



**UNISINOS**

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

**MANUELA RÖSING AGOSTINI**

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESPOSTA AOS VAZIOS  
INSTITUCIONAIS:**

Uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais

**SÃO LEOPOLDO  
2017**

MANUELA RÖSING AGOSTINI

TESE

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESPOSTA AOS VAZIOS  
INSTITUCIONAIS:**

Uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais

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

Orientadora: Dr. Cláudia Cristina Bitencourt

Coorientadora: Dr. Luciana Marques Vieira

Coorientadores estrangeiros: Dr. Thomas

Bauler e Dr. Bonno Pel

SÃO LEOPOLDO

2017

A275p

Agostini, Manuela Rösing.

O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais : uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais / Manuela Rösing Agostini. – 2017.

295 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

"Orientadora: Dr. Cláudia Cristina Bitencourt ; coorientadora: Dr. Luciana Marques Vieira ; coorientadores estrangeiros: Dr. Thomas Bauler e Dr. Bonno Pel."

1. Inovação social. 2. Vazios institucionais. 3. Análise multidimensional. 4. Contexto social. 5. Sistemas institucionais.  
I. Título.

CDU 3

**Manuela Rösing Agostini**

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESPOSTA AOS VAZIOS  
INSTITUCIONAIS:**

Uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais

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

Aprovada em 04/05/2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Claudia Cristina Bitencourt (Orientadora) – UNISINOS

---

Prof. Dra. Luciana Marques Vieira (Coorientadora) – Fundação Getúlio Vargas SP

---

Prof. Dr. Luciano Barin Cruz – HEC Montréal

---

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho – Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dra. Ana Clarissa Zanardo dos Santos – PUC-RS

---

Prof. Dra. Yeda Swirski de Souza – UNISINOS

*Dedico esta tese a todos aqueles que acreditam que um novo olhar sobre o mundo é possível. Que estamos de 'veias abertas', mas que podemos sempre encontrar novos caminhos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Dr. Luiz Paulo Bignetti, pelos ensinamentos e orientação no início do doutorado, por ser um precursor do tema da inovação social no Brasil e incentivar seus alunos na busca constante pela crítica acadêmica.

Às Professoras Dra. Claudia Cristina Bitencourt e Dra. Luciana Marques Vieira, pela orientação e contribuições acadêmicas que sempre me conduziram durante o doutorado. Agradeço, essencialmente, ao carinho, ao auxílio e à preocupação.

Aos Professores Dr. Thomas Bauler e Dr. Bonno Pel, por me receberem no período de doutorado sanduíche em Bruxelas promovendo o meu aprimoramento acadêmico.

Aos professores Dra. Ana Clarissa dos Santos, Dr. Luciano Barin Cruz, Dr. Bonno Pel, Dr. Dmitri Domanski, Dr. Eugenio Avila Pedroso, Dra. Maira Petrini, Dr. Nei Antonio Nunes, Dr. Jose Carlos Lazaro da Silva Filho, Dr. Nicholas Santos, Dr. Frank Moulart, Dra. Yeda Swirski de Souza, Dr. Silvio Bittecourt da Silva e Dra. Claudia de Salles Stadlober, por suas contribuições acadêmicas e profissionais, pela gentileza e disponibilidade de auxílios e validações das proposições de pesquisa.

Ao apoio do NEIS – Núcleo de Empreendedorismo e Inovação Social da Unisinos, que por intermédio da professora Dra. Yeda Swirski de Souza, incentivou financeira e estruturalmente a coleta de dados no México e a minha ida para o doutorado sanduíche na Bélgica.

Ao apoio e incentivo do IFRS – Instituto Federal do Rio Grande do Sul, instituição no qual sou docente e que possibilitou meu afastamento para capacitação durante o doutorado.

Às comunidades do Bailique e de Chiapas por nos receberem e mostrarem que um novo olhar sobre o mundo é possível. Agradeço aos dirigentes e gestores dos projetos Yomol A'tel, Protocolo Comunitário e Ecocitrus por abrirem a possibilidade de pesquisa e coleta de dados

Agradeço, em especial:

Aos meus pais, Ana Paula e André Luiz, por me ensinarem a ser feliz e amar incondicionalmente. Amo muito vocês.

Ao Vini, pelo amor, companheirismo, incentivo e ajuda. Te amo por acreditar que ao teu lado sempre há um final feliz e que a construção de uma família é fruto de cada gota de amor, de cada palavra, de cada gesto, de cada novo amanhecer.

Ao meu filho Bernardo, que já de dentro do meu ventre é o meu maior incentivador. Meu filho, este final de tese contigo aqui comigo foi o meu melhor presente. Te amo.

*Eu dou um passo, ela dá dois passos.  
Eu dou dois passos, ela dá quatro passos.  
Eu dou quatro passos, ela dá oito passos.  
Para isso serve a utopia, para eu seguir caminhando.*

**(Eduardo Galeano)**



## RESUMO

Em um cenário internacional caracterizado por desigualdades sociais, aumento das taxas de pobreza e dissimétricos mercados, um número cada vez maior de pesquisadores tem investigado diferentes teorias que procuram conciliar as práticas de gestão e a busca por soluções inovadoras para a transformação social. Alinhada a esta perspectiva, esta tese possui como objetivo compreender o processo de inovação social e os fatores que influenciam as iniciativas de inovação social em contextos de vazios institucionais. Assim, a inovação social é compreendida como o desenvolvimento de novas soluções que geram um impacto na resolução de problemas sociais, envolvendo atores e partes interessadas na promoção de uma mudança nas relações sociais, transformando as realidades locais. Os vazios institucionais ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social. Para investigar as iniciativas de inovação social em contextos de vazios institucionais, a tese seguiu seis etapas metodológicas, sendo a primeira inspirada numa etapa exploratória, com um caso exploratório em uma comunidade indígena produtora de café orgânico no sul do México, seguida por uma revisão de literatura com a identificação de proposições preliminares de pesquisa que foram investigadas em mais dois estudos de caso no Brasil, um no sul e outro no norte do país. Com estes casos, foi possível reformular as proposições preliminares gerando um documento com sete proposições validadas junto a pesquisadores que integram grupos de pesquisa em inovação social. A tese seguiu paradigma interpretativista, com uma abordagem de pesquisa qualitativa. Dentre os principais resultados encontrados, está a forte relação da inovação social com o contexto institucional no qual está inserida, levando a primeira contribuição teórica da tese: a presença de vazios institucionais intensifica desigualdades sociais em contextos de vulnerabilidade socioeconômica e as inovações sociais podem atuar para preencher ou amenizar estes vazios. Esta tese, ainda avança na teoria por incluir a perspectiva de que os vazios institucionais são originários não somente do Estado, do mercado e das organizações sem fins lucrativos, como abordado pela literatura, mas também da ciência e das regras e culturas comunitárias. Identificou-se, ainda, que os vazios também podem ocorrer em contextos com mercado desenvolvido e com alta concentração de instituições. Além do mais, os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores que possuem objetivos diferentes e complementares e que podem atuar conjuntamente na transformação social. Entretanto, para que esta transformação seja efetiva, há que se respeitar os valores, normas e cultura dos atores envolvidos, por meio de uma negociação partilhada dos ideais coletivos. Outro destaque é a identificação de cinco sistemas para analisar o contexto no qual as iniciativas de inovação social estão inseridas: político, financeiro, econômico, de educação/trabalho, e cultural. A última contribuição teórica que a tese apresenta refere-se à possibilidade de uma formação híbrida de instituições para preencher vazios institucionais, sendo composta pelas comunidades locais e por instituições dominantes no cenário institucional.

