necessitam ser monitorados, pois costumam gerar problemas e riscos à comunidade. Por exemplo, a maioria das comunidades não tem um sistema eficiente de coleta de lixo, sendo queimado pela população e isso gera muitos problemas no solo, além de não ser sustentável. Esses dados servem para o planejamento de ações futuras e podem auxiliar para pensar em projetos diversos relacionados à educação, saneamento, etc. Há uma grande

dependência da extração ao açaí e isso não é considerado bom, pois causa uma dependência da cadeia produtiva e, por isso, esse levantamento trouxe a possibilidade de enxergar outras oportunidades de diversificação econômica, como por exemplo, o turismo na região.

Além disso, por meio dessas análises, foi identificado que mais da metade das famílias não tinha suas terras regularizadas. Isso foi um ponto importante, pois, sem as regulamentações fundiárias, o produtor não consegue acessar crédito, por exemplo, e isso dificulta o desenvolvimento econômico do território e, conseqüentemente, o desenvolvimento do ‘protocolo comunitário’. Desse modo, houve um esforço das entidades parceiras em regularizar essa situação e auxiliar no acesso de crédito e custeios.

Na **Oficina 4**, o ponto marcante foi a decisão pela agregação de 43 cooperados do Beira Amazonas à cooperativa da AmazonBai. Esse foi um momento relevante no território, pois associar-se à cooperativa elevou os ganhos produtivos dos pequenos produtores, contribuiu na comercialização da produção do açaí, assim como levou a condução dos produtores a encontrarem novos mercados.

Inicialmente, a decisão pela entrada foi alvo de resistências, pois muitos moradores não concordavam com a união dos territórios do Beira Amazonas e Bailique e entendiam que criar a sua própria cooperativa seria a solução. Uma fala reportada no relatório da Oficina 4 reforça essa ideia:

AmazonBai não é a melhor solução, mas é a única alternativa que nós temos. Porque o objetivo da nossa organização, da nossa luta não é só ganhar dinheiro é para defender a nossa riqueza, dar valor naquilo que produzimos e hoje não somos nós que mandamos na nossa produção, é o patrão, é o atravessador (RELATÓRIO DA OFICINA 4).

No entanto, criar a sua própria cooperativa naquele momento demandaria muito custo e tempo. Dessa forma, debateu-se que no futuro isso pode acontecer. Após muitos debates, ficou decidido pela agregação à AmazonBai. A próxima seção traz mais detalhes sobre esse momento marcante.

O **Encontro 2** foi marcado pelo fortalecimento local, onde houve definição sobre o que é ser Beira Amazonas conceitualmente e adjetivamente. O Quadro 14 traz essas definições:

Quadro 14 - O que é ser Beira Amazonas

Conceitual	Adjetiva
<i>“É pertencer a um território privilegiado da floresta, onde os recursos necessários para sobrevivência podem ser adquiridos através do</i>	<i>“Ser extrativista, é ser ribeirinho, é ser agricultor, é ser pescador, é ser conhecedor da maré, é poder degustar das iguarias da região,</i>

<i>extrativismo e do conhecimento tradicional, vivenciando a rotina ribeirinha, preservando a cultura e os bens naturais locais”.</i>	<i>é fazer parte de uma região que ainda luta por seus direitos”.</i>
---	---

Fonte: Relatório do Encontro 2 do Beira Amazonas (2019, p.1)

O fato de refletiram acerca de quem são é um aspecto importante, porque esses moradores se reconheceram como pertencentes do Beira Amazonas e reafirmaram-se como PCTs. Essa questão teve efeito nas mobilizações por demandas nas entidades governamentais, no empoderamento e senso de pertencimento ao território. O reconhecimento influenciou na forma como os ribeirinhos deveriam ser consultados. Foi acordado qual seria o caminho da consulta, ou seja, as formas de acesso de um ator externo à comunidade e quais processos que a comunidade deveria seguir sempre que alguma entidade, agente externo, pesquisador ou empresa chegasse ao território.

Esses momentos demonstraram o desenvolvimento do ‘protocolo comunitário’ no Beira Amazonas e sua importância em relação à modificação das relações sociais, empoderamento, governança e satisfação coletiva das necessidades humanas. Todos esses momentos foram cruciais para o desenvolvimento e fortalecimento da comunidade na replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’.

Portanto, verifica-se que o ‘protocolo comunitário’ do Beira Amazonas foi uma readaptação da metodologia do protocolo do Bailique, levando em consideração todo o contexto local, necessidades, conflitos, tradições, desafios, oportunidades, maturidade, organização e governança da comunidade.

Por isso, acredita-se que, nesse contexto, a maturidade da comunidade tenha sido um fator determinante e/ou condicionante para o sucesso da replicação da inovação social. É possível pensar que a EPC para o Beira Amazonas aconteceu de forma mais rápida, devido à maturidade da comunidade do Beira Amazonas, a sua forma de organização do território, seu sistema educacional, sua clareza nos objetivos e o perfil dos moradores envolvidos. Ou seja, o grau de maturidade influencia na temporalidade da replicação de uma IS.

A temporalidade de execução do ‘protocolo comunitário’ é dependente da estrutura de governança da comunidade e do objetivo do protocolo. Uma comunidade que apresenta uma estrutura de governança mais forte tende a ser facilitada pela existência de um sistema e rápida de desenvolver seu protocolo comparado àquelas comunidades em que a governança não é tão forte. Além disso, o objetivo e a finalidade da implementação do ‘protocolo comunitário’ podem influenciar o prazo do projeto (D20). A respeito da estrutura de governança, o manual

de construção de ‘protocolos comunitários’ - Community Protocol Toolbox (2014) sugere avaliar as estruturas formais e informais de liderança, identificar quem são os principais atores que serão as novas lideranças comunitárias e mapear *stakeholders* que podem ajudar holisticamente.

Por essa razão, os criadores/facilitadores da metodologia devem auxiliar as comunidades a encontrarem um equilíbrio entre um processo que seja o mais inclusivo possível e que ao mesmo tempo cumpra o propósito do protocolo dentro de um prazo, que seja relevante para os objetivos que a comunidade quer alcançar (D20).

Após essa explanação sobre a história da replicação da iniciativa de inovação social, entende-se que a replicação do ‘protocolo comunitário’ pode ser caracterizada como um processo de escalabilidade do tipo *Out* (replicação para um novo contexto) e *Up* (adaptação da metodologia para o novo contexto) e *Deep* (mudança de mentalidade). A seguir, é apresentada a tipologia da escalabilidade.

4.3.1 A Escalabilidade da Inovação Social por Meio do ‘Protocolo Comunitário’ (EPC)

Considerando os diferentes tipos de escalabilidade *Out*, *Up* e *Deep*, propostos por Riddell e Moore (2015), entendem-se que a replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’, para comunidade vizinha, caracteriza-se principalmente por *Scaling Out* e *Scaling Up*.

Em relação à escalabilidade do tipo *out*, entende-se que a replicação foi caracterizada por meio de uma expansão geográfica. Quando o ‘protocolo comunitário’ foi replicado para o Beira Amazonas, nove comunidades tiveram interesse em participar, ou seja, aumentou o número de comunidades participantes e mais pessoas foram beneficiadas e assistidas. Segundo E10:

Nós tivemos de 552 famílias do território escutadas e ouvidas isso representa 75% das famílias dentro do território do Beira Amazonas que foram ouvidas e replicaram essa demanda do território do Beira Amazonas. Das 9 comunidades que fazem parte, a comunidade do Carapanatuba com 68 famílias, Ipixuna Miranda com 120 famílias, São Pedro do Bacaba com 30 famílias, Igarapé N.Senhora da Conceição com 70 famílias, a Ilha da Corda, Pedreira com 223 famílias, Nossa senhora de Nazaré com 37 famílias, São Tomé com 70 famílias, São João Batista com 80 famílias e por fim Nossa Senhora Aparecida do Urua com 54 famílias, então foram 552 famílias que fizeram parte desse debate do protocolo, entendemos que esse é um recorte de aproximadamente 2500 famílias desse território e de 26 comunidades e apenas 9 comunidades estão hoje (E10).

Percebe-se um aumento no número de famílias que foram beneficiadas pela EPC, totalizando 552 famílias que se integraram ao projeto de replicação do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas. Esse resultado corrobora com Westley *et al.* (2014), segundo os quais a escalabilidade do tipo *out* refere-se a soluções inovadoras para problemas locais, que objetivam impactar um maior número de pessoas.

Esse resultado é decorrente de uma das lógicas fundamentais: o ‘protocolo comunitário’ deve poder ser replicado para outros territórios. e então, a replicação do protocolo do Bailique para o Beira Amazonas representa *Scaling Out*, cuja inovação social foi replicada para outro contexto ampliando seu impacto.

Em relação à *Scaling Up*, a literatura traz algumas percepções relevantes, tais como a expansão da inovação social que visa aumentar o impacto social (MORAIS DA SILVA *et al.*, 2016; LYON; FERNANDEZ, 2012; BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019), mas também, quando ocorre *Scaling Up*, há uma mudança institucional e reorientação estratégia (WESTLEY *et al.*, 2014), mudança nas regras do “jogo” afetando políticas e leis de crescimento institucional da IS (DOUTHWAITE *et al.*, 2003), desenvolvimento de uma estratégia personalizada (WESTLEY *et al.*, 2014) e também é apoiado por redes, parcerias e relações estratégicas (WESTLEY; ANTDAZE, 2010).

Aproximando-se do caso investigado, percebeu-se que, quando o ‘protocolo comunitário’ foi replicado, ele foi adaptado ao novo contexto, às demandas e às necessidades da região do Beira Amazonas. Como o objetivo da demanda pela replicação era desenvolver o território e fomentar a Escola Família, uma estratégia personalizada foi desenhada para atingir esse propósito, pois se sabe que as lideranças comunitárias já reconheciam previamente que para isso acontecer precisariam certificar o açaí. A metodologia foi ajustada, ocasionando um tempo menor de implementação, sendo que foram elencados novos regulamentos com base no contexto. Frente a isso, quando o ‘protocolo comunitário’ foi replicado, houve uma adaptação e otimização da metodologia do protocolo, levando em consideração as especificidades locais da comunidade. Portanto, esses elementos integram *Scaling Up*.

Todas essas ações citadas resultaram em um documento final formalizado, o ‘protocolo comunitário’, do Beira Amazonas, contendo suas características únicas e constituindo-se de um novo instrumento balizador das comunidades pertencentes ao território do Beira Amazonas. A respeito disso, uma importante liderança local complementa:

A partir da homologação do protocolo, apesar de ele não estar finalizado, ele é o documento norteador de diversas ações, o protocolo vem reconhecer os acordos coletivos que nós tínhamos antes e respeita também a ação individual de cada comunidade a partir de seu processo interno-organizacional (E8).

O documento base do ‘protocolo comunitário’ do Beira Amazonas, formulado durante todas as oficinas e encontros e oficializado no Encontro 2, foi reconhecido como o mecanismo institucional, que norteia a comunidade desde a sua organização comunitária interna, defesa do seu território contra agentes externos e proteção dos conhecimentos tradicionais. Com isso, foi cocriado com a comunidade e contém a estrutura de governança local, número de comunidades e famílias participantes, composição do Comitê gestor e grupos de trabalho.

Outro ponto a ser destacado refere-se à inclusão de novas regras comunitárias, como por exemplo, o Caminho da Consulta, que é uma espécie de regulamento sobre como os PCTs do território, do Beira Amazonas, devem ser consultados. Em vista disso, foi acordado sobre como se daria a forma de acesso de um ator externo à comunidade e quais processos a sociedade local deveria seguir sempre que alguma entidade, agente externo, pesquisador ou empresa chegasse ao território. Os passos determinados foram os seguintes: a) reunião inicial com o comitê gestor; b) debates internos para entender o projeto e traçar estratégias; c) reunião de negociação que devem acontecer no Beira Amazonas; e d) comunicação e desenvolvimento. Ainda, todas as reuniões devem ser registradas em atas e assinada pelos pares. Portanto, essas decisões trouxeram maior defesa do seu território contra agentes externos, reforçando a importância do ‘protocolo comunitário’ na defesa das comunidades.

Adicionalmente, novas políticas foram criadas, como por exemplo, o modo como são tomadas as decisões, quem serão os representantes, definição de quem é ou não da comunidade, valores comunitários, quem são os compradores dos produtos da comunidade, entre outros.

Além da criação de novas regras, regulamentos e políticas, a replicação do ‘protocolo comunitário’ reforçou acordos de convivência já existentes de cada comunidade participante do território do Beira Amazonas. Essa questão é interessante, pois ficou combinado que esses acordos específicos de cada comunidade não entrariam no documento final, porém houve a necessidade de serem reforçados. Tendo em vista esses aspectos, as narrativas de E1 apontam essa ideia:

Então cada comunidade se reuniu e criou as suas regras de convivência dentro de cada comunidade, cada comunidade se reuniu e criou as suas regras de convivência. E também nós temos as associações nas comunidades, cada comunidade tem sua

associação e estamos buscando o fortalecimento dessas associações, elas representam cada comunidade e o protocolo representa todas as comunidades (E11).

São regras muito macro e cada um vai ter as suas regras muito locais, e a gente fez um exercício que a gente, quase terminou digamos assim, que foi de apoiar eles localmente a desenvolver essas regras locais assim, então cada comunidade olhando protocolo poderia ver como que isso influenciaria as suas regras que já estão estabelecidas, porque eles têm uma associação ou já tem algumas. Já tem, algumas tem acordos de convivência alguns acordos de convivência que são da própria comunidade (E1).

Portanto, a EPC, além de ter sido adaptado para a região do Beira Amazonas, incidiu na criação de novos regulamentos, regras e políticas comunitárias e, ainda, veio reforçar os acordos coletivos e de convivência de cada comunidade envolvida.

Outro ponto em *Scaling Up* refere-se ao estabelecimento de relações estratégicas com parceiros. As instituições parceiras foram essenciais na disseminação de informação e conhecimentos para os moradores, busca de recursos para projetos e elaboração de documentos, que serviram de diagnóstico interno, como a Régua do Desenvolvimento Sustentável, aplicado a 406 famílias, pelo Instituto Terroá. Essa circunstância, também é destacada por Dorado (2005), pois, segundo o referido autor, os indivíduos e as redes exercem um papel importante e são críticos, para auxiliar as inovações sociais a obterem escalabilidade. Nesse sentido, Westley *et al.* (2014) relacionam o suporte dos parceiros e suas relações estratégicas para apoiar a replicação de uma inovação social.

Frente ao exposto, percebe-se que na EPC houve incidência de comportamentos que estimularam escalabilidade do tipo *Scaling Up*, como a expansão da inovação social para outro território, a reformulação do ‘protocolo comunitário’ no território do Beira Amazonas e a rede de suporte que a comunidade teve.

Por fim, em relação à *Scaling Deep*, relaciona-se a mudança mais profunda, modificando culturalmente a comunidade e seus costumes. Contudo, essa mudança profunda ainda não é perceptível, pois, como o ‘protocolo comunitário’ foi replicado em 2019 e, em um ano já tinha sido implementado, ainda é recente para serem observadas mudanças culturais no território. Os entrevistados foram questionados quanto à mudança cultural local:

Para a gente aqui do Beira Amazonas é muito cedo para dizer se consegue, mas a minha percepção em todo debate do protocolo comunitário ele é possível auxiliar no desenvolvimento da cultura local, influencia e com certeza tem esse poder para influenciar de forma positiva porque uma das bases do protocolo comunitário é a convenção da biodiversidade e repartição de benefícios e ai você vai olhar o decreto 6040 que define os povos e comunidades tradicionais e todas essas convenções e leis ratificam e fortalecem a cultura local de cada povo e cada comunidade (E8).

Ainda não é possível enxergar isso não, eu com meu olhar de educação ambiental, a gente já nota algumas coisas até porque na metodologia tem isso, mas é processo né... Isso aí só o tempo vai dizer se vai trazer alguma mudança (E7).

Diante disso, entende-se que é cedo para dizer se houve de fato uma mudança cultural local ou nos costumes da comunidade, mas as análises permitiram compreender que indícios de mudança estão começando acontecer no território. Todavia, o que se percebe é que, em razão da certificação SFC e orgânica do açaí, houve mudanças em relação às boas práticas e manejo da extração e produção do açaí. Tal aspecto pode ser um indicativo de início de modificação de mentalidade de todo processo produtivo.

Compreende-se também que houve mudanças nos relacionamentos dos atores e na estrutura de governança. Esse fato mudou a forma como eles se relacionam, acrescentando valor à comunidade. Um ponto importante levantado foi o fortalecimento da identidade tradicional, pois a questão cultural de autorreconhecimento pode ser o início de uma transformação. Embora possa levar tempo para modificar culturalmente, acredita-se que essa mudança já possa ser detectada. Portanto, por meio dos dados constatados, foi possível verificar que esses movimentos são indicativos do início de uma mudança cultural, mas que, ainda, é incipiente para trazer uma mudança cultural que afete a mente e os corações desses ribeirinhos.

Nesse sentido, um dos criadores da metodologia questiona a questão temporal de replicação do 'protocolo comunitário'. Isso pode estar associado à limitação do alcance de *Scaling Deep*. A execução do 'protocolo comunitário' do Beira Amazonas foi feita em um ano, porém, para a equipe gestora, poderia ter se estendido por mais tempo. E1 aponta:

Eu tenho dúvidas, se alguém perguntar se você acha que funcionou? Eu acho... assim funcionou, mas eu acho que 1 ano e meio teria sido melhor, eu acho que foi muito corrido sabe eu acho que o tempo do protocolo eu entendo né? Tem uma pressa territorial, mas esse tempo do protocolo de amadurecer as questões, da cocriação, e eu acho que não é um tempo perdido, é um tempo que você ganha lá na frente, então assim é, foi uma decisão comunitária também, foi uma decisão pensada, comunitária, estrategicamente eles queriam ter o protocolo para poder entrar na cooperativa, foi muito pensado né mas eu teria feito diferente assim eu acho que mais seis meses, não precisava mais 2 anos, poderia ser mais seis meses eles teriam ganhado.

A questão de reduzir o tempo de execução foi uma decisão coletiva da comunidade por estarem mais maduros, em vários aspectos já mencionados, na seção 4.1, e por terem aprendido com as experiências do Bailique. Contudo, embora mais tempo de implementação pudesse auxiliar no amadurecimento e entendimento do processo de execução, não há como afirmar que

seria suficiente para gerar mudanças mais profundas nos aspectos culturais. Acredita-se que não é só o fator temporal que pode indicar que uma comunidade assimilará uma nova cultura.

Portanto, na EPC para o Beira Amazonas foram evidenciados diferentes níveis de escalabilidade, mas com maior evidência na escalabilidade *Out* e *Up*. A Figura 13 resume essa tipologia.

Figura 13 - *Scaling Out, Up e Deep*



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o caso da EPC do Bailique para o Beira Amazonas, algumas inferências podem ser realizadas.

Primeiro, a escalabilidade não se traduz apenas na replicação de uma metodologia de um contexto para outro, ou seja, apenas replicar uma metodologia (*Scaling Out*) não é suficiente para que se observem transformações (*Scaling Up e Deep*), pois a IS é dependente do contexto. Quando o ‘protocolo comunitário’ foi replicado, ele foi adaptado a uma nova realidade, já que os atores observaram que a metodologia empregada no Bailique não funcionaria na nova realidade do Beira Amazonas, pois é um contexto diferente mesmo sendo comunidades vizinhas. Portanto, a EPC não foi apenas a disseminação geográfica da metodologia, porém envolveu adaptações estratégicas, para as especificidades locais e mudaram-se as regras, reformularam-se as estratégias e estabeleceram-se parcerias.

Nesse sentido, Westley e Antadze (2013) argumentam que, com o tempo, os empreendedores sociais percebem que, para atingir seu objetivo, precisam mudar o sistema que criou o problema. A escalabilidade com efeitos de transformação social exigirá mais do que apenas a replicação de um programa, exigindo mudanças gradativas no contexto, englobando diferentes segmentos, desde políticos, econômicos, culturais, de valores entre outros. (RIDDELL; MOORE, 2015; WESTLEY *et al.*, 2014).

Percebeu-se que o processo de escalar começou em uma escala menor, buscando aumentar o impacto em termos de número de regiões e indivíduos impactados. Como um

processo de desenvolvimento, as iniciativas vão amadurecendo, ganhando espaço e, assim, conseguindo atingir impactos mais significativos.

Segundo, os três níveis de escalabilidade estão em desenvolvimento contínuo no território. Embora esteja finalizada a implementação do ‘protocolo comunitário’, entende-se que sua metodologia é um processo, que está em constante evolução e que outras melhorias poderão ser visualizadas à medida que se progredirem os resultados da EPC.

Os resultados permitiram reconhecer que a não observância de uma mudança profunda na cultura e costumes da comunidade, não significa que não tenha havido novos valores na sociedade local. Alguns pontos de mudança foram identificados, como por exemplo, a mudança de mentalidade sobre o processo produtivo, tornando mais evidente o início de uma transformação cultural do território, mas se sabe que esse processo será longo. Com isso, é possível entender que os três tipos (*Out, Up e Deep*) estão se desenvolvendo no território.

Terceiro, o processo de escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ do Bailique para o Beira Amazonas envolveu aprendizado. Como os tipos de escalabilidade estão se desenvolvendo, a aprendizagem também. Então, o que se observa é um aprendizado contínuo. A aprendizagem obtida com o Bailique ajudou a acelerar a replicação para o Beira Amazonas. Muito dos processos que aconteceram e foram antecipados no Beira Amazonas se devem à aprendizagem experiencial, originalmente realizada no Bailique, tanto é que a replicação foi uma readaptação do que foi conduzido no Bailique. As experiências obtidas com o Bailique demonstraram o quanto a metodologia do ‘protocolo comunitário’ pode ser replicável para outros contextos. Isso significa que a escalabilidade é um *continuum* processo de aprendizagem, para que se mude a realidade e gere transformação social.

Esse processo de aprendizado também envolveu a disseminação do conhecimento e fomentou a ampliação de novos processos, práticas e ações dos ribeirinhos e parceiros. Riddell e Moore (2015) descrevem que a aprendizagem na escalabilidade inclui orientação, transferência de práticas, captura e compartilhamento da cultura comunitária e práxis de reflexão e avaliação.

Portanto, evidenciou-se que a escalabilidade não se traduz apenas na replicação de uma metodologia de um contexto para outro, uma vez que os três tipos de escalabilidade estão em desenvolvimento no território. Cabe reiterar, por fim, que o processo de EPC para o Beira Amazonas envolveu aprendizado. Além disso, a EPC fundamenta-se em uma abordagem de desenvolvimento territorial. Na sequência, a próxima seção explora esse tema.

4.3.2 A Escalabilidade do ‘Protocolo Comunitário’ e o Desenvolvimento Territorial

A replicação do ‘protocolo comunitário’ trouxe muitos benefícios, conquistas e ganhos para o território do Beira Amazonas. No primeiro momento, antes de apresentar esses resultados, é importante entender a diferença entre benefícios, conquistas e ganhos. Na presente tese, distingue-se **benefício** como aquele resultado observado de forma mais ampla, envolvendo um nível de comunidade. Já as **conquistas e ganhos** são compreendidos como um resultado que foi alcançado pelos esforços da comunidade em nível pessoal.

Nesse sentido, a respeito dos resultados, segundo a narrativa do Vice-presidente do Comitê gestor do ‘protocolo comunitário’, nota-se que os benefícios da EPC vieram em quatro eixos: “*fortalecimento da organização social, geração de renda, proteção da biodiversidade e garantia e proteção das terras*” (E8). No Quadro 15, é apresentada a narrativa complementar do entrevistado:

Quadro 15 - Quatro Eixos de Benefícios da EPC

Eixo 1 – Fortalecimento da organização social	Eixo 2 – Geração de renda	Eixo 3- Proteção à biodiversidade	Eixo 4 – Proteção do território
<p>“O primeiro eixo é o fortalecimento da organização social, isso é muito claro e muito forte dentro do nosso território da necessidade do fortalecimento da organização social, mas a organização social na sua essência, na sua leveza e não no formato que até hoje atualmente impera dentro das nossas comunidades rurais por conta do sistema político e perverso que se instala onde cria as organizações para sua defesa própria e não para a defesa da sua comunidade e automaticamente quando chega o momento político é uma degladição das famílias dos movimentos e automaticamente isso tudo desconstrói e desune as comunidades, então a gente vê que dentro da nossa estratégia a gente tivesse um novo momento, um novo olhar para essas organizações, onde essas</p>	<p>“Um outro olhar nessa vertente é a geração de renda também através do desenvolvimento das cadeias produtivas [...] a partir da cadeia produtiva porque a cada período que se passa, a cada tempo a oferta de emprego pelo poder público e pela iniciativa privada só reduz [...] a gente vem dialogando com a AmazonBai quais são nossas potencialidades e quais são os meios de nós transformarmos ela em geração de emprego e renda e fazer com que essas cadeias produtivas gerem renda dentro das comunidades para que a gente aos poucos vá desconstruindo essa ideia de que emprego e renda a gente só tem na cidade por conta dessa superpopulação das cidades né? Então nós queremos e devemos proporcionar dentro dessas</p>	<p>“Uma outra linha chave é a proteção da biodiversidade, como que nós ribeirinhos, como que nós famílias, produtores, extrativistas, pescadores, quilombolas e comunidades tradicionais cuidamos e devemos cuidar desse grande potencial que temos na mão? E aí não é à toa que os dados nos indicam que a floresta Amazônica só é o que é ou que está ainda no formato que está por conta que nela vivem as comunidades tradicionais, porque se fosse outra população tudo já sido devastado como nosso centro-oeste e centro-sul do país está e foi feito inclusive com a mata atlântica né? E aí isso reforça a necessidade da gente manter e conservar essa floresta, mas há uma</p>	<p>“E o quatro eixo estratégico a proteção e garantia do território. Estamos dentro de um território onde a pessoa não é dona do seu chão, não é dono do seu pedaço de terra, não é dono, muitas vezes, nem da casa onde mora e é um grande absurdo [...] e o extrativista está aí há séculos, na terceira geração de seus filhos e nunca foi dono de sua propriedade, sempre vieram em áreas emprestadas ou viveram como nômades né? Hoje estou aqui, amanhã estou em outra comunidade, outra região porque eu não tenho um pedaço de chão para morar, mas quando o grande produtor de soja vem e já chega aqui com o título definido na mão. Então nós queremos dialogar nesse cenário como o protocolo comunitário onde a defesa do território ela é essencial e</p>

<p><i>organizações elas apenas se relacionassem e não fossem um mero instrumento do sistema político, porque isso é muito doloroso esse sistema. E automaticamente, trazer essa reflexão para um novo momento para que o movimento organizado começa a caminhar pelo novo momento onde de fato ela seja representativa né? Esse movimento organizado não tenha um dono e sim vários donos ou todos os donos que nele fazem parte”.</i></p>	<p><i>cadeias produtivas que elas façam geração de emprego e renda, mas também queremos no mesmo cenário, com os mesmos direitos, com as mesmas facilidades nós também queremos que o povo rural tenha. Nós entendemos que a cadeia produtiva do açaí e outras cadeias produtivas elas têm que ser a mola propulsora da geração de emprego e renda no meio rural”.</i></p>	<p><i>necessidade também de que essas políticas públicas cheguem até essas comunidades. E no mesmo formato que nós preservamos nós conservamos essa biodiversidade e os grandes incentivos que o governo recebe, que o país recebe ele tem que chegar lá na mão de quem de fato preserva e conserva essa biodiversidade”.</i></p>	<p><i>só assim a gente consegue manter a biodiversidade. Se não tiver a condição de ter um pedaço de terra como eu vou preservar a floresta? E a floresta só é preservada por quem dela cuida e quem dela lá mora, então quem mora e quem cuida faz jus ao direito a ter a gestão desse território”.</i></p>
--	--	---	--

Fonte: Relatos do Entrevistado 8

Dado o exposto, os benefícios da replicação podem ser considerados como o resultado esperado da escalabilidade da inovação social. O fortalecimento da organização social, a geração de renda, a proteção da biodiversidade e a proteção e garantia do território foram elementos chave resultantes da replicação do ‘protocolo comunitário’. Esses benefícios possibilitaram a modificação de relações sociais, proteção e sobrevivência das comunidades tradicionais, além de promoverem o desenvolvimento econômico, social e político do território. Esses “achados” estão de acordo com Pol e Ville (2009) cuja inovação social pode ser vista como um elemento que melhora a qualidade de vida. Em razão disso, cabe mencionar que Cloutier (2003) afirma que a IS é uma resposta a uma situação social não satisfatória, objetivando o bem-estar dos atores e atendendo as suas necessidades sociais diversas. Nessa perspectiva, a replicação do ‘protocolo comunitário’ representa uma nova solução para desenvolver esse território, considerado vulnerável, que trouxe mudanças e micro transformações local.

Além dos benefícios descritos, a replicação do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas trouxe conquistas e ganhos, que foram alcançados pelos esforços da comunidade em nível pessoal. As narrativas, apresentadas a seguir, são evidências desses benefícios e podem ser visualizadas no Quadro 16:

Quadro 16 - Conquistas e Ganhos com a Replicação ‘Protocolo Comunitário’

Entrevistado	Trecho
Entrevistado 13	<p><i>“[...]Foram os projetos, o do Inkra que é o Fomento Mulher [...] o Inkra estava aqui com o RURAP trazendo os projetos e contrato para as famílias assinarem esse contrato de recurso, que é um valor de R\$ 5.000,00 para cada produtora. E parece que dia 8, os órgãos do Estado vêm para dentro da Região trazer os programas que têm para as famílias acessarem”.</i></p>

Entrevistado 13	<i>E outro é a questão do fortalecimento da escola família, a EF se fortaleceu muito, pois em 2017, 2018 e 2019 ela sofreu muito com a questão financeira, o estado não colabora muito nessa questão de ensino né, e através de seus parceiros, a gente conseguiu reerguer a escola família pois, a gente estava no caminho de falência do projeto por causa da questão financeira e estamos nos reerguendo financeiramente e estruturando o projeto para que a gente possa caminhar para um planejamento independente do estado”.</i>
Entrevistado 2	<i>“Uma das primeiras conquistas é a articulação de criação dentro do curso superior da Universidade Estadual uma cota de 5% para alunos como povos e comunidades tracionais, junto com o Bailque o Beira Amazonas faz um pedido junto ao Conselho Universitário e o conselho analisa a proposta e aceita né? Então hoje nós temos dentro de todos os cursos superiores da UEAP cota de 5% para alunos provenientes de povos e comunidades tracionais”.</i>
Entrevistado 2	<i>“Uma outra linha de atuação que ainda está em execução é a medição da qualidade da água, então nós demandamos isso para a UEAP e eles acataram e graças a Deus foi aprovado o projeto e estamos em execução de medição da qualidade da água para entender o grau de poluentes e, também, de metais pesados que talvez possa ter dentro da água consumida por essas comunidades”.</i>
Entrevistado 2	<i>“Outra ainda como estratégia foi a formação sobre o protagonismo de gênero né? Em economia e sustentabilidade para um grupo de mulheres e aí isso veio acontecendo junto com a UEAP. A formação para mulheres. Inclusive a partir dessa organização delas, elas conseguiram captar recursos para estruturar uma cozinha comunitária para que elas pudessem produzir os produtos a partir dos produtos da sociobiodiversidade e seus derivados para poder comercializar tanto no mercado local e quem sabe a partir da expansão do negócio quem sabe avançar nas entregas de outros mercados”.</i>
Entrevistado 2	<i>“Outro ganho voltado à cadeia produtiva do açaí em 2020 (foi pré-aprovado em 2019) a inclusão de 43 produtores na AmazonBai em março de 2020 que vão se juntar aos outros 80 e poucos que já tinha lá na AmzonBai lá no Bailique”.</i>
Entrevistado 13	<i>“Outro é a gente ter uma cooperativa dentro da região, a gente vender nossos produtos para a nossa empresa, nós somos donos de uma empresa que está vendendo produto que daqui a pouco vende produto para o mundo todo, que está vendo para fora do estado e daqui a pouco vende para fora do país. Então olha só a importância disso, antes a gente nunca tinha tido na região trabalhado em projetos de cooperativismo, unindo duas regiões que são muito fortes no açaí. E aí a nossa entrega era para o atravessador que massacrava na questão do preço e a gente vê que esse ano, estamos vendendo a saca por até R\$250,00, eu nunca tinha vendido o açaí nesse preço, mas porque a gente tem a cooperativa, então eu não sou dependente mais de atravessador, eu tenho a minha empresa e posso valorizar o meu produto, então isso é um ponto marcante, para mim, para o pessoal da cooperativa e enquanto região”.</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatos dos entrevistados

Percebe-se que as principais conquistas e ganhos foram: recursos para um projeto das mulheres, cota de 5% na UEAP, para alunos provenientes de povos e comunidades tracionais, medição da qualidade da água, estruturação da cozinha comunitária, inclusão de produtores na AmazonBai e ter a cooperativa AmazonBai na região. Destaca-se, também, a entrada de 43 produtores na AmazonBai, em 2019, momento em que a cooperativa passou a ser dos dois territórios.

A partir dessas narrativas, percebem-se os benefícios, conquistas e ganhos, os quais tiveram participação de atores externos, principalmente dos seus parceiros, que foram atores fundamentais no suporte a todos esses acontecimentos. Outro ponto interessante é que, considerando todas as dificuldades contextuais do território e mesmo com o vazio institucional, foi possível obter inúmeras conquistas. Esse fato pode ser gerador de fôlego e ânimo na manutenção e longevidade do ‘protocolo comunitário’, pois esses resultados persistem mesmo após a pandemia, como por exemplo, a AmazonBai que continuou expandindo suas vendas, e, hoje, é uma agroindústria de açaí certificado.

Considerando os ganhos e conquistas com a EPC, destaca-se a entrada dos cooperados do Beira Amazonas na cooperativa AmazonBai, um resultado muito significativo para o desenvolvimento territorial. Torna-se importante mencionar que esse movimento de integração com a cooperativa influenciou a escalabilidade da inovação social. Na sequência, é apresentada detalhadamente essa inserção na Cooperativa AmazonBai.

4.3.2.1 Entrada na Cooperativa AmazonBai

A entrada dos produtores de açaí do Beira Amazonas na cooperativa AmazonBai pode ser observada como um resultado importante para a longevidade da iniciativa de inovação social do território. Entende-se que o movimento de entrada na cooperativa é um resultado que trouxe não só desenvolvimento para ambos os territórios, mas também fortalecimento da inovação social inicial (Bailique) e da iniciativa escalada (Beira Amazonas), sendo este outro importante fator a ser destacado.

A cooperativa AmazonBai foi criada em 2017 na região rural de Macapá, pelos cooperados do Bailique, com o objetivo de comercializar o açaí certificado SFC⁷ e melhorar a economia comunitária por meio do controle da cadeia produtiva do açaí; eliminando, assim, a figura do atravessador no processo de comercialização. Visava, ainda, melhorar a qualidade de vida da comunidade, aumentar os ganhos produtivos e proporcionar uma educação de qualidade, na floresta, por meio da Escola Família independente do governo.

Em 2019, a cooperativa incorporou produtores da região do Beira Amazonas, abrangendo atualmente os dois territórios (Bailique e Beira Amazonas), compreendendo 130

⁷ O selo FSC® identifica que a matéria-prima usada em produtos de origem florestal é proveniente de uma área manejada de forma ecologicamente correta, com condições justas de trabalho e de maneira economicamente viável. Portanto, é uma importante ferramenta de mercado, que traz garantia de origem responsável dos produtos florestais. Assim, ao se certificar, empresas demonstram seu comprometimento com aspectos sociais e ambientais.

cooperados no total, sendo 87 cooperados do Bailique e 43 cooperados do Beira Amazonas. Hoje, a AmazonBai é a cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas.

A concepção da AmazonBai levou à criação da Casa do Açaí, em Macapá, uma mini-indústria para o beneficiamento do produto, voltada ao mercado nacional, ampliando as vendas para as regiões Sul e Sudeste do país. Ademais, em dezembro de 2021, a cooperativa AmazonBai tornou-se uma Agroindústria, consolidando-se como a primeira fábrica no mundo que opera no processamento da polpa do açaí com certificação FSC, com capacidade produtiva de duas toneladas de polpa de açaí por dia e cerca de 40 toneladas por mês. Todo esse processo teve suporte dos parceiros, principalmente, o Instituto Interelos, com o estudo de mercado e o planejamento estratégico e logístico da agroindústria.

Contudo, em 2020, aconteceu um fato que marcou a comunidade e a cooperativa: o falecimento do atual presidente da AmazonBai e de um dos criadores da metodologia, que era muito respeitado e admirado pelos ribeirinhos e atuava como presidente da AmazonBai. Diante desse fato, uma nova eleição teve que ser feita. Esse episódio gerou inúmeros conflitos de liderança e disputas de poder, dentro do território. Desse modo, as entrevistas revelaram que muitas tensões se instalaram após a sua morte.

Frente a isso, a morte do presidente da cooperativa foi um marco, que trouxe mudanças no território. Percebeu-se que, apesar de ser idolatrado no território, seu comportamento limitava o protagonismo dos atores locais. Esses acontecimentos trouxeram mais protagonismo, liberdade e autonomia aos cooperados e demais produtores. Por isso, mudanças se instalaram no território.

Viu-se a necessidade de ter um novo modelo de gestão no território. Todavia, a diretoria da AmazonBai foi reformulada e, após a eleição, houve a remodelação da AmazonBai: houve mudança de estatuto, um novo modelo de regimento interno e a criação de políticas de salvaguardas. E, disso, emergiu um novo modelo de gestão da cooperativa (seis diretores; dentre eles: presidente, vice-presidente, secretário, vice-secretário, tesoureiro e vice-tesoureiro).

Além disso, sentiu-se a necessidade de encontrar cooperados com uma mentalidade de fortalecer a cooperativa. Logo, alguns procedimentos e critérios foram adotados na adesão de novos cooperados: a) curso de manejo, de cooperativismo, de certificação e de primeiros socorros; b) visita às áreas para verificar se o produtor realmente tem açaizal, mapeamento da área de açaizal e georeferenciamento da área; c) análise dos documentos pessoais junto ao conselho deliberativo; e, por fim, d) aprovação em assembleia. Essas etapas possibilitam a

seleção de atores com perfil engajado e direcionado para ser sócio da AmazonBai e, dessa forma, contribuir para o fortalecimento da cooperativa.

A entrada dos 43 pequenos produtores do Beira Amazonas, na cooperativa de produtores de açaí, foi significativa para os territórios, pois trouxe muitos benefícios e mudanças positivas. Esse fato permitiu algumas constatações:

Primeiro: eles conseguiram dominar parcialmente a cadeia produtiva do açaí, pois retiraram o atravessador da cadeia produtiva e começam a comercializar o açaí a preços muito mais justos e competitivos; invertendo, portanto, a lógica de um sistema exploratório antes dominado pelos atravessadores. **Segundo:** a entrada na cooperativa exigiu a certificação FSC dos açazais dos produtores, resultando em maiores ganhos financeiros, melhorias no manejo dos açazais e boas práticas na cadeia produtiva. A certificação SFC agrega mais valor aos produtos e amplia a possibilidade de atingir mais mercados nacionais e internacionais. Observa-se, ainda, a amplificação do desenvolvimento sustentável do território, garantindo a extração sustentável, responsável e colaborativa do açaí. **Terceiro:** em virtude da certificação do açaí, houve um aumento na produção do fruto e na qualidade do produto. E **quarto:** entrar para a AmazonBai também significou alcançar o mercado nacional de polpas, com altas possibilidades de exportação para os Estados Unidos, Europa e Ásia, e sinalizou menos envolvimento no mercado de caroço, que é o menos rentável.

Logo, observa-se que a agregação dos produtores do Beira Amazonas para a AmazonBai foi um grande marco para essas comunidades. Para exemplificar, ficou evidente na fala de vários entrevistados o “salto” que a AmazonBai deu após a entrada dos produtores da comunidade do Beira Amazonas. O Quadro 17 traz essas narrativas evidenciadas a seguir:

Quadro 17 - Fortalecimento da AmazonBai

Entrevistado	Trecho
Entrevistado 8	<i>“A AmazonBai depois da entrada do Beira Amazonas ela começa um novo salto de empoderamento por conta dos membros do Beira que entram, entram pessoas muito empoderadas, pessoas que passaram por uma educação no campo, das escolas família, que é um elemento central também desse projeto, e essas pessoas são de movimento, engajadas então elas passam a questionar condutas e arranjos da própria cooperativa e isso impulsiona transformações que ainda estão em andamento”.</i>
Entrevistado 9	<i>“Então eles estão influenciando eleições, governanças, e toda operação de logística mesmo vai ter que adaptada para que se integre ao produto do Beira, os caroços, o açaí do Beira, para que se integre e seja levado a uma agroindústria isso vai ter toda uma alteração no processo de logística, a certificação também vai estar sendo levada para o Beira então isso tem impacto, você ampliar nessa magnitude, dobrar o número de propriedades dentro dessa certificação, então o impacto é muito grande,</i>

	<i>então é um crescimento muito forte e que influencia em todos os níveis da governança até a produção dessa cooperativa”.</i>
Entrevistado 17	<i>“Mudou praticamente tudo né, eu falo assim, sem o Beira Amazonas acho que a AmazonBai já tinha falido por que assim. A expectativa do Bailique era que em 2019, 2020 tivesse acontecido, aí veio a pandemia. O Beira Amazonas veio de uma região que historicamente ela já vem organizada há mais de 20 anos, as maiores lideranças do setor extrativista do Estado estão na região do Beira então quando eles vieram para a AmazonBai, eles vieram fortalecer a AmazonBai e ajudar nessa gestão, hoje, a maior parte dos conselheiros, da diretoria são produtores do Beira Amazonas que tem conhecimento desse setor extrativista muito grande, por exemplo, são lideranças que vieram do movimento do GTA nacional [...] Então o Beira Amazonas ele veio fortalecer a AmazonBai, então hoje a AmazonBai está forte, muito forte ainda com a adesão do Beira Amazonas”.</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatos dos entrevistados

Por meio dos relatos, foi possível verificar que a inserção dos produtores do Beira Amazonas, na cooperativa, representou uma mudança que impactou não apenas os novos integrantes, mas também gerou benefícios para os produtores do Bailique. A cooperação com outra região possibilitou maior poder de negociação à cooperativa, maior poder de voz aos cooperados e novas ideias, que revigoraram o modo de atuação da AmazonBai. Entende-se que a complementariedade de capacidades e habilidades entre os cooperados e a introdução de um novo perfil de associado influenciou todo o ecossistema.

Outrossim, o cooperativismo envolvendo as duas regiões contribuiu para o desenvolvimento econômico, político e social não só dos povos e comunidades tradicionais do Bailique e Beira Amazonas, mas também da região. Hoje, a AmazonBai regula o mercado de preços do açaí na região dos arquipélagos, então, mesmo os produtores que não entraram no ‘protocolo comunitário’ nem se associaram à cooperativa, viram o valor de comercialização do açaí aumentar.

Portanto, apreende-se que a cooperação conjunta entre os produtores das regiões fortaleceu ambos os territórios, ou seja, pode ser visto um benefício mútuo, uma relação ganha-ganha. Verificou-se o fortalecimento da iniciativa inicial, no Bailique, bem como ratificou-se o fortalecimento no Beira Amazonas. É possível compreender que a replicação do ‘protocolo comunitário’ fortaleceu a iniciativa inicial, gerando benefícios para ambas as comunidades.

Desse modo, foi possível solidificar a união das comunidades tradicionais e fortalecer esses territórios, que se tornaram mais competitivos. O Relatório da Oficina 4 reforça: *“A ideia de multiplicar os protocolos comunitários é exatamente isso; é tornar as comunidades tradicionais da Amazônia, mais fortes”.*

Portanto, o ‘protocolo comunitário’ ajudou no fortalecimento e na organização das comunidades, quicá a cooperativa auxiliou nas questões produtivas, comercialização e de mercado. Já a certificação FSC, por sua vez, impulsionou a comercialização ao possibilitar a exportação para mercados internacionais.

Frente ao exposto, torna-se possível inferir que a iniciativa de inovação social, que escalou (Beira Amazonas), acabou fortalecendo a iniciativa de inovação social inicial (Bailique). Ainda, essa ideia reforça que a iniciativa de inovação social, que foi replicada (Beira Amazonas), contribui para a longevidade e sobrevivência da inovação social nesse contexto. A EPC foi resultante do cooperativismo envolvendo atores da iniciativa original (Bailique) e a replicada (Beira Amazonas). Assim, é possível observar a expansão e a consolidação da IS em ambas as comunidades envolvidas com o ‘protocolo comunitário’.

Na sequência, são apresentados os *Critical Turning Points* (CTPs) que foram fundamentais para a replicação do ‘protocolo comunitário’.

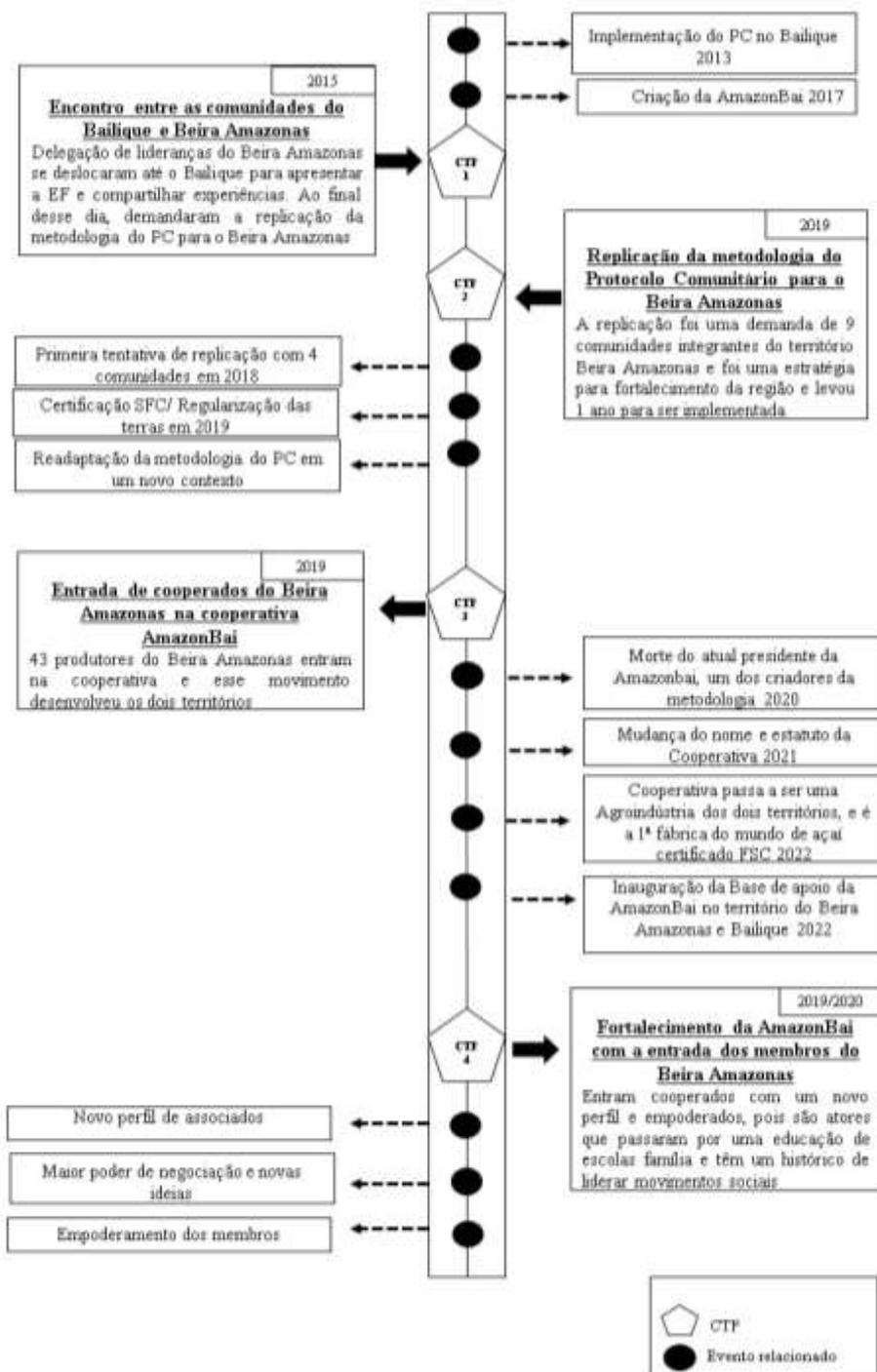
4.3.3 *Critical Turning Points* - CTPs da Escalabilidade do ‘Protocolo Comunitário’ para o Beira Amazonas

Os CTPs foram identificados em dois momentos distintos. Inicialmente, buscou-se compreender a implementação do PC no Bailique. Então, foram identificados cinco CPTs (Apêndice A)⁸.

Em um segundo momento, buscou-se a identificação de quatro *Critical Turning Points* (CTPs) da replicação do ‘protocolo comunitário’ - EPC. Esse capítulo dedica-se a esse segundo momento. Para tanto, a Figura 13 apresenta os CTPs, que representam os eventos centrais, ao marcar a escalabilidade da metodologia do ‘protocolo comunitário’. Salienta-se que esses eventos são apresentados em uma *time-line*.

⁸ Optou-se por anexar essa análise, tendo em vista o foco desta tese ser a escalabilidade do PC para o Beira Amazonas e não a sua implementação.

Figura 14- CTPS da Replicação do ‘Protocolo Comunitário’ para o Beira Amazonas



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme pode ser visualizado na Figura 14, quatro *Critical Turning Points* foram encontrados. Esses CTPs representam os pontos mais importantes e marcantes da história da escalabilidade da inovação social no território do Beira Amazonas. Na sequência, cada CTP será apresentado resumidamente.

- **CTP 1 (2015) Encontro entre as comunidades do Bailique e Beira Amazonas:** A EPC foi descoberta em um encontro entre as comunidades no território do Bailique, quando uma delegação de lideranças do Beira Amazonas, que eram os representantes da Escola Família, foram convidados pela comunidade do Bailique a apresentar a Escola e a compartilhar experiências em um dos Encontros do ‘Protocolo Comunitário’ do Bailique. Como o território do Beira Amazonas já possuía uma EF, desde 2014, o Bailique, que tinha intenções de construir uma Escola Família em seu território, convidou os representantes do Beira Amazonas. Na ocasião, as lideranças do Beira Amazonas já conheceram a metodologia do ‘protocolo comunitário’ e acreditaram ser possível replicá-lo em seu território. Nesse encontro, ao final desse dia, os representantes da Escola Família demandaram a replicação da metodologia do PC para o Beira Amazonas. Esse CTP é a evidência de um evento ocorrido em uma etapa que antecede a replicação. Cabe mencionar que se tornou um momento importante, em que as lideranças descobriram que a replicação poderia ser executável na comunidade. Além disso, seria possível atuar no desenvolvimento do território e tal aspecto trouxe esperança aos residentes, pois poderia ser uma solução social para demandas locais.
- **CTP 2 (2019) Replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas:** A replicação da metodologia foi demandada no final de 2015, porém, somente em 2018, aconteceu a primeira tentativa de replicação. Foram quase dois anos de reuniões e diálogos com os criadores da metodologia, amadurecendo a ideia de implementar uma iniciativa de inovação social no território. Nesse primeiro momento, quatro comunidades aderiram ao ‘protocolo comunitário’. No entanto, não havia recursos financeiros para executar o processo. A busca por veículos de fomento demorou cerca de um ano e, em 2019, conseguiram o recurso necessário. Desse modo, em 2019, oficialmente, a EPC acontece e mais cinco comunidades decidem se integrar ao projeto, totalizando nove comunidades na replicação. A EPC permitiu a certificação SFC, além das diversas oficinas e capacitações. Então, a replicação foi uma readaptação da metodologia do ‘protocolo comunitário’ ao novo contexto. Por isso, a EPC foi desenvolvida de forma mais rápida, pois engajou diversos parceiros e mobilizou os residentes locais e lideranças comunitárias. Outro momento que merece destaque foi a regularização das terras dos produtores. Em

uma oficina, identificou-se que mais da metade das famílias não tinha suas terras regularizadas. Tal constatação limita o acesso ao crédito e a financiamentos. Com o auxílio dos parceiros, foi possível conseguir regularizar essa situação. Esse ponto é considerado importante tendo em vista que esse CTP representou um marco, pois a mudança social se instalou no território. Desse modo, muitos benefícios econômicos, sociais, culturais e políticos começaram a aparecer. Este foi o início da transformação social do território.

- **CTP3 Entrada dos cooperados do Beira Amazonas na cooperativa AmazonBai (2019):** Esse momento possibilitou a continuidade e longevidade do impacto da EPC, pois 43 produtores do Beira Amazonas decidem por entrar na AmazonBai, e esse momento desenvolveu os dois territórios, uma vez que beneficiou todo o ecossistema. Nesse ponto, a AmazonBai passa a integrar o nome dos dois territórios em seu estatuto: cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas. Em 2020 a morte do atual presidente da AmazonBai, que era um dos criadores da metodologia foi um evento muito significativo no território e, a AmazonBai passou a ter uma nova direção. A AmazonBai evoluiu de uma Cooperativa à Agroindústria e, é a primeira fábrica do mundo de açaí certificado SFC. Com o intuito de facilitar a aproximação com os produtores do Bailique e Beira Amazonas, a AmazonBai inaugurou em junho de 2022, uma base de apoio (escritório) em cada território oferecendo serviços de assistência técnica e administrativa, e anda apoiar os sistemas de produção de açaí das regiões. Esse ponto é um CTP sinalizado pós- replicação e esse fato está diretamente ligado a sobrevivência da IS no território, é uma forma de dar longevidade e manutenção, como também um importante balizador do desenvolvimento territorial.
- **CTP4 Fortalecimento da AmazonBai com a entrada dos membros do Beira Amazonas (2019-2020):** A entrada dos produtores do Beira Amazonas foi um ponto de virada para a AmazonBai evoluir, pois um novo perfil de associados pode ser observado: atores empoderados, com educação de Escola Família, conseqüentemente, conseguem mais poder de negociação e novas ideias são complementadas. Esse CTP é a evidência de um evento ocorrido pós-replicação, onde entraram atores com características complementares e foi o indicativo da mudança de rumo e o fortalecimento da AmazonBai.

Esses quatro momentos identificados foram pontos críticos e considerados momentos de virada resultantes da EPC, que desencadearam micro transformações sociais no território, que podem ser observadas como fundamentais para a o desenvolvimento do território e longevidade do ‘protocolo comunitário’ nos territórios.

Esta tese discute a replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’ na comunidade do Beira Amazonas, que é uma forma de escalar a inovação social, a partir da consolidação de processos, ações e rotinas locais, desenvolvidas pelas comunidades que constituem os Microfundamentos de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* das Capacidades Dinâmicas. Portanto, a seção a seguir pretende analisar as capacidades dinâmicas que contribuíram para a efetivação da EPC no Beira Amazonas.

4.4 APROXIMAÇÃO COM A TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Nesse capítulo, são analisadas as capacidades dinâmicas apresentadas por Teece (2007) sobre as naturezas de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* e seus Microfundamentos, representadas pelas **práticas, ações e rotinas locais, que foram essenciais para a EPC**. No caso investigado, a natureza das capacidades dinâmicas *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* foi adaptada ao contexto social, e os Microfundamentos emergiram de formas distintas do proposto originalmente por Teece (2007) por se tratar de um enredo social e caracterizado por vazios institucionais.

Outro dado a ser destacado foi o predomínio do comportamento principalmente endógeno, mas exógeno em alguns momentos e uma abordagem predominantemente *bottom-up* em todas as capacidades e Microfundamentos investigados e analisados. Teece (2007) pressupõe a lógica das capacidades dinâmicas dentro de ambiente de competição, todavia, neste estudo, entende-se que as CDs e os Microfundamentos ocorrem a partir de uma lógica de colaboração e cooperação, em que os Microfundamentos emergiram das relações sociais que ocorreram no território, cuja tomada de decisão é caracterizada pela abordagem *bottom-up*.

(Re) pensando as CDs, a partir do contexto da comunidade do Beira Amazonas, a capacidade dinâmica de *Sensing* refere-se à capacidade de sentir, detectar, perceber ou enxergar uma oportunidade, mais especificamente, voltada à oportunidade de escalar o ‘protocolo comunitário’. *Seizing* significa aproveitar essa oportunidade, adaptar e incorporar ao contexto local, respeitando as peculiaridades do Beira Amazonas. Por fim, *Transforming* relaciona-se a renovar as práticas de gestão do território, envolvendo mudanças na realidade local e oportunizando mudanças na comunidade a partir da implementação do ‘Protocolo

Comunitário’. Cada uma dessas CDs é consolidada, através de Microfundamentos específicos, que têm como base rotinas e ações locais. O Quadro 18 apresenta as CDs e seus respectivos Microfundamentos e rotinas.

Quadro 18 - Capacidades Dinâmicas e Microfundamentos para a Escalabilidade da Inovação Social

Capacidades Dinâmicas	Microfundamentos	Rotinas Identificadas
<i>Sensing</i> Endógeno	Monitoramento de iniciativas bem-sucedidas	Visitas <i>in loco</i> e encontros entre as comunidades. Trocas de experiências. <i>Benchmarking</i> .
	Acesso à informação e capacitação	Conversas informais. Reuniões e diálogos entre as comunidades. Qualificação. Oficinas. Ciclos de debates.
	Envolvimento da comunidade	Participação das famílias em eventos. Evento <i>online</i> do GT da Juventude. Formalização das demandas locais. Formação política.
<i>Seizing</i> Endógeno/ Exógeno	Parcerias colaborativas	Parceria com Universidade Estadual. Assistência da SPU. Parceria com Terroá. Assistência e monitoramento do Imaflora. Acordo com a UEAP. Visitas de órgãos governamentais ao território.
	Comprometimento dos atores externos	Imersão dos parceiros em eventos e na comunidade. Surgimento de novos parceiros.
	Otimização da metodologia	Antecipação de oficinas. Ajustes sistemáticos na metodologia.
<i>Transforming</i> Endógeno	Protagonismo comunitário e Liderança	Encontros Formativos. Oficina de sensibilização. Inserção dos jovens no mercado de trabalho. Oferta de curso técnico. Incentivo à educação na Escola Família. Diálogo com UEAP para estabelecimento de políticas de cotas para ingresso ao ensino superior.
	Governança e práticas de gestão	Recomposição em subgrupos distintos (GTs). Criação do Comitê Gestor. Organização e documentação de todas as decisões.
	Transferência de conhecimento	Implementação de pontos estratégicos e centrais de comunicação. Criação de novas estruturas de comunicação. Utilização de mecanismos de comunicação multicanal.

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, esse quadro será subdividido em três partes, que correspondem às CDs. Elas serão apresentadas, destacando seus respectivos Microfundamentos, baseado em rotinas e ações locais que foram observadas na replicação do ‘Protocolo Comunitário’.

4.4.1 *Sensing*

A natureza de *Sensing* refere-se à capacidade de sentir, detectar, perceber ou enxergar uma oportunidade, mais especificamente, voltada à oportunidade de escalar o ‘protocolo comunitário’. A detecção da oportunidade permitiu que a comunidade do Beira Amazonas pudesse perceber a possibilidade de replicar uma metodologia voltada ao desenvolvimento do território, detectando as necessidades de mudança e adaptação e atendendo às características da região e demandas particulares do território. Assim, a oportunidade de replicar a metodologia do ‘Protocolo Comunitário’ foi sendo percebida.

As lideranças locais tiveram um papel central em todo processo, mas principalmente no início da escalabilidade do ‘Protocolo Comunitário’, quando perceberam uma oportunidade de desenvolver o território e minimizar as dificuldades enfrentadas pelos ribeirinhos.

Ao analisar a CD de *Sensing*, na escalabilidade do ‘protocolo comunitário’, deve-se levar em consideração alguns pontos: (i) o ‘protocolo comunitário’ é uma metodologia que não foi desenhada originalmente para a comunidade do Beira Amazonas; (ii) a metodologia foi replicada em uma região com características estruturais superiores, para uma região vulnerável com importante sistema educacional no território, como a Escola Família, contava com lideranças tradicionais da Amazônia mais engajadas e comprometidas e que já trabalhava com o cultivo e extração do açaí; e (iii) a comunidade do Beira Amazonas não tinha experiência com o processo de implementação de uma inovação social no território, como a metodologia do ‘protocolo comunitário’, mas tinha o exemplo bem-sucedido da experiência anterior ocorrida no Bailique.

Desse modo, das análises de *Sensing*, emergiram Microfundamentos, diferentes do modelo original proposto por Teece (2007), que foram adaptados ao contexto social investigado. Observou-se que o a) monitoramento de iniciativas bem-sucedidas, b) acesso à informação e capacitação e c) envolvimento da comunidade possibilitaram à EPC e ao desenvolvimento coletivo e evolutivo das capacidades dinâmicas nesse local, pois se verificou que *Sensing* está associado a uma etapa inicial da EPC, já *Seizing* está melhor posicionado como uma CD relacionada à execução da escalabilidade, e, por fim, *Transforming* assemelha-se à manutenção e continuidade da escalabilidade. Para dar suporte aos Microfundamentos, distintas rotinas foram encontradas. O Quadro 19 resume esses “achados”.

Quadro 19 - Capacidade de *Sensing* e seus Respectivos Microfundamentos

<i>Sensing</i>	
Microfundamentos	Rotinas e Ações Locais Identificadas
Monitoramento de iniciativas bem-sucedidas	Visitas <i>in loco</i> e encontros entre as comunidades.
	Trocas de experiências.
	Benchmarking.
Acesso à informação e capacitação	Conversas informais.
	Reuniões e diálogos entre as comunidades.
	Qualificação.
	Oficinas.
	Ciclo de debates.
Envolvimento da comunidade	Participação das famílias em eventos.
	Evento <i>online</i> promovido pelo GT da Juventude.
	Formalização das demandas locais.
	Formação política.

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, será detalhado cada Microfundamento e suas respectivas rotinas e ações locais identificadas.

4.4.1.1 Monitoramento de Iniciativas Bem-Sucedidas

A busca por modelos de referência foi essencial no processo EPC. Considerando as vulnerabilidades do território, quando se combinou a replicação do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas em 2018, foi possível compreender que os constantes encontros entre as comunidades foram o modo encontrado para monitorar a implementação do ‘protocolo comunitário’ no Bailique.

Ao monitorar a implementação do ‘protocolo comunitário’ no Bailique, as lideranças do Beira Amazonas observaram como era realizado o processo e começaram a incorporar o entendimento sobre a metodologia e detectar as necessidades de mudança para seu contexto. Desse modo, um membro da equipe de gestão do ‘protocolo comunitário’ ressalta que pessoas chave já sabiam como funcionava o protocolo: “*Quando eles foram no encontrão eles conheceram a metodologia e a gente também passou um pouco do que era o protocolo comunitário*” (E2).

Entende-se que perceber a oportunidade de replicar o ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas aconteceu empregando formas alternativas das tradicionais propostas por Teece (2007) para detecção, tais como o monitoramento de iniciativas bem-sucedidas, envolvendo, principalmente, visitas e encontros entre as comunidades. A maioria desses

momentos ocorreu durante a implementação do ‘protocolo comunitário’ do Bailique em oficinas ou Encontrões.

Como por exemplo, em um dos primeiros encontros entre as comunidades, uma comitiva das lideranças da Escola Família do Beira Amazonas Macacoari⁹- EFAM foi até a comunidade do Bailique falar sobre o papel da Escola Família. Nesse dia, as lideranças do Beira Amazonas começam a ter as primeiras percepções sobre o ‘protocolo comunitário’ e a monitorar a experiência do protocolo. A narrativa do presidente da ACTB do Bailique destaca:

Então, quando a gente começou em 2015 a discutir sobre o desenvolvimento de cadeia produtiva ligado à educação, com a estratégia de criar um fundo financeiro para subsidiar a educação especialmente a escola família isso vira notícia, obviamente e a gente tentar trazer para o território para ajudar na discussão experiências de escola família de sucesso e uma delas, a escola família do Macacoari né, a gente traz para dentro do território os representantes dessas escolas, os alunos e os pais, para as nossas reuniões que tratavam sobre o tema, foram diversas reuniões em três anos, para que eles contassem um pouco sobre como se cria uma Escola Família, como que a Escola Família na prática funciona, enfim, e acabou vindo a galera do Beira Amazonas. E aí, eles começam a achar interessante esse processo de organização comunitária chamado protocolo comunitário [...] A gente começa a construir a escola e eles começam a participar disso e, em 2018, eles solicitam para a OELA né, para que desenvolvessem com eles um protocolo comunitário também no território deles e foi feito o mesmo processo (E15).

Outro exemplo de monitoramento de iniciativas foi relatado pelo presidente do Comitê Gestor do ‘protocolo comunitário’ do Beira Amazonas. O entrevistado expõe que, por meio dessas visitas ao território do Bailique, pode inferir a experiência bem-sucedida, ocorrida com a implementação e sentiu que aplicar a mesma metodologia no Beira Amazonas seria possível. A fala a seguir reflete essa ideia:

Observando a forma como foi construído o protocolo comunitário no Bailique e eu tive a felicidade de em 2 encontrões fazer uma palestra, uma fala sobre o processo da escola família e nesse momento a gente observou toda dinâmica e metodologia de construção [...] A partir do momento que nós visitamos o Bailique e vimos essa dinâmica e quando a gente conheceu a experiência do Bailique, a gente viu que era plausível de ser desenvolvido dentro da nossa região e que aquela mesma metodologia, o mesmo formato de organização que estava sendo feito era possível também de desenvolver no Beira Amazonas (E10).

Ao considerar as narrativas apresentadas adicionadas às restrições locais e vazios institucionais, o emprego de modelos não convencionais de detecção de oportunidades na

⁹ Macacoari refere-se ao nome original do território. Beira Amazonas é o conjunto das nove comunidades que integram o ‘protocolo comunitário’.

comunidade indica que modos alternativos de percepção de possibilidades, adaptados ao contexto, foram criados pelos ribeirinhos.

Estudos similares em contextos sociais encontraram formas não tradicionais de detecção de oportunidades. Os “achados” de Ince e Hahn (2020) demonstraram que as iniciativas sociais investigadas se apoiaram nas redes e em outros atores do mercado como uma forma de conseguir detectar perspectivas. Já Vezina, Selma e Malo (2018) observaram que a capacidade de percepção da oportunidade foi apoiada por uma estrutura de governança *bottom-up* e pela aprendizagem.

Durante a fase de coleta de dados, foi possível constatar que existiam trocas de experiências e conhecimentos entre comunidades, pois, como são territórios vizinhos, era uma prática comum de ocorrer. Por exemplo, assim como a comitiva do Beira Amazonas foi até o Bailique em algumas oficinas para conversar sobre a Escola Família, as lideranças do Bailique iam para o Beira Amazonas dialogar sobre a criação do Comitê Gestor e AmazonBai. Percebeu-se que esses encontros eram motivados por demandas específicas, em que uma das comunidades detinha maior conhecimento sobre uma área.