**Palavras-chave:** Inovação Social. Vazios Institucionais. Análise multidimensional. Contexto social. Sistemas institucionais.

## ABSTRACT

In an international scenario characterized by social inequalities, rising poverty rates and market dissymmetry, an increasing number of researchers have investigated different theories that seek to reconcile management practices and search for innovative solutions to social transformation. According to this perspective, this thesis aims to understand the process of social innovation and the factors that influence social innovation initiatives in contexts of institutional voids. Thus, social innovation is understood as the development of new solutions that generate an impact in solving social problems, involving actors and stakeholders in promoting a change in social relations, transforming local realities. Institutional voids occur when institutional arrangements do not allow the full functioning of the market leading to innumerable social inequalities, either through the absence, weakness or non-fulfillment of the role that is expected from the institutions that form the social context. In order to investigate social innovation initiatives in contexts of institutional voids, this thesis followed six methodological steps, the first one inspired in an exploratory case in an indigenous community that produces organic coffee in southern Mexico. The second step is a literature review with the identification of preliminary research proposals that were investigated in two other case studies in Brazil, one in the south and the other in the north of the country. With these cases, it was possible to reformulate the preliminary propositions, generating a document with seven proposals validated by researchers that integrate research groups in social innovation. This thesis followed the interpretative paradigm, with a qualitative research approach. Among the main results, there is the strong relationship between social innovation and the institutional context in which it is inserted, leading to the first theoretical contribution of this thesis: the presence of institutional voids intensifies social inequalities in contexts of socioeconomic vulnerability and social innovations can act to fill or soften these voids. This thesis still advances in theory by including the perspective that institutional voids originate not only from the State, market and non-profit organizations, as addressed in literature, but also from science and community rules and cultures. It was also identified that voids can also occur in contexts with a developed market and with a high concentration of institutions. Moreover, institutional voids are filled by multiple actors who have different and complementary goals and can act together in social transformation. However, for this transformation to be effective, the values, norms and culture of the actors involved must be respected through a shared negotiation of collective ideals. Another highlight is the identification of five systems to analyze the context in which social innovation initiatives are inserted: political, financial, economic, education/work, and cultural. The last theoretical contribution that this thesis presents refers to the possibility of a hybrid formation of institutions to fill institutional voids, being composed by the local communities and by dominant institutions in the institutional scenario.

**Keywords:** Social Innovation. Institutional Voids. Multidimensional analysis. Social context. Institutional systems.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição das entrevistas em profundidade - caso mexicano.....	35
Quadro 2: Pesquisas nas bases de dados.....	38
Quadro 3: Descrição das entrevistas em profundidade - caso Ecocitrus .....	42
Quadro 4: Descrição das entrevistas em profundidade - caso Bailique .....	43
Quadro 5: Grupos de pesquisa contatados para validação.....	46
Quadro 6: Descrição das etapas empíricas de coleta de dados .....	52
Quadro 7: Categorias de análise NVivo - Yomol A'tel.....	63
Quadro 8: Fatores institucionais Yomol A'tel.....	83
Quadro 9: Correntes teóricas sobre institucional voids .....	88
Quadro 10: Atores que preenchem os institucional voids .....	90
Quadro 11: Conceitos de inovação social .....	103
Quadro 12: As dimensões de análise de uma inovação social pelo CRISES .....	107
Quadro 13: Conceitos de empresa social e empreendedorismo social.....	117
Quadro 14: Categorias de análise NVivo - Bailique .....	136
Quadro 15: Fatores institucionais Bailique .....	152
Quadro 16: Categorias de análise NVivo - Ecocitrus .....	161
Quadro 17: Fatores institucionais Ecocitrus.....	179
Quadro 18: Análise de escalabilidade nos casos empíricos .....	188

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Framework</i> de pesquisa .....	32
Figura 2: O projeto Yomol A'tel .....	55
Figura 3: Níveis das linhas de pobreza em Chilón .....	75
Figura 4: As dimensões da inovação social - TEPSIE .....	110
Figura 5: Dimensões da IS - André e Abreu.....	111
Figura 6: Desenvolvimento de uma inovação social .....	114
Figura 7: Uma visão sistêmica da inovação social.....	117
Figura 8: <i>Framework</i> teórico: a inovação social como resposta aos vazios institucionais numa perspectiva multidimensional.....	122
Figura 9: Processos do Protocolo Comunitário do Bailique .....	129
Figura 10: <i>Timeline</i> dos CTPs Bailique .....	155
Figura 11: Cadeia de valor Ecocitrus .....	168
Figura 12: <i>Timeline</i> CTPs Ecocitrus.....	181
Figura 13: Operacionalização do modelo de pesquisa numa amostra de empresas sociais .....	196
Figura 14: <i>Framework</i> teórico após os dados empíricos: a inovação social como resposta aos vazios institucionais em uma perspectiva multidimensional .....	203
Figura 15: <i>Framework</i> final de pesquisa – a inovação social preenchendo vazios institucionais.....	226
Figura 16: Origens dos vazios institucionais .....	230

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABS: Recursos Genéticos e a Repartição Justa e Equitativa dos Benefícios Advindos de sua Utilização

ACTB: Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique

Banrisul: Banco do Estado do Rio Grande do Sul

BEPA: *Bureau of European Policies Advisers*

BRDE: Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

CESE: Comitê Econômico e Social Europeu

CRISES: *Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales*

CVT: Centro de Vocação Tecnológico

FBES: Fórum Brasileiro de Economia Solidária

GESMAC: Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais

GTA: Grupo de Trabalho Amazônico

GTZ: Sociedade Alemã de Cooperação Técnica (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*).