Contudo, é necessário ressaltar que a detecção da oportunidade de replicação do ‘protocolo comunitário’ envolveu no primeiro momento somente o comitê de lideranças da Escola Família. Em ‘protocolos comunitários’, certos tipos de informação podem ser considerados sensíveis ou restritivos a grupos de indivíduos (SHRUMM; JONAS, 2012), pois algumas pessoas estão mais preparadas do que outras e, nesse caso, conseguem sentir melhor uma oportunidade. Em um momento apropriado, houve a explanação sobre a oportunidade de replicação do ‘protocolo comunitário’ e sua divulgação para as comunidades, ocasionando a participação de outros atores no processo.

Essas visitas *in loco* e encontros entre as comunidades pressupõem o entendimento do contexto por parte das lideranças do Beira Amazonas. Segundo o Vice-presidente do Comitê Gestor: “*Então sendo muito franco, a partir do olhar dessas três pessoas que a gente trouxe para o conselho*”. Essa mesma comitiva de lideranças, quando reconheceu a oportunidade de replicar o ‘protocolo comunitário’, entendia o contexto local, suas necessidades e carências e viu no protocolo uma forma de mitigar essas vulnerabilidades. Para essa delegação, estavam claras as motivações de pensar na replicação de uma metodologia e seus possíveis benefícios no território do Beira Amazonas.

Os encontros entre as comunidades também oportunizaram às lideranças a identificação das melhores práticas da implementação da metodologia, realizadas no território do Bailique,

ou seja, realizaram *benchmarking* da iniciativa e, assim, compreenderam quais eram os processos requeridos para o desenvolvimento de um ‘protocolo comunitário’ e suas possíveis modificações.

Segundo Pirotti *et al.* (2021), a busca por modelos de referência em outras instituições é uma prática que pode facilitar a percepção de pontos de melhoria, possibilidades de inovações e ganhos de eficiência. Entende-se que essas lideranças, quando estavam no território vizinho, observavam a forma como estava sendo construído o protocolo e toda dinâmica da metodologia e, por isso, compreenderam que era possível realizar a replicação em seu território. Nesse sentido, E10 destaca:

A partir do momento que nós vimos o Bailique e vimos essa dinâmica e quando a gente conheceu a experiência do Bailique, a gente viu que era plausível de ser desenvolvido dentro da nossa região e que aquela mesma metodologia, o mesmo formato de organização que estava sendo feito era possível também de desenvolver no Beira Amazonas (E10).

Desse modo, a replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas, um novo contexto mais estruturado territorialmente, porém marcado pelas condições vulneráveis, características de comunidades que apresentam vazios institucionais, envolveu primeiramente o monitoramento de iniciativas bem-sucedidas. Esse fato reforça a dependência do contexto em inovações sociais e faz com que o processo seja muito específico de cada local.

É notório que, na detecção da oportunidade de replicar o ‘protocolo comunitário’, os atores tinham muitas limitações em termos de tecnologia, acesso à informação e recursos. E, por isso, perceber a oportunidade nesse contexto envolveu as lideranças e recursos locais disponíveis, englobando outras formas para detectar a oportunidade, como visitas *in loco* e encontros entre as comunidades. Dessa maneira, outras comunidades tradicionais ribeirinhas puderam encontrar formas alternativas para identificar oportunidades nesses contextos.

Dado o exposto, a EPC requer um conjunto de ações e o primeiro deles é o monitoramento das iniciativas. Monitorar iniciativas bem-sucedidas com os recursos locais foi uma ação (Microfundamentos) importante, que contribuiu para a escalabilidade da inovação social.

4.4.1.2 Acesso à Informação e Capacitação

Na etapa seguinte do processo da escalabilidade da inovação social, foi necessário acessar informações e obter capacitação. Sabe-se que o acesso à informação em territórios remotos e que apresentam vazios institucionais é limitado. Entretanto, acredita-se que obter informações para replicar uma metodologia era uma ação necessária e indispensável para realizar esse processo com êxito.

Um ponto importante é que as práticas identificadas no Microfundamento anterior (Monitoramento de iniciativas bem-sucedidas) reforçam o Microfundamento de Acesso à informação e capacitação. Outrossim, acessar informações em regiões vulneráveis e afastadas de grandes centros é bastante desafiador, por isso o acesso à informação sobre a oportunidade de replicar aconteceu, principalmente, de maneira informal durante as visitas *in loco* e encontros ocorridos entre as comunidades. Ficou evidente nas entrevistas que atores externos, como os parceiros e moradores do Bailique, influenciaram no acesso à informação, sobre como replicar uma metodologia no território do Beira Amazonas.

Nessa perspectiva, conforme já destacado durante as visitas e encontros, quando as lideranças do Beira Amazonas estavam realizando as visitas ao Bailique, aquelas já estavam compreendendo como funcionava a implementação do ‘protocolo comunitário’. Assim, as lideranças do Beira Amazonas já tinham tido acesso prévio às informações necessárias (eleger um comitê gestor, necessidade de captar recursos, realizar levantamento de necessidades locais, etc.). Desse modo, a escalabilidade da inovação social foi facilitada pelo acesso à informação.

Então, de posse das informações principais para implementar um ‘protocolo comunitário’, a comitiva de lideranças do Beira Amazonas, por meio de conversas informais com parceiros e moradores do Bailique, começou a moldar, informalmente, os principais processos necessários, para replicar o ‘protocolo comunitário’ em seu território. Frente a isso, percebeu-se que a delegação do Beira Amazonas empregou outras atividades de pesquisa.

Logo, a comitiva do Beira Amazonas, mediante reuniões e diálogos, foi moldando a possibilidade para sua realidade local. Esses eventos permitiram às lideranças identificarem as mudanças necessárias no protocolo para seu território. O reconhecimento do foco da cadeia produtiva do açaí e o fortalecimento da Escola Família permitiram que previamente fossem identificadas as alterações no protocolo. Esses eventos deram início à capacidade de sentir, aprender, interpretar e moldar o ‘protocolo comunitário’ do Beira Amazonas.

Desse modo, o acesso à informação envolveu a identificação e avaliação de oportunidades ou necessidade de mudanças. Uma vez que uma nova ideia é identificada ou reconhecida, uma ampla gama de atividades de identificação e validação de oportunidades

torna-se imprescindível. Nesse sentido, Herrera (2015) considera que a etapa de detecção envolve a coleta contínua e ativa de informações, a partir da qual gatilhos para ideias inovadoras com foco em problemas sociais são fornecidos.

Por fim, para estabelecer o processo de escalabilidade, também foi preciso capacitar a comunidade. Todavia, a comunidade do Beira Amazonas conhecia superficialmente o ‘protocolo comunitário’ e todos os atores (residentes locais e lideranças comunitárias) precisavam obter treinamento sobre diversos temas.

Nesse momento, foi necessário desenvolver rotinas de capacitações e distintos ciclos de qualificação, como as oficinas e os Encontros, para realização da replicação do ‘protocolo comunitário’. Foi possível inferir pelas entrevistas que esses ciclos de qualificação aconteceram em diferentes momentos, desde antes do início da replicação até depois de sua finalização e envolveu diversas áreas de conhecimento. Desde noções básicas sobre políticas públicas, legislação voltadas aos PCTs, desenvolvimento sustentável, biodiversidade, Protocolo de Nagoya, OIT 169, conhecimento tradicional, agroecologia até cooperativismo e associativismo.

Como por exemplo, quando a comunidade decidiu pela certificação FSC, foi ofertada capacitação sobre manejo do açaí e boas práticas; ou, quando optaram pela união com a AmazonBai, foi ministrado treinamento sobre cooperativismo e associativismo. Outro exemplo ocorreu durante uma oficina, quando se sentiu a necessidade de realizar um debate sobre as oportunidades da região, suas ameaças e riscos. Para finalizar, recentemente, em 2022, foi ofertado um curso sobre digitalização da cooperativa, com objetivo de rastreabilidade digital da produção, coleta, entrega e processamento do açaí.

Essas capacitações foram ministradas por parceiros: Oficina Escola de Lutheria da Amazônia- OELA, Instituto Terroá, Universidade do Estado do Amapá - UEAP, Imaflora, Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB, Superintendência da União - SPU, Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado, Instituto de Assistência técnica - RURAP, etc., com base nas necessidades sociais e demandas locais da comunidade.

A forma com que essas capacitações foram sendo fornecidas ao longo de toda implementação do ‘protocolo comunitário’ moldaram e prepararam a comunidade, para o entendimento e desenvolvimento da inovação social que se instalaria naquele ambiente. Diante disso, estar preparado e capacitado para a iniciativa tornou-se importante para a escalabilidade da inovação social nesse contexto.

Por isso, esses resultados revelam que, na escalabilidade, além da necessidade de uma releitura do protocolo e adaptação ao contexto local, é preciso que o contexto local, no caso as

comunidades e os atores, estejam preparados para receber o protocolo. Nesse contexto, é imperativo que os atores e grupos sociais envolvidos estejam aptos a receberem uma iniciativa de inovação social. Entende-se que foi um momento interno de preparação e compreensão dos principais conceitos relativos ao ‘protocolo comunitário’.

Portanto, detectar a oportunidade foi facilitado pelo acesso à informação, que empregou outras atividades de pesquisa informais, como os encontros e visitas entre as comunidades, sendo possível compreender as informações necessárias, para replicar o ‘protocolo comunitário’ e moldá-lo para sua realidade local. A detecção de oportunidade também foi facilitada pelos momentos de capacitação da comunidade que foram essenciais para a replicação do protocolo do Beira Amazonas acontecer, pois os distintos ciclos de qualificação como as oficinas e Encontros capacitaram os cidadãos e os qualificaram para receber o ‘protocolo comunitário’ na região.

4.4.1.3 Papel da Liderança e Envolvimento da Comunidade

A escalabilidade da inovação social também foi facilitada pelo envolvimento das lideranças comunitárias e da comunidade. Para que acontecesse o processo de replicação do protocolo, foi necessário o envolvimento de toda a comunidade, além das lideranças que já estavam engajadas.

Desse modo, primeiramente, reforça-se que a detecção e percepção da oportunidade partiram da sensibilidade e intuição de pessoas motivadas a mudar a realidade local, e essa motivação foi baseada em características pessoais, como por exemplo, liderança, proatividade e empreendedorismo. Dados os relatos, foi possível verificar que as visitas ao Bailique permitiram que as lideranças do Beira Amazonas, com suas expertises e seu preparo, advindo de um importante sistema educacional, como a Escola Família, para situações que demandassem atitude, identificassem e vislumbrassem a possibilidade de replicação da metodologia no território.

Pelos relatos, percebeu-se que o Beira Amazonas tinha lideranças engajadas e ativas. Esse fato foi fundamental para replicar uma iniciativa de inovação social naquela região. A literatura aponta que as características do ator, tais como ambição de escala, habilidades empreendedoras e liderança, estão relacionadas positivamente ao nível e alcance do impacto (VAN LUNENBURG; GEUIJEN; MEIJER, 2020). Compreende-se, então, que a replicação do ‘protocolo comunitário’ foi percebida, porque essas lideranças comunitárias com suas

características proativas sentiram e detectaram essa oportunidade e tomaram a frente do processo de replicação.

O estudo de Ince e Hahn (2020) em contextos sociais destacam a iniciativa das lideranças como uma força motriz por traz do reconhecimento inicial da oportunidade. McAllister, Ellen e Ferris (2018) reforçam que o conhecimento de oportunidades depende geralmente de características individuais dos atores.

As lideranças executaram um papel relevante para engajar as comunidades na execução da replicação. Conforme já exposto, desde o momento inicial da demanda pela replicação, levou um ano pela espera por recursos. Durante esse tempo, houve um processo de aceitação das famílias, ocasionando a aderência de mais quatro comunidades para a replicação do ‘protocolo comunitário’, totalizando nove comunidades.

André e Pache (2014) argumentam que o envolvimento das lideranças é essencial nesse processo, não apenas pelo engajamento, mas para liderar pelo exemplo e, assim, legitimar seu papel como líderes.

Além do envolvimento das lideranças locais, a replicação também foi apoiada pelo envolvimento ativo da comunidade. Percebeu-se, portanto, que não só as lideranças se envolveram com a replicação, mas a comunidade em geral se contagiou com os futuros resultados e sentiu-se entusiasmada e inspirada pelos resultados vistos na comunidade do Bailique que realizaram diversas ações coletivamente.

Como por exemplo, um evento *online* foi promovido durante a pandemia pelo GT da Juventude apoiado pela UEAP, momento em que foram debatidos temas relativos às necessidades dos jovens da região e à obtenção de formação política da juventude. A respeito disso, a presidente do GT da Juventude pontua:

Então a gente busca essa autonomia de poder estar juntos, estar vendo os problemas que têm nas comunidades e através do protocolo estar indo nas secretarias, nos órgãos públicos fazendo com que nossa voz através do protocolo seja ouvida e que através disso vá políticas públicas para nossas comunidades (E13).

Além disso, oficializaram a formalização das demandas locais aos órgãos competentes. Por exemplo, ocorreu o encaminhamento de um ofício para a UEAP, solicitando o estudo da qualidade da água, pois os moradores locais sentiram-se preocupados com a salinização da água, possivelmente, ocasionada pela contaminação gerada pelo plantio de soja. Outro exemplo de envolvimento da comunidade foi um ofício encaminhado para a companhia de Luz do Estado

de Macapá, solicitando a inclusão do território do Beira Amazonas no programa Luz para Todos.

Esses movimentos realizados pelos residentes locais demonstram a pré-disposição ao envolvimento frente às demandas comunitárias. Isso significa o envolvimento não só por parte das lideranças, mas também da comunidade como um todo.

Outro momento que demonstra o envolvimento da comunidade foi a alta participação das famílias nas oficinas e encontrões. Em média, 100 famílias participaram das quatro oficinas e dos dois encontrões, promovidos nas diferentes comunidades. Entende-se que se trata de um número expressivo, pois o protocolo do Beira Amazonas é composto por nove comunidades, representando aproximadamente 550 famílias, e, há que se considerar ainda, que o deslocamento é um empecilho para participar.

Esse fato demonstrou o envolvimento da comunidade e o interesse das famílias em participar e dialogar sobre as principais discussões locais. Sabe-se que, quando a comunidade participa da inovação social, ela é legitimada na região, facilitando a sistematização de uma iniciativa em um território marginalizado. Portanto, entende-se que o envolvimento de muitas famílias facilitou a replicação do ‘protocolo comunitário’.

Esse envolvimento das famílias na replicação do ‘protocolo comunitário’ permitiu a tomada de decisão coletiva, uma vez que foi possível discutir em conjunto as demandas prioritárias e consultivamente decidir quais necessidades de capacitações gostariam e precisavam ter.

Contudo, manter a ampla participação das famílias e das comunidades é um desafio e uma das principais preocupações, para gerenciar a abordagem participativa e colaborativa do ‘protocolo comunitário’. Existe o risco de reduzir a participação das comunidades. Dentre as razões deste risco, destacam-se as questões logísticas, uma vez que as comunidades encontram adversidades em se locomover. Cabe referenciar que o deslocamento entre comunidades é realizado via barco e que as comunidades são distantes umas das outras. E, também, acrescente-se, ainda, a dificuldade de as comunidades conseguirem observar e sentir os resultados tangíveis resultantes do ‘protocolo comunitário’. Isto posto, vale destacar, por fim, que muitas famílias cansam de esperar, já que muitas vezes esses resultados não são imediatos, mas visualizados em longo prazo.

A diminuição da intensidade de encontros foi um tópico levantado na Oficina 4 como um dos riscos do ‘protocolo comunitário’. Desse modo, esses momentos de envolvimento da

comunidade, tanto das lideranças, quanto dos grupos locais, foram essenciais para a EPC do Beira Amazonas.

Para tanto, todos os Microfundamentos i) monitoramento de iniciativas bem-sucedidas, ii) acesso à informação e iii) capacitação e papel da liderança e envolvimento da comunidade foram fundamentais para a percepção da oportunidade de replicar o ‘protocolo comunitário’.

Cabe dizer que foi possível perceber que o processo de escalabilidade da inovação social na capacidade de *Sensing* envolveu aprendizagem. A aprendizagem foi considerada um elemento central no processo da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’, pois a metodologia do protocolo, quando replicada para o Beira Amazonas, foi construída com base na experiência anterior de implementação no Bailique.

Ao monitorar a iniciativa bem-sucedida, ou seja, o ‘protocolo comunitário’ no Bailique, a delegação de líderes do Beira Amazonas começou a compreender a metodologia. Nesse momento, detectou-se a oportunidade de escalar a inovação social. Esse processo de aprendizagem inicial sobre o ‘protocolo comunitário’ constituiu a base para a replicação. Enquanto a comunidade se inteirava sobre o que era o protocolo, já estava aprendendo sobre como implementar. Cabe reiterar que ele foi sendo aprimorado ao longo da replicação, enquanto compreendiam as mudanças necessárias para adaptar a regulamentação para sua região.

Entende-se que, nesse momento inicial da replicação, a comunidade do Beira Amazonas estava explorando e começando a aprender de uma forma superficial o que era um ‘protocolo comunitário’. Desse modo, esse período envolveu a detecção de conhecimentos básicos e necessários, para replicar a metodologia, como por exemplo, qual seria o foco da replicação, quem seriam os parceiros, como conseguir recursos, como envolver a comunidade, como executar os encontrões, como criar grupos de trabalho e comitês, etc. Baseados nas experiências prévias que o Beira Amazonas obteve com a comunidade do Bailique, foi possível ir absorvendo os conhecimentos necessários a respeito do protocolo e acumulando experiência e conhecimentos com os encontros.

Diante do exposto, nesse contexto, os Microfundamentos de *Sensing*, juntamente com a aprendizagem, contribuíram para a EPC, a partir de uma percepção da oportunidade de replicar o ‘protocolo comunitário’.

Corrobora-se também que a capacidade dinâmica de *Sensing* está representada de forma direta pelos Microfundamentos apresentados, mas também permitiu de forma indireta o entendimento sobre percepção do contexto, das necessidades e demandas e diagnóstico das oportunidades e ameaças locais.

Os Microfundamentos foram adaptados ao contexto de isolamento de comunidades tradicionais e regiões vulneráveis e foram sendo aprimorados à medida que novas demandas eram necessárias. Além disso, foram coordenados por diferentes atores em cada momento da replicação, como por exemplo: no monitoramento de iniciativas, destacam-se as lideranças; já, no acesso à informação e capacitação, a participação de *stakeholders* deve ser evidenciada; e, por fim, no envolvimento da comunidade, destacam-se as nove comunidades envolvidas. Desse modo, a combinação desses Microfundamentos e sua coordenação realizada por diferentes atores foram essenciais para a replicação do ‘protocolo comunitário’, e o seu gerenciamento foi capaz de influenciar na sustentabilidade em longo prazo da inovação social.

Esses resultados estão de acordo com a literatura e demonstram o quanto é complexo gerenciar e sustentar a replicação de uma inovação social. Contudo, esses “achados” avançam no sentido de que permitem entender quais Microfundamentos e rotinas de *Sensing* foram necessárias para escalar uma inovação social em zonas rurais e marginalizadas. Outro ponto evidenciado refere-se a como o comportamento das rotinas foi moldado a esse ambiente e como se adaptaram a sua dinamicidade. Portanto, as análises mostram que, nesse contexto, a capacidade dinâmica de *Sensing* e seus Microfundamentos específicos foram necessários para promover a escalabilidade da inovação social.

Por isso, os Microfundamentos da capacidade de *Sensing* podem ser resumidos em: **i) exploração; ii) compreensão; e iii) preparação**. Eles estão relacionados ao início do processo da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’, um momento em que se desperta o interesse em escalar o protocolo. **Exploração**, pois envolveu uma etapa exploratória de detecção da oportunidade mediante a busca por modelos de referência e monitoramento de outra iniciativa como a implementação do protocolo em outro território. Naquele primeiro momento, entende-se que não se compreendia com exatidão o que era um ‘protocolo comunitário’ e, em consequência disso, é considerado uma etapa de cunho mais exploratório.

Já **Compreensão**, porque, ao monitorar o outro ‘protocolo comunitário’, começou-se a compreender sobre a metodologia de construção de um protocolo e a entender as necessidades de mudança para o contexto alvo. Nessa etapa, sabe-se que já existia um entendimento prévio sobre o ‘protocolo comunitário’ e, por essa razão, esse momento envolveu uma etapa de compreensão da metodologia do protocolo.

E **Preparação**, pois, à medida que se avançava na implementação do ‘protocolo comunitário’, era preciso estar preparado para a implementação do protocolo, por isso envolveu momentos de acesso à informação, para identificação e avaliação de necessidades de mudança

e desenhar os principais processos para replicar. Além disso, envolveu momentos de capacitação e qualificação dos moradores e lideranças comunitárias. Logo, buscou-se preparar a comunidade para a chegada da metodologia do ‘protocolo comunitário’ no território. Ademais, essa etapa é sobre preparação para receber o protocolo.

Considerando a metodologia de construção do ‘protocolo comunitário’, entende-se que os **Microfundamentos também podem ser replicados** para outras comunidades, pois são desenvolvidos e adaptados ao contexto de cada região. Assim, dependendo do Microfundamento, será mais simples a replicação, como por exemplo, o Microfundamento relacionado ao Monitoramento de iniciativas bem-sucedidas, pois é possível encontrar modelos de referência em outras comunidades por sistemas alternativos de busca de oportunidades.

Os demais Microfundamentos, como o acesso à informação e à capacitação, além do envolvimento da comunidade, também são replicáveis, porém não são tão simples de escalar, pois dependem de outros elementos. Contudo, são Microfundamentos adaptáveis ao território. Entende-se, nesse sentido, que alguns fatores podem facilitar a replicação desses Microfundamentos. O primeiro ponto refere-se ao suporte dos parceiros, principalmente para obter capacitação e informações, pois é via parceiros que muitos conhecimentos e recursos são alcançados.

Outro procedimento corresponde ao papel das lideranças e envolvimento da comunidade, visto que depende muito de como cada comunidade se envolve e busca solucionar seus problemas em conjunto para mudar a realidade local. É dependente, por conseguinte, da participação e pré-disposição dos comunitários para realizar ações coletivas. Por isso, os atores precisam estar conscientes e pré-dispostos a colaborar com o processo. É importante levar em consideração, também, o perfil da comunidade e, além disso, o trabalho dos facilitadores ao conduzirem a replicação desses Microfundamentos.

Um ponto que pode influenciar a replicação desses Microfundamentos é a relação da comunidade e das lideranças com sistemas políticos. Os resultados apontam que a comunidade desvinculada de viés político partidário pode ter mais chances de êxito de replicar um Microfundamento. Por fim, destaca-se o direcionamento e engajamento das lideranças, mas isso varia em cada comunidade, já que lideranças menos dependentes de sistemas políticos tendem a ter mais sucesso e a buscarem o benefício sistêmico para a comunidade.

Diante disso, analisando o caso investigado, pode-se concluir que a EPC foi alcançada com suporte da capacidade dinâmica de *Sensing* e seus Microfundamentos específicos. Esse processo de escalabilidade contou com a coordenação de diferentes atores envolvidos para

implementação e preparação para replicação. Juntamente das experiências previamente acumuladas com a implementação do protocolo no Bailique, tem-se a aprendizagem que auxilia na detecção da oportunidade e conseqüentemente na replicação da metodologia.

Portanto, a capacidade de *Sensing* foi essencial para detectar a oportunidade de escalar o ‘protocolo comunitário’, permitindo que o monitoramento de iniciativas bem-sucedidas resultasse na incorporação dos processos necessários, para replicar e reconhecer as necessidades de mudança, atendendo as particularidades do contexto alvo a ser replicado, visto que isso ocorreu devido à detecção da oportunidade de replicar o ‘protocolo comunitário’. Outrossim, acessar informação foi crucial para moldar o protocolo informalmente, empregando atividades de pesquisa não convencionais. Dessa forma, as variadas capacitações que aconteceram prepararam e qualificaram os residentes locais para a chegada da inovação social no território.

É inegável que o envolvimento das lideranças permitiu a esses atores a compreensão da oportunidade de replicar o PC por intermédio de suas expertises e proatividade. Além disso, o comprometimento da comunidade possibilitou o envolvimento dos residentes locais nas demandas necessárias, demonstrando pré-disposição para o comprometimento.

Destaca-se que nessa capacidade de *Sensing* um elemento foi essencial na promoção da escalabilidade da inovação social: as capacidades pessoais para perceber as oportunidades e sentir o contexto. As lideranças detectaram a possibilidade de replicação do ‘protocolo comunitário’ por estarem mais bem posicionadas para sentir novas oportunidades por meio de seus conhecimentos, experiências e atributos, como tino e sensibilidade para a identificação de melhorias. Cabe observar, ainda, que a iniciativa dos atores chave e a vontade de superar as dificuldades territoriais moldaram a percepção da oportunidade.

Visão e preparo foram elementos importantes nesse contexto. Um gestor bem-preparado e com visão ampla da circunstância consegue sentir melhor as oportunidades (TEECE, 2007; TEECE, 2019). Nessa linha, Helfat e Martin (2015) apontam as capacidades dinâmicas gerenciais, enfatizando as capacidades dos gestores. Para os autores, a criatividade e a inovação dentro das organizações dependem parcialmente da capacidade dos gerentes de perceber e aproveitar as oportunidades.

Portanto, algumas inferências podem ser realizadas. **Primeiro**, o *Sensing* envolveu rotinas para perceber as oportunidades de replicação de uma inovação social, como também incluiu a detecção de mudanças para o novo contexto. Com isso, foi possível identificar problemas e ameaças na comunidade. **Segundo**, como a inovação social emerge das

necessidades do contexto, comunidades podem se inspirar em boas práticas de outras regiões. Entretanto, essa percepção acontece somente se a inovação social inspirar o novo contexto e apresentar potencial de contribuição, para o desenvolvimento econômico e social. **Terceiro**, conseqüentemente, essa percepção depende da preparação e das capacidades pessoais dos atores.

Quarto, para promover a sustentabilidade em longo prazo da iniciativa, o território precisa estar preparado para receber uma replicação.

Com isso, o **Quinto**, os Microfundamentos correspondentes a essa capacidade, que também podem ser replicados. E **sexto**, os Microfundamentos da capacidade de *Sensing* podem ser resumidos em Exploração, Compreensão e Preparação e estão relacionados ao início da escalabilidade de um ‘protocolo comunitário’. Entende-se que esses elementos configuram dimensões relacionadas à iniciativa e ao beneficiário.

Esses resultados permitem compreender quais os Microfundamentos e rotinas de *Sensing* foram necessários para replicar uma iniciativa de inovação social em ambientes vulneráveis como a comunidade do Beira Amazonas. Na sequência, a capacidade dinâmica *Seizing* é apresentada.

4.4.2 *Seizing*

No contexto investigado, *Seizing* refere-se à capacidade de aproveitar a oportunidade de implementar o ‘Protocolo Comunitário’ na comunidade do Beira Amazonas. Então, a lógica é como a comunidade do Beira Amazonas conseguiu usufruir da oportunidade de escalar a metodologia do protocolo e todas as decorrências na comunidade, a partir da sua implementação. Para isso, houve um amplo suporte das parcerias, comprometimento dos atores e a realização de adequação e melhorias no Protocolo original.

Ao analisar a capacidade dinâmica *Seizing* na circunstância da inovação social, percebe-se que, para a escalabilidade da IS ocorrer, Microfundamentos manifestaram-se: parcerias colaborativas, comprometimento dos atores e otimização da metodologia. Para dar suporte aos Microfundamentos, distintas rotinas foram encontradas. O Quadro 20 resume esses achados.

Quadro 20 - Capacidade de *Seizing* e seus Respectivos Microfundamentos

Seizing	
Microfundamento	Rotina Identificada
Parcerias colaborativas	Parceria com a Universidade Estadual.
	Assistência da SPU.

	Parceria com o Terroá.
	Assistência e monitoramento do Imaflora.
	O acordo com a UEAP.
	Visitas de órgãos governamentais ao território certificadas.
Comprometimento dos atores externos	Imersão dos parceiros nos eventos e na comunidade.
	Surgimento de novos parceiros.
Otimização da metodologia	Antecipação de oficinas.
	Ajustes sistemáticos na condução da metodologia.

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, será analisado cada Microfundamento, que foi importante na replicação da metodologia e suas respectivas rotinas identificadas.

4.4.2.1 Parcerias Colaborativas

As parcerias colaborativas foram essenciais para aproveitar a oportunidade de replicar o ‘protocolo comunitário’. Essas parcerias colaborativas forneceram um amplo **suporte à execução** da EPC na comunidade Beira Amazonas, pois, a partir dessas parcerias, foi possível garantir a continuidade da oportunidade detectada por meio de apoio multidisciplinar de parceiros que detinham diferentes expertises.

No processo de replicação, mediante os Microfundamentos de *Sensing*, foi possível identificar previamente os *stakeholders* que poderiam apoiar a implementação do Protocolo. Na fase de *Seizing*, percebeu-se que os parceiros eram praticamente os mesmos atores externos identificados pelo Bailique, mas ficou claro que, na replicação para o Beira Amazonas, a Universidade (UEAP) teve maior envolvimento e pode ser considerada uma das parcerias mais significativas.

Acredita-se que as parcerias estão interconectadas com aproveitar a oportunidade, pois os parceiros detinham competências multidisciplinares, como conhecimentos tácitos e técnicos, expertises de mercado, habilidades de gestão e recursos diversos, que foram elementares para sustentar a replicação da inovação social.

A implementação de ‘protocolos comunitários’ e protocolos bioculturais em comunidades tradicionais e indígenas da África, Ásia e América Central tem sido desenvolvida com o suporte de organizações parceiras (SHRUMM; JONAS, 2012). O estudo de Delgado (2016) mostrou que a implementação de um ‘protocolo comunitário’ em uma comunidade de povos curandeiros na África do Sul foi sustentada pela parceria com uma empresa local, para a

realização de pesquisas sobre o conhecimento tradicional desses povos, objetivando o desenvolvimento de cosméticos. Da mesma forma, em outra comunidade da África do Sul, Mariepskop, contou com o suporte de uma instituição local para aumentar o cultivo das plantas medicinais tradicionais da região.

Em Minas Gerais, na implementação do ‘protocolo comunitário’, os povos indígenas Raizeiras do Cerrado, estabeleceram relações de parceria com fazendeiros e empresas da região para terem acesso às plantas nativas necessárias à preparação dos remédios caseiros focando seu protocolo na medicina tradicional.

Se bem-sucedidas, essas parcerias podem ajudar a equilibrar as relações entre os atores e comunidades menos favorecidos e excluídos, pois os interesses, prioridades e necessidades das comunidades podem ser refletidos de maneira respeitosa (SHRUMM; JONAS, 2012).

A respeito das parcerias colaborativas, Tablakar *et al.* (2021) apresentaram que os recursos complementares de organizações parceiras ou o envolvimento da rede para captação de recursos, como financiamentos, foram importantes para a inovação social florescer em um contexto de ajuda humanitária. De forma complementar, Ince e Hahn (2020) sugerem que uma iniciativa de inovação social tenha uma ampla base heterogênea de partes interessadas.

Vários parceiros contribuíram para a replicação do ‘protocolo comunitário’ no Beira Amazonas. Desse modo, destacam-se entre os principais: UEAP, Instituto Terroá, Conab, SPU, OELA, Porticus e Imaflora. Na sequência, uma breve explicação será realizada.

- UEAP corresponde à Universidade Estadual do Amapá; trata-se de uma Instituição de ensino superior pública, com sede em Macapá, no Estado do Amapá.
- Instituto Terroá é uma associação sem fins lucrativos, que trabalha pela resolução de desafios globais e locais, articulando estratégias de impacto que conectam dimensões política, social, cultural, econômica e ambiental. Suas principais frentes são: cadeias de valor inclusivas e sustentáveis, fortalecimento da democracia e gestão pública, lideranças para o desenvolvimento sustentável e facilitação para o desenvolvimento territorial sustentável.
- CONAB representa a Companhia Nacional de Abastecimento.
- SPU corresponde à Superintendência do Patrimônio da União no Amapá.
- OELA representa a Oficina Escola de Lutheria da Amazônia; é uma organização sem fins lucrativos, que desenvolve ações de educação, para sociedades sustentáveis, de cunho participativo, de educação popular cidadã e socioambiental.

- Porticus é uma Fundação Internacional Holandesa para apoiar projetos educacionais e de sustentabilidade. Foi a principal financiadora da replicação para o Beira Amazonas.
- Imaflores é uma organização sem fins lucrativos, que atua na conservação do meio ambiente e na melhor forma de utilizar os elementos da natureza, com ações que contribuem para a conservação do meio ambiente melhorando e mantendo a qualidade de vida de trabalhadores rurais e florestais, populações tradicionais, indígenas, quilombolas e agricultores.

As parcerias colaborativas proporcionaram inúmeros ganhos para o desenvolvimento social, político e econômico da região, como foi o caso da principal parceira do projeto, a UEAP, com a sistematização das informações coletadas em campo e dos órgãos estatais como a SPU para regularizar, cadastrar e realizar a entrega das TAUs (documento que permite o produtor acessar crédito rural), ou a Conab para esclarecer informações sobre políticas públicas. Essas parcerias foram o elo de suporte para a execução da replicação e facilitaram a resolução dos problemas locais.

Na sequência, o Quadro 21 tem a intenção de demonstrar a contribuição de cada parceiro que a comunidade do Beira Amazonas recebeu na replicação do protocolo, conforme os relatos dos entrevistados.