IPA: *Interpretative Policy Analysis*

IS: Inovação Social

IV: *Institutional Voids*

JIBS: *Journal of International Business Studies*

OECD: *Organisation for Economic Co-operation and Development*

ONG: Organização não governamental

PCTs: Povos e Comunidades Tradicionais

RIPESS: *Réseau Intercontinental de Promotion de L'économie Sociale Solidaire*

TRANSIT: *Transformative Social Innovation Theory*

UE: União Europeia

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Problematização e contexto da pesquisa</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2 Objetivos da pesquisa</b> .....	<b>25</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	25
1.2.2 Objetivos Específicos.....	25
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>25</b>
<b>2 Metodologia de pesquisa</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1 Método</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2 Etapas da pesquisa</b> .....	<b>31</b>
2.2.1 Etapa 1: Pesquisa exploratória: o caso mexicano Yomol A'tel .....	33
2.2.2 Etapa 2: proposta de <i>framework</i> de pesquisa e <i>framework</i> teórico .....	36
2.2.3 Etapa 3: estudos de caso no Brasil – diferentes contextos sociais.....	39
2.2.4 Etapa 4: confrontação empírica: grupos de pesquisa em inovação social.....	45
2.2.5 Etapa 5: revisão de <i>framework</i> teórico, problema de pesquisa e objetivos.....	49
2.2.6 Etapa 6: conclusão e proposta de <i>framework</i> .....	50
<b>2.3 Unidade de análise</b> .....	<b>50</b>
<b>2.4 Escolha dos casos</b> .....	<b>51</b>
<b>3 Etapa 1: Pesquisa exploratória: O caso mexicano Yomol A'tel</b> .....	<b>54</b>
<b>3.1 Relato geral sobre Yomol A'tel</b> .....	<b>54</b>
<b>3.2 Narrativa da pesquisadora: diário de campo Yomol A'tel</b> .....	<b>57</b>
<b>3.3 Análise dos dados: entrevistas, relatórios e observações sobre Yomol A'tel</b> .....	<b>63</b>
3.3.1 Análises do micro nível – atores Yomol A'tel.....	64
3.3.2 Análises do meso nível – processo de inovação social Yomol A'tel .....	67
3.3.3 Análises do nível macro – contexto Yomol A'tel.....	71
<b>4 Etapa 2: Proposta de <i>framework</i> teórico – revisão de literatura</b> .....	<b>86</b>
<b>4.1 <i>Institutional voids</i></b> .....	<b>86</b>
<b>4.2 Teoria institucional</b> .....	<b>95</b>
<b>4.3 Inovação social</b> .....	<b>100</b>
4.3.1 Dimensões da inovação social.....	106
4.3.2 Inovação social, empreendedorismo social, empresa social e negócio social: esclarecimentos e escopo para o trabalho.....	115
<b>4.4 <i>Framework</i> teórico: a inovação social como resposta aos vazios institucionais em uma perspectiva multidimensional</b> .....	<b>121</b>
<b>5 Etapa 3: Estudos de caso no Brasil – diferentes contextos sociais</b> .....	<b>125</b>
<b>5.1 Relato geral sobre o Bailique</b> .....	<b>125</b>
<b>5.2 Narrativa da pesquisadora: diário de campo Bailique</b> .....	<b>129</b>
<b>5.3 Análise dos dados: entrevistas, relatórios e observações sobre o Bailique</b> .....	<b>136</b>
5.3.1 Análises do micro nível – atores Bailique .....	137
5.3.2 Análises do meso nível – processo de inovação social Bailique .....	140
5.3.3 Análises do macro nível – contexto do Bailique .....	147
<b>5.4 CTPs – <i>Critical Turning Points</i> do Bailique</b> .....	<b>153</b>
<b>5.5 Relato geral sobre a Ecocitrus</b> .....	<b>156</b>
<b>5.6 Narrativa da pesquisadora: diário de campo Ecocitrus</b> .....	<b>159</b>
<b>5.7 Análise dos dados: entrevistas, relatórios e observações sobre a Ecocitrus</b> .....	<b>161</b>
5.7.1 Análises do micro nível – atores Ecocitrus .....	162
5.7.2 Análises do meso nível – processo de inovação social Ecocitrus .....	164
5.7.3 Análises do macro nível – contexto da Ecocitrus .....	175
<b>5.8 CTPs – <i>Critical Turning Points</i> da Ecocitrus</b> .....	<b>179</b>
<b>5.9 Dados emergentes da coleta de dados e discussão conceitual</b> .....	<b>182</b>
<b>6 Etapa 4: confrontação empírica: grupos de pesquisa em inovação social</b> ..	<b>198</b>

6.1	Elaboração das proposições finais para envio aos grupos de pesquisa .....	198
6.2	Análise das validações dos pesquisadores e grupos de pesquisa .....	204
7	Discussões dos resultados e contribuições.....	227
7.1	Contribuição teórica para a inovação social e <i>institutional voids</i> .....	227
7.2	Contribuições gerenciais .....	233
7.3	Contribuição metodológica.....	235
7.4	Limitações do estudo .....	236
7.5	Sugestões para futuros estudos .....	237
7.6	Considerações finais.....	238
	Referências.....	241
	APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa: caso mexicano .....	248
	APÊNDICE B – Protocolo de pesquisa: caso Ecocitrus .....	251
	APÊNDICE C – Protocolo de pesquisa: caso Bailique.....	255
	APÊNDICE D – Protocolo de pesquisa: validação com grupos de pesquisa ..	258
	APÊNDICE E – Fotos dos casos .....	264
	APÊNDICE F – Validações dos pesquisadores e grupos de pesquisa.....	270
	ANEXO A – Convite para Encontro Bailique.....	290

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário internacional caracterizado por desigualdades sociais, aumento das taxas de pobreza e falta de harmonia entre os mercados, um número cada vez maior de pesquisadores tem investigado diferentes teorias que procuram conciliar as práticas de gestão e a busca por soluções inovadoras de mudança social.

Nesse contexto, no qual as taxas de pobreza são elevadas e problemas sociais são latentes, principalmente em países em desenvolvimento e em economias emergentes, as regulações e as instituições que suportam os mercados não são suficientes para garantir seu pleno funcionamento. Em decorrência, surgem os chamados *institutional voids*, ou vazios institucionais<sup>1</sup>, caracterizados por falhas institucionais que não permitem o pleno funcionamento do mercado, acarretando inúmeras desigualdades sociais.

As abordagens sobre os vazios institucionais são oriundas de estudos de economia, política, sociologia, sociologia econômica e antropologia, de autores como Leff (1978); Khanna e Palepu (2000); Fama (1980); North (1990) e Chakrabarty (2009). Na presente tese, a abordagem sobre o tema está ancorada nas investigações de Mair e Martí (2009) e Mair, Martí e Ventresca (2012), os quais aproximam os estudos de *institutional voids* ao empreendedorismo social, analisando os vazios como um impedimento à participação ativa no mercado e o empreendedorismo social como uma oportunidade para amenizar estas desigualdades.

Considerando o contexto dos vazios institucionais e com a finalidade de analisar organizações e iniciativas cuja missão principal é o social, esta pesquisa utiliza uma das temáticas que compreende ser uma proposta mais ampla para trabalhar com esta perspectiva: a inovação social. Após uma revisão de literatura sobre o tema, envolvendo diferentes autores – Taylor (1970); Cloutier (2003); Mulgan et al. (2007); Rodrigues (2006), entre outros – inovação social é aqui compreendida como "novas formas organizacionais e institucionais, novas formas de fazer as coisas, novas práticas sociais, novos mecanismos, novas abordagens e novos conceitos que dão lugar a realizações e melhorias concretas" (CRISES, 2004, p.1). Em recente

---

<sup>1</sup>*Institutional voids* está traduzido, neste trabalho, como vazios institucionais, sendo ambos os termos utilizados neste estudo.



relatório, o CRISES – *Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales* identificou a inovação social como um processo iniciado pelos atores sociais para responder a um desejo, a uma necessidade; para encontrar uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação, visando mudar as relações sociais; para transformar um quadro ou propor novas orientações culturais a fim de melhorar a qualidade e as condições de vida da comunidade (CRISES, 2015).

Huybrechts (2013) estabelece importantes definições que ajudam a entender o contexto desta pesquisa. Ele argumenta que os conceitos de empresa social, inovação social e empreendedorismo social têm, nas últimas décadas, recebido cada vez mais atenção e têm sido utilizados com diferentes significados em variados contextos. Segundo tal autor, ‘empreendedorismo social’ é o processo dinâmico pelo qual tipos específicos de indivíduos, chamados ‘empreendedores sociais’, criam e desenvolvem organizações definidas como ‘empresa social’, a fim de experimentar processos e/ou gerar resultados entendidos como ‘inovação social’.

A esta tese interessa ampliar o escopo e analisar essa área no contexto social, sob a perspectiva do processo de inovação social. Aqui compreende-se inovação social como um processo participativo de interações sociais, entre indivíduos, para alcançar certos resultados, envolvendo atores e partes interessadas com interesse em resolver um problema social e capacitar os beneficiários (BEPA, 2011). É importante, pois, identificar os diferentes atores que participam de iniciativas<sup>2</sup> de inovação social, visando solucionar vazios institucionais. Este grupo pode abranger empreendedores sociais e empresas sociais, em diferentes níveis de análise.

A teoria da inovação social precisa avançar em seus esforços para identificar os diferentes *stakeholders* e seus papéis. Mair e Marti (2009) argumentam que a pesquisa sobre vazios institucionais centrou sua atenção no papel dos atores mais poderosos, como governos e grupos empresariais, e que outros atores têm recebido pouca atenção, sendo ignorados os atores mais ‘fracos’.

A premissa proposta, nesta tese, de que múltiplos atores participam de iniciativas de inovação social, em diferentes contextos sociais, para preencher vazios institucionais pode ser uma contribuição importante para melhor compreensão da

---

<sup>2</sup> O termo ‘iniciativa’ é utilizado, nesse trabalho, como sinônimo de ‘projeto’, estando ambos relacionados com os casos empíricos estudados na tese, ou seja, com as ações de inovação social que preenchem vazios institucionais.

abordagem interdisciplinar e da influência de diferentes teorias no que tange a inovação social.

Um dos objetivos desta tese é propor um *framework* para investigar, em uma análise multidimensional, a inovação social como um instrumento para superação ou redução de vazios institucionais. Essa perspectiva multidimensional deriva da análise de múltiplos atores em diferentes contextos institucionais. Para apoiá-la e preencher lacunas encontradas na literatura, foram desenvolvidas proposições teóricas sobre inovação social e vazios institucionais, amparadas em três etapas compostas de casos empíricos.

Analisaram-se os vazios institucionais e como o processo de inovação social destas iniciativas pode preenchê-los. Foram cumpridas seis etapas metodológicas, a primeira relata a metodologia adotada, evidenciando sua construção, pois sua estrutura foi elaborada de acordo com as etapas do método proposto, seguindo a lógica exploratória. Na sequência, apresenta-se o primeiro estudo empírico – caso mexicano – quando são expostas uma narrativa da pesquisadora e a primeira análise do estudo, identificando três categorias centrais: contexto, processo e atores.

Esta etapa gerou a subsequente – revisão da literatura e construção de proposições teóricas. Após a identificação das categorias de análise, na primeira etapa e das lacunas teóricas, na segunda, teve início mais uma etapa empírica. A terceira etapa, constituída por dois estudos de caso, no Brasil, em contextos sociais e econômicos antagônicos, possibilitou o refinamento das proposições teóricas, resultando em um documento que foi enviado para renomados pesquisadores, integrantes de grupos de pesquisas em inovação social no Brasil, no Canadá, nos Estados Unidos e na Europa. A quarta etapa possibilitou a análise das proposições em novos contextos sociais, por intermédio de especialistas na área, atribuindo maior confiabilidade na tese proposta e mais profundidade nas reflexões e análises críticas, promovendo um ‘diálogo’ entre a pesquisadora e os especialistas envolvidos.

Consideradas as temáticas e o método que nortearam este estudo, são identificados, nas próximas seções, a contextualização do problema de pesquisa e os objetivos da tese.

## 1.1 Problematização e contexto da pesquisa

A temática *institutional voids* é analisada predominantemente em economias emergentes, observando-se uma lacuna relativa a estudos referentes aos vazios em economias mais desenvolvidas e à comparação entre os mercados (BRUTON; AHLSTROM; LI, 2010; JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 2014; MATTEN; MOON, 2008; PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010). A fim de analisar contextos sociais e econômicos diferentes, que enfrentam a pobreza com mecanismos e políticas próprias, buscam-se elementos para compreender preliminarmente os contextos pesquisados, ou seja, o Brasil e o México. Igualmente buscaram-se elementos sobre como a União Europeia vem enfrentando vazios e desigualdades sociais, já que alguns pesquisadores consultados estão nela inseridos.

A quarta etapa metodológica – confrontação empírica com grupos de pesquisa em inovação social – diz respeito a estes contextos e aos três casos aplicados. O primeiro caso, ocorreu no México em um projeto que reúne seis empresas sociais na coordenação da cadeia de valor do café orgânico. Este caso é denominado de Yomol A'tel. O segundo e o terceiro casos são brasileiros, porém inseridos em contextos sociais muito diferentes, sendo um no norte e outro no sul do país. O caso do sul do país é o da Ecocitrus, uma cooperativa de produtores de citrus que coordena toda a cadeia de valor: produção, industrialização, comercialização, destino correto dos resíduos industriais. O terceiro caso está sediado no coração da floresta amazônica, em um projeto de Protocolo Comunitário, para gerar valor ao açaí orgânico produzido na região. Este caso é denominado de Bailique. A breve análise sobre o contexto europeu justifica-se pela forte atuação dos grupos de pesquisa em inovação social naquele continente e pela inserção da pesquisadora no Grupo Transit, em decorrência de seu doutoramento sanduiche.