Quadro 21 - Contribuição dos Principais Parceiros na Replicação

Entrevistado	Trecho
Entrevistado 2	<i>“A UEAP deu um mega apoio na sistematização dessas informações porque, enquanto a gente ia a campo, a gente já mandava os documentos físicos para ela e a UEAP ajudou na construção dessas tabelas de sistematizar mesmo essas informações [...] A rapidez que a gente trouxe essas respostas foi muito do apoio da Universidade. [...] A Universidade apoiou para caramba, não só no empréstimo de materiais, mas apoiou na parte de infraestrutura, transporte, contribuiu na parte da sistematização, todos os documentos que a gente produziu em campo, documento consulta a régua do desenvolvimento territorial”.</i>
Entrevistado 2	<i>“E lá no Beira a gente também trouxe a SPU para fazer essa mobilização no território deles. Então eles (SPU) como apoio nosso eles rodaram as comunidades para fazer o cadastro das pessoas que estavam fora dessas áreas e aí no segundo encontrão eles fizeram a entrega dos TAUs. [...] E aí a CONAB foi em umas 2 ou 3 reuniões, de parceiro, e a CONAB vinha trazendo informação sobre as políticas públicas”.</i>
Entrevistado 8	<i>“O Terroá tem outros papéis nesse projeto, a gente apoia toda parte de gestão da cooperativa, a gente aplica outra tecnologia social que o Terroá desenvolveu que se chama escala de maturidade que é uma abordagem para avaliar a maturidade de</i>

	<i>cooperativas e empreendimentos [...] A gente faz tudo, suporte à gestão da cooperativa, aplicação da escala de maturidade, todo esse suporte na manutenção do sistema de certificação, apoio a todas as demandas da certificação (mapeamento de áreas, registros da produção...)</i> ”.
Entrevistado 7	<i>“Atividades, por exemplo, da Universidade, qual a nossa parceira, a nossa contrapartida nesse latifúndio aí, nós tínhamos a parceria de fornecer apoio científico de pesquisa, apoio com estudantes para fazer a coleta de dados, estudantes de iniciação científica, de mobilizar aqui, porque eles precisam de pessoas na hora de fazer a coleta de dados de casa em casa, tem que mobilizar muita gente, então essas pessoas, a UEAP entrou com um grupo também de pessoas com voluntários. [...] “UEAP, OELA, Terroá. Terroá era o grande parceiro para fazer a coleta desses dados de casa em casa, ele foi o responsável por fazer o mapa, a escala para poder mapear o grau de necessidade das políticas e levantamentos, então eles são os responsáveis, cada parceiro tinha uma responsabilidade”.</i>
Entrevistado 10	<i>“E aí vem oportunizando bastantes parceiros veio o Imaflores por conta do protocolo e a certificação, a própria AmazonBai como cooperativa para poder atuar no processo da coordenação da cadeia produtiva, depois a própria OELA, Instituto Terroá trabalhando com a régua, escala de maturidade desse território, a UEAP com a pró-reitoria de extensão também estabelece essa relação com o território, atualmente fora a escola família que já tinha iniciado uma relação com a Pórticos, instituição americana que é a financiadora do protocolo né?”.</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatos dos entrevistados

Conforme observado no Quadro 21, a colaboração por meio do suporte multidisciplinar dos parceiros, com diferentes expertises atuou junto à replicação. A colaboração de consórcios pode funcionar como a base, para aproveitar as oportunidades de escalar uma inovação social (SANDBERG; HULTBERG, 2021). Embora a colaboração faça parte de qualquer modelo de negócios, em contextos sociais, esse elemento pode ser o componente mais forte das capacidades dinâmicas (INCE; HAHN, 2020).

Um último exemplo de parceria com atores externos foi a visita de um órgão estatal no território. Essa visita foi organizada e articulada por uma liderança local que trabalha nesse órgão. A narrativa de um membro da equipe de gestão esclarece essa ação:

Ele fez essa defesa no RURAP, que é o órgão onde ele trabalha, então a gente estava fazendo uma agenda de certificação e certificação tem tudo a ver com o órgão de extensão, de assistência técnica, então ele fez essas defesas na organização em que ele trabalha e conseguiu casar isso, então a gente rodou o território, a gente discutiu certificação, discutiu a cooperativa [...] Então via protocolo comunitário ele tem feito várias articulações com o RURAP para promover assistência técnica, mapeamento, georeferenciamento das áreas certificadas (E2).

Esse momento proporcionou o avanço nas questões fundiárias da comunidade. E a articulação para a vinda do órgão estatal para o território, promoveu assistência técnica e mapeamento das áreas de açaí certificadas.

Considerando essas parcerias colaborativas, é necessário ressaltar que as relações aconteceram envolvendo mecanismos de governança formal e informal. Por exemplo, a parceria com a Universidade aconteceu de maneira formal, já que, conforme representante institucional da UEAP:

Tem um convênio assinado com a universidade para que essa parceria fosse formalizada, é um convênio onde a universidade não oferece recursos, mas oferece recursos humanos, estudantes para estar fazendo acompanhamento, para ajudar na pesquisa, com transporte na hora que precisava de carro, porque precisa de carro para ir para tal parte, gasolina para cooperar nas viagens. Tem um convênio da Universidade para que isso aconteça, não é um convite assim né, é institucional, por isso que eu sou uma representante institucional da UEAP (E7).

As Universidades estão inclinadas a gerar compromisso com a inovação social, integrando um pensamento inovador, ao envolver o engajamento com a comunidade e incentivando o aprendizado do corpo docente (MATHESON, 2020).

Segundo o Relatório de Projeto de Fortalecimento da Pró-reitoria de extensão da UEAP (D9), a UEAP assumiu um papel estratégico na indicação de políticas públicas indo além da sua missão institucional. Isso porque ela tem desenvolvido ações de pesquisa e extensão por intermédio do Projeto de Fortalecimento da Pró-Reitoria de Extensão, visando à prática emancipatória nos territórios do Bailique e Beira Amazonas. Segundo esse relatório, esses princípios extensionistas têm o intuito de aproximar a Universidade e a Sociedade. Nesse sentido, Matheson (2020) ressalta que, quanto maior a capacidade da Universidade de criar conexões com comunidades locais, maior sua capacidade de fazer a diferença. Por isso, as parcerias com instituições de ensino são elo fundamental, para viabilizar projetos e programas que promovem a transformação social e melhoram a qualidade da vida da sociedade.

Portanto, reforça-se que a UEAP continuou apoiando o território na replicação do ‘protocolo comunitário’ e tornou-se um dos principais parceiros do Beira Amazonas. Desse modo, ter a Universidade atuante e mobilizando-se para a implementação do protocolo no Bailique trouxe solidez para que a inovação social de base não fosse descontinuada (IBRAHIM; EL EBRASHI, 2017). Entende-se que a UEAP tinha credibilidade e boa reputação pelo trabalho executado junto à comunidade do Bailique e pode dar continuidade à parceria com o Beira Amazonas. Assim, a Universidade desenvolveu seu papel institucional baseado na confiança com a comunidade. Quando isso ocorre, há a redução de conflito e o aumento da sinergia (TABAKLAR *et al.*, 2021).

Já a parceria com o Instituto Terroá foi informal e verbal, reduzindo a burocracia e agilizando os processos, pois, segundo o diretor institucional: “*Não, não teve contratação formal*”. Nesse viés, Ince e Hahn (2020) argumentam que os acordos informais são selados pela confiança e vínculos anteriores, e, ainda, fornecem agilidade nos processos por serem mais simples. A respeito das parcerias informais, os autores afirmam que essas geralmente têm custos mais baixos, pois são parceiros que visam aos mesmos objetivos. Questionado sobre como foi firmada a relação colaborativa, um dos parceiros narra:

Então foi assim, esse aceite foi ali e aí nas conversas paralelas eles fizeram os primeiros arranjos com as lideranças, se colocando à disposição e enfim firmando contratos verbais e não formais de parceria e atuação conjunta. Basicamente foi assim esse processo, foi um aceite mais amplo (E8).

Desse modo, entende-se que esses parceiros sinalizaram como gostariam de conduzir esse relacionamento de parceria. Por isso, os acordos formais e informais estabelecidos demonstram a clareza da sua intenção de colaboração mesmo sabendo que não haveria ganho financeiro. O estudo de Doherty, Haugh e Lyon (2014) demonstra que organizações sociais não são muito atraentes para o mercado de capital em geral, sendo que aquelas organizações, que financiam (dinheiro, tempo ou recurso) esse tipo de operação, podem colocar em risco o próprio negócio.

Os mecanismos formais e informais de governança, tais como o convênio institucional e o acordo verbal, sinalizaram a forma com que os parceiros iriam realizar suas operações. Mesmo com a formalidade necessária para a existência da parceria, vínculos foram estabelecidos. Pelos relatos, foi possível notar que essas relações foram importantes para envolver os parceiros e gerar engajamento. Cabe observar que as relações de parceria não estavam baseadas em ganhos financeiros, mas nesse contexto de vulnerabilidade resultou na colaboração multidisciplinar para superação das necessidades sociais urgentes da região.

O envolvimento desses *stakeholders* forneceu subsídios para aproveitar as oportunidades, bem como suporte à execução da replicação do ‘protocolo comunitário’, tais como: i) o apoio multidisciplinar de diversos parceiros por meio de diferentes expertises e *know-how*; ii) agilidade na tomada de decisão; iii) rapidez na execução das demandas; iv) acesso a conhecimentos que a comunidade não detinha; v) acesso a recursos financeiros e não financeiros que a comunidade não dispunha; e vi) auxílio nas decisões estratégicas. Todavia, entende-se que esse suporte possibilitou o desenvolvimento do território, pois considerando esse contexto, sem as parcerias colaborativas, a escalabilidade não teria acontecido ou se

sustentado. A respeito disso, Ince e Hahn (2020) argumentam que os parceiros são considerados fundamentais e indispensáveis para a capacidade de sobrevivência das organizações sociais.

Sobre isso, Bhatt e Altinay (2013) destacam que é, por meio das parcerias, que recursos e conhecimentos podem ser acessados mais facilmente, auxiliando na solução dos problemas, fortalecendo a inovação social. Chand (2012) reforça que ampliar a rede de parceiros é um meio que contribui para o processo da escalabilidade sem elevar necessariamente a estrutura de despesas da inovação social, uma vez que essas parcerias colaborativas podem subsidiar dispêndios.

Ince e Hahn (2020) apontam que, como o objetivo de *Seizing* é aproveitar as oportunidades, para enfrentar um problema social, as iniciativas sociais confiam nos esforços colaborativos dos parceiros para a tomada de decisão estratégica e conseguem integrar mais facilmente atores externos. Portanto, no sentido de aproveitar a possibilidade, as parcerias colaborativas foram visualizadas diretamente pelo suporte à execução da EPC na comunidade Beira Amazonas, sendo que, desse movimento, decorreu o apoio multidisciplinar dos parceiros.

4.4.2.2 Comprometimento dos Atores Externos

O comprometimento dos atores externos demonstrou ser importante para aproveitar a oportunidade e replicar o ‘protocolo comunitário’ pela construção de lealdade, engajamento e envolvimento desses cidadãos.

Nesse ponto, as entrevistas revelaram que alguns parceiros se entregaram ao projeto indo além da missão formal e institucional, chegando ao instante de sensibilizá-los. Como por exemplo, o relato de um dos parceiros: *“Isso aí é só vivendo para sentir essa emoção”* (E7). Diante disso, o envolvimento desses atores externos ocasionou maior comprometimento com a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’. Nesse sentido, os parceiros foram questionados quanto a seu envolvimento na replicação. O Quadro 22 traz mais indícios.

Quadro 22 - Comprometimento dos Atores na Replicação do ‘Protocolo Comunitário’

Entrevistado	Trecho da Entrevista
Entrevistado 7	<p><i>“Eu fiz um grupo focal na última reunião e deu para sentir essa emoção, porque a última é muito significativa, então deixa a emoção na gente enquanto professor, enquanto equipe, deixa a gente emocionada porque as pessoas que estão ali, estão envolvidas e a gente percebe no olhar deles [...]”.</i></p> <p><i>“Aí eu me envolvi nesse trabalho, fiquei com eles durante o ano inteiro, desde o primeiro encontro lá no Beira Amazonas fizemos parte da equipe, ficamos nessa imersão”.</i></p>

Entrevistado 8	<p><i>“Eu sempre falo que a força que traz enquanto parceiros às vezes é menos do que a gente faz, mas é mais de estar junto, isso é bastante significativo [...]”.</i></p> <p><i>“Mas o fato de você estar ali dando a mão, ouvindo ele e o cara fala: meu beleza, vamos pra cima então, a gente pode ir sim lá falar com o governo, brigar pelo nosso direito, a gente pode sim montar uma cooperativa pois vai ter gente aqui apoiando e a importância de projetos duradouros, consistentes, de médio a longo prazos é fundamental [...]”.</i></p> <p><i>“Então a partir dali a gente adota como diretriz estar em todas as oficinas, acho que perdemos uma só, porém em todas as outras e nos encontrões a gente esteve presente, eu pessoalmente estive na maioria apoiando”.</i></p>
Relatório UEAP	<p><i>“A UEAP assumiu um papel estratégico indo além de sua missão institucional, pois passou a assumir posições frente aos problemas sociais de seu tempo, evidenciado os princípios de universidade pública, previstos na Constituição Federal de 1988, o que significa que a universidade não deve perder de vista seus projetos e programas que visem promover a transformação social e, conseqüentemente, melhoram a qualidade de vida da sociedade”.</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos relatos dos entrevistados

Os atores externos não só se articularam pelo desenvolvimento da região, mas estavam comprometidos com a emancipação dos residentes locais e com o progresso da iniciativa. Dessa forma, essa articulação foi além da mobilização institucional, pois as entrevistas revelaram que as atitudes de comprometimento dos parceiros extrapolaram os vínculos formais e fortaleceram os laços informais de confiança entre os indivíduos. Conforme relata um dos parceiros: *“É um olhar amplo na casa do produtor. Não só da produção. Se ele está com problema de saúde, ou se o filho está com dificuldade de ir para a escola, é nosso papel orientar sobre isso também”* (E7).

Como resultado, esse empenho demonstra que existe uma pré-disposição moral, emocional, física e afetiva dos parceiros, a fim de manter o relacionamento (SANDBERG; HULTBERG, 2021). Os autores complementam que laços estreitos e relações de confiança são capazes de potencializar o desenvolvimento de um compromisso afetivo.

Considerando as restrições locais do território, a importância de vínculos duradouros nessas comunidades é vital para o sucesso da escalabilidade de uma IS. Uma vez que, quando os atores se envolvem em uma relação de confiança dentro da parceria, é possível observar um elo mais profundo. Nesse sentido, acredita-se que, quanto maior o comprometimento dos parceiros, maior será o aproveitamento da oportunidade de replicar uma inovação social. Contudo, além do fortalecimento das relações, foi possível compreender que essa conexão tende a promover a sustentabilidade de uma iniciativa de inovação social em longo prazo. Portanto, pelas evidências apresentadas, percebe-se que houve sinalização de lealdade e confiança por parte dos parceiros.

Na oportunidade, Ince e Hahn (2020) sugerem que lealdade e comprometimento no contexto social são dimensões elementares nas decisões. Ainda, Sanzo, Álvarez e Rey (2017) corroboram e acrescentam que laços mais estreitos e relações de confiança são elementos relevantes para potencializar o desenvolvimento de confiança e compromisso de consortes.

Os resultados e ganhos com a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ no território têm chamado atenção de empresas financiadoras estrangeiras. Desse modo, aproveitar a oportunidade de replicação atraiu o surgimento de novos parceiros financiadores para o território e para a AmazonBai, como a Fundação Porticus (Holanda) e o fundo JBS, consequentemente, mais acesso a outros recursos. O relato do Vice-Presidente do Comitê Gestor destaca esses fatos.

Uma parceria que está se estabelecendo com o fundo JBS para a Amazônia, onde através do projeto Cadeias Produtivas a gente aprovou um recurso, um aporte de quase **16 milhões** para executar até 2025, em diversas atividades tanto no fortalecimento da cadeia produtiva nessa região, mas também no fortalecimento com a educação então é uma vertente muito grande que pode vir para Juventude e Mulheres e Agroindústria da Cooperativa então é mais um financiador que também é parceiro desse processo aí. E outros que vêm surgindo, ano passado nós dialogamos com uma entidade que vai estabelecer patrocínios sobre serviços ecossistêmicos com a cooperativa, a AmazonBai. Então a gente começa a se relacionar bem mais além do nosso “mitiê” local, mas nacional e internacionalmente (E10).

Em consequência, esse fato atraiu, recentemente, uma empresa italiana com um aporte para fomentar a produção do açaí e a conservação do meio ambiente, em especial, a manutenção dos estoques de carbono. Em relação a essa nova parceria, um produtor local afirma: *“Esse reconhecimento é fruto da nossa organização comunitária, do nosso trabalho e do nosso sonho de melhorar a qualidade de vida dos produtores e produtoras de açaí da região, além de ser motivo de muito orgulho para nós!”* (D10).

Acerca da questão financeira, a replicação tem proporcionado abertura para novas colaborações, extensão dos relacionamentos e introdução de novos diálogos. Entende-se que esses movimentos foram importantes, pois possibilitam a manutenção e sustentabilidade da inovação social em longo prazo, tendo em vista que tende a atingir cada vez mais beneficiários e comunidades, além de desenvolver o território.

As demonstrações de lealdade, engajamento e envolvimento dos atores permitiram o estreitamento das relações e isso foi importante para aproveitar a oportunidade, pois se criou um sentimento de confiança mútuo que potencializou o desempenho da replicação do ‘protocolo comunitário’.

O comprometimento dos atores fez com que houvesse maior confiança por parte da comunidade e, conseqüentemente, os problemas locais são resolvidos ou auxiliados pelos parceiros com maior segurança e credibilidade. Esse fato sinaliza que esse comportamento contribui para o desenvolvimento da inovação social no território.

Por isso, esses pontos elencados devem ser considerados quando uma iniciativa de inovação social tem a intenção de replicar. Portanto, as interações dos atores externos, visualizadas, principalmente, pelo comprometimento desses, demonstraram ser importantes no aproveitamento da oportunidade.

No sentido de aproveitar a oportunidade, o comprometimento dos atores pode ser visualizado de forma mais direta, como resoluções de problemas e de forma indireta pelo fortalecimento dos vínculos e laços dos parceiros e a comunidade. Dessa relação, decorreu maior engajamento por parte dos atores externos e maior confiança nos ribeirinhos minimizando os conflitos.

Esse comprometimento e o vínculo dos atores podem vir a interferir na resolução de problemas existentes no território, como foi o caso da articulação da visita do órgão estatal sobre questões fundiárias. E, ainda, pode influenciar o surgimento de políticas ou programas voltados para povos e comunidades tradicionais, como é o caso da Universidade que pode futuramente auxiliar nessa intervenção por ter um papel institucional e estratégico na indicação de políticas públicas.

4.4.2.3 Otimização da Metodologia

A otimização da metodologia foi essencial para escalar o ‘Protocolo Comunitário’, culminando em processos adaptados para escalabilidade da inovação social. Em razão disso, a replicação do protocolo empregou mecanismos de agilidade, baseados na tomada de decisão gerencial. Para ilustrar, vale mencionar os processos referentes ao desenvolvimento da metodologia do Beira Amazonas, uma vez que foram modificados, antecipados e simplificados. Ocasionalmente, desse modo, uma execução da metodologia do ‘protocolo comunitário’ de forma diferente do que a encontrada no Bailique.

Segundo Teece, Peteraf e Leih (2016), no contexto de mercado tradicional, *Seizing* relaciona-se à implementação e a fazer as coisas que precisam ser feitas e, para isso, existem

jeitos de constituir algo que preserve a agilidade como arranjos flexíveis, reengenharia de hierarquias, processos de inovação aberta, etc. O que se pode observar nessa análise é que, no contexto social investigado, a agilidade também foi um elemento preponderante.

Levando em consideração os fatores contextuais já expostos na seção 4.1, ficou evidente nas entrevistas que as operações internas de replicação da metodologia foram mais enxutas, ao resultar em um ganho de eficiência. Logo, algumas oficinas foram antecipadas e outros processos foram adaptados à realidade local, bem como aconteceram ajustes sistemáticos de metodologia. Teece (2007) argumenta que, quando a mudança acontece, aproveitar a oportunidade requer alocação e realocação de recursos e ativos.

Salienta-se que esse processo foi uma tomada de decisão gerencial, pensada e executada em conjunto pelas lideranças comunitárias e os facilitadores/criadores do ‘protocolo comunitário’. Esses atores entenderam a necessidade de simplificar os processos, pois além de a comunidade do Beira Amazonas ter outro nível de maturidade, organização territorial e um perfil de atores engajados, o recurso era menor. E, ainda, não seria a primeira vez que uma metodologia de inovação social seria implementada na Amazônia.

Portanto, concebe-se que houve uma adaptação da metodologia para o contexto da nova comunidade. O Quadro 23 demonstra os principais processos que foram adaptados, conforme os relatos descritos.

Quadro 23 - Relatos dos Principais Processos Modificados

Entrevistado	Trecho da Entrevista
Entrevistado 1	<i>“Então diferente do Bailique que tem essa visão sistêmica sem foco no início, o Beira já entra com foco muito grande e a metodologia aplicada foi igual então eles passaram pelas quatro oficinas, mas o que aconteceu é que a gente adiantou algumas coisas porque se você olhar a metodologia do Bailque, e a gente tem os primeiros 14 meses o que a gente chama de metodologia 1 que é a construção do documento, e aquele segundo momento que é quando a gente começa a falar da produção que demorou um ano inteiro no Bailique”.</i>
Entrevistado 2	<i>“O Diagnóstico Produtivo foi antecipado e feito durante a Oficina 1 e depois ele foi a campo com o Documento Consulta e já foi um pouco mais organizado [...] Na Oficina 1 eles já definiram um modelo de conselho gestor do protocolo, lá no Bailque isso demorou, acho que foi criado no primeiro Encontro, que foi na metade do ano, lá no Beira, na primeira Oficina eles já formaram esse conselho (3 lideranças do território e pelo menos 2 representantes de cada comunidade) então já foi definido e também colaborou para avançar no processo”.</i>

Entrevistado 2	<i>“E aí, o que a gente fez? Adaptou todo processo também para incluir essa parte da certificação dentro da metodologia, que já tinha no Bailique [...] Então, o que a gente fez? Uma adaptação da metodologia”.</i>
Entrevistado 2	<i>“O Beira já foi um outro processo, no Bailique foi um ano praticamente só discutindo o protocolo e depois outro ano discutindo o desenvolvimento local a partir das cadeias produtivas que eles definiram como cadeias prioritárias que foi o açaí e continua sendo o açaí. O Beira já foi uma outra coisa né, o Balique a gente procurou o território e agora o beira já foi uma demanda, queremos o protocolo, já sabemos mais ou menos o que é [...] no Beira a gente considerou tudo uma coisa só, construção do protocolo comunitário também entra essa parte de desenvolvimento das cadeias produtivas, então a metodologia virou uma só [...] E aí por isso que eu acho que o processo foi diferente, porque no Beira algumas lideranças já tinham uma ideia do que era o protocolo e eles puxaram já sabendo o que era”.</i>
Entrevistado 9	<i>“Foi essa sistematização que no Bailique foram 2 anos. Então a gente se desafiou a construir o protocolo comunitário dentro de 1 ano e foi muito desafiador, tinha vez que a gente não parava, a gente tinha que estar devolvendo para as comunidades as pesquisas, a gente tinha que estar mostrando para as comunidades os resultados, então foi bem desafiador”.</i>
Entrevistado 10	<i>“Primeiro a gente teve que fazer um enxugamento da metodologia, uma repaginada na metodologia na seguinte questão: Bailique desenvolveu protocolo comunitário dentro de 3 anos e nós nos desafiamos por conta dos projetos que tem período de execução, então por conta do projeto aprovado e financiamento nós nos desafiamos a fazer o protocolo comunitário em 1 ano, ou seja, o que o Bailique tinha desenvolvido em 3 anos nos desafiamos a fazer o protocolo comunitário em 1 ano”.</i>)

Fonte: Elaborado pela autoria a partir dos relatos dos entrevistados

Esses ajustes sistemáticos na condução da metodologia ocasionaram maior agilidade no processo de escalabilidade. O processo de replicação do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas foi concluído em doze meses, um tempo mais curto do que a iniciativa original do Bailique, que durou vinte e quatro meses.

Os resultados do ‘protocolo comunitário’ no Bailique ganharam credibilidade e inspiraram a comunidade do Beira Amazonas a buscar a mesma metodologia, para desenvolver seu território. Embora a escalabilidade do protocolo ocorresse de maneira diferente (em menos tempo e de forma otimizada), ambas as comunidades estavam focadas no desenvolvimento econômico, político e social do território.

Um ponto central nesse Microfundamento: a otimização da metodologia foi influenciada pelo aprendizado. A aprendizagem foi um elemento que permitiu a comunidade do Beira Amazonas e a equipe de gestão estarem, suficientemente, preparados e agirem de forma proativa na replicação do ‘protocolo comunitário’. O aprendizado com a experiência bem-sucedida no Bailique permitiu redesenhar a estrutura padrão da metodologia de forma consistente com a realidade da comunidade do Beira Amazonas. Nessa fase, percebeu-se maior apropriação do protocolo, situação em que, por meio da internalização da metodologia, foi

possível enxugar os processos e começar de fato a avançar com as lições aprendidas com a implementação no Bailique.

Sobre isso, Unceta, Castro-Spila e Garcia Fronti (2017) afirmam que, para expandir a IS, é preciso explorar a capacidade de gerar novos conhecimentos, já que a combinação de conhecimentos permite uma série de melhorias progressivas necessárias ao desenvolvimento de soluções viáveis, para problemas sociais complexos. Similarmente, Tablakar *et al.* (2021) confirmam que a experimentação contínua como o aprender fazendo, “*learning by doing*”, aumenta a preparação dos agentes sociais contra incertezas, que podem ocasionar o fracasso das metas da inovação social. Como não era a primeira vez que um ‘protocolo comunitário’ estava sendo executado na região, entende-se que a comunidade foi não só aprendendo como replicar (*learning by doing*) o ‘protocolo comunitário’, como também foi calibrando a oportunidade para seu ambiente.

Considerando que a replicação do ‘protocolo comunitário’ aconteceu para um novo contexto, que estava preparado territorialmente e socialmente, não foi um processo simples, pois não se muda uma realidade de um território com vazios institucionais simplesmente replicando uma metodologia (*Scaling Out*). No caso investigado, ao replicar para um novo contexto, a metodologia teve que ser adaptada para outra região, ou seja, não foi apenas a replicação, mas uma adaptação da metodologia (*Scaling Up*). Embora as comunidades sejam parecidas, eram contextos diferentes. Diante disso, o aprendizado com a implementação no Bailique permitiu uma readaptação da metodologia, de forma adequada para a nova realidade do Beira Amazonas. Portanto, observou-se na capacidade de *Seizing* a ocorrência de *Scaling Out* e, principalmente, *Scaling Up*.

Portanto, na capacidade de *Seizing*, foi possível compreender que houve um aprendizado mais profundo do que em *Sensing*. Todavia, em *Sensing*, a comunidade estava conhecendo a metodologia de uma forma mais exploratória sobre os principais processos do ‘protocolo comunitário’, já que a intenção era aprender como fazer. Contudo, essa aprendizagem experiencial só acontece de fato em *Seizing*. Cabe observar que, quando a replicação acontece, a comunidade necessita mais do que uma etapa de exploração, mas sim de uma compreensão mais profunda sobre como fazer. De fato, esse Microfundamento trata do aprender fazendo (*learning by doing*), e sua compreensão torna-se mais intensa dentre os processos a replicar.

Vale ressaltar que esse Microfundamento significou aproveitar a oportunidade na otimização da metodologia, empregando mecanismos de agilidade que resultaram na adaptação da metodologia para uma nova realidade.

A capacidade de *Seizing* e seus Microfundamentos juntamente com a aprendizagem contribuíram para a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’. *Seizing* encontra-se relacionado à execução da oportunidade, ou seja, aproveitar a oportunidade. Desse modo, essa ação permitiu: **i)** o estabelecimento de parcerias colaborativas que foram essenciais para dar suporte à execução do processo de replicação; **ii)** o comprometimento dos atores externos que se mostraram importantes na replicação sustentado pelo envolvimento e lealdade; e **iii)** a otimização da metodologia que foi elementar para executar a replicação, garantindo agilidade e, com isso, atrair investidores.

Constatou-se que Microfundamentos da capacidade de *Seizing* também podem ser replicados, considerando que a metodologia é passível de adaptação ao contexto e a uma nova realidade. Contudo, seguindo a mesma lógica de *Sensing*, existem alguns Microfundamentos mais simples de escalar e outros que dependem de outros elementos para escalar. Entende-se que, tanto as parcerias colaborativas, quanto o comprometimento dos atores externos, são os Microfundamentos que podem ser replicados de forma mais simples. Ainda que o comprometimento dos atores seja específico de cada contexto e baseado na abertura da comunidade para novos relacionamentos, é possível replicar esses Microfundamentos em outras realidades.

Já a otimização da metodologia depende de outros elementos, como por exemplo, a aprendizagem e as experiências anteriores. E então, sabe-se que esses Microfundamentos são menos simples e, portanto, complexos de serem replicados para outras comunidades vulneráveis.

Os Microfundamentos da capacidade de *Seizing* podem ser resumidos em: i) colaboração; e ii) adaptação e agilidade, sendo que estão relacionados ao momento da execução do processo de replicação do ‘protocolo comunitário’. **Colaboração**, pois o desenvolvimento do protocolo, na comunidade Beira Amazonas, envolveu relações de parceria, as quais forneceram amplo suporte à execução da replicação e contribuíram de diferentes formas, por isso essa etapa de execução pode ser representada pela colaboração. Nessa fase, evidencia-se também a construção de lealdade, engajamento e envolvimento dos atores externos. **Adaptação e Agilidade**, pois, ao replicar o ‘protocolo comunitário’, a metodologia foi adaptada a outro contexto empregando mecanismos de agilidade, visto que os processos da metodologia, como as oficinas, foram antecipados resultando em um total de 12 meses de efetivação. Dessa forma, essa etapa pode ser caracterizada como adaptação e agilidade.

Esses resultados permitem realizar algumas conclusões: **Primeiro**, a capacidade de *Seizing* envolveu aprendizagem de forma mais profunda do que em *Sensing (learning by doing)*. **Segundo**, observou-se que *Scaling Out* não foi suficiente para replicar o ‘protocolo comunitário’. Desse modo, foi necessária uma adaptação da metodologia, envolvendo *Scaling Up*. **Terceiro**, os Microfundamentos de *Seizing* podem ser replicados em outros contextos. **Quarto**, os Microfundamentos da capacidade de *Seizing* podem ser resumidos em Colaboração, Adaptação e Agilidade. Esses aspectos estão relacionados ao momento da execução do processo de replicação do ‘protocolo comunitário’. E **Quinto**, a capacidade de *Seizing* englobou rotinas endógenas, mas também revelou a existência de rotinas exógenas.

Portanto, a capacidade de *Seizing* revelou ser crucial na execução e implementação do ‘protocolo comunitário’, uma vez que permitiu a identificação e reafirmação dos principais parceiros. Vale reiterar que isso ocorreu devido ao aproveitamento da oportunidade de replicar o protocolo. Além disso, o comprometimento dos atores externos possibilitou o aproveitamento dessa oportunidade por intermédio da confiança e do fortalecimento dos vínculos, já que os ribeirinhos sentiram dos parceiros essa contrapartida. Torna-se possível dizer que esse resultado tende a reduzir conflitos e a aumentar a resolução dos problemas locais. Por fim, identificou-se que a metodologia foi otimizada para favorecer a replicação do ‘protocolo comunitário’. Desse modo, estrategicamente, a metodologia foi readaptada para o novo contexto e conduzida pelos ajustes sistemáticos da metodologia, situação em que os processos foram antecipados. Em decorrência da replicação, novos parceiros financiadores surgiram, proporcionando mais investimento e abertura a novos diálogos.

Esses resultados permitem compreender quais os Microfundamentos e rotinas específicas de *Seizing* foram necessários para replicar uma iniciativa de inovação social em ambientes vulneráveis como a comunidade do Beira Amazonas. Na sequência, a capacidade dinâmica *Transforming* é apresentada.

4.1.3 Transforming

No estudo apresentado, a natureza de *Transforming* refere-se a renovar as práticas de gestão do território, envolvendo mudanças na realidade. Para manter a oportunidade, depois de percebida e aproveitada, é preciso manter e gerenciá-la e isso envolve: práticas de liderança e protagonismo comunitário, ações de governança e práticas de gestão e transferência de conhecimento.

Desse modo, os Microfundamentos que emergiram do campo, a partir de uma abordagem predominantemente *bottom-up*, são diferentes do modelo original proposto por Teece (2007) e foram adaptados ao contexto social. Para dar suporte a esses Microfundamentos, distintas rotinas foram encontradas. O Quadro 24 resume esses “achados”.

Quadro 24 - Capacidade de *Transforming* e seus Respectivos Microfundamentos

<i>Transforming</i>	
Microfundamento	Rotinas Identificadas
Liderança e protagonismo comunitário	Encontros formativos.
	Oficinas de sensibilização.
	Inserção dos jovens no mercado de trabalho.
	Oferta de curso técnico.
	Incentivo à educação na Escola Família.
	Diálogo com UEAP para estabelecimento de políticas de cotas para ingresso ao ensino superior.
Governança e práticas de gestão	Recomposição em subgrupos distintos (GTs).
	Criação do Comitê Gestor.
	Organização documentada de todas as decisões.
Transferência de conhecimento	Implementação de pontos estratégicos e centrais de comunicação.
	Criação de novas estruturas de comunicação.
	Utilização de mecanismos de comunicação multicanal.