O Brasil vem investindo grande esforço em políticas públicas e estratégias para a redução da pobreza e das desigualdades sociais. A aceleração destas políticas ocorreu, de forma mais acentuada, desde o início da gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, tendo retirado 28 milhões de brasileiros da linha de pobreza. Entretanto, um programa de políticas públicas, voltadas exclusivamente para a transferência condicionada de renda, parecia não ser mais suficiente para que o país continuasse avançando na busca pela erradicação da pobreza. Em 2010, durante o

mandado da presidente Dilma Rousseff, teve início o programa Brasil Sem Miséria, a fim de garantir que 'o núcleo duro da pobreza' fosse também incluído no ciclo de desenvolvimento pelo qual passava o país (CAMPELLO; FALCÃO; COSTA, 2014).

O programa foi desenvolvido através de uma série de formulações que podem ser agregadas em três grupos: a) definição da linha de extrema pobreza e o público a ser atendido (renda familiar *per capita* de R\$ 70 reais –atualizada, em maio de 2014, para R\$ 77 reais *per capita*); b) necessidade de mudança de postura do Estado e agenda de hiperfocalização (projeto do Busca Ativa, no qual o Estado assumiu o compromisso de encontrar, cadastrar e incluir as pessoas mais vulneráveis e que não tivessem acesso a seus direitos básicos, passando a ter ação ativa no cadastramento e não ficando somente na espera passiva pelos beneficiários); c) reconhecimento do caráter multidimensional da pobreza, para além da unidimensionalidade monetária (adotar ações de garantia de renda, mas também ações de geração de renda, por meio de oportunidades de inclusão produtiva urbana e rural e de melhoria ao acesso a serviços públicos básicos) (CAMPELLO; MELLO, 2014).

Entre os anos de 2011 e 2014, foram investidos, no Brasil, mais de R\$ 107 bilhões para a consolidação dos três eixos do programa Brasil Sem Miséria: garantia de renda, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos. Como exemplos de resultados, cita-se que, até o outubro de 2014, 22 milhões de brasileiros superaram a extrema pobreza com o programa Bolsa Família; 1,35 milhão de famílias, que eram extremamente pobres, foram incluídas no Cadastro Único da Busca Ativa e no Bolsa Família; mais de 1,5 milhão de pessoas de baixa renda se inscreveram em cursos de qualificação profissional do Pronatec; 400 mil beneficiários do Bolsa Família formalizaram-se como microempreendedores individuais (CAMPELLO; MELLO, 2014).

Apesar dos dados positivos apresentados pelo governo federal brasileiro, muitos pesquisadores ainda se questionam sobre a efetividade dos resultados na erradicação da pobreza. Burton (2013), ao analisar o programa e os resultados, observa que os decisores políticos enfatizaram o mercado para produzir emprego e renda e que o programa apresenta uma atitude paternalista, na medida em que não possibilita aos pobres participarem da solução de seus problemas sociais e econômicos. O mesmo autor diz que, embora o Bolsa Família tenha sido um programa importante na ascensão de renda das famílias pobres, em muitos casos não foi suficiente. Outro dos resultados de tal investigação revela a entrada de milhões de

brasileiros para a classe média, situação muito celebrada pelo governo brasileiro, mas relativamente criticada pelo referido estudo, por ser muito tênue a faixa de renda que distingue as classes sociais. O mesmo autor destaca que a classe social deve ser mensurada não somente pelos indicadores de renda, mas também pelo atendimento de outras necessidades essenciais, tais como educação e saúde.

Burton (2013) considera que, mesmo que tenha havido redução da pobreza e expansão da classe média, as diferenças sociais continuarão existindo e continuarão sendo uma barreira para a plena participação de todos os indivíduos na sociedade. Sem maior atenção a outros elementos associados à pobreza, como capacidades e atitudes sociais, a pobreza no Brasil poderá ser reduzida, mas, certamente, não será eliminada.

Segundo dados do World Bank (2015), o Brasil entre, 2003 e 2013, viveu uma década de progresso econômico e social, quando a renda dos 40% mais pobres da população cresceu, em média 6,1%, tendo sido 3,5% o crescimento da renda da população total. Contudo, desde 2013, o país vem apresentando um processo de estagnação destes índices. O PIB brasileiro diminuiu de 4,5%, entre 2006 e 2010, para 2,1%, entre 2011 e 2014, e 0,1% em 2014. A inflação continua elevada, em final de 2014, pairava em 6,4%. Para enfrentar os desequilíbrios, revitalizar o crescimento e reduzir o *déficit* fiscal, o governo anunciou, no início de 2015, medidas de redução de direitos, corte de despesas discricionárias, restrição do apoio do Tesouro Nacional aos bancos públicos e ao setor energético. A médio prazo, as perspectivas do Brasil estão na dependência do resultado dos ajustes atuais e de novas reformas, que valorizem o crescimento. O World Bank finaliza seu relatório sobre o Brasil, mencionando que, apesar da redução dos índices de pobreza conquistados nos últimos anos, a desigualdade permanece relativamente alta para um país de renda média.

O Brasil enfrenta, desde 2015, uma das piores crises econômicas e políticas de sua história. Com o *impeachment* da presidente Dilma Rousseff, em 31 de agosto de 2016, o ex-vice-presidente Michel Temer tomou posse e anunciou que seu governo promoveria diversas medidas de ajuste fiscal e uma agenda de reformas (WORLD BANK, 2017a). Entretanto, tais reformas, principalmente a trabalhista e a previdenciária, vem enfrentando manifestações contrárias do Congresso Nacional e da sociedade brasileira. As políticas de austeridade, que o atual governo vem

adotando, estão refletidas em um relatório do World Bank (2017b), que mostra os novos números da desigualdade social no Brasil.

O referido relatório evidencia que, até o final de 2017, o Brasil deverá ter um aumento de 2,5 a 3,6 milhões de pessoas vivendo na miséria. Para minimizar os impactos da crise econômica e política sobre a população, o World Bank sugeriu a expansão do programa Bolsa Família para 30,7 bilhões de reais, para que o governo venha a proteger o grupo que o relatório denomina ‘novos pobres’. Essa medida possibilitaria que, após mais de uma década de redução da pobreza, ela não voltasse a patamares alarmantes (WORLD BANK, 2017b).