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, será analisado cada Microfundamento que se mostrou importante na replicação da metodologia e suas respectivas rotinas.

4.1.3.1 Práticas de Protagonismo Comunitário e Liderança

As práticas de liderança e protagonismo comunitário foram os primeiros elementos identificados que emergiram das análises no sentido de renovar as práticas de gestão do território, envolvendo mudanças na realidade. Essas ações se revelaram essenciais para gerenciar ameaças e transformações territoriais na escalabilidade da inovação social.

A replicação do ‘protocolo comunitário’ proporcionou o realinhamento de uma importante competência interna histórica e tradicional: eles se intitulam como os “guardiões da floresta”. As análises revelaram essa narrativa de protagonismo comunitário, pois, segundo sua própria prosa, são eles que “mantém a floresta em pé”. Debates a respeito da importância dos PCTs na preservação da natureza eram levantados em oficinas e encontros, tal como pode ser observado no depoimento de D11.

É possível produzir sem destruir, gerar renda e desenvolver toda uma região ao mesmo tempo em que se contribui para combater as mudanças climáticas. Nós somos a prova disso!”

Para nós, povo ribeirinho da Amazônia, as florestas são tudo o que temos. É delas que retiramos o nosso alimento e a nossa renda, e é através delas que mantemos a nossa cultura e nosso modo de viver. Por isso, proteger as florestas é a nossa vocação! (D11)

Segundo o relatório da ONU (2021), os povos indígenas e comunidades tradicionais são considerados os melhores “guardiões das florestas” da América Latina e Caribe. Nesse relatório, foi apontado que as taxas de desmatamento são menores em áreas indígenas e comunidades tradicionais. Esse documento também destacou que a taxa de desmatamento em territórios indígenas e tradicionais, onde a propriedade de terra foi assegurada, é 2,8 vezes menor. Por sua vez, a Amazônia é um amplo território que contém as taxas mais elevadas de carbono. Segundo o relatório da ONU (2021), cerca de um terço de todo carbono está armazenado nas suas florestas e ainda 14% do carbono está depositado nas florestas tropicais. Isso significa que os povos e comunidades tradicionais desempenham um papel vital na ação climática, preservação da biodiversidade e manutenção dos recursos naturais.

Assim, oficinas de sensibilização e momentos de debate sobre a importância do papel dos ribeirinhos eram realizados durante a replicação do ‘protocolo comunitário’. Na visão de um dos parceiros, a percepção de protagonismo foi observada de forma semelhante: *“O estoque de carbono que vocês permitem ficar aqui ao não desmatar e fazer um manejo sustentável do açaí e de outras culturas já é um serviço ecossistêmico fundamental que é prestado por vocês”* (D4).

Essa narrativa foi acentuada e realinhada pela certificação SFC, que garante o manejo sustentável, de acordo com os Princípios e Critérios, os quais conciliam as salvaguardas ecológicas com os benefícios sociais e a viabilidade econômica, como por exemplo, *“O manejo de açaí deixa as touceiras com um distanciamento de cinco metros entre elas, intercaladas por espécies típicas da região de várzea, como árvores de andiroba, pracaxi e taperebá”* (D13). O açaí produzido pela AmazonBai possui selo SFC de Manejo Florestal (manejo responsável) e Cadeia de Custódia (rastreadibilidade de toda cadeia), sendo que contém ainda apuração de impactos positivos nos serviços ecossistêmicos de carbono e biodiversidade.

Nesse sentido, segundo D14, *“a certificação nos trouxe uma nova forma de produzir”* desde a produção, até a colheita e a entrega na AmazonBai. Além disso, *“O manejo responsável não só trouxe os animais de volta e recuperou nossas áreas de açais nativos, como gera um retorno financeiro bem mais justo para o nosso povo, ao mesmo tempo em que mantém a*

floresta em pé, produtiva e conservada” (D15). Um produtor local afirma que “*A preocupação nossa é fazer o manejo de mínimo impacto, porque tanto nós como os animais vamos usufruir dessa floresta*” (D13). Esse mesmo produtor relata que, após a certificação, pode observar a grande diversidade e maior procriação de animais nessas áreas. O açaí dos arquipélagos Bailique e Beira Amazonas é “*Único açaí nativo, comunitário, 100% vegano, sustentável e certificado FSC do planeta*” segundo D16.

Nesse sentido, essas ações realinham os povos e comunidades tradicionais como os principais protetores da floresta. Contudo, esse discurso vem sendo evidenciado há milhares de anos e muitas vezes carregados de más intenções ou, até mesmo, falta de informação. A certificação SFC reforça essa posição de defensores da floresta a partir de um manejo sustentável e responsável.

Portanto, a EPC realinhou esse sentimento de protagonismo. Conforme afirma um dos parceiros: “*A metodologia do protocolo ela favorece a protagonização para que eles se enxerguem como protagonistas, para que eles possam se emancipar [...] A gente percebe no olhar deles, na fala, na empolgação e nos gestos que eles ali protagonizaram um evento*” (E7). O parceiro, por sua vez, ainda reforçou: “*Deu pra sentir essa empolgação e esse se sentir protagonistas, autores daquela feitura, daquele documento, isso aí é muito bom deles perceberem, se perceberem atores e autores*”.

Logo, o realinhamento das práticas de protagonismo emergiu da escalabilidade para o Beira Amazonas, e pode ser compreendido como um elemento fundamental para a longevidade da inovação social e desenvolvimento do território, principalmente, porque o seu realinhamento reforçou a importância do papel executado pelos ribeirinhos nesse ambiente de incertezas e vulnerabilidade. Desse modo, esses movimentos renovaram as práticas de gestão do território, além de envolver mudanças na realidade local.

Sobre o protagonismo, Delgado e Leite (2011) denotam a importância das características particulares do território, a história do local, a identidade social e os atores como relevantes para analisar o protagonismo. O seu estudo demonstrou que a existência de protagonismo social está condicionada aos seguintes fatores: a) a presença de atores com capacidade de construir coalizões ou hegemonias e que consigam a cooperação de outros atores; b) que esses atores sejam portadores de ideias e propostas de desenvolvimento rural para o território, que possam unificar a linguagem comum dos atores locais, facilitando a capacidade de comunicação e cooperação entre eles; e c) orientar de forma progressiva a formulação e

consentimento de projetos estratégicos conexos com uma proposta de desenvolvimento territorial.

Ao considerar a dinâmica territorial existente na replicação do caso investigado, devem-se compreender as particularidades do protagonismo social, cuja execução está relacionada às experiências sociais locais, ocorridas na região. Nessa perspectiva, destacam-se os seguintes pontos: i) devem-se considerar as características do contexto de restrições das comunidades tradicionais; ii) é importante destacar que a replicação do protocolo também foi encarada com uma estratégia de sobrevivência tradicional; e iii) o perfil engajado dos atores sociais do território do Beira Amazonas. Esses elementos associados conferem uma dinâmica social diferenciada e realinha a competência de protagonismo, considerada importante elemento para a replicação do ‘protocolo comunitário’ na região.

Observou-se que esses atores, ao se sentirem protagonistas das suas histórias e conscientes de seu papel, acabam intensificando outras habilidades importantes como a liderança no território. Todavia, para a líder do Grupo de Trabalho (GT) da juventude, assumir o papel de liderança tem sido um desafio, mas é consciente da importância da influência que a sua liderança tem para outros jovens:

Bom, é bem desafiador, em 2019 eu estava com 20 anos então eu sempre fui muito vergonhosa para falar e quando se trata com o trabalho com a juventude é tudo mais complexo porque a gente tem que ter falar a mesma língua, é muito desafiador porque a gente teve oficina teve encontrão da juventude que a gente nunca tinha tido para falar sobre nossas demandas, para falar o quanto que é bom, nós, enquanto jovens, para estar nessas reuniões, nesses encontros para mostrar que a gente também quer fazer parte desses movimentos e que dizem que o jovem é o futuro do amanhã e eu falo que sim, o jovem é o futuro do amanhã, mas a gente precisa estar no hoje fazendo a diferença para o amanhã. Então eu tive muita dificuldade pois no começo para ir nas comunidades, para estar conversando, o que cada jovem queria de melhoria, e eram poucos jovens que iam e isso às vezes me desmotivava, eu tenho a consciência do quanto isso é importante para gente mas aí alguns jovens não têm, querem só saber de festa, de diversão e claro a gente precisa disso, mas também precisamos de outras coisas para nossa vida. Então, foi bem desafiador mas aos poucos a gente vai conseguindo que isso aconteça (E13).

Na EPC, pode-se observar o surgimento de ações que agiram como suporte para transformação social do ribeirinho e mudança da realidade. Como por exemplo, os cursos técnicos promovidos na comunidade capacitaram muitos jovens e adultos, fomentando o protagonismo desses indivíduos, preparando-os e habilitando-os para assumirem posições de liderança na comunidade, dialogarem com atores internos e externos, gerenciarem ameaças e

minimizarem conflitos internos. Isso significa a transformação do ribeirinho (menos atuante) em um ribeirinho protagonista.

A esse respeito, Pirotti (2018) sugere incluir mecanismos, como a criação de novas grades curriculares, para transformação social e tornar o beneficiário em protagonista. Como resultado, a inovação social consegue inverter a posição menos atuante para uma compreensão de que ele como protagonista pode alterar os rumos da própria vida.

As entrevistas revelaram a realização de algumas demandas identificadas no protocolo como a qualificação técnica na área de educação ambiental e um projeto político pedagógico da Escola Família. De acordo com D17, ressalta-se que “*as construções e atualizações das propostas pedagógicas das EF’s se deu de acordo com a singularidade e posicionamento das lideranças locais*”. Em razão da pandemia, essa formação ocorreu no formato *online* e contou com a participação das famílias por meio de momentos de diálogos, construção e “feedback” das lideranças locais. Questionada sobre essa demanda, a representante institucional da UEAP ressalta:

A outra ação é a necessidade [Universidade] de uma especialização em educação no campo voltada para a pedagogia da alternância que para eles o público-alvo são os professores que atuam lá na escola também foi uma demanda identificada, já é uma resposta da Universidade das demandas identificadas no protocolo. E fora que eles querem qualificação na área da educação ambiental, de movimento e a gente está nesse processo de planejamento, vendo a metodologia mais adequada. A gente vai proporcionar agora esse ano, a especialização em educação no campo a universidade que vai fazer e esse planejamento na elaboração do projeto político pedagógico da escola família (E7).

Outra qualificação realizada no território conduzida pela UEAP foi a formação *online* para professores do 6º ano do Ensino Fundamental no território do Beira Amazonas. Segundo D17, na ocasião, foram desenvolvidos diálogos teóricos e práticos na visão de diversos teóricos, como Paulo Freire, a respeito de alfabetização, leitura, escrita, sala de aula, dificuldade de aprendizagem, práticas pedagógicas, jogos educativos, etc. Destaca-se a construção coletiva de um caderno sobre práticas pedagógicas, para a educação do campo na Amazônia relacionado às escolas famílias e à pedagogia da alternância.

A oferta de cursos técnicos e de especializações é prática importante para manter e integrar, principalmente, os jovens no território, como também é um ato estratégico de evitar o êxodo rural. Segundo a presidente do GT da Juventude:

Que a gente não precise estar saindo do nosso interior para estar vindo para cidade, pois hoje acontece muito o êxodo rural que o jovem sai da comunidade em busca de melhoria para si e às vezes fica na cidade e não volta para o seu local onde nasceu para estar ajudando sua comunidade. Essa é nossa luta, fazer com o jovem se sair da comunidade, mas que volte para estar levando seu conhecimento, estar com sua formação e ajudar de alguma forma dentro das comunidades porque são comunidades que são bastante humildes que precisam de melhorias e hoje a gente precisa que nossas comunidades que hoje têm muitos jovens e a gente precisa trabalhar com eles pois a gente sabe que o mundo está aí, tem questão das drogas, álcool, então a gente precisa estar criando esses lanços e às vezes não é fácil, é desafiador (E15).

Outros momentos, que sinalizaram o protagonismo comunitário e que está modificando a realidade dos jovens ribeirinhos, foram a formação política da juventude. Em um primeiro momento, foram realizadas reuniões *online*, via *google meet*, com os representantes do GT da juventude, das comunidades do Beira Amazonas e Bailique, onde foram definidas ações a serem realizadas prioritariamente. Nesse momento, foi feito um levantamento do perfil dos jovens, sua percepção e atuação nos territórios, bem como o entendimento dos seus sonhos e dificuldades.

Já em uma segunda etapa, foi realizada a análise e a definição dos principais temas para a formação inclusiva, política e cidadã para a juventude. Eis os temas: a) exemplos positivos da juventude nos movimentos sociais; b) a juventude e as ameaças sociais - drogas, álcool e subemprego; c) a juventude e a pandemia de covid-19; d) a juventude e a casa comum - consciência de classe para cuidar dos nossos territórios; e e) a juventude e suas perspectivas - educação, emprego e renda. Após esses momentos, a formação recebeu o nome de “Juventudes Ribeirinhas”, e essas formações estão em desenvolvimento.

Ainda foi realizado um curso preparatório para o Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, para a juventude ribeirinha dos territórios Beira Amazonas e Bailique e outra comunidade vizinha Magazão. Considerando as dificuldades de acesso à internet, a UEAP preparou 60 kits pré-vestibular, contendo cadernos com as temáticas do exame, cadernos de exercício, vídeo aulas e um cronograma de estudos com roteiro de estudo dirigido.

Então, na replicação do ‘protocolo comunitário’, pode-se observar o surgimento de atitudes que facilitaram a transformação social do ribeirinho e mudança da realidade. A demanda da comunidade por cursos técnicos capacitou muitos jovens e adultos. Isso significa a transformação do ribeirinho (menos atuante) em um ribeirinho protagonista. Em posse dessas capacitações técnicas, muitos já estão e outros estarão preparados e habilitados para assumir posições de liderança na comunidade, dialogar com atores internos e externos, gerenciar ameaças e minimizar conflitos internos.

A sinalização de protagonismo comunitário e liderança desencadeou uma conquista do Grupo de Jovens. Por meio de diálogos com UEAP, eles conseguiram instituir uma política de cotas para ingresso ao ensino superior. Isso significa que 5% das cotas para ingresso na Universidade Estadual agora são destinadas aos PCTs. Segundo a líder do GT da juventude:

Aí, a gente levantou nossas demandas e a gente viu que uma das nossas necessidades era de que os jovens precisavam de lugares dentro de uma universidade e foi antes do último encontro que aí a gente teve uma reunião com a UEAP e aí a UEAP aprovou a cota de 5% para os alunos provenientes das comunidades tradicionais e foi um ganho muito grande. Então a cota de 5% para as comunidades tradicionais para a UEAP foi uma demanda da juventude (E13).

Esse feito, além de ser inovador, é extremamente valioso para os PCTs e demonstra a inclusão de grupos minoritários no acesso ao ensino superior. A entrada no ensino superior ou técnico pode desenvolver a especialização dos atores locais. Com isso, estimula-se o desenvolvimento de novas competências. Esse ponto também influencia no processo de escalabilidade de uma inovação social. Para tanto, os autores Vezina, Selma e Malo (2018) e Agostini, Bitencourt e Vieira (2019) sugerem investir em treinamento e aprimoramento técnico, com atenção constante à cultura local.

Assim, entende-se que ações de protagonismo comunitário e de liderança se complementam e são importantes para tornar os beneficiários em agentes potencializadores das suas próprias transformações, envolvendo mudanças na realidade. Portanto, essa combinação forneceu o realinhamento de competências internas e pode ser compreendida como uma promotora da escalabilidade da inovação social.

4.1.3.2 Ações de Governança e Práticas de Gestão

A replicação do ‘protocolo comunitário’ para o Beira Amazonas modificou a estrutura territorial operante na região. A capacidade de *Transforming* está relacionada a renovar as práticas de gestão do território ao envolver mudanças na realidade. Nesse sentido, Microfundamentos relacionados a ações de governança e práticas de gestão emergiram das análises. Esse Microfundamento está baseado nas ações necessárias para manter a inovação social presente no território, garantindo a longevidade dos resultados. Isso significa que as ações de governança e práticas de gestão foram elementos que contribuíram para a escalabilidade da inovação social.

O processo de reconfiguração de uma nova estrutura de governança foi fundamental para o sucesso da EPC, pois facilitou a forma como as decisões eram tomadas, eliminando as dinâmicas de poder. Na escalabilidade do ‘protocolo comunitário’, práticas de governança e gestão foram implementadas, resultando em uma nova estruturação do território e certificando maior neutralidade e transparência do processo. Para garantir processos transparentes e sem cunho político ou religioso, houve a necessidade de descentralizar as decisões, a fim de promover a auto-organização comunitária e a agilidade na tomada de decisão. Eizaguirre *et al.* (2012) apontam que arranjos de governança são constituídos para substituir cunho político por objetivos de cunho social.

Exemplo disso foi a recomposição em subgrupos de trabalho (GTs) e a criação do Comitê Gestor. A recomposição em subgrupos de trabalho (GTs) foi necessária para promover autonomia e agilidade aos diferentes interesses comunitários (jovens, mulheres, açaí, conhecimentos tradicionais e questões fundiárias). Cada subgrupo de trabalho é coordenado por uma liderança comunitária, que detém um conhecimento sobre a temática, o qual foi escolhido em assembleia para representar as diferentes frentes da comunidade.

A recomposição dos GTs forneceu um ritmo de trabalho mais eficiente, uma vez que cada grupo é especializado em uma demanda local. Tal prática garantiu, outrossim, mais rapidez na tomada de decisão. Então, sempre que existe uma demanda em alguma dessas áreas, os representantes se unem e tomam as decisões e já deliberam para a comunidade.

Na oportunidade, a recomposição dos GTs demonstra a capacidade de governança coespecializada da comunidade, pois permitiu a identificação dos subgrupos e reconheceu as lideranças especializadas em cada assunto, sendo possível melhorar o desempenho de cada área. Esse processo de recomposição distribui o conhecimento em diferentes áreas.

A estrutura de governança da comunidade é considerada um fator relevante na construção de ‘protocolos comunitários’, pois uma comunidade com uma estrutura de governança mais forte e que represente o coletivo, provavelmente conseguirá desenvolvê-lo de forma mais rápida e fácil (SMITH,2012).

Outro exemplo foi a criação de um Comitê Gestor, que modificou a forma com que a comunidade se organizava. Um dos parceiros destaca que “*O comitê do Beira é formado ao longo das oficinas, a gente forma ali o comitê gestor, com membros, a composição, acho que eram 2 membros da comunidade mais um suplente, mais 1 da juventude, 1 da escola família*” (E8).

Com a criação de um Comitê Gestor, foi preciso implementar novas práticas de governança, que, até então, não existiam no território. Essa nova forma de estruturação territorial levou à organização documentada de todas as decisões tomadas, por exemplo, todas as decisões são homologadas, tendo em vista que é necessário registrar toda a reunião em uma ata. Existem, ainda, temas que só devem ser discutidos e acordados em plenárias, e há votação para definição de certas decisões. Os relatos obtidos das entrevistas corroboram:

Já no Beira Amazonas na segunda oficina, nós dissemos nós vamos criar a nossa instância deliberativa e que tudo tenha que passar por aqui e não é e não deve ser os parceiros que vão ditar a dinâmica do trabalho do processo organização, somos nós que vamos ditar isso, portanto, nós criamos o Comitê Gestor do protocolo comunitário do Beira Amazonas com 1 representação de cada comunidade para ser bastante representativo mais a escola família dentro desse comitê para que fosse representativo para que tivesse um de cada comunidade então, nós criamos a partir desse comitê gestor é que acontecesse toda relação com os parceiros, inclusive as deliberações sobre as agendas, isso para mim foi bastante diferença (E10).

Na Oficina 1, eles já definiram um modelo de conselho gestor do protocolo. Na metade do ano, lá no Beira, na primeira Oficina eles já formaram esse conselho (3 lideranças do território e pelo menos 2 representantes de cada comunidade) então já foi definido (E2).

Esse Microfundamento fundamenta-se em ações necessárias para manter a inovação social presente no território, garantindo a longevidade dos resultados e, também, para fomentar o desenvolvimento do território. Frente ao exposto, percebe-se que novas práticas de governança e gestão foram implementadas, resultando em uma nova estruturação do território, tendo que ser adotadas na comunidade, além, é claro, de terem sido importantes para sustentar a replicação do ‘protocolo comunitário’. Foi possível compreender que essas novas ações renovaram as práticas de gestão do território e envolveram mudanças na realidade local.

4.1.3.3 Transferência de Conhecimento

Ao considerar as restrições locais, transferir conhecimento é um desafio nesse território, situado em um arquipélago repleto de adversidades sociais e vazios institucionais. Contudo, as análises revelaram que a transferência de conhecimento foi um elemento que contribuiu para a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’.

Na EPC, observou-se que diferentes mecanismos para transferência de conhecimento foram criados na tentativa de atingir todas as famílias e comunidades, de forma mais coordenada. Nesse sentido, Klein, Laville e Moulaert (2014) ressaltam que a transferência de conhecimento no contexto da inovação social exige uma nova cultura de acompanhamento

entre atores comprometidos com a transformação social. E, ainda, torna-se possível dizer que a transferência de aprendizados na inovação social exige uma abordagem participativa, na qual a participação e o vínculo entre os atores são enfatizados (ANGLADA; KLEIN, 2020).

Desse modo, a transferência de conhecimento na comunidade Beira Amazonas foi e ainda é realizada de formas distintas, dependendo do público que vai receber as informações, no caso o grupo de representantes das lideranças (Comitê Gestor) e a comunidade em geral. Por isso, entende-se que a replicação do ‘protocolo comunitário’ permitiu um processo mais coordenado e organizado de transferência de conhecimento, permitindo a circulação de informações claras, precisas e atualizadas no território.

Dessa forma, a transferência de conhecimento e a construção de saberes no grupo do Comitê Gestor do protocolo acontecem somente com as lideranças, em centros comunitários nas comunidades de Foz do Macacoari, Igarapé Amazonas e Bacaba, que são pontos centralizados no território. Além disso, as mobilizações de transferência de conhecimento do Comitê Gestor também acontecem *online* por meio de grupo de *whatsapp* direcionado às lideranças.

Por outro lado, quando é necessário envolver as demais comunidades e famílias, a dinâmica de transferência de conhecimento é realizada amplamente em centros comunitários, nas comunidades centrais de Foz do Macacoari e Bacaba ou Ipixuna Miranda.

Desse modo, a coordenação e organização na transferência de conhecimento podem ser enfatizadas na escalabilidade. Desse movimento, decorreu a identificação dos pontos centrais de comunicação no território que também foi importante para a replicação do protocolo. Destaca-se que o principal ponto de referência para transmissão de aprendizados e co-construção de saberes entre as comunidades é o território da Foz do Macacoari, local onde está situada a base do comitê gestor, especificamente nos centros comunitários.

A respeito disso, Anglada e Klein (2020, p.4) argumentam que “*o desafio é gerar e disseminar conhecimento e uma adequada compreensão dos problemas que afetam as comunidades e orientar os atores na implementação de estratégias adequadas*”. Isso porque a replicação do ‘protocolo comunitário’ foi uma tentativa de desenvolver o território e implementar melhorias em todos os âmbitos, ou seja, foi uma mudança de paradigma.

Desafios como esses podem ser superados pela existência de um nível suficiente de confiança entre os atores e uma atitude flexível para a produção de aprendizagem coletiva, tempo e espaço para compreensão e entendimento da linguagem (ANGLADA; KLEIN, 2020). Nesse processo, destaca-se o papel das lideranças como essenciais para sustentar que a co-

construção de conhecimento seja possível (FONTAN; HARRISSON; KLEIN, 2013). No caso investigado, percebeu-se que as lideranças mantiveram sua direção e orientação quanto aos processos da construção de conhecimento na replicação do ‘protocolo comunitário’. Entretanto, a disponibilidade dos atores para participar das reuniões, oficinas e encontros sempre foi um desafio, principalmente, por questões logísticas.

Outro ponto central de transferência de conhecimento é a igreja católica local, onde os principais “informes” são passados ao final da missa de domingo. Contudo, esse fato é gerador de conflitos, pois há existência de outros grupos religiosos na comunidade. A respeito disso, os relatos a seguir evidenciam esse fato:

Eles são muito católicos né? Católicos e evangélicos, mas, eles tinham a missa todo domingo depois eles falavam, ó, a oficina foi assim e contava para a comunidade, isso de um certo modo acaba passando informações sobre políticas públicas, a gente tinha uma questão até de levar as escolas né discussão nas escolas locais (E1).

A gente faz às vezes é de domingo, depois da missa a gente dá os informes ou no sábado, a gente senta e fala olha...está acontecendo isso para que as comunidades saibam o que cada representante seu que escolheu para ser representante sabe o que cada um está fazendo (E13).

Para amenizar esses conflitos e envolver mais pessoas, novas estruturas de internet via cabo *Wi-fi* foram implementadas em pontos estratégicos, como na Escola Família. Assim, a comunicação via redes sociais como *whatsapp*, que fornece a comunicação instantânea e *online* diminui os custos com logística e deslocamento. Os entrevistados foram questionados quanto ao compartilhamento de conhecimento:

A gente reúne as comunidades para falar sobre o que está acontecendo, o que o protocolo e o comitê gestor está indo em busca para as comunidades, porque o protocolo é também uma forma de transparência para as comunidades, tudo o que o comitê gestor faz, o que eu faço enquanto representante a gente dá a devolutiva para nossas comunidades, então cada representante tem essa responsabilidade de não ficar com a informação só pra si, mas estar levando para suas comunidades (E11). Atualmente o conhecimento ele se dá também via ainda social, com as famílias das comunidades cada comunidade tem também um grupo de whatsapp que envolve a comunidade e muitas das vezes se dá no corpo a corpo né? Mesmo nesse momento né, mas utilizando todos os meios de protocolo de segurança aí sobre o covid, a gente acaba se encontrando no sentido de esporadicamente ir passando essas informações. Então ela ainda acontece na informação boca a boca digamos assim, mas é claro né a gente utilizando todos os protocolos sanitários e de segurança sobre o covid (E10).

Então, percebe-se que, na transferência de conhecimento, a comunidade utilizou diferentes canais, visando atingir todos os públicos na intenção de alcançar o maior número de pessoas. Na transferência de conhecimento, há uma preocupação na emissão de um discurso

“inteligível” por parte dos emissores da informação, ou seja, garantir uma linguagem que possibilite o amplo entendimento (ANGLADA; KLEIN, 2020). Fontan (2010) confirma que é necessário que se garanta a compreensão e a inteligibilidade da mensagem que se quer transmitir por todos que participam do processo de construção do conhecimento.

Isso significa que a iniciativa de inovação social, que tem a intenção de escalar precisa pensar em rotinas de transferência de aprendizado, para que as informações sejam amplamente disseminadas pelo território. Essas rotinas de transferência de conhecimento podem garantir que a essência da inovação social seja mantida à medida que vai sendo replicada para outros contextos. Para Sandberg e Hultberg (2021), sem rotinas claras de como o conhecimento é acessado e compartilhado, muito tempo e recursos precisam ser alocados em outras funções ao se tentar escalar horizontalmente e isso prejudica a escalabilidade.

Nesse ínterim, cabe reiterar que a transferência de conhecimento na EPC foi facilitada pela comunicação multicanal, haja vista as dificuldades de acessar e compreender as informações. Além disso, a replicação do ‘protocolo comunitário’ possibilitou: **i)** um processo mais coordenado e organizado de transferência de conhecimento; **ii)** identificação dos pontos centrais de comunicação no território; e **iii)** criação de diferentes mecanismos para transferência de conhecimento. As diferentes ações integradas de transferência de conhecimento facilitaram a EPC para o Beira Amazonas. Em razão disso, foi possível progredir nas mudanças na realidade local.

Portanto, os Microfundamentos de *Transforming* renovaram as práticas de gestão atual do território, pois esse fato realinhou competências internas como as práticas de liderança e protagonismo comunitário e estruturas territoriais como as ações de governança e práticas de gestão e mecanismos de transferência de conhecimento, que foram cruciais para EPC ao modificarem a realidade do território. Outrossim, permitiram-se novas formas de organização territorial ao mesmo tempo que alinhava o protagonismo dos atores e transferia conhecimento.

Esses resultados demonstram que a capacidade de *Transforming* e seus Microfundamentos no contexto da EPC foi orientada para estruturação da gestão interna, facilitando o gerenciamento de ameaças externas e transformações territoriais.

Foi possível constatar, ainda, que os Microfundamentos da capacidade de *Transforming* também podem ser replicados para outras comunidades, considerando que a metodologia pode ser adaptada ao novo contexto. Esses Microfundamentos podem ser genericamente replicados, pois as práticas de liderança e protagonismo comunitário são implicações inerentes ao envolvimento da comunidade resultantes de um processo de replicação. Já as ações de

governança, práticas de gestão e transferência de conhecimento são práticas que, se implementadas, melhoram o desenvolvimento do território.

Os Microfundamentos da capacidade de *Transforming* podem ser resumidos em: i) renovação e transformação; e ii) coordenação. Dessa forma, renovação e transformação, correspondem às práticas de protagonismo comunitário e liderança que permitiram o realinhamento dessas importantes competências internas, pois reafirmou os PCTs como principais protetores da floresta, auxiliando-os no gerenciamento das ameaças externas. A renovação e a transformação também podem ser caracterizadas pela modificação da estrutura territorial da comunidade, ao resultar em ações de governança e práticas de gestão, que regeneraram as formas como eram tomadas as decisões e dinâmicas de poder existentes, auferindo maior transparência e neutralidade aos processos.

Para tanto, a coordenação foi resultante do processo de transferência de conhecimento, uma vez que permitiu a replicação de forma coordenada e organizada, consentindo a circulação de informações claras e visando atingir todos os residentes e comunidades.

Portanto, algumas inferências podem ser realizadas. **Primeiro:** a EPC proporcionou a transformação do ribeirão (menos atuante) em um ribeirão protagonista. **Segundo:** as novas práticas possibilitaram a mudança da realidade local. **Terceiro:** os Microfundamentos podem ser replicados para outros contextos. E **quarto:** Os Microfundamentos da capacidade de *Transforming* podem ser resumidos em Renovação, Transformação e Coordenação.

Na sequência, será realizada a confrontação dos resultados encontrados no campo com a teoria, análise das proposições e apresentação do “Framework” final desta pesquisa.

5 CONFRONTAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NO CAMPO COM A TEORIA

Esta última etapa da pesquisa tem como objetivo realizar uma análise das proposições elencadas no referencial teórico, bem como sua confrontação com a teoria. Além disso, objetiva a apresentação do “*Framework*” final desta pesquisa. A atual seção está apresentada em dois momentos: o primeiro traz a análise das proposições e o segundo propõe apresentar o “*Framework*” final da presente tese (Figura 15). Além disso, um *Framework* interativo está proposto na Figura 16.

5.1 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES ELENCADAS NO REFERENCIAL TEÓRICO E SUA CONFRONTAÇÃO COM A TEORIA E APRESENTAÇÃO DO *FRAMEWORK*

As sete proposições elaboradas no processo da revisão da literatura nortearam a condução da coleta de dados junto aos PCTs das comunidades do Bailique e Beira Amazonas. Contudo, com os resultados empíricos, percebeu-se que algumas proposições precisavam de ajustes e outras precisaram ser reelaboradas. Detectou-se, ainda, a necessidade de inclusão de uma nova proposição. Na sequência, as proposições são analisadas.

Na proposição 1, “As iniciativas locais de inovação social afetam o desenvolvimento dos territórios por meio das dimensões econômica, sociocultural e política”. Essa proposição baseia-se na literatura de Moulaert (2009), na qual o autor apresenta as dimensões econômica, sociocultural e política para o desenvolvimento de territórios. Entretanto, emergiu, a partir da análise do campo, que a dimensão educacional foi essencial para o desenvolvimento do território, destacando o papel da Escola Família como promotora desse progresso.

A Escola Família (EF) do Beira Amazonas (EFAM) pertence a um movimento de Educação do campo, no Amapá, em nível nacional, que tem como objetivo “romper a lógica hegemônica do capital” (SOUSA *et al.*, 2016) que, por muitos anos, negligenciou os direitos e tratou as comunidades tradicionais com uma educação precária, atrasada e de pouca qualidade. Para os autores, esse movimento das Escolas Famílias do Amapá assume uma posição contrária (contra hegemônica), pois compreende que a educação no campo proporcionada pelas EFs muda a realidade dos atores ribeirinhos.

As EFs do Amapá trabalham com uma lógica de uma formação que valoriza a identidade dos jovens do campo baseados em uma pedagogia que possibilite que os jovens permaneçam

no território (SOUSA *et al.*, 2016). Destarte, considerando os desafios de habitar esses espaços, há de se questionar como atrair a juventude e fazê-los continuar na comunidade, criando, para isso, condições de envolver os jovens no desenvolvimento do território. Os dilemas da juventude no campo – entre ficar no espaço rural ou ir para o espaço urbano – são debatidos por Castro (2005). A autora argumenta que o ficar e o sair nem sempre são lineares e definitivos, pois existem idas e voltas frequentes, uma vez que o agricultor familiar desempenha outros papéis no campo rural.

Percebeu-se que a Escola Família do território do Beira Amazonas proporcionou a formação profissional do campo para muitos jovens e, com isso, favoreceu a formação de muitas lideranças atuais do ‘protocolo comunitário’. Um aspecto mencionado nas entrevistas foi que a escola no território foi o incentivo para a continuidade em relação aos estudos, incluindo o ingresso na Universidade. A partir daí, muitos jovens retornaram para a comunidade e assumiram cargos de liderança dentro da AmazonBai.