A tendência é de pessimismo. Aguardar por políticas públicas, neste novo cenário político brasileiro, aproxima-se de uma utopia, por isto, na busca por soluções que não dependam exclusivamente do poder público, diversos setores da sociedade estão investindo em alternativas para solucionar ou, pelo menos, amenizar as desigualdades sociais.

Em um relatório sobre o mapa dos investimentos de impacto no Brasil, a ANDE, LGT, *Quintessa Partners* e *University of St. Gallen Hub São Paulo* (2014) calcula que, em 2014, foram investidos, aproximadamente, US\$350 milhões em negócios com impacto social no Brasil, margem considerada baixa para um país que pode crescer muito nesse setor. Outros dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2013) mostram a existência de mais de 33 mil empreendimentos econômicos solidários, no Brasil, até 2013, entretanto não é possível afirmar que todos estes empreendimentos configuram-se como negócios de impacto social. Por meio destas informações, observam-se o crescimento e a importância que os projetos de inovação social vêm assumindo no contexto brasileiro.

Em conceito semelhante ao adotado pelo governo brasileiro, o CESE – Comitê Econômico e Social Europeu estabelece que são consideradas pessoas em situação de pobreza aquelas cujos rendimentos e recursos são inadequados e que as impedem de ter uma vida aceitável em sua sociedade. Esta condição as, leva, muitas vezes, a outras situações de desvantagem, como desemprego; baixos rendimentos; condições indignas de habitação; insuficientes cuidados com a saúde; obstáculos no acesso à aprendizagem, à cultura, ao desporto e a atividades recreativas. Elas são pessoas, muitas vezes, excluídas de atividades econômicas, sociais e culturais, tendo seus direitos fundamentais restringidos (EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE, 2011).

A União Europeia, em março de 2010, iniciou um projeto denominado EUROPA 2020, com cinco grandes objetivos, visando ao crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, a fim superar a crise econômica e financeira iniciada em 2008. Dentre os cinco objetivos, encontra-se a plataforma europeia contra a pobreza, a qual permitirá assegurar ampla distribuição dos benefícios de crescimento e emprego, bem como garantir que pessoas em situação de pobreza e exclusão social possam viver dignamente e participar ativamente na sociedade. A União Europeia estabeleceu a meta de reduzir em 20 milhões o número de pessoas em situação de pobreza e exclusão social, tomando por base em três indicadores: risco de pobreza (definido como a percentagem de pessoas que têm um rendimento inferior a 60% do rendimento mediano nacional); privação material extrema (pessoas com falta de recursos, segundo uma lista de bens predefinidos); intensidade de trabalho muito reduzida (pessoas que vivem em uma família com desempregados) (EUROPEAN COMMISSION, 2010).

Em muitos países europeus, a ausência de reformas estruturais e a crise têm conduzido, desde 2008, ao aumento do risco de pobreza, de exclusão social e profissional. Dados do Eurostat (banco de dados estatísticos da União Europeia) confirmam que 24,2% da população da UE, ou seja, 119,7 milhões de pessoas, encontram-se em risco de pobreza ou de exclusão social. Em 2011, este percentual subiu em 19 Estados-Membros e, entre 2008 e 2011, o número de pessoas em situação de pobreza ou de exclusão social aumentou em 4 milhões. Os três indicadores que compõem o risco de pobreza ou exclusão social também se agravaram, desde 2008, e elevaram-se, em 2013, para 17% para o risco de pobreza; 9% para a privação material grave; 10% para pessoas que vivem em famílias com intensidade de trabalho muito baixa. Em muitos países europeus, os pobres estão ficando cada vez mais pobres (EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE, 2013).

Dentre as medidas adotadas para o fortalecimento de políticas públicas contra a pobreza, está o incentivo à inovação social. Um relatório do CESE reconhece o importante papel do setor social da economia e das ONGs na aplicação de estratégias de combate à pobreza, no fomento de criação de emprego, no desenvolvimento de serviços que atendam às necessidades da comunidade. O mesmo documento salienta que o desenvolvimento de novas soluções deve ser uma responsabilidade

partilhada entre todos os intervenientes, incluindo pequenas e médias empresas e empresários (EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE, 2011).

Quanto ao contexto mexicano, dados do World Bank (2017) evidenciam que a economia mexicana enfrenta um ambiente externo complexo, em que a persistência de preços baixos para o petróleo; a normalização da política monetária nos Estados Unidos; a desaceleração do comércio internacional e do crescimento econômico global; bem como a diversidade de eventos geopolíticos elevam a aversão ao risco e à volatilidade financeira, colocam em risco a estabilidade econômica e financeira do país, assim como as perspectivas de crescimento. Há de se considerar também a instabilidade política provocada pela recente eleição de Donald Trump como presidente dos EUA, o qual prometeu austeridade na política externa com o México.

O World Bank, em relatório de 2010, identifica que, em áreas rurais mexicanas, 61% das pessoas vivem na linha da pobreza, correspondendo a mais de 15 milhões de indivíduos. Alguns fatores que determinam o *status* da pobreza no México são: geografia do local e proximidade com centros urbanos; etnia, sendo as taxas de pobreza em comunidades indígenas muito mais elevadas; gênero, as mulheres enfrentam falta de oportunidade de emprego e de acesso a recursos produtivos. De acordo com o relatório do World Bank, em 2011, 75% da população indígena vive abaixo da linha da extrema pobreza, principalmente nos estados de Chiapas, Oaxaca e Guerrero. A renda per capita dos mexicanos é de US\$ 9.640, porém a renda da população rural é de apenas US\$ 456 por ano. Em situação ainda mais desfavorável encontram-se as famílias indígenas, entre as quais os índices de pobreza e de extrema pobreza são maiores do que entre as famílias rurais. Uma das razões para esta situação é a concentração de subsídios agrícolas governamentais. Os gastos públicos com estados do sul é de 20 a 30 vezes menor do que com os estados do norte do país. Outro fator que influencia esta situação são as altas taxas de violência, muitas vezes relacionadas com o tráfico de drogas (INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT, 2014).

Diante dos dados apresentados e da observância de que a pobreza e as desigualdades sociais são fatores que precisam ser tratados com prioridade nos contextos analisados, torna-se clara a relevância de pesquisas que enfatizem a busca por mecanismos de auxílio para estes elementos, tais como a compreensão sobre fatores institucionais que afetam os processos de inovação social.



As intervenções com inovações sociais, promovidas por diferentes atores vêm sendo consideradas como alternativas para suprir as carências não alcançadas pelas políticas públicas. Nos três contextos, Brasil, México e União Europeia, iniciativas com objetivos sociais estão se consolidando como alternativas para inserção de pessoas no mercado, seja pelo acesso à renda (atuando como empreendedores sociais), seja pela facilidade de consumo (produtos e serviços mais acessíveis à população de baixa renda).