Diante disso, empiricamente, entendeu-se que o desenvolvimento do território do Beira Amazonas está atrelado às dimensões: econômica, sociocultural, política e educacional. Além disso, foi possível compreender que essas dimensões se sobrepõem e se influenciam mutuamente. Logo, a P1 foi reformulada, podendo ser compreendida como:

Reformulação P1: As iniciativas locais de inovação social afetam o desenvolvimento dos territórios pela interação entre as dimensões econômica, sociocultural, política e educacional.

Em relação à P2, “A inovação social em contextos caracterizados por vazios institucionais envolve a mobilização de atores e, especialmente, impulsiona a proatividade e o protagonismo dos atores locais”, ela manteve-se da forma original, pois foi contestado empiricamente que a invisibilidade do território, a falta de políticas públicas e o apoio governamental fomentaram a sua ação, promovendo o protagonismo dos ribeirinhos. Os atores locais realizaram inúmeras ações com o suporte de vários parceiros (descritas no decorrer desta tese), que demandaram proatividade para o desenvolvimento local.

A proposição 3 referia-se à: “A inovação social é uma nova prática social que depende do contexto particular de territórios caracterizados por vazios institucionais, ao envolver ações coletivas, articulação de atores, transformação das relações sociais e empoderamento da comunidade para a solução de desigualdades sociais e locais”. Contudo, os resultados evidenciaram que a inovação social vai além de uma prática (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016) e pode ser representada por um movimento que envolve a ideia de processo

(MOULAERT *et al.*, 2017; MOULAERT; MEHMOOD, 2019) e resultado (MULGAN, 2007; POL; VILLE, 2009). Empiricamente, entende-se que esses conceitos estão entrelaçados.

Nesse sentido, compreende-se que reduzir a inovação social a uma nova prática social pode ser uma visão reducionista em relação ao que a inovação social pode implicar. Todavia, a inovação social está longe de ser um processo linear, é um fenômeno dependente do contexto (ADDARII; LIPPARINI, 2017) e, muitas vezes, uma abordagem direcionada a uma somente prática, um processo ou a um resultado. Dito de outro modo, a IS não dá conta de superar as complexidades que certos contextos apresentam como é o caso investigado. Dessa forma, a interpretação da IS como prática mostrou-se nesta tese como insuficiente para lidar com esse nível de complexidade, que é escalar uma metodologia de inovação social em um contexto remoto e marcado por vazios institucionais. Por isso, entendeu-se que a IS nesse caso investigado foi além de uma prática social, pois demonstrou que a lógica de processo e de resultado também emergiram como lógicas importantes para analisar a IS.

Além disso, constatou-se que a maior parte da literatura da inovação social está centrada em abordar apenas uma visão prática (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; HOWALDT *et al.*, 2014) ou do processo (MOULAERT; MEHMOOD, 2019; MONTGOMERY, 2016; BIGNETTI, 2011) ou do resultado (MULGAN, 2007; POL; VILLE, 2009), sendo que detalhes podem ser vistos no Quadro 4. Poucos estudos investigaram uma visão integrativa dessas abordagens. Dentre esses, destaca-se o trabalho de Lee Spanjol e Sun (2019) no qual os autores sugerem que haja uma visão integrada das três necessidades de pesquisa em IS: processo, resultado e artefato. Ainda, os autores concluíram sobre a existência de vários níveis e partes interessadas envolvidas no processo e nos resultados da inovação social. Dessa forma, a P2 teve seu escopo reduzido e foi reformulada, podendo ser compreendida como:

Reformulação da P3: Em contextos caracterizados por vazios institucionais, a inovação social vai além de uma nova prática social, mas também envolve uma visão de processo e resultado.

Analisando os resultados encontrados empiricamente, sentiu-se a necessidade de elaborar uma nova proposição a respeito da tipologia (*Out, Up e Deep*) da escalabilidade. Para um melhor entendimento, primeiramente, será apresentada a nova proposição e após será realizada a discussão.

Nova proposição (P4): **Para escalar os impactos da IS, é necessário que todos os tipos (*Out, Up e Deep*) ocorram sinergicamente, já que somente replicar não garante os resultados da IS.**

Inicialmente, emergiu do campo a validação teórica de que somente replicar o ‘protocolo comunitário’ (*Scaling Out*) para o território do Beira Amazonas não foi suficiente para desenvolver o território (RIDDELL; MOORE, 2015; WESTLEY; ANTADZE, 2013, 2014). Ou seja, foi preciso uma reformulação da metodologia para se adequar às necessidades locais; um novo documento foi construído contendo novas regras; e acordos comunitários e outras parcerias foram formalizadas (*Scaling Up*). Além disso, também foi identificado o início da mudança da mentalidade, envolvendo o processo produtivo do açaí e o fortalecimento da identidade tradicional e cultura local (*Scaling Deep*).

Isso significa que a escalabilidade não pode somente ser traduzida na replicação da metodologia (*Scaling Out*). No entanto, empiricamente, foi encontrada na EPC a existência de todos os tipos de escala (*Out, Up e Deep*) e de seus resultados que estão contribuindo para o desenvolvimento do território.

Esse resultado incide na validação prática da ocorrência de todos os níveis da escalabilidade. Empiricamente, este estudo demonstrou a ocorrência de *Scaling Out, Up e Deep*, quando comparado a estudos anteriores como o de Bolzan, Bitencourt e Martins (2019), em que as autoras enfatizam que a prática tem revelado que muitas IS não são capazes de atingir o nível máximo de escalabilidade, ou na investigação de Agostini (2017), segundo a qual é concluído que existe incidência da escalabilidade do tipo *Up*.

Nessa perspectiva, é necessário discutir a diferença entre replicar e escalar. Entende-se que replicar é uma forma superficial e acontece quando se dissemina uma inovação social para outro local, como por exemplo, uma metodologia empregada em um contexto sendo aplicada a outro. Salienta-se que a literatura traz a replicação relacionada à *Scaling Out* (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Todavia, escalar é considerada a forma mais completa de observar os resultados e impactos da escalabilidade, relacionando *Scaling Out, Up e Deep*, proposta por Riddell e Moore (2015).

Uma forma de escalar é via replicação (*out*), porém, para desenvolver o território, observar um resultado e impactos maiores, é necessário que aconteça todos os tipos de escala (*Out, Up e Deep*). Por isso, para garantir a ocorrência da escalabilidade e não apenas replicação, é preciso também trabalhar todos os elementos da inovação social (prática, processo e resultado), a fim de desenvolver o território, tornando a escalabilidade um processo muito

específico. No caso do Beira Amazonas, não foi apenas via replicação da inovação social, mas se observou a ocorrência de um processo de escalabilidade da inovação social.

Além disso, esses resultados permitiram fazer outra constatação: o que está sendo escalado é o impacto da inovação social, ou seja, a escalabilidade não ocorreu apenas via replicação (*Out*) do ‘protocolo comunitário’, mas também pelos benefícios amplamente gerados pela inovação social no território (*Up e Deep*). A escalabilidade do impacto da inovação social é investigada nos trabalhos de Islam (2021), Dees, Anderson e Wei-skillern (2004) e Pandey, Menezes e Ganeti (2017). Empiricamente, percebeu-se que, enquanto a metodologia estava sendo expandida para o Beira Amazonas (*Scaling Out*), a inovação social impactava socialmente na reformulação estratégica do ‘protocolo comunitário’, na criação de novas regras comunitárias, no estabelecimento de relações estratégicas com parceiros (*Scaling Up*), impactava na mudança de mentalidade sobre o processo produtivo e relacionamento entre atores e fortalecia a identidade tradicional (*Scaling Deep*), influenciando o desenvolvimento do território. Nesse sentido, a escalabilidade do impacto da inovação social pode solucionar os desafios sociais em uma escala mais ampla (*Up e Deep*), o que não conseguiria ser alcançado apenas replicando uma metodologia (*Out*).

Com a inclusão de uma nova proposição (P4), a atual P4 passa a ser P5 e assim sucessivamente. A proposição 5 referia-se à: “A capacidade de *Sensing* contribui para a escalabilidade da inovação social por meio da detecção de um conjunto de práticas sociais endógenas, que são impulsionadas pela articulação de diferentes atores e recursos”. Na literatura, as CDs estão relacionadas a um viés econômico, especificamente em *Sensing*. Nesse sentido, Teece (2007) propõe que haja investimento em pesquisa para perceber e detectar novas oportunidades, a fim de integrar inovações organizacionais para obter desenvolvimento tecnológico e científico.

Entretanto, por se tratar de outra natureza com um viés não econômico, do campo, emergiu que a detecção de oportunidades foi percebida utilizando recursos limitados e disponíveis que a comunidade detinha, empregando modelos alternativos de detecção de oportunidades como o Monitoramento de iniciativas bem-sucedidas, busca por modelos de referência, *benchmarking*, bem como visitas e encontros entre as comunidades em substituição a grandes investimentos. De forma semelhante, emergiu do campo que a capacidade de detectar a oportunidade foi percebida pela *expertise* e intuição de atores motivados a mudar a realidade local, e essa motivação foi baseada em características pessoais, como a liderança e o preparo advindo de um importante sistema educacional como a Escola Família.

Empiricamente, constatou-se que as lideranças comunitárias, juntamente da comunidade, conseguem aproveitar e detectar a oportunidade por intermédio de um conjunto de práticas relacionadas ao **monitoramento de iniciativas bem-sucedidas**, quiçá **acesso à informação e capacitação e envolvimento da comunidade**. Além disso, a partir da pesquisa em campo, emergiu o entendimento dessa capacidade adaptada ao contexto social, precisamente *Sensing*, que se refere à capacidade de sentir, detectar, perceber ou enxergar uma oportunidade, mais especificamente voltada à possibilidade de escalar o ‘protocolo comunitário’ e está associado a um movimento de exploração, compreensão e preparação da EPC. Sentiu-se, então, a necessidade de descrever o conjunto de práticas endógenas, específicas, encontradas no campo. Dessa forma, a P5 foi reformulada:

Reformulação da P5: A capacidade de *Sensing* contribui para a escalabilidade da inovação social por meio de um conjunto de práticas sociais endógenas, que inclui o monitoramento de iniciativas bem-sucedidas, acesso à informação e capacitação e o envolvimento da comunidade.

Em relação à proposição 6, tem-se que: “A capacidade de *Seizing* contribui para a escalabilidade da inovação social por meio da apropriação e adaptação de um conjunto de práticas sociais endógenas”. Ao tratar dessa proposição, além de práticas sociais endógenas, percebeu-se que, do campo, emergiram também práticas sociais exógenas como as Parcerias Colaborativas e o Comprometimento dos atores externos. Para tanto, a execução da escalabilidade foi apoiada pelos recursos financeiros e não financeiros, provenientes das relações de parceria no aproveitamento da oportunidade de implementar o ‘protocolo comunitário’.

Em virtude disso, cabe destacar, além da literatura seminal de Moulaert e Sekia (2003), a inclusão de uma literatura recente: a de Vercher (2022). Em sua obra, este autor argumenta que o desenvolvimento rural deve combinar processos endógenos e exógenos e que, para os elementos exógenos, o foco reside na articulação com atores externos com papéis relacionados à provisão de financiamentos, conhecimento, especialistas externos ou instruções legais, como foi o caso dos parceiros do Beira Amazonas, que desempenharam papel fundamental na EPC.

Portanto, da investigação realizada, emergiu que *Seizing* é a capacidade de aproveitar a oportunidade de implementar o ‘Protocolo Comunitário’ na comunidade do Beira Amazonas e envolveu práticas sociais exógenas como as parcerias colaborativas, comprometimento dos atores externos e prática social endógena, como a otimização da metodologia. Diante disso,

nessa proposição, percebeu-se a necessidade de reformulação e descrever o conjunto de práticas endógenas e exógenas e encontradas no campo. Dessa forma, P6 foi reformulada:

Reformulação da P6: A capacidade de *Seizing* contribui para a escalabilidade da inovação social por meio de práticas sociais endógenas (otimização da metodologia) e práticas sociais exógenas (parcerias colaborativas e comprometimento dos atores externos).

A proposição P7 – “A capacidade de *Transforming* contribui para a escalabilidade da inovação social com base na reconfiguração de práticas sociais endógenas, gerenciando as ameaças para o desenvolvimento do território” – manteve seu conteúdo principal, mas empiricamente constataram-se as seguintes práticas sociais endógenas específicas para a região: Práticas de Liderança e protagonismo comunitário, Ações de governança e práticas de gestão e Transferência de conhecimento.

Dessa forma, devem-se destacar as práticas de liderança providentes da literatura de Teece, Peteraf e Leih (2016), cujas habilidades de liderança são consideradas importantes na capacidade de transformação. Do campo, emergiram práticas de liderança e protagonismo comunitário como o realinhamento da denominação de “guardiões da floresta”. Essa ação foi importante para renovar as práticas de gestão do território, envolvendo mudanças na realidade. Nessa proposição, percebeu-se a necessidade de elencar o conjunto de práticas endógenas específicas para a região do Beira Amazonas encontradas no campo. Dessa forma, a P7 foi reformulada:

Reformulação da P7: A capacidade de *Transforming* contribui para a escalabilidade da inovação social com base na reconfiguração de práticas sociais endógenas que inclui liderança e protagonismo comunitário, ações de governança e práticas de gestão e transferência de conhecimento, promovendo mudanças no território.

As capacidades dinâmicas permearam todo processo de escalabilidade, fato já validado na literatura, porém o contexto vulnerável, limitado, restrito e dinâmico da região, onde a escalabilidade ocorreu, deve ser exaltado. Percebeu-se que *Sensing* está associado à percepção da oportunidade de escalar, envolvendo elementos relacionados à exploração, compreensão e preparação, sendo o início da escalabilidade. Já *Seizing* relaciona-se a um momento de execução da escala, relacionado a elementos de adaptação, colaboração e agilidade. Por fim, *Transforming* envolve elementos de coordenação, renovação e transformação.

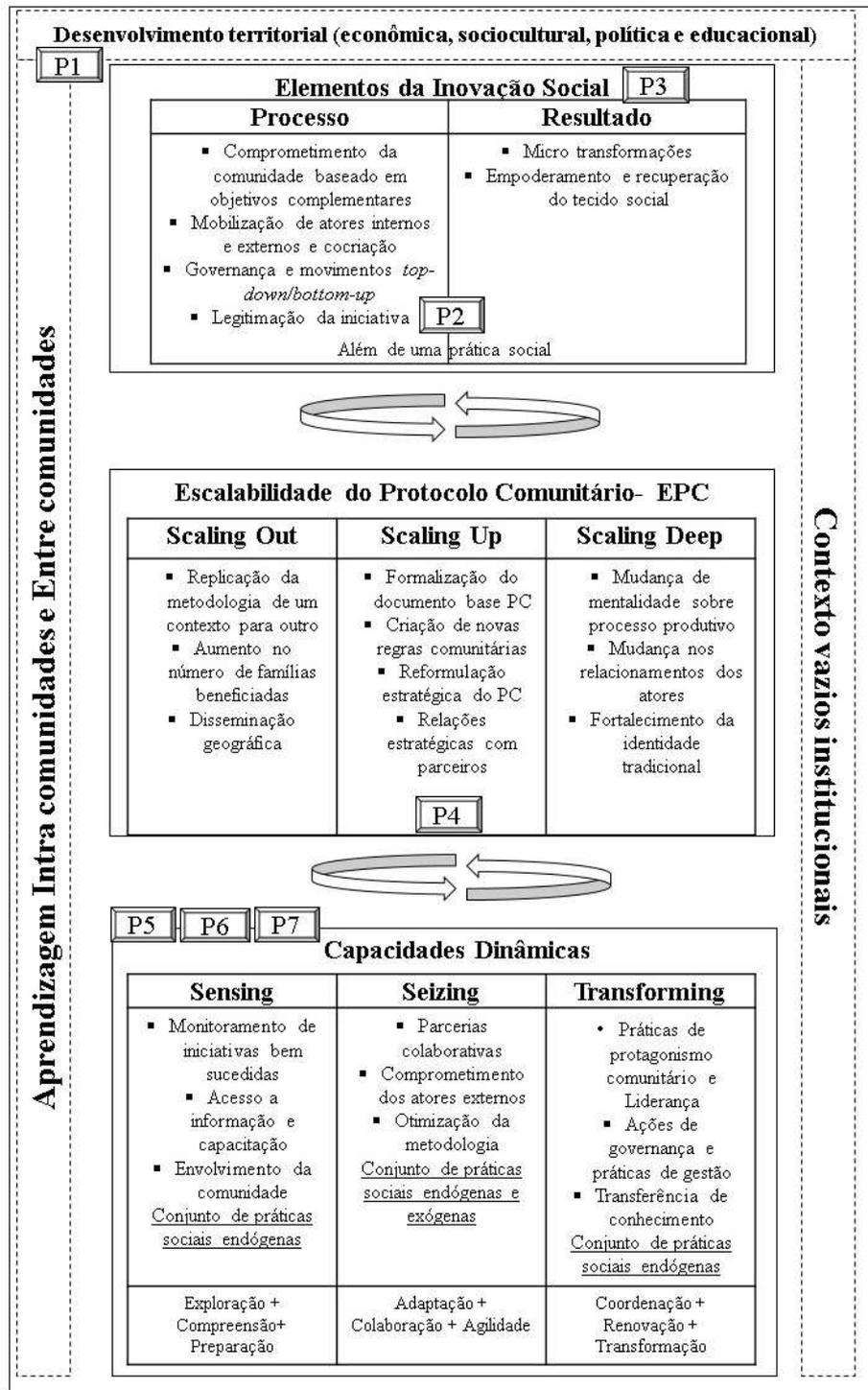
Um último tópico relaciona-se à aprendizagem. A aprendizagem foi um elemento presente em todo o processo de escalabilidade da inovação social, sendo observado em todas

as capacidades dinâmicas. Fato já corroborado pela literatura das CDs (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002), bem como na literatura de escalabilidade da IS (VERCHER, 2022) e no desenvolvimento territorial (MOULAERT; SEKIA, 2003).

Empiricamente, constatou-se que a aprendizagem é um processo único que permeou todo o processo de escalabilidade da inovação social, **caracterizando-se por uma aprendizagem intra comunidades e entre comunidades**. Foi constatada a existência de um processo interno de aprendizagem, considerado intra comunidade, onde, ao monitorar o ‘protocolo comunitário’ do Bailique, as lideranças do Beira Amazonas já estavam aprendendo e explorando a metodologia para escalabilidade. Foi um momento interno de aprender a escalar, incorporar entendimentos necessários para escalabilidade, enquanto a iniciativa de inovação social ia se solidificando e acumulando conhecimentos necessários ao processo. Apesar desse momento inicial e interno, observa-se uma aprendizagem entre comunidades. Contudo, não se trata de um processo linear. Pelo contrário, são processos sobrepostos, situação em que ocorre uma aprendizagem entre comunidades. Na sequência, acontece um processo de escalar entre comunidades, momento em que de fato se avança na escalabilidade e se começa a gerar impacto entre outras comunidades locais, ou seja, a aprendizagem é entre comunidades.

Portanto, é possível avançar no entendimento das ações necessárias para escalar uma IS em um contexto vulnerável da região Amazônica e desenvolver o seu território. Após essas explicações, elaborou-se um *framework* final da pesquisa da contribuição das CDs para a EPC, composto por todos os elementos e proposições analisados. O resultado dessa construção pode ser visualizado na Figura 15.

Figura 15- *Framework* da Contribuição das CDs para a EPC



Fonte: Elaborada pela autora

Neste *framework* final de pesquisa, podem ser observados os principais elementos abordados na presente tese. Além disso, cabe observar que as proposições foram alocadas em suas devidas posições.

Para a interpretação da imagem, sugere-se compreender que o retângulo central, representado pela escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ – EPC, é elemento integrador entre os demais componentes e é o escopo da presente tese. A partir da EPC, surgiram os demais elementos de análise. Entende-se que todos esses componentes estão correlacionados entre si e que as flechas representam um movimento dinâmico de influenciar e ser influenciado. Por fim, o pano de fundo dessa análise concentra-se no contexto do território, caracterizado por vazios institucionais, onde estão inseridos os PCTs na Amazônia Brasileira.

Após essa explicação inicial, recomenda-se seguir a sequência lógica do “framework”. O primeiro retângulo refere-se ao desenvolvimento territorial, onde empiricamente foi encontrada a IS afetando o desenvolvimento de territórios por meio das dimensões econômicas, sociocultural, política e educacional. Tal especificidade está representada por P1.

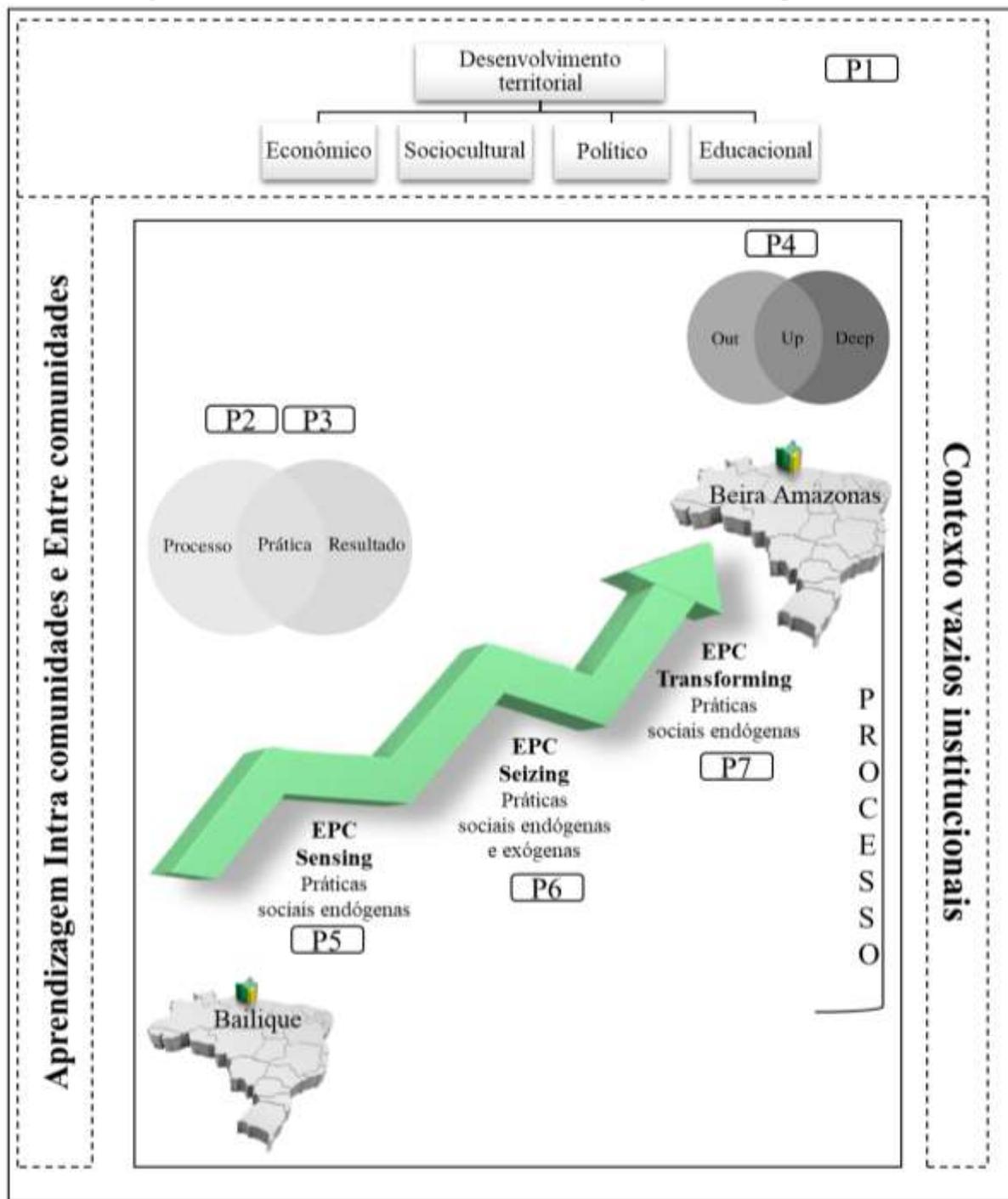
Constatou-se, outrossim, que a inovação social em um contexto de vazios institucionais foi mobilizada por diferentes atores, impulsionou, especialmente, a proatividade e o protagonismo dos atores locais (P2) e emergiram do campo elementos da inovação social (representado pelo ‘protocolo comunitário’) que foram além de uma prática social e englobam a visão de processo e resultado (P3). Empiricamente, entende-se que esses conceitos estão entrelaçados.

Para compreender como aconteceu a EPC, uma nova proposição foi formulada, pois se percebeu que, pela influência da IS e do contexto, a escalabilidade atingiu seu nível máximo (*Out, Up e Deep*), resultando na escalabilidade do impacto da IS (P4).

Um conjunto de CD, representado por *Sensing* (P5), *Seizing* (P6) e *Transforming* (P7) e Microfundamentos específicos para esse contexto, contribuiu para a EPC e para o desenvolvimento do território. As CDs sustentaram todo o processo de escalabilidade do ‘protocolo comunitário’. Em consonância, compreende-se que a capacidade de *Sensing* está relacionada, principalmente, ao momento em que se inicia o processo de escalabilidade. Este corresponde à capacidade de sentir, detectar, perceber ou enxergar uma oportunidade. Já *Seizing* relaciona-se à execução da oportunidade detectada e é caracterizada pela capacidade de aproveitar essa oportunidade, adaptar e incorporar-se ao contexto local. E *Transforming* está relacionado à renovação e manutenção da EPC, sendo a capacidade de renovar as práticas de gestão do território envolvendo mudanças na comunidade. O conteúdo de P5, P6 e P7 não foi alterado, porém, empiricamente, entendeu-se quais eram os conjuntos de práticas sociais específicas para a região de vazios institucionais, onde se encontram os PCTs e a necessidade de destacar esses elementos em cada proposição.

Evidencia-se que a maioria das proposições originais teve seu escopo ampliado, mas seu conteúdo original foi preservado, resultando em sua reformulação após a validação empírica. Destaca-se também a inclusão de uma nova proposição e, por fim, uma proposição manteve-se igual à proposta original.

Após essas explicações, na sequência, é apresentado um *framework* interativo da contribuição das Capacidades Dinâmicas no processo da Escalabilidade da Inovação Social representadas pela Figura 16.

Figura 16 - *Framework* Interativo da Contribuição das CDs para EPC

Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, em contextos de vazios institucionais, a combinação de CD e Microfundamentos específicos foram essenciais para coordenar, integrar e reconfigurar os elementos desse território, com características tão específicas e, juntos, são a orquestração de ativos locais que sustentaram todo o processo da escalabilidade da inovação social, a existência

da iniciativa e o desenvolvimento do território. Esse ponto é importante, pois, considerando a teoria das CDs, encontrar novas combinações de ativos é uma forma da escalabilidade da inovação social não estagnar e vir a ser um projeto pontual e, assim, ganhar longevidade para salvaguardar seus elementos ao longo do tempo. Por isso, as CDs e Microfundamentos específicos representam a operacionalização da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’.

Portanto, a (re) formulação e (re) combinação de Microfundamentos de CD forneceram o suporte necessário em todos os momentos da escalabilidade da inovação social. Por isso, é possível (Re) Pensar as Capacidades Dinâmicas a partir do contexto das comunidades ribeirinhas Amazônicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como pano de fundo o contexto dos PCTs que vivem uma vida voltada ao senso de coletividade, sustentados pelas suas riquezas territoriais e seus recursos naturais locais e específicos, como: cultura, conhecimentos e saberes tradicionais que fazem esses povos carregarem um modo particular de subsistência. Eles vivem em regiões ribeirinhas da Amazônia e são exímios conhecedores e protetores da floresta. Contudo, estão localizados em territórios caracterizados por vazios institucionais, por estarem afastados de grandes centros em uma região de difícil acesso e infraestrutura precária e, principalmente, pelo referido motivo, não são alvos de políticas públicas, uma vez que sofrem com a invisibilidade. Por essa razão, perceberam a oportunidade de implementar uma inovação social em um território vizinho e proativamente decidiram por replicar essa metodologia, a fim de desenvolver seu território.

O objetivo geral da presente tese foi compreender como as Capacidades Dinâmicas contribuem para a escalabilidade da Inovação Social em iniciativas desenvolvidas em regiões remotas do Brasil caracterizadas por vazios institucionais. Foram identificados na literatura e empiricamente elementos que preenchessem esse objetivo. Tais elementos foram destacados nas seções 4 e 5 e compilados, por meio do *framework* final da pesquisa e um *framework* interativo, apresentados, respectivamente, nas Figuras 14 e 15.

Em relação ao primeiro objetivo específico: “Entender como as iniciativas de inovação social em contextos caracterizados por vazios institucionais afetam o desenvolvimento do território”, compreendeu-se como o território foi beneficiado pela introdução da iniciativa de inovação social. A região não apenas se desenvolveu economicamente (aumento da geração de renda, acesso a crédito, etc.), socialmente (criou novas e transparentes lideranças, criou comitês e subcomitês de trabalho, etc.), politicamente (modificou as estruturas dominantes, etc.), mas também educacionalmente (qualificando e educando jovens). Além disso, tonificou sua cultura tradicional, desenvolveu o seu território, fortaleceu o território vizinho Bailique e, ainda, vem melhorando gradativamente, por meio de micro transformações, todo o ecossistema da região Amazônica.

Em relação ao segundo objetivo – “Descrever como aconteceu o processo da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ do Bailique para o Beira Amazonas e a mobilização de diferentes atores”, foi demonstrado na seção 4.3, com auxílio da metodologia dos CTPs, a descrição de todo processo, evidenciando momentos que antecederam à escalabilidade, aqueles que ocorreram durante a execução e pós-implementação. Ademais, foram demonstrados muitos

benefícios, conquistas e ganhos com a EPC. Em relação à mobilização de diferentes atores, foi percebido que, nesse território, a falta de apoio governamental e de políticas públicas é um fator que impulsionou a proatividade dos ribeirinhos, para solucionar seus próprios problemas sociais e os fazerem agir como protagonistas. Além disso, foi evidenciado o papel das lideranças comunitárias que coordenaram todo o processo de escalabilidade do ‘protocolo comunitário’. A articulação das instituições parceiras também foi mencionada e entendeu-se como e porque as parcerias foram fundamentais para a execução da inovação social nesse território. Por fim, foi realçado o papel dos criadores/facilitadores da metodologia e seu comprometimento durante todo o processo para auxiliar na escalabilidade.

O terceiro objetivo específico era identificar as “práticas sociais endógenas e exógenas (Microfundamentos) das capacidades dinâmicas que influenciam o processo da escalabilidade da inovação social”. Empiricamente, foi demonstrado o conjunto de práticas sociais endógenas de *Sensing*, conjunto de práticas sociais endógenas e exógenas de *Seizing* e o conjunto de práticas sociais endógenas de *Transforming*, que foi abordado na seção 4.4 das Capacidades Dinâmicas. O último objetivo específico: “Propor um *framework* apontando como as capacidades dinâmicas suportam a escalabilidade da inovação social”, foi apresentado na Figura 14.

A seguir, será discorrido sobre as contribuições teóricas da presente pesquisa. Este estudo buscou aproximar inovação social e capacidades dinâmicas, dois campos que não são tradicionalmente investigados em conjunto, sendo que sua conexão não faz parte dos *hot topics* da área da gestão. Haja vista a escassez e a qualidade de artigos correlacionados aos temas (IS e CDs) e incompatibilidade de escopo relacionado à competição e viés econômico das CDs e viés não econômico e de colaboração da IS. O limitado rol de publicações fez desta busca uma verdadeira jornada.

O primeiro avanço teórico diz respeito à contribuição das capacidades dinâmicas na escalabilidade da inovação social. Conforme já exposto, o foco das investigações sobre escalabilidade recaem em estudos que procuram entender o processo da escalabilidade (DO NASCIMENTO *et al.*, 2012; BHATT; ALTINAY, 2013), as estratégias utilizadas no processo (DEES; 2004; LYON; FERNANDEZ, 2012; WESTLEY; ANTADZE, 2010), os fatores que influenciam o processo da escalabilidade (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; HEUTS; VERSELE, 2016; WARNECKE; HOUNDONUGBO, 2016), o impacto social do processo da escalabilidade (GRAMESCU, 2016; WERNER, 2009) e a motivação para promover o processo da escalabilidade (BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2015; NAVIN, 2016).

Entretanto, percebeu-se que a literatura não é clara sobre rotinas necessárias para escalar uma inovação social, especialmente, uma metodologia em um contexto no qual os PCTs estão inseridos. Além disso, pouco se sabe sobre como se escala, como se operacionaliza a escalabilidade ou quais são os elementos necessários para escalar.

Diante disso, reforça-se que a primeira contribuição teórica foi demonstrar empiricamente quais foram os Microfundamentos (conjunto de práticas, rotinas e ações) de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* necessários para escalar uma metodologia de inovação social no contexto específico Amazônico e, assim, desenvolver o seu território. Especificamente, o monitoramento de iniciativas bem-sucedidas, o acesso à informação e capacitação e o envolvimento da comunidade foram os Microfundamentos endógenos de *Sensing*. Encontrou-se, ainda, que Parcerias colaborativas, Comprometimento dos atores externos e Otimização da metodologia foram os Microfundamentos exógenos de *Sensing*. Por fim, as Práticas de protagonismo comunitário e Liderança, Ações de governança e práticas de gestão e Transferência de conhecimento foram os Microfundamentos e endógenos de *Transforming*.