As inovações sociais contribuem para a diminuição de desigualdades e vão crescendo em número e em investimentos. Entretanto, a academia observa que ainda há lacunas a serem investigadas, por exemplo, os conceitos e as ainda não estão completamente alinhados, levando a inúmeras indagações sobre os fenômenos relacionados a estas iniciativas, bem como sobre os fatores que interferem nestes processos (BIGNETTI, 2011; MULGAN et al., 2007; POL; VILLE, 2009; SILVA, 2012; SOUZA; SILVA FILHO, 2014).

A compreensão sobre os processos de inovação social é incipiente e ainda há muito a avançar para conhecê-los melhor. Por meio de uma lente teórica mais robusta, será possível identificar como ocorrem os processos de auto-organização e compreender regras e princípios para um padrão de inovação social (LE BER, 2010).

Esta tese apresenta proposições teóricas sobre os temas de inovação social e *institutional voids*, relacionando-os com os objetivos e o método de pesquisa que nortearam a resposta a duas questões de pesquisa: *Como ocorre o processo de inovação social, nas iniciativas que impulsionam transformações sociais? Quais fatores influenciam o processo de inovação social em contextos de vazios institucionais?*

Considerando a escolha pela perspectiva multidimensional, as análises das iniciativas de inovação social concentram-se em quatro dimensões: (1) contextos institucionais (diferentes contextos e a interferência de sistemas políticos, financeiros, de educação/trabalho e culturais); (2) múltiplos atores (dando voz a diferentes atores, que possuem objetivos diversos); (3) aspectos institucionais (regulamentação, aceitação, motivação, sanção); (4) inovação social propriamente dita (modificação/transformação de uma necessidade social; solução inovadora; implementação do processo de inovação social; envolvimento de atores e partes interessadas; efetividade dos resultados).

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Considerando as questões de pesquisa e a escolha por uma análise multidimensional, esta subseção apresenta os objetivos da presente tese.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o processo de inovação social e os fatores que influenciam as iniciativas de inovação social em contextos de vazios institucionais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral formularam-se objetivos específicos:

1. compreender a relação entre os diferentes atores que interagem nas iniciativas de inovação social, observando as influências das dimensões institucionais;
2. analisar a influência que os diferentes sistemas institucionais (político, financeiro, educacional/trabalho e cultural) exercem nas iniciativas de inovação social;
3. compreender a inovação social e as diferentes dimensões que a compõem;
4. compreender as especificidades das iniciativas de inovação social em diferentes contextos;
5. propor um *framework* identificando os fatores institucionais que influenciam o processo de inovação social.

## 1.3 Justificativa

A busca por uma compreensão sobre o processo de soluções inovadoras que auxiliem na diminuição de desigualdades sociais é o problema central proposto para esta tese.

Inúmeros pesquisadores de diversas áreas do conhecimento procuram contribuir para a construção de saberes que tragam melhorias para a sociedade. Na administração não é diferente. Ela pode e deve contribuir para a obtenção de mecanismos e ferramentas, que auxiliem na gestão e na otimização de recursos a serem empregados em ações, que tragam benefícios para a formação de uma sociedade mais justa e igualitária. Considera-se, nesta tese, que inovações sociais podem preencher vazios institucionais causados pela ineficiência ou pela falta de instituições fortes e atuantes no mercado, situação esta que se configura como uma das causas das desigualdades sociais.

A justificativa do presente estudo encontra-se na expectativa de que o entendimento do processo de formulação e desenvolvimento das inovações sociais e das relações estabelecidas pelos diversos atores, envolvidos nesta intervenção, possa auxiliar a evolução dos parâmetros de gestão destas iniciativas. A observação e a análise das relações entre os atores e a identificação de fatores que levam aos vazios institucionais, bem como a compreensão dos diferentes contextos, podem alavancar importantes contribuições para a pesquisa na área de inovação social e *institutional voids*. Ambas são temáticas relativamente novas, que instigam importantes tendências de pesquisa na área de administração e gestão social.

Maurer (2011) explica que, no campo da Administração, geralmente têm sido elaborados estudos abordando a inovação, em uma perspectiva tradicional, como inovação em produtos ou em processos. Diz o mesmo autor que, apesar de o conceito de inovação social estar avançando, vindo a ser usado por um grupo maior de pesquisadores, ainda há necessidade de progredir nesta temática. Perspectivas recentes de pesquisa evidenciam que a inovação social não é mais objeto de estudo específico do ‘terceiro setor’ e que ela pode ocorrer em outros ambientes, como organizações com fins lucrativos ou entre setores. Por exemplo, uma inovação social iniciada em um movimento social que venha a ser adotada por um governo (HORTA; BIGNETTI, 2014).

De forma mais específica, esta tese pretende contribuir para a elucidação sobre o processo de inovação social e como ele se diferencia, em contextos sociais específicos. Há distintos conceitos e terminologias, nos diferentes contextos acadêmicos, os órgãos públicos de fomento e as instituições privadas atuam de forma diferenciada, todavia não há estudos que analisem as múltiplas dimensões propostas nesta tese, com uma visão sobre o processo da inovação social em contextos de

vazios institucionais, com um olhar sob a perspectiva da Teoria Institucional, que sustenta a temática dos vazios, a qual é a teoria base para estas análises de contexto.

Pretende-se contribuir para o avanço do entendimento sobre a temática da inovação social em uma perspectiva institucional, compreendendo os fatores que impactam as relações entre os diferentes atores e os contextos nos quais estes projetos estão inseridos, e propor um *framework* teórico que evidencie os fatores que influenciam as iniciativas de inovação social que preenchem vazios institucionais.

Ao encontro desta perspectiva, porém com uma justificativa social, esta tese pode contribuir com a investigação mais profunda sobre a gestão de iniciativas que procuram diminuir desigualdades sociais. Este tema assume relevância global, visto que os índices de pobreza e os desafios para superá-los estão presentes em todos os contextos sociais. Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia em 1998, aborda as relações do Estado com o mercado e as desigualdades que surgem pela falta de participação ativa dos agentes como cidadãos. Ele mostra que a livre e ativa participação dos indivíduos na sociedade ocorre por meio de oportunidades econômicas, liberdades políticas, poderes sociais e condições habilitadoras, relacionadas à boa saúde, à educação básica, ao incentivo e ao aperfeiçoamento de iniciativas (SEN, 2000).

Zambam (2012), ao analisar as teorias propostas por Amartya Sen, considera que a arquitetura das relações sociais é caracterizada por contradições que influenciam os diferentes ambientes e instituições, provocando aumento de desigualdades e instabilidades políticas, econômicas e culturais. Ele considera que a participação nas atividades econômicas é indispensável tanto para a realização pessoal como para a caracterização do indivíduo como agente, sendo preciso sua integração social e seu acesso à renda e aos bens que possibilitam a integração nas relações de mercado.