Dessa forma, a combinação de CD e Microfundamentos específicos contribuíram para a EPC, ao demonstrar serem fundamentais para a escalabilidade da inovação social acontecer e fornecer a sustentação e salvaguardar seu território, pela inclusão de um conjunto de práticas sociais endógenas e exógenas. Esses resultados demonstram que as CDs e seus Microfundamentos constituíram a operacionalização e sistematização do processo da escalabilidade.

Ainda convém lembrar que *Sensing* foi essencial no momento inicial do processo da escalabilidade, já *Seizing* demonstrou ser importante para colocar em prática a oportunidade percebida e executar a escalabilidade, adaptando o protocolo comunitário à realidade local, e *Transforming* foi elementar em um momento de transformação e manutenção da IS.

As CDs de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* foram destacadas brevemente nos estudos de Westley e Antadze (2013), autores precursores que abordam a temática da escalabilidade da IS. Para os autores, a habilidade de reconhecer uma oportunidade dentro de um contexto (*Sensing*) e de aproveitar essa oportunidade (*Seizing*) é essencial para o sucesso da escalabilidade da inovação social. E, ainda, a capacidade de gerenciar o contexto (*Transforming*) e de orquestrar uma interação entre as ações pode levar a IS adiante, ou seja, fazer com que ela obtenha longevidade.

Diante disso, a capacidade de uma comunidade para escalar uma inovação social e gerenciar suas ameaças externas, fortalecer sua comunidade e transformar seu território

(*Transforming*) depende, principalmente, das atividades de pesquisa de uma comunidade, baseada em recursos locais disponíveis e na articulação de atores para detectar oportunidades de mudança, como no caso, escalar uma metodologia (*Sensing*) e colocá-la em prática, adaptando-a para sua realidade, tendo uma rede de apoio advinda da colaboração de atores externos (*Seizing*).

Portanto, este estudo avança em demonstrar a combinação de Capacidades Dinâmicas e Microfundamentos específicos para esse contexto, representando a operacionalização e sistematização da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’. Além disso, as CDs foram a orquestração de um conjunto de práticas sociais endógenas e exógenas, resultando no desenvolvimento do território. Por isso, compreende-se que o processo da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ foi resultado das CDs e pode ser salvaguardado pela teoria adaptado ao contexto social.

A segunda contribuição teórica está relacionada à aproximação da inovação social e à teoria das capacidades dinâmicas. Ao se apropriar dos conceitos, enquanto a pesquisa era executada, percebeu-se a importância das CDs no ambiente da inovação social. Contudo, notou-se que a maioria dos artigos existentes na literatura está relacionada ao empreendedorismo social, tal como em Vezina, Selma e Malo (2018) e Ince e Hahn (2020). Publicações recentes de Tabaklar *et al.* (2021), que explicam a exploração dos Microfundamentos de CD para inovação social em um contexto de ajuda humanitária, ou de Sandberg e Hultberg (2021), que propuseram conceber os Microfundamentos de capacidade dinâmicas para a escalabilidade modelo de negócios circulares na indústria da moda, foram as que mais se aproximaram ao contexto da presente tese.

A terceira contribuição teórica refere-se à compreensão do processo de escalabilidade de uma inovação social em territórios isolados e marcados por vazios institucionais, uma vez que poucos estudos se dedicaram à compreensão das inovações sociais em territórios marginalizados (AGOSTINI; BITENCOURT; VIEIRA, 2019), ainda mais considerando o processo da escalabilidade da IS no contexto dos PCTs. Empiricamente, foram demonstrados os elementos chave que envolveram o processo de escalar nessa região, como por exemplo, protagonismo e relações estratégicas com parceiros. Também foi destacado que características do contexto local influenciam, de modo que questões logísticas e recursos naturais, nível de maturidade da comunidade, comprometimento dos atores da comunidade, tamanho das comunidades e existência de instituições no local como uma Escola Família afetaram a fluidez e velocidade do processo da escalabilidade para o Beira Amazonas. Esses “achados” indicam

que o processo de escalabilidade deve considerar as especificidades locais porque a IS é dependente do contexto. Por conseguinte, o processo de escalabilidade também é dependente do contexto.

Esta tese também ampliou o entendimento sobre escalabilidade. Foi esclarecido que escalar é um conceito diferente de replicar, que envolve todos os níveis *Scaling Out, Up e Deep*. Outrossim, representa um avanço na compreensão de que, ao escalar uma metodologia de inovação social, além da ocorrência de *Out, Up e Deep* indiretamente, acontecia a escalabilidade do impacto da inovação social. Na prática, quando se atinge o nível máximo de escala (*Out, Up e Deep*), ativa-se a escalabilidade do impacto da inovação social.

Ainda como parte dessa terceira contribuição, verificou-se empiricamente que, para replicar uma inovação social em um contexto de vulnerabilidades, o tamanho do território e o número de comunidades envolvidas influenciam na velocidade de replicação de uma IS. Destarte, foi constatado que, quanto menor a comunidade, maior participação e engajamento dos comunitários no processo de escalabilidade são observados.

Verificou-se que características específicas da comunidade do Beira Amazonas como o tamanho e localização das comunidades, número de comunidades envolvidas, ameaças, conflitos, sistema educacional, perfil de atores envolvido e maturidade da comunidade podem determinar o desenvolvimento de uma replicação de IS em contextos vulneráveis. Entende-se que, quanto mais madura estiver a comunidade, mais chances de a escalabilidade acontecer.

Como quarta contribuição teórica, esta tese avança nos estudos de Moulaert (2009), visto que o autor argumenta que o desenvolvimento territorial é representado pelas dimensões econômica, sociocultural e política. Entretanto, do caso, emergiu a dimensão educacional como outro elemento importante para desenvolver o território, promovido principalmente pelos esforços da existência de uma Escola Família, presente desde 2014 e atuante no território. Por isso, percebe-se que esta tese identificou quatro dimensões, assim acrescenta-se uma nova dimensão para analisar territórios caracterizados pelos vazios institucionais.

A quinta contribuição teórica reside em avançar na teoria de que a inovação social vai além de uma nova prática social, indicando a incidência de um conceito que pode ser integrativo. Empiricamente, foi demonstrado que a IS não é um conceito linear, sendo dependente do contexto. Para lidar com desafios complexos, como o caso investigado, surgiu motivador para analisar a IS na visão de processo e resultado. O entendimento feito que considerar a IS como uma nova prática social não foi capaz de lidar com o nível de

complexidade do caso. Desse modo, a IS foi além de uma prática demonstrando uma visão integrada de prática, processo e resultado.

Nesta tese, foram evidenciadas as três principais categorias de inovação social demonstradas no referencial teórico: resultado, processo e prática. Lee, Spanjon e Sun (2019) acrescentam que a IS ainda pode ser um instrumento. Dito de outro modo, a IS pode ter uma visão instrumental, pois, como por exemplo, Vassallo *et al.* (2019) destacam três formas híbridas para analisar a inovação social. Empiricamente, ao analisar o caso da escalabilidade para o Beira Amazonas, foi esclarecido que a inovação social vai além de uma prática social. Esse fato representa que a IS pode apresentar uma visão integrativa, dependendo do contexto e da forma como se mobilizam e articulam os atores e não se pode limitar o encaixe a uma categoria específica.

Contudo, este estudo se depara com uma constatação, visto que, empiricamente, esses conceitos se entrelaçam, pois todo resultado decorre de um processo e prática de IS e não se observa o resultado da inovação social sem que tenha tido um processo decorrente da inovação social.

Como sexta contribuição teórica, considerando que o Bailique e o Beira Amazonas são territórios vizinhos e estão localizados no mesmo arquipélago, do estado do Amapá, notou-se uma maior incidência de pesquisas sobre o caso do território do Bailique, como os estudos de Toledo (2017), Agostini (2017), Monteiro (2018) e Bonella (2022). Esta tese avança teoricamente por se envolver na temática da escalabilidade da inovação social e em suas relações com as capacidades dinâmicas sobre a perspectiva de outros territórios como o Beira Amazonas e fornece visibilidade a sua população.

Na sequência, será dissertado sobre as contribuições gerenciais desta pesquisa. Ao analisar o caso, observaram-se algumas possíveis contribuições gerenciais a respeito do processo de escalar uma IS em comunidades isoladas e vulneráveis.

A primeira contribuição gerencial refere-se à possibilidade de replicação dos Microfundamentos (práticas, ações e rotinas) específicos para a região apresentados na seção das CDs. Nesse sentido, uma comunidade tradicional, que deseja demandar a replicação da metodologia do ‘protocolo comunitário’ para sua região, pode utilizar como base norteadora as práticas, ações e rotinas, que emergiram empiricamente em *Sensing, Seizing e Transforming* desta tese. Estende-se essa possibilidade às comunidades indígenas e quilombolas. Entretanto, a comunidade que tem essa intenção deve considerar, além da adaptação da metodologia para

seus recursos locais e naturais, também outros elementos específicos de seu contexto, para construir seu próprio ‘protocolo comunitário’.

A segunda contribuição gerencial reside no desenvolvimento do território. Comunidades que estão isoladas e sofrem com o baixo apoio governamental podem considerar a implementação de um PC para tal. Todavia, foi demonstrado empiricamente os inúmeros benefícios, ganhos e conquistas que a comunidade do Beira Amazonas obteve com a replicação do PC e, também, o Bailique com a implementação em seu território. Então, comunidades que precisam desenvolver seu território podem considerar a escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ como forma de utilizar o PC como um instrumento de gestão territorial, proporcionando desenvolvimento territorial e novas e validadas formas de sobrevivência nesses territórios.

Consequentemente, como terceira contribuição gerencial, esta tese validou que a EPC influenciou a sobrevivência parcial (pois não teve aderência de 100% das comunidades) do território, pois o fortaleceu. Com isso, entendeu-se que a metodologia de construção do ‘protocolo comunitário’ redefine as normas internas da comunidade. Trata-se de um instrumento de empoderamento da comunidade, visto que define como dialogar com agentes externos, realiza um levantamento e diagnóstico dos recursos locais, elege um produto para ser o foco econômico, passa a conhecer direitos e deveres e fortalece o tecido social (GTA, 2014; GOMES; RAMOS; CHAUBET, 2016). Para tanto, a implementação do ‘protocolo comunitário’ se tornou um instrumento que fortaleceu parcialmente o território, mas foi capaz de influenciar a sobrevivência do território e pode impactar outros locais. Contudo, de forma contrária, a implementação pode levar ao enfraquecimento da comunidade e a constantes conflitos, dependendo do comprometimento da comunidade, de suas dinâmicas territoriais, das lideranças, bem como de processos de comercialização exploratória da natureza local.

A quarta contribuição gerencial refere-se à contínua realização de oficinas, capacitações, diálogos intra e entre as comunidades sobre as demandas locais, como forma de manutenção do impacto social, proporcionado pelo ‘protocolo comunitário’. Outrossim, verificou-se que, apesar do EPC ter desenvolvido o território, não teve aderência de todas as comunidades. Desse modo, não pode ser afirmado que a EPC foi a solução dos problemas locais, pois, na medida em que alguns problemas foram resolvidos, novos outros foram surgindo e continuarão, pois a vida em comunidade é coletiva e é sujeita a conflitos. Segundo Bonella (2022), para que a implementação de um ‘protocolo comunitário’ se sustente, é preciso que se modifique a maneira como o desenvolvimento local é pensado e executado. Para isso, a autora

sugere que sejam respeitados o plano de vida, e os protocolos devem fazer sentido na comunidade em que são executados.

A quinta contribuição gerencial refere-se ao fato de que a EPC se revelou um instrumento de valorização e fortalecimento dos conhecimentos tradicionais, ancestrais e saberes dos PCTs do território. Além de empiricamente ter sido demonstrado como isso ocorreu, percebeu-se o potencial da implementação do protocolo. Esse fato realça o modo particular de vida dessas populações e sua importância como “guardiões da floresta” e é capaz de influenciar novas diretrizes de lei de Acesso e Repartição de Benefícios ABS e Convenção nº 169 da OIT sobre Povos Indígenas e Tribais (OIT 169).

A seguir, será discutido sobre as contribuições metodológicas da presente pesquisa. A metodologia dos *Critical Turning Points* (CTPs) se mostrou relevante, para evidenciar os momentos críticos que antecedem a EPC e os eventos posteriores à EPC demonstrados na Figura 13 da escalabilidade do ‘protocolo comunitário’ do Beira Amazonas e reforçadas no Anexo A do ‘protocolo comunitário’ do Bailique. Foram demonstrados os principais eventos que proporcionaram o entendimento do processo de EPC, ao apresentar os momentos no tempo como o evento em que a oportunidade da escalabilidade da inovação social se tornou evidente, acentuando a articulação das entidades e atores, além de demonstrar os fatores que evoluíram ao longo do tempo. Esses pontos foram momentos de virada para o Beira Amazonas desenvolver seu território.

Metodologicamente, essa ferramenta pode ser utilizada para permitir avanços em outros contextos, com intuito de destacar os eventos críticos ao longo do tempo, demonstração de seu conteúdo, baseado em datas e formas de ocorrência do evento, compreender quais atores, entidades e condições ambientais fizeram daquele evento um CTP, demonstração de eventos relacionados a fatos, que ocorreram anteriormente, durante e posteriormente, e ainda, compreensão de aprendizagem da iniciativa, o que aprendeu com o processo e quais as lições tiradas (PEL *et al.*, 2017).

Este estudo apresentou algumas limitações. A principal limitação da presente tese foi a coleta de dados, já que as entrevistas iniciaram ao mesmo tempo em que a pandemia do Corona Vírus se instalava globalmente. Inicialmente, esse fato impossibilitou a coleta de dados *in loco*. Cabe ressaltar que, por três vezes, a pesquisadora tentou ir a campo. A primeira vez foi em Fevereiro de 2020, quando o mundo já prenunciava *lock downs* e fechamento de fronteiras. A segunda vez foi em dezembro de 2021, momento em que houve a segunda onda de Covid-19 no Brasil. A última tentativa se deu em Fevereiro de 2022. Contudo, na semana do embarque,

a pesquisadora foi infectada pelo vírus, sendo preciso cancelar a viagem, que já tinha passagem aérea comprada. Destaca-se que, em alguns momentos posteriores a essa data, tiveram outras tentativas de ida a campo, porém as tratativas não avançaram.

Nesse sentido, a coleta de dados teve que ser realizada totalmente *online* e foi prejudicada pela infraestrutura precária da região. Com isso, por diversas vezes, as entrevistas tiveram que ser remarcadas ou realizada em duas partes, sendo que, infelizmente, muitas delas não se efetivaram. O sistema de comunicação com os ribeirinhos foi um fator limitante e não correspondeu ao número de entrevistas estipuladas inicialmente, incidindo na saturação teórica. Ainda, entende-se que dadas às circunstâncias, a falta de experiência prática e de envolvimento com o campo pode ter sido um fator que influenciou no nível de criticidade das análises.

À vista disso, esse fato prejudicou as generalizações teóricas da presente pesquisa, comum de pesquisas de caráter qualitativo, o que se percebeu aqui foi a ocorrência de generalização analítica e a proposta de nove proposições para futuros estudos.

De acordo com o *Indigenous Peoples Advisory Board Member* da *Emerald Publishing Group*, um ponto levantado nas discussões entre membros refere-se às dificuldades de coleta de dados em PCTs e tribos indígenas, seja pela falta de confiança em um agente externo como, por exemplo, um pesquisador, ou por pensar que um agente externo utiliza o conhecimento tradicional das comunidades de forma abusiva ou mercantil ou, ainda, não retorna e não fornece uma devolutiva das pesquisas para os comunitários.

Nesse sentido, segundo um relatório sobre os motivos de aumentar suporte e apoio para desenvolver pesquisas indígenas e apoiar quem trabalha com isso, Facco (2022) reconhece que a pesquisa indígena e tradicional está ganhando apoio e reconhecimento, porém admite que há desafios a serem superados. Um exemplo trazido pela autora versa sobre a existência da necessidade de obter consentimento das comunidades, a fim de ganhar a confiança dos residentes locais. Ademais, no passado, indígenas e comunidades tradicionais foram exploradas por organizações, e muitos ainda continuam nessa situação. Esse aspecto tem dificultado o acesso a essas comunidades e a obtenção de respostas reais. Entretanto, essa prática deve ser respeitada, afirma a autora, “[...] devemos respeitar e responder às necessidades dos povos tradicionais e indígenas e garantir que nossa pesquisa os beneficie” (FACCO, 2022, não paginado).

Como sugestões de estudos futuros, a lista, a seguir, demonstra as sugestões:

1. Analisar o papel dos principais *stakeholders* no processo de escalabilidade da inovação social e suas relações de criação de valor e engajamento com o território do Beira Amazonas pela ótica da gestão desses *stakeholders*.
2. Analisar as relações de poder e conflitos que surgiram quando o ‘protocolo comunitário’ foi escalado para a o Beira Amazonas até sua institucionalização.
3. Investigar a escalabilidade da inovação social especificamente com foco em *Scaling Deep* observando de forma mais profunda se houve mudança de mentalidade sobre os aspectos da cultura dos PCTs e de valores comunitários e tradicionais. Requer perceber, ainda, quais fatores influenciaram o *Scaling Deep*, algo que não pode ser conclusivo nesta tese.
4. Realizar um estudo focado no empreendedorismo social, utilizando o caso da AmazonBai, de uma Cooperativa a uma Agroindústria, objetivando encontrar Microfundamentos das capacidades dinâmicas e sua relação com o ecossistema de inovação social da região Amazônica.
5. Desenvolver estudos de caso em outros contextos como, por exemplo, em contextos urbanos, a fim de realizar uma análise comparativa entre contextos rurais versus contextos urbanos.
6. Investigar outros elementos que não foram aprofundados nesta tese como, por exemplo, as lógicas de *exploration* e *exploitation* relacionadas com as CDs de forma a compreender a escalabilidade da inovação social e, especialmente, investigar a relação com a ambidestria.

REFERÊNCIAS

ADARII, Filippo; LIPPARINI, Fiorenza. **Vision and trends of social innovation for Europe**. Luxemburg: European Commission, 2017.

ADRO, Francisco; FERNANDES, Cristina I. Social innovation: a systematic literature review and future agenda research. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 17, n. 1, p. 23-40, 2020.

AGOSTINI, Manoela R.; RAMOS, Roberta P. O protocolo comunitário do bailique: cuidando da floresta e reduzindo desigualdades estruturais. In: CEPAL. **Repositório de casos sobre o**

Big Push para a sustentabilidade no Brasil, 2020. Disponível em: <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=981128&p=7152401>. Acesso em: 20 jul. 2021.

AGOSTINI, Manuela Rösing. **O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais**: Uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

_____; BITENCOURT, Claudia Cristina; VIEIRA, Luciana Marques. Social innovation in Mexican coffee production: filling ‘institutional voids’. **International Review of Applied Economics**, p. 1-19, 2019.

ALEGRE, Inés. Social and economic tension in social enterprises: Does it exist?. **Social Business**, v. 5, n. 1, p. 17-32, 2015.

ALIJANI, Sharam *et al.* Building capabilities through social innovation: implications for the economy and society. **Finance and economy for society**: integrating sustainability, p. 293-313, 2016.

ALKIRE, Sabina. Subjective quantitative studies of human agency. **Social indicators research**, v. 74, n. 1, p. 217-260, 2005.

ALONSO-GONZALEZ, Antonio; PERIS-ORTIZ, Marta; PALACIOS CHACON, Lorena A. Corporate universities as a new paradigm and source of social innovation, sustainability, technology and education in the XXI century. In: **Strategies and best practices in social innovation**. Springer, Cham, 2018. p. 153-169.

AL-TABBAA, Omar; LEACH, Desmond; KHAN, Zaheer. Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 268-284, 2019.

ALVES, Geová; RAMOS, Roberta Peixoto. Açai berry: Brazil’s super fruit. In: **Poverty Reduction Through Non-Timber Forest Products**. Springer, Cham. p. 37-43, 2019.

ANDRÉ, Kevin; PACHE, Anne-Claire. From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 4, p. 659-675, 2014.

ANDREEVA, Tatiana E.; CHAYKA, Victoria A. **Dynamic capabilities**: What they need to be dynamic?. São Petersburgo: St. Petersburg State University, 2006.

ANGLADA, Santiago Eizaguirre; KLEIN, Juan-Luís. Co-construcción de saberes, innovación social y desarrollo territorial: una experiencia quebequense. **REVESCO**: revista de estudios cooperativos, n. 134, p. 91-100, 2020.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

AVELINO, Flor *et al.* Game-changers and transformative social innovation. **Ecology and Society**, v. 22, n. 4, 2017.

_____. Translocal empowerment in transformative social innovation networks. In: **The Economics of Social Innovation**. Routledge, 2019.

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

BATTISTI, Sandro. **Social innovation**: the process development of knowledge-intensive companies. Trento, Itália: International Journal of Services Technology and Management, 2012.

BEN HASSEN, Tarek. Le système régional d'innovation de l'aéronautique à Montréal entre dynamiques territoriales et sectorielles. **Cahiers du CRISES, collection thèses et mémoires, no TM1301**. Quebec: Centre de recherche sur les innovations sociales, 2012.

BENNEWORTH, Paul; CUNHA, Jorge. Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 508-527, 2015.

BEPA. **Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union**. Luxemburgo, Bureau of European Policy Advisers, European Commission, 2011. Disponível em:
https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKewiPe0tbQAhWLIZAKHbfdCdQQFgghMAA&url=http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13402/attachments/1/translations/en/renditions/native&usg=AFQjCNF-_xW7coSQF9__INyY7jR5wM7Hzw&sig2=Jm. Acesso em: 01. Maio 2020.

BHATT, Punita; ALTINAY, Levent. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints?. **Management Decision**, [s.l.], v. 51, n. 9, p. 1772-1792, 2013.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BITEKTINE, Alex; HAACK, Patrick. The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. **Academy of management review**, v. 40, n. 1, p. 49-75, 2015.

BLOOM, Paul; SKLOOT, Edward. **Scaling social impact: New thinking**. New York: Springer, 2010.

BOCK, Bettina B. Rural marginalisation and the role of social innovation; a turn towards nexogenous development and rural reconnection. **Sociologia Ruralis**, v. 56, n. 4, p. 552-573, 2016.

BOLZAN, Larissa Medianeira; BITENCOURT, Claudia Cristina; MARTINS, Bibiana Volkmer. Exploring the scalability process of social innovation. **Innovation & Management Review**, v. 16 n. 3, pp. 218-234, 2019.

BOLZAN, Lrissa Medianeira; BITENCOURT, Claudia Cristina; MARTINS, Bibiana Volkmer. Escalabilidade de Inovação Social: Uma Meta-Análise. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, **Anais do VI SINGEP–São Paulo–SP–Brasil–13e**, p. 1-16, 2017.

BONELLA, Mirela Sandrini. **Fortalecimento de capacidades individuais e coletivas para fomento de inovação social de base na Amazônia**. 2022. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. C.; WILLIAMS, J. M. **The craft of research** (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press, 2008.

BOSWORTH, Gary *et al.* Identifying social innovations in European local rural development initiatives. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 29, n. 4, p. 442-461, 2016.

BOVAIRD, Tony; LOEFFLER, Elke. From engagement to co-production: How users and communities contribute to public services. In: **New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production**. Routledge. p. 53-78, 2013.

BRAGA, J. C.; PROENÇA, Teresa; FERREIRA, Marisa R. Motivations for social entrepreneurship–Evidences from Portugal. **Tékhné**, v. 12, p. 11-21, 2015.

BRANDÃO, C.R. A comunidade tradicional. In: COSTA, João Batista Almeida. LUZ, Cláudia (Orgs.). **Cerrado, Gerais, Sertão: comunidades tradicionais dos sertões roseanos**. Montes Claros: 2010. p 1-365.

BRASIL. **Decreto nº 6.040 de 07 de fevereiro de 2007**. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6040.htm. Acesso em: 20 mar. 2022.

_____. **Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP)**. Brasília, DF: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: < <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/dap> >. Acesso em: 01 ago. 2021.

BRONDIZIO, E. S. *et al.* Making place-based sustainability initiatives visible in the Brazilian Amazon. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 49, p. 66-78, 2021.

BUNDUCHI, Raluca *et al.* Legitimacy and innovation in social enterprises. **International Small Business Journal**, 2022.

BUPPERT, Theresa; MCKEEHAN, Adrienne. **Diretrizes para a implementação do consentimento, livre, prévio e informado**: Um manual para Conservação Internacional. Arlington: Conservação Internacional, 2013. Disponível em: https://www.conservation.org/docs/default-source/publication-pdfs/ci_fpic-guidelinesportugues.pdf?sfvrsn=3b43e197_2. Acesso em: 15 ago. 2022.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**: Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BUTKEVIČIENĖ, Eglė. Social innovations in rural communities: methodological framework and empirical evidence. **Socialiniai mokslai**, n. 1, p. 80-88, 2009.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CAMPELLO, Tereza; FALCÃO, Tiago; DA COSTA, Patricia Vieira (Ed.). **O Brasil sem miséria**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2014.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations**, v. 5, n. 1511-2016-131205, 2003.

CARVALHO, João Paulo *et al.* Inovação social: uma análise da produção científica pela bibliometria. In: **VI Enei** - Encontro Nacional de Economia Industrial, Salvador-Bahia, 2022.

CARVALHO, José Alberto Lima **Terras caídas e consequências sociais**: Costa do Miracauera, Paraná da Trindade, Município de Itacoatiara-AM. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação Sociedade e Cultura na Amazônia do Instituto de Ciências Humanas e Letras) – Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2006. 142p.

CASTRO, C. P.; RAMOS, R. The Brazilian Experience with Community Protocols and the Building of Prior Informed Consent to Protect Traditional Knowledge. **Policy Brief OELA**, n. 1, 2016.

CASTRO, Elisa Guaraná de. **Entre Ficar e Sair**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ: UFRJ/PPGAS/MN, 2005.

CAULIER-GRICE, Julie *et al.* Defining social innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). In: **European Commission** – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research, 2012.

CHAND, Vijaya Sherry. **Book Review**: Scaling Social Impact: New Thinking, 2012.

CHOMANE, Pontso; BILJOHN, Maréve I. A conceptual framework for using social innovation as an approach to local economic development. **Africa’s Public Service Delivery & Performance Review**, v. 9, n. 1, p. 11, 2021.

CLOUTIER. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Document d'introduction ». Cahiers du CRISES, Collection Working papers, no.0314. Centre de recherche sur les innovations sociales. Quebec: [s.n.], 2003.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Business research**: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. New York: Macmillan International Higher Education, 2009.

COMMUNITY Protocols. Toolbox: Participatory Methodologies and Tools. adapted from Stephanie Booker *et al.*, 2014. **Exploring The Development and Use Of Biocultural Community Protocols To Help Secure Community Interests And Rights In Relation To Extractive Industries**. A Framework Methodology. Natural Justice: Cape Town, 2014.

CONVERSE, Philip E. The nature of belief systems in mass publics (1964). **Critical review**, v. 18, n. 1-3, p. 1-74, 2006.

COSTAMAGNA, Pablo; ARANGUREN, Miren Larrea. **Actores facilitadores del desarrollo territorial**: una aproximación desde la construcción social. [s.l.]: Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto, 2017.

CREVOISIER, Olivier. Beyond territorial innovation models: the pertinence of the territorial approach. **Regional Studies**, v. 48, n. 3, p. 551-561, 2014.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. Die Zwänge kollektiven Handelns. **Über Macht und Organisation**. Frankfurt/Main: Verlag Anton Hain, 1993.

DA SILVA JÚNIOR, Gladstone Leonel; DE SOUZA, Roberto Martins. As comunidades tradicionais e a luta por direitos étnicos e coletivos no Sul do Brasil. **Revista da Faculdade de Direito da UFG**, v. 33, n. 2, p. 128/142-128/142, 2009.

- DE BRUIN, Anne; READ, Christine. Towards understanding social innovation in multicultural societies: Implications of Māori cultural values for social innovation in New Zealand. **Social Enterprise Journal**, Vol. 14 No. 2, pp. 194-207.
- DE FÁTIMA FERREIRO, Maria *et al.* Social innovation and rural territories: Exploring invisible contexts and actors in Portugal and India. **Journal of Rural Studies**, 2021.
- DE MORAES, Nelson Russo *et al.* O conceito de território dentro de comunidades tradicionais brasileiras. **Revista Observatório**, v. 2, n. 4, p. 442-455, 2016.
- DELGADO, Natalia Aguilar. Community protocols as tools for resisting exclusion in global environmental governance. **Revista de Administração de Empresas**, Palmas, v. 56, p. 395-410, 2016.
- DELGADO, Nelson Giordano; LEITE, Sergio Pereira. Políticas de desenvolvimento territorial no meio rural brasileiro: novas institucionalidades e protagonismo dos atores. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 2, p. 431-473, 2011.
- DESA, Geoffrey; KOCH, James L. Scaling social impact: Building sustainable social ventures at the base-of-the-pyramid. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 5, n. 2, p. 146-174, 2014.
- DESERTI, Alessandro; RIZZO, Francesca. Context dependency of social innovation: in search of new sustainability models. **European Planning Studies**, p. 1-17, 2019.
- DESS, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle; WEI-SKILLERN, Jane. Scaling social impact. **Stanford social innovation review**, v. 1, n. 4, p. 24-32, 2004.
- DIAS, André Luiz Vieira; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. Engajamento cívico e escolaridade superior: as eleições de 2014 e o comportamento político dos brasileiros. **Revista de Sociologia e Política**, v. 23, p. 149-181, 2015.
- DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. The qualitative research interview. **Medical education**, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.
- DO NASCIMENTO, César *et al.* Inovação no desenvolvimento local através de negócios sociais. **Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 3, 2012.
- DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.
- DORADO, Silvia. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. **Organization studies**, v. 26, n. 3, p. 385-414, 2005.

DOUTHWAITE, Boru *et al.* Impact pathway evaluation: an approach for achieving and attributing impact in complex systems. **Agricultural systems**, v. 78, n. 2, p. 243-265, 2003.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; JÚNIOR, José Antonio Valle Antunes. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Switzerland: Bookman Editora, 2015.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

_____; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EIZAGUIRRE, Santiago *et al.* Multilevel governance and social cohesion: Bringing back conflict in citizenship practices. **Urban Studies**, v. 49, n. 9, p. 1999-2016, 2012.

EL EBRASHI, Raghda; EL-BATAWY, Lubna. Dependence and resourcefulness: a typology of social impact scaling strategies. **Journal of Social Entrepreneurship**, p. 1-41, 2021.

FACCO, Ana Luiza Rossato. Opinion: Why the sector must boost support for those working in Indigenous research. 2022. In: **Emerad Publishing**, 29 th June 2022. Disponível em <<https://www.emeraldgrouppublishing.com/opinion-and-blog/why-sector-must-boost-support-those-working-indigenous-research>>. Acesso em 15 ago. 2022.

FAVREAU, L.; LÉVESQUE, B. **Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention**. Québec: Presses de l'Université du Québec., 1996.

FELIN, Teppo; POWELL, Thomas C. Designing organizations for dynamic capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 78-96, 2016.

FONTAN, J.M.; KLEIN, J.L.; LÉVESQUE, B. **Reconversion économique et développement territorial**: le rôle de la société civile. Québec, Qc.: Presses de l'Université du Québec, 2003.

FONTAN, Jean-Marc. Recherche partenariale en économie sociale: analyse d'une expérience novatrice de coproduction des connaissances. **La Revue de l'innovation dans le secteur public**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 1-17, 2010.

_____; HARRISSON, Denis; KLEIN, Juan-Luis. Partnership-based research: coproduction of knowledge and contribution to social innovation. **The international handbook on social innovation**: Collective action, social learning and transdisciplinary research, [s.l.], p. 308-320, 2013.

FUNDO VALE. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <http://www.fundovale.org/o-fundo-vale/quem-somos/>. Acesso em: 5. Ago. 2022.

GARCÍA-FLORES, Víctor; MARTOS, Luis Palma. Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios. **CIRIEC-España**, n. 97, p. 245-278, 2019.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational research methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2012.

GOMES, José Rubens Pereira; RAMOS, Roberta Peixoto; CHAUBET, Mariana Bouza Cabarcos. **Metodologia para Construção de Protocolos Comunitários: Desenvolvimento Local Sustentável**. OELA – Oficina Escola de Lutheria da Amazônia / Rede GTA – Grupo de Trabalho Amazônico. Manaus, 2016.

GRAMESCU, Lucian. Scaling social innovation in Europe: An overview of social enterprise readiness. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 221, p. 218-225, 2016.

GREFFE, Xavier. **Le développement local**. Éditions de l'aube/datar, 2002.

GRIMM, Robert *et al.* Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 26, n. 4, p. 436-455, 2013.

GTA. GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO. **Metodologia para construção de Protocolos Comunitários: Ciclo das Oficinas e dos Encontrões**. Manaus: [s.n.], 2014.

_____. **Metodologia para construção de Protocolos Comunitários: Desenvolvimento Local Sustentável**. Manaus: [s.n.], 2016.

GUGELEV, A.; STERN, A. “What’s your endgame?”. **Stanford Social Innovation Review**, v. 13, n. 1, p. 40-47, 2015.

HAXELTINE, Alex *et al.* Towards a TSI theory: a relational framework and 12 propositions. **TRANSIT working paper**, v. 16, p. 2-1, 2017.

HEL FAT, C. *et al.* **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes in Organizations**. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HEL FAT, Constance E.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.

HERRERA, Maria Elena Baltazar. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1468-1474, 2015.

HEUTS, Eva; VERSELE, Alexis. RenoseeC: renovating with a social, ecological and economic benefit through a collective approach. **Energy Procedia**, v. 96, p. 540-550, 2016.

HILLIER, Jean; MOULAERT, Frank; NUSSBAUMER, Jacques. Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. **Géographie, économie, société**, v. 6, n. 2, p. 129-152, 2004.

HOWALDT, Jürgen. *et al.* Social theory. In: **Theoretical Approaches to Social Innovation: a critical literature review**. Dortmund: SI-DRIVE, 2014.

_____. Comparative Analysis (Mapping 1). **Mapping the world of social innovation: A global comparative analysis across sectors and world regions**. A report of the SI-drive project, 2016.

HOWALDT, Jürgen; DOMANSKI, Dmitri; KALETKA, Christoph. Social Innovation: towards a new innovation paradigm. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016.

HOWALDT, Jürgen; KOPP, Ralf. Shaping social innovation by social research. In: **Challenge social innovation**. Springer, Berlin: Heidelberg, 2012. p. 43-55.

HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. **Social Innovation: Concepts, research fields and international trends**. Sozialforschungsstelle Dortmund. In: Klaus Henning, Frank Hees (Eds.). [s.l.]: [s.n.], 2010.

HUIJBENS, Edward H. Sustaining a village's social fabric?. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 3, p. 332-352, 2012.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Demográfico 2010**. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 mar. 2020.

IBRAHIM, Sherwat Elwan; EL EBRASHI, Raghda. How social entrepreneurship can be useful in long-term recovery following disasters. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, v. 7, n. 3, p. 324-349, 2017.

INCE, Inan; HAHN, Rüdiger. How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: A qualitative analysis of sensing and seizing capacities. **Journal of Small Business Management**, p. 1-35, 2020.

INSTITUTO ECO BRASIL. **Comunidades ou Populações Tradicionais**. 2022. Disponível em: <http://www.ecobrasil.eco.br/noticias-rodape/1272-comunidades-ou-populacoes-tradicionais>. Acesso em: 20 ago. 2022.

ISLAM, Syrus M. Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. **Australian Journal of Management**, v. 47, n. 2, p. 298-321, 2021.

JÄGER, Urs; SYMMES, Felipe; CARDOZA, Guillermo. **Scaling Strategies for Social Entrepreneurs**. Switzerland: Springer International Publishing, 2020.

JESSOP, Bob *et al.* Social innovation research: a new stage in innovation analysis. In: **The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research**, 2013. p. 110-130.

JOHNSON, Cathryn; DOWD, Timothy J.; RIDGEWAY, Cecilia L. Legitimacy as a social process. **Annual review of sociology**, p. 53-78, 2006.

JØRGENSEN, Michael Sjøgaard *et al.* **Synthesis across social innovation case studies: Deliverable. 4.4-Part 1.** 2016.

KARAM, Carlos Alberto. **Legitimando uma inovação social: o caso do corpo de bombeiros voluntários de Joinville.** 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração - CPGA da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

KEMPSTER, Steve; HALME, Minna. Social innovation dividend: Leading stakeholders in value creation For all our futures. In: **Good Dividends**. [s.l.]: Routledge, 2019. p. 89-107.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. **Academy of Management journal**, v. 43, n. 3, p. 268-285, 2000.

KIMMITT, Jonathan; MUÑOZ, Pablo. Sensemaking the ‘social’ in social entrepreneurship. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 8, p. 859-886, 2018.

KLEIN, Juan-Luis. The Canadian Journal of Regional Science Special Issue on Territorial Development and Social Innovation. **Canadian journal of regional science**, v. 16, n. 1, p. 3, 2009.

KLEIN, Juan-Luis *et al.* **La transformation sociale par l’innovation sociale**, PUQ. Quebec, Canadá: Presses del’ Université du Quebec, 2016. p. 460.

KLEIN, Juan-Luis; LAVILLE, Jean-Louis; MOULAERT, Frank. Inovação social: benchmarks introdutórios. In: Inovação Social. **Eres**, [s.l.], 2014. p. 7-44.

KLEIN, Juan-Luis; RAUFFLET, Emmanuel. La lutte contre la pauvreté: modèles d’action locale. **Revue Interventions économiques**. Papers in Political Economy, n. 50, 2014.

KLUVANKOVA, Tatiana *et al.* Social innovation for sustainability transformation and its diverging development paths in marginalised rural areas. **Sociología ruralis**, v. 61, n. 2, p. 344-371, 2021.

KOLK, Ans; LENFANT, François. Hybrid business models for peace and reconciliation. **Business Horizons**, v. 59, n. 5, p. 503-524, 2016.

KRÖHNERT, Steffen. BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG. **Die Zukunft der Dörfer: Zwischen Stabilität und demografischem Niedergang**. Berlin: Institut für Bevölkerung und Entwicklung, 2011.

LARDON, S. *et al.* Dispositifs de gouvernance territoriale durable en agriculture. Analyse de trois situations en France et au Brésil. **Revue Norois**, 209, p: 17-36, 2008.

LATOURE, Bruno. Reassembling the social. An introduction to actor-network-theory. **Journal of Economic Sociology**, v. 14, n. 2, p. 73-87, 2013.

LEE, Ruby P.; SPANJOL, Jelena; SUN, Sunny Li. Social innovation in an interconnected world: Introduction to the special issue. **Journal of Product Innovation Management**, v. 36, n. 6, p. 662-670, 2019.

LÉVESQUE, Benoît. **Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: quelques éléments de problématique**. Québec: CRISES, 2006.

LITTLEWOOD, David; KHAN, Zaheer. Insights from a systematic review of literature on social enterprise and networks: Where, how and what next?. **Social Enterprise Journal**, 2018.

LUBBERINK, Rob *et al.* Responsible innovation by social entrepreneurs: an exploratory study of values integration in innovations. **Journal of Responsible Innovation**, v. 6, n. 2, p. 179-210, 2019.

LYON, Fergus; FERNANDEZ, Heather. Strategies for scaling up social enterprise: lessons from early years providers. **Social Enterprise Journal**, v. 8, n. 1, p. 63-77, 2012.

MACCALLUM, Diana *et al.* (Ed.). **Social innovation and territorial development**. [s.l.]: Ashgate Publishing, Ltd., 2009.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 5, p. 419-435, 2009.

MARCUS, Alfred A.; ANDERSON, Marc H. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 19-46, 2006.

MARTINELLI, F.; GONZÁLEZ, S.; SWYNGEDOUW, E. 'Social innovation and governance in European cities: urban development between path dependency and radical innovation'. European Urban and Regional Studies. **Special issue: Social Innovation and Governance in European Cities**, v. 14, n. 3, p. 195-209, 1990.

MATHESON, Anna. Health Inequality as a Large-Scale Outcome of Complex Social Systems: Lessons for Action on the Sustainable Development Goals. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 8, p. 2684, 2020.

MATHESON, Kim. How universities can enable social innovation. **Open Source Business Resource**, n. September 2008.

MCALLISTER, Charn P.; ELLEN, B. Parker; FERRIS, Gerald R. Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics. **Journal of Management**, v. 44, n. 5, p. 1926-1952, 2018.

MCCONNELL FOUNDATION, J. W. **Should you sow what you know?** Montreal: QC. JW McConnell Family Foundation, 1998.

MEDEIROS, Carolina Beltrão **Expansão de iniciativas de inovação social: uma proposição adaptativa para análise de percursos**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

MENDELL, Marguerite. L'empowerment au Canada et au Québec: enjeux et opportunités. **Géographie, économie, société**, v. 8, n.1, p :63-86, 2006.

MÉNDEZ, Ricardo. Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. **Eure (Santiago)**, v. 28, n. 84, p. 63-83, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Pedagogia da alternância**. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/pedagogia-da-alternancia#:~:text=A%20pedagogia%20da%20altern%C3%A2ncia%20%C3%A9,e%20trabalho%20e%20o%20escola>. Acesso em: 29 Maio 2022.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Convenção Sobre Diversidade Biológica**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade/convencao-sobre-diversidade-biologica>. Acesso em: 20 Abr. 2022.

_____. **Patrimônio genético**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade/patrimonio-genetico>>. Acesso em: jul. 2022.

MONTEIRO, Igor Alexandre Pinheiro. **Comuns em cercamento: uma análise do protocolo comunitário do Bailique, Amapá, Brasil**. 2018. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

MONTGOMERY, Tom. Are social innovation paradigms incommensurable?. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1979-2000, 2016.

MOORE, Michele-Lee; RIDDELL, Darcy; VOCISANO, Dana. Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. **Journal of Corporate Citizenship**, n. 58, p. 67-84, 2015.

MORAIS-DA-SILVA, R. L *et al.* A caixa preta da inovação social: A necessidade de um olhar processual. In: International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability. **Anais...** São Paulo, 2016.

MORGAN, D. L. Snowball sampling. In: GIVEN, L. M. (Ed.). **Encyclopedia of Qualitative Research methods**. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2008. p. 1043.

MOULAERT, Frank. Measuring socioeconomic disintegration at the local level in Europe: an analytical framework. In: **Beyond the threshold**. Bristol, UK: Policy Press, 1995.

_____. **Globalization and integrated area development in European cities**. New York: OUP Oxford, 2000.

_____. Social innovation: Institutionally embedded, territorially (re) produced. **Social innovation and territorial development**, p. 11-24, 2009.

MOULAERT, Frank. *et al.* Integrated area development and efficacy of local action. Feasibility study for the European Commission. Brussels: EC, DG Social Policy, 1991.

_____. Towards alternative model (s) of local innovation. **Urban studies**, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

_____. **Introduction**: social innovation and governance in European cities: urban development between path dependency and radical innovation. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195-209, 2007.

MOULAERT, Frank. *et al.* **The international handbook on social innovation**: collective action, social learning and transdisciplinary research. England: Edward Elgar Publishing, 2013.

_____. **Social innovation as a trigger for transformations-the role of research**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.

MOULAERT, Frank; MEHMOOD, Abid. Towards a social innovation (SI) based epistemology in local development analysis: lessons from twenty years of EU research. **European Planning Studies**, v. 28, n. 3, p. 434-453, 2019.

MOULAERT, Frank; SEKIA, Farid. Territorial innovation models: a critical survey. **Regional studies**, v. 37, n. 3, p. 289-302, 2003.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations: technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2007.

MUMFORD, Michael D.; MOERTL, Peter. Cases of social innovation: Lessons from two innovations in the 20th century. **Creativity Research Journal**, v. 15, n. 2-3, p. 261-266, 2003.

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

NAÇÕES. **Nações Unidas Brasil**. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 20 Set. 2022.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NAVIN, Mark. Scaling-Up Alternative Food Networks. **Journal of Social Philosophy**, v. 46, n. 4, 2016.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. An evolutionary theory of economic change. **Cambridge, Mass. and London, Belknap Harvard**, 1982.

NEUMEIER, Stefan. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. **Sociologia ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48-69, 2012.

_____. Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. **The geographical journal**, v. 183, n. 1, p. 34-46, 2016.

NICHOLLS, Alex; SIMON, Julie; GABRIEL, Madeleine. **New frontiers in social innovation research**. Springer Nature, 2015.

NINACS, William A. **Empowerment et intervention: développement de la capacité d'agir et de la solidarité**. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 2008.

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

OECD, Eurostat. Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. **Paris 2005**, Sp, v. 46, 2005.

OLIVEIRA, Allain Wilham Silva. **Desenvolvimento territorial, políticas públicas e inovação social no alto Jequitinhonha** –MG. 2015. Tese (Doutorado em Geografia) -- Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2015.

ONU. **Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável** (A/ RES/70/1). Nova Iorque: Publicação das Nações Unidas, 2015

_____. Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2016. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 15 Mar. 2020.

_____. **Novo relatório da ONU: povos indígenas e comunidades tradicionais são os melhores guardiões das florestas da América Latina e do Caribe**. 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/123183-novo-relatorio-da-onu-povos-indigenas-e-comunidades-tradicionais-sao-os-melhores-guardioes>. Acesso em: 01 Mar. 2022.

PACHECO, Anderson Sasaki Vasques; SANTOS, Maria João; SILVA, Karin Vieira da. Social innovation: what do we know and do not know about it. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 24, n. 3, p. 301-326, 2018.

PANDEY, S.; MENEZES, R.; GANETI, S. Why Indian nonprofits are experts at scaling up. **Stanford Social Innovation Review**, Spring, p. 17-23, 2017.

PATIAS, Tiago Zardin *et al.* Family agro-industry clusters from the social innovation perspective. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 6, p. 191-215, 2016.

PEL, Bonno *et al.* **The Critical Turning Points database: concept, methodology and dataset of an international Transformative Social Innovation comparison** (TRANSIT Working Paper # 10). TRANSIT: EU SSH.2013.3.3.2-1 Grant agreement no: 613169. 2017.

PEL, Bonno; BAULER, Tom. The institutionalization of social innovation: between transformation and capture. **TRANSIT working paper**, v. 2, p. 2-1, 2014.

PEL, Bonno; ZUIJDERWIJK, Linda; DIMITRU, Adina. **Critical Turning Points data repository started: On breakthroughs, setbacks and surprises in processes of Transformative Social Innovation**. [s.l.]: Brussels, 2015.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**, New York: John Wiley and Sons. 1959.

PEREZ, María José; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, Luis Ignacio; REY-GARCÍA, Marta. How to encourage social innovations: a resource-based approach. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 7-8, p. 430-447, 2015.

PETER, H.; POLLERMANN, K. ILE und LEADER. In: GRAJEWSKI, R. *et al.* (eds.) **Halbzeitbewertung des EPLR M-V Mecklenburg**. Vorpommern: Braunschweig, 2010.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic management journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis.?' **Scand..L Mgmt**, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

PHILLIPS, Wendy *et al.* Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

PIMBERT, Michel. FPIC and beyond: safeguards for power-equalising research that protects biodiversity, rights and culture. **Participatory Learning and Action**, v. 65, p. 43-54, 2012.

PIROTTI, Tatiane. **A Influência das Capacidades Dinâmicas No Processo De Escalabilidade Da Inovação Social: O Caso Do Projeto Pescar**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

PIROTTI, Tatiane Martins Cruz *et al.* The Process of Social Innovation Scalability: What is the Role of Dynamic Capabilities?. **Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 2, p. 21-38, 2021.

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

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. In: **Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung**. Physica, Heidelberg, 1990. p. 969-987.

PUELLES, Andoni Alonso; EZPONDA, Javier Echeverría. ¿ Qué es la innovación social? El cambio de paradigma y su relación con el Trabajo Social. **Cuadernos de trabajo social**, v. 29, n. 2, p. 163, 2016.

RAGAUSKAITĖ, Aistė; ŽUKOVSKIS, Janas. Creation of social innovation in rural areas. **Research for rural development**, v. 2, p. 195-201, 2019.

RAMOS, Roberta P. The Bailique Community Protocol in Brazil. **Natural Justice**, [online] Disponível em: <https://naturaljustice.org/the-bailique-community-protocol-in-brazil/>.>. 2016. Acesso em: 22. Maio 2021.

RAO-NICHOLSON, Rekha; VORLEY, Tim; KHAN, Zaheer. Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 121, p. 228-237, 2017.

REY-GARCÍA, Marta; CALVO, Nuria; MATO-SANTISO, Vanessa. Collective social enterprises for social innovation: Understanding the potential and limitations of cross-sector partnerships in the field of work integration. **Management Decision**, 2018.

RIDDELL, Darcy; MOORE, Michele-Lee. Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it. **JW McConnell Family Foundation and Tamarack Institute, Toronto and Waterloo, ON**, 2015.

ROGERS, Everett. **Diffusion of Innovations**. 5th ed. New York: Free Press, 2003.

SALATA, Andre Ricardo; RIBEIRO, Marcelo Gomes. **Boletim Desigualdade nas Metrôpoles**. Porto Alegre/RS, n. 09, 2022. Disponível em: <https://www.observatoriodasmetropoles.net.br/>. Acesso em: 20. Set. 2022.

SANDBERG, Erik; HULTBERG, Emelie. Dynamic capabilities for the scaling of circular business model initiatives in the fashion industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 320, p. 128831, 2021.

SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos. **O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SANZO, María José; ÁLVAREZ, Luis Ignacio; REY, Marta. Lights and shadows of business-nonprofit partnerships: The role of nonprofit learning and empowerment in this ethical puzzle. **Sustainability**, v. 9, n. 8, p. 1410, 2017.

SANZO-PEREZ, María José; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, Luis Ignacio; REY-GARCÍA, Marta. How to encourage social innovations: A resource-based approach. *The Service Industries Journal*, v. 35, n. 7-8, p. 430-447, 2015.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. England: Pearson education, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1911.

_____. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

_____. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Allen & Unwin, 1942.

SEN, Amartya. **Freedom as development**. New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 1999.

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

SHRUMM, Holly; JONAS, Harry. Biocultural community protocols: A toolkit for community facilitators. **Cape Town: Natural Justice**, 2012.

SHUCKSMITH, Mark; BROWN, David L. (Ed.). **Routledge international handbook of rural studies**. London: Routledge, 2016.

SI-DRIVE. **SI-Drive- Social Innovation: Driving Force of Social Change Comparative-Analysis-2016-08-15- final.pdf**>. Acesso em: 9 Jul. 2019.

SILVA, Morais da Rodrigo Luiz; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; SEGATTO, Andrea Paula. Scaling up social innovation: a meta-synthesis. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 134-163, 2016.

SILVA, Silvio Bitencourt da. **Inovação Social: um estudo preliminar sobre a produção acadêmica entre 2001 e 2011**. In: Anais Convibra, 2011.

SMITH, Andy. **Biodiversity and culture: exploring community protocols, rights and consent**. London: The International Institute for Environment and Development (IIED), 2012.

SMITH, Wendy K.; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 407-442, 2013.

SOCIAL INNOVATION ACADEMY. **Social Innovation Trends 2020-2030 the Next Decade of Social Innovation**. 2020. Disponível em: <http://www.socialinnovationacademy.eu/social-innovation-trends-2020-2030/>. Acesso em: 08 abr. 2020.

SOUSA, Romier *et al.* **Educação do campo na Amazônia: A experiência histórica das Escolas Famílias do estado do Amapá**. Belém: Instituto Internacional de Educação do Brasil [IEB], 2016.

SUNDEEN, Richard A. Explaining participation in coproduction: A study of volunteers. **Social Science Quarterly**, v. 69, n. 3, p. 547, 1988.

TABAKLAR, Tunca *et al.* Exploring the microfoundations of dynamic capabilities for social innovation in a humanitarian aid supply network setting. **Industrial Marketing Management**, v. 96, p. 147-162, 2021.

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

TAYLOR, James B. Introducing social innovation. **The journal of applied behavioral science**, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

TAYLOR, Melissa A.; DEES, J. Gregory; EMERSON, Jed. The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success. **Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit**, p. 235-266, 2002.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

_____. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in a (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

_____. A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, v. 53, n. 1, p. 1-43, 2019.

_____; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David; LEIH, Sohvi. Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 5-12, 2016.

TEECE, David; PETERAF, Margaret; LEIH, Sohvi. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California management review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

TERSTRIEP, Judith; REHFELD, Dieter. **Bridging local embeddedness and global dynamics—the economics of social innovation**. *European Planning Studies*, v. 28, n. 5, p. 853-863, 2020.

TOLEDO, P. M. Development paradigms contributing to the transformation of the Brazilian Amazon: do people matter? **Current Opinion in Environmental Sustainability**, [s. l.], v. 26-27, p. 77-83, 2017.

TRANSFORMATIVE SOCIAL INNOVATION THEORY. **TRANSIT**. Union Luxemburgo: Bureau of European Policy Advisers, European Commission, 2011. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiPqe0tbQAhWLIZAKHbfdCdQQFgghMAA&url=http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13402/attachments/1/translations/en/renditions/native&usq=AFQjCNF-_xW7coSQF9__INyY7jR5wM7Hzw&sig2=Jm. Acesso em: 13 Abr.2021

_____. **TRANSIT**. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/about-transit>. Acesso em: 20. Abr.2020

TURKER, Duygu; VURAL, Ceren Altuntas. Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 119, p. 98-113, 2017.

UNCETA, Alfonso; CASTRO-SPILA, Javier; GARCIA FRONTI, Javier. The three governances in social innovation. Innovation: **The European Journal of Social Science Research**, v. 30, n. 4, p. 406-420, 2017.

VAMSTAD, Johan. Co-production and service quality: The case of cooperative childcare in Sweden. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 23, n. 4, p. 1173-1188, 2012.

VAN LUNENBURG, Marion; GEUIJEN, Karin; MEIJER, Albert. How and why do social and sustainable initiatives scale? A systematic review of the literature on social entrepreneurship and grassroots innovation. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 31, n. 5, p. 1013-1024, 2020.

VASSALLO, Jarrod P. *et al.* The role of hybrid organizations in scaling social innovations in bottom-of-the-pyramid markets: Insights from microfinance in India. **Journal of Product Innovation Management**, v. 36, n. 6, p. 744-763, 2019.

VERCHER, Néstor. The Role of Actors in Social Innovation in Rural Areas. **Land**, v. 11, n. 5, p. 710, 2022.

VERLEYE, Katrien *et al.* The long and winding road: Building legitimacy for complex social innovation in networks. **Journal of Product Innovation Management**, v. 36, n. 6, p. 695-720, 2019.

VÉZINA, Martine; SELMA, Majdi Ben; MALO, Marie Claire. Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise. **Management Decision**, 2018.

VOLTAN, Annika; DE FUENTES, Claudia. Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. **European journal of innovation management**, 2016.

VOORBERG, William H.; BEKKERS, Viktor JJM; TUMMERS, Lars G. A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. **Public management review**, v. 17, n. 9, p. 1333-1357, 2014.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WARNECKE, Tonia; HOUNDONUGBO, Ahiteme N. Let there be light: Social enterprise, solar power, and sustainable development. **Journal of Economic Issues**, v. 50, n. 2, p. 362-372, 2016.

WEBB, Justin W. *et al.* The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 3, p. 555-581, 2003.

_____. The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 3, p. 555-581, 2010.

WERNER, Wendy J. Corporate social responsibility initiatives addressing social exclusion in Bangladesh. **Journal of health, population, and nutrition**, v. 27, n. 4, p. 545, 2009.

WESTLEY, Frances *et al.* Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 3, p. 234-260, 2014.

WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, 2010.

WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino. When scaling out is not enough: Strategies for system change. In: **Social Frontiers: Social Innovation Research Conference**. London: [s.n.], 2013.

WIBOWO, Mufti Agung *et al.* The Approach of Social Innovation Agility: A Dynamic Capability Strategy. **Quality-Access to Success**, v. 23, n. 188, 2022.

WILFREDO, Arturo Ângulo. **Le développement local par l'intervention culturelle: le cas du Cinéma Beaubien à Rosemont**. 2019. Tese (Doutorado em Estudos Urbanos) -- Université du Québec à Montréal (UQAM), 2019.

WISE, Sean; PATON, Robert A.; GEGENHUBER, Thomas. Value co-creation through collective intelligence in the public sector: A review of US and European initiatives. **Vine**, 2012.

WORDL BANK. **Brazil: Systematic Country Diagnostic**. Washington DC: World Bank, 2016.

_____. **Brasil: aspectos gerais**. 2020. Disponível em: <http://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview>. Acesso em: 07 jun. 2020.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, Shaker A.; NEWHEY, Lance R.; LI, Yong. On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 38, n. 1, p. 137-158, 2014.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTA BAILIQUE

BAILIQUE: Processo da inovação social	
Categorias IS	Perguntas
Contexto Tardif e Harisson (2005) Klein <i>et al.</i> (2016) Klein (2009) Moulaert <i>et al</i> (2010)	1. Me conta sobre a região do Bailique, suas características, alguma especificidade territorial. 2. O contexto de isolamento dos PCTS teve alguma influência na criação do protocolo comunitário? Como e por quê? Como é a relação entre o território e governo?
Envolvimento pessoal	3. Qual seu envolvimento pessoal com a criação do protocolo comunitário? 4. Quais são suas motivações para ajudar os PCTS?
Inovação social/ Protocolo Comunitário Howaldt, Domanski e Kaletka (2016); Moulaert (2009); Moulaert <i>et al.</i> (2010);	5. Me conta um pouco sobre o protocolo comunitário, como foi criado, qual foi a motivação. 6. Você acredita que o protocolo comunitário satisfaz as necessidades e problemas sociais desses territórios? Como e por quê? 7. Quem participou da criação do protocolo comunitário? 8. Quais atores-chave podem ser identificados? Como eles se relacionam? Existem lideranças dentre eles? 9. Quais foram os pontos críticos da implementação do protocolo comunitário? 10. Como o protocolo afetou as comunidades? 11. Quais foram os resultados da implementação do protocolo comunitário?
Inovação social territorial Moulaert e Sekia (2003), Moulaert e Mehmood (2019) Klein (2009)	12. O protocolo comunitário ajuda a desenvolver esses territórios? Como e por que? 13. O que mudou com a implementação do protocolo? (o território mudou/ Desenvolvimento do território) 14. O território se desenvolveu economicamente com a implementação do protocolo comunitário? 15. Após a implementação do protocolo comunitário a identidade da comunidade e o senso de pertencimento foram reforçados? Como e por que? 16. Como a implantação do protocolo comunitário deu maior poder de decisão para a comunidade e fortaleceu os grupos locais? Trouxe empoderamento a comunidade? Influenciou o relacionamento entre os diferentes atores? As relações sociais mudaram? 17. Quais as principais inovações/ mudanças geradas pela implementação do protocolo? 18. O que permanece ao longo desses anos e o que não existe mais? 19. Quais as aprendizagens geradas por essa experiência? Que lições ficaram?

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ENTREVISTA BEIRA AMAZONAS

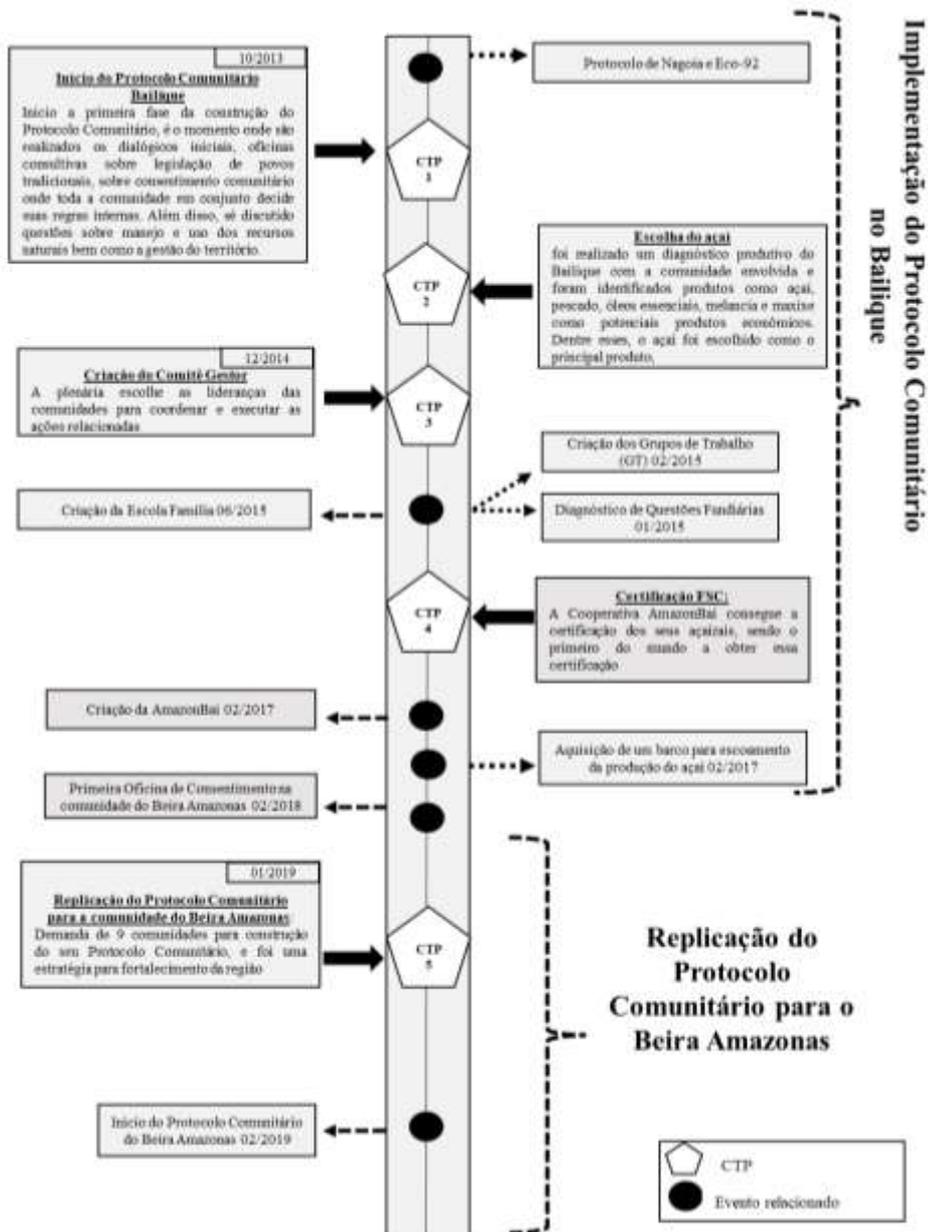
BEIRA AMAZONAS: Processo da escalabilidade da inovação social (replicação do protocolo)	
Categorias IS	Perguntas
Contexto	1. Me conta sobre o Beira Amazonas suas características, algo específico do território.
Replicação Riddell e Moore (2015) Westley e Antadze, (2010)	2. Por que expandir? Qual a motivação da expansão do protocolo comunitário para o Beira Amazonas? 3. Como foi o processo de implementação do protocolo comunitário no Beira Amazonas? 4. Quais os benefícios que a expansão do protocolo comunitário trouxe para o Beira Amazonas? 5. O que é necessário para expandir o protocolo? 6. Quais foram os pontos mais importantes na expansão do protocolo comunitário para o Beira Amazonas? 7. Após a expansão do protocolo comunitário para o Beira Amazonas como é a forma de organização da comunidade?
Aprendizagem	8. O que mudou a respeito da implementação do protocolo comunitário do Bailique para o Beira Amazonas? 9. Teve alguma melhoria no processo de expansão que foi implementada no Beira Amazonas?
Out/Up/Deep Riddell e Moore (2015)	10. Você acredita que a expansão do protocolo comunitário aumentou o número de pessoas e comunidades beneficiadas? 11. A expansão do protocolo comunitário para o Beira Amazonas trouxe novas regras, leis e novas políticas na comunidade? Quais? 12. Como a expansão do protocolo comunitário modificou a cultura do território?

Capacidades Dinâmicas	
Categorias	Perguntas
Sensing Teece (2007)	1. Como vocês identificaram a oportunidades e ameaças nesse território? (elementos importantes) 2. Quem identificou a oportunidade da implementação do protocolo? Qual o papel dessas pessoas? 3. Como é o acesso a informações e conhecimentos nesse território?
Seizing Teece (2007)	4. Como vocês criaram novas ações a partir das oportunidades/ameaças percebidas? 5. Após a expansão do protocolo comunitário para o Beira Amazonas os processos mudaram? 6. Com a implementação do protocolo comunitário para o Beira Amazonas surgiram novas relações de parcerias? A comunicação melhorou? 7. As pessoas que vivem no território são comprometidas com a comunidade?
Transforming Teece (2007)	8. Quais foram as principais transformações ocorridas com a implementação do protocolo comunitário no Beira Amazonas? 9. Houve alguma transformação das relações sociais nesse processo? 10. Como o conhecimento é compartilhado e transmitido pela comunidade?
Capacidades territoriais	11. Quais capacidades foram necessárias para replicação do protocolo comunitário no Beira Amazonas? (Territoriais/ região e comunidade)

**APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ENTREVISTA- PARCEIROS BEIRA
AMAZONAS**

1. Quais são suas motivações para ajudar os PCTS?
2. Qual seu envolvimento pessoal com o território do Bailique?
3. Qual seu envolvimento pessoal com o território do Beira Amazonas?
4. Como foi fechada essa parceria? Foi um contrato formal ou informal?
5. Quais atividades que você realizava para o território do Bailique?
6. Quais atividades que você realizava para o território do Beira Amazonas?

APÊNDICE D - CRITICAL TURNING POINTS (CTPS) DO BAILIQUE



APÊNDICE E - CARTA DE INTENÇÃO DE PESQUISA NA COMUNIDADE DO BEIRA AMAZONAS

Ao Comitê Gestor do Protocolo Comunitário do Beira Amazonas permitam apresentar-me brevemente. Me chamo Ana Luíza Rossato Facco, sou aluna de doutorado em Administração da Unisinos em Porto Alegre –RS e pesquisadora sobre Inovação social. Na minha tese de doutorado intitulada como “A contribuição das capacidades dinâmicas no processo da escalabilidade da inovação social” estou investigando a escalabilidade inovação social com uma abordagem territorial. Eu como pesquisadora, realizando várias leituras e reflexões, consegui identificar que o Protocolo Comunitário é uma inovação social e nesse sentido, meu interesse é, se possível, ir a campo e conversar com os moradores e lideranças da comunidade no sentido de entender mais afundo como foi replicado o Protocolo Comunitário para o Beira Amazonas.

Acredito fielmente que se tiver a chance e oportunidade de conversar com os moradores e liderança do território estarei colaborando para dar cada vez mais visibilidade a essas comunidades. Em minhas leituras sobre o Protocolo Comunitário pude sentir o quanto esses territórios são cheios de riquezas e merecem mais atenção. Acredito também que vivenciarei uma nova cultura e terei muitos aprendizados com vocês, como também espero poder contribuir com meus conhecimentos junto a comunidade.

Gostaria de salientar que tenho um profundo respeito por essa comunidade e pelas pessoas que fazem esse território se desenvolver, e por isso, meu compromisso é compartilhar os resultados dessa vivência com a comunidade do Beira Amazonas e aos demais interessados.

Atenciosamente,

Ana Luíza Rossato Facco