A análise dos vazios institucionais em diferentes contextos, bem como a compreensão das inovações sociais que podem preencher estas falhas ocasionadas pelas instituições, pode auxiliar na melhor compreensão sobre estas arquiteturas sociais que geram desigualdades e pobreza.

Este estudo contribui com as iniciativas pesquisadas, uma vez que permite uma visão mais consistente sobre o processo de inovação social e sobre as relações entre os atores envolvidos e maior clareza a respeito dos contextos em que os projetos de desenvolvem, possibilitando aprimorar as ferramentas de gestão destas iniciativas.

Uma das contribuições gerenciais desta tese diz respeito à melhoria dos processos das instituições, pois a identificação dos fatores-chave, bem como a leitura de como eles exercem influência, pode intensificar a profissionalização deste segmento.

A presente tese está estruturada em seis seções, em consonância com o método adotado. Na segunda seção, apresenta-se a etapa inspirada na pesquisa exploratória, desenvolvida a partir do caso mexicano. Na terceira, expõe-se a revisão de literatura sobre as temáticas levantadas, apresentando as proposições teóricas iniciais. Na quarta, desenvolvem-se os dois estudos de casos brasileiros, enfatizando as categorias relativas a atores, processo de inovação social e contexto no qual as iniciativas estão inseridas, que geraram duas novas proposições de pesquisa e incrementos nas já identificadas na fase da revisão de literatura. Na quinta, apresentam-se as análises de pesquisadores renomados (considerados especialistas), integrantes de grupos de pesquisas em inovação social relacionadas às proposições apresentadas nesta tese. Na sexta, mostram-se as conclusões e as contribuições do estudo, encerrando com as referências bibliográficas.

A estrutura diferenciada desta tese foi construída observando a sequência das fases da pesquisa e seguindo a lógica exploratória. O capítulo sobre o método é o primeiro, a fim de se explanarem as escolhas feitas, a sequência que as sucedem, e, posteriormente, o estudo de caso exploratório. Somente após a análise do caso mexicano, encontra-se o capítulo relativo ao referencial teórico adotado, visto ter a pesquisadora ido a campo antes de efetuar a revisão de literatura. A ordem dos capítulos é, pois, apresentada em uma estrutura diferenciada para propiciar que a leitura seja feita na sequência do método aqui construído, enfatizando a lógica processual e os procedimentos metodológicos adotados.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção, será apresentada a metodologia de pesquisa, composta pelas escolhas metodológicas desta pesquisadora, como o método escolhido, a unidade de análise, o contexto empírico de pesquisa e as etapas que foram seguidas para responder ao problema de pesquisa levantado.

### 2.1 Método

Para o desenvolvimento da pesquisa torna-se relevante preliminarmente conhecer o posicionamento ontológico e epistemológico da pesquisadora, a fim de compreender as escolhas metodológicas realizadas. Burrell e Morgan (1979) estabelecem a categorização das teorias dos estudos organizacionais em quatro paradigmas sociológicos, quais sejam: Humanista Radical, Estruturalista Radical, Interpretativista e Funcionalista. Para fundamentar tal classificação, os autores criaram dois eixos: o primeiro classifica as teorias quanto à natureza da ciência, podendo ser objetivo ou subjetivo; o segundo apresenta os pressupostos da natureza da sociedade, podendo ser classificado em sociologia da mudança social ou sociologia da regulação.

Alguns autores, como Vergara e Caldas (2005), consideram que o paradigma dominante nas teorias organizacionais ainda é o funcionalista. Voltado para explicações essencialmente racionais de assuntos sociais, ele se distingue por apresentar uma abordagem de regulação sociológica e uma visão objetivista da filosofia da ciência. No entanto, muitos estudos estão surgindo apoiados em outros paradigmas, inclusive no interpretativista.

O paradigma interpretativista apresenta-se com uma abordagem de regulação sociológica e uma visão subjetivista da filosofia da ciência. Assim, este paradigma oferece uma interpretação da realidade como ela é, mas compreende a natureza da realidade social no nível da experiência subjetiva de cada indivíduo. Ou seja, o indivíduo despe-se da condição de mero observador (que possuía no paradigma funcionalista) e passa à condição de participante, com uma experiência de seu entendimento do mundo. Entretanto, este paradigma mantém a mesma característica do funcionalismo, ao defender a manutenção do *status quo* e da ordem social.

Como um dos objetivos desta pesquisa é compreender o processo de inovação social e as relações entre os diferentes atores que os formam em diferentes contextos sociais, optou-se pelo paradigma interpretativista que procura entender e explicar o mundo social sob o ponto de vista dos atores envolvidos diretamente no processo social. O paradigma interpretativista possibilita compreender as ciências culturais por meio do método *verstehen*, que proporciona uma forma de estudar o mundo pela experiência dos outros (BURRELL; MORGAN, 1979)

Um dos pressupostos desta pesquisa é que cada iniciativa de inovação social é um produto cultural no qual há interferência tanto dos atores como do contexto institucional em que estão inseridos. A comparação entre contextos sociais diferentes possibilitou uma análise macro sobre as características relevantes destes projetos, tais como a identificação de variáveis culturais, políticas, econômicas e sociais que interferem nestas iniciativas.

Quanto à abordagem de pesquisa, Bosquetti (2009), em sua tese doutoral, identifica que, para o paradigma interpretativista, a abordagem qualitativa é a mais apropriada para um enfoque interpretativo da realidade. Ela geralmente emprega multimétodos para analisar a qualidade dos fenômenos. Dentre os métodos citados, sugerem-se estudos biográficos, etnográficos, fenomenológicos, *Grounded Theory* e estudos de casos.

Para maior fundamentação desta abordagem, realizou-se uma revisão sistemática da literatura sobre inovação social, na qual se constatou que a abordagem metodológica predominante nos artigos é a qualitativa, com estudos de casos múltiplos. Estes resultados direcionam para o sugerido por Edmondson e McManus (2007), que elaboraram um estudo sobre a importância da aderência da metodologia ser adequada à pesquisa de campo em organizações. As autoras classificam as pesquisas em três níveis de maturidade: nascente, intermediária e madura, classificando as abordagens metodológicas adequadas a cada nível de maturidade da teoria. Para as teorias de nível nascente, a abordagem metodológica sugerida é a qualitativa, a fim de informar sobre um novo fenômeno ou de inspirar futuras pesquisas sobre ele.

Observa-se que a maioria das pesquisas em inovação social apresentam abordagem qualitativa, por ser uma teoria em crescente evolução, havendo ainda necessidade de explorar seu campo de pesquisa e consolidar a área. Corroborando as citadas autoras, Collis e Hussey (2009) explicam que a pesquisa exploratória deve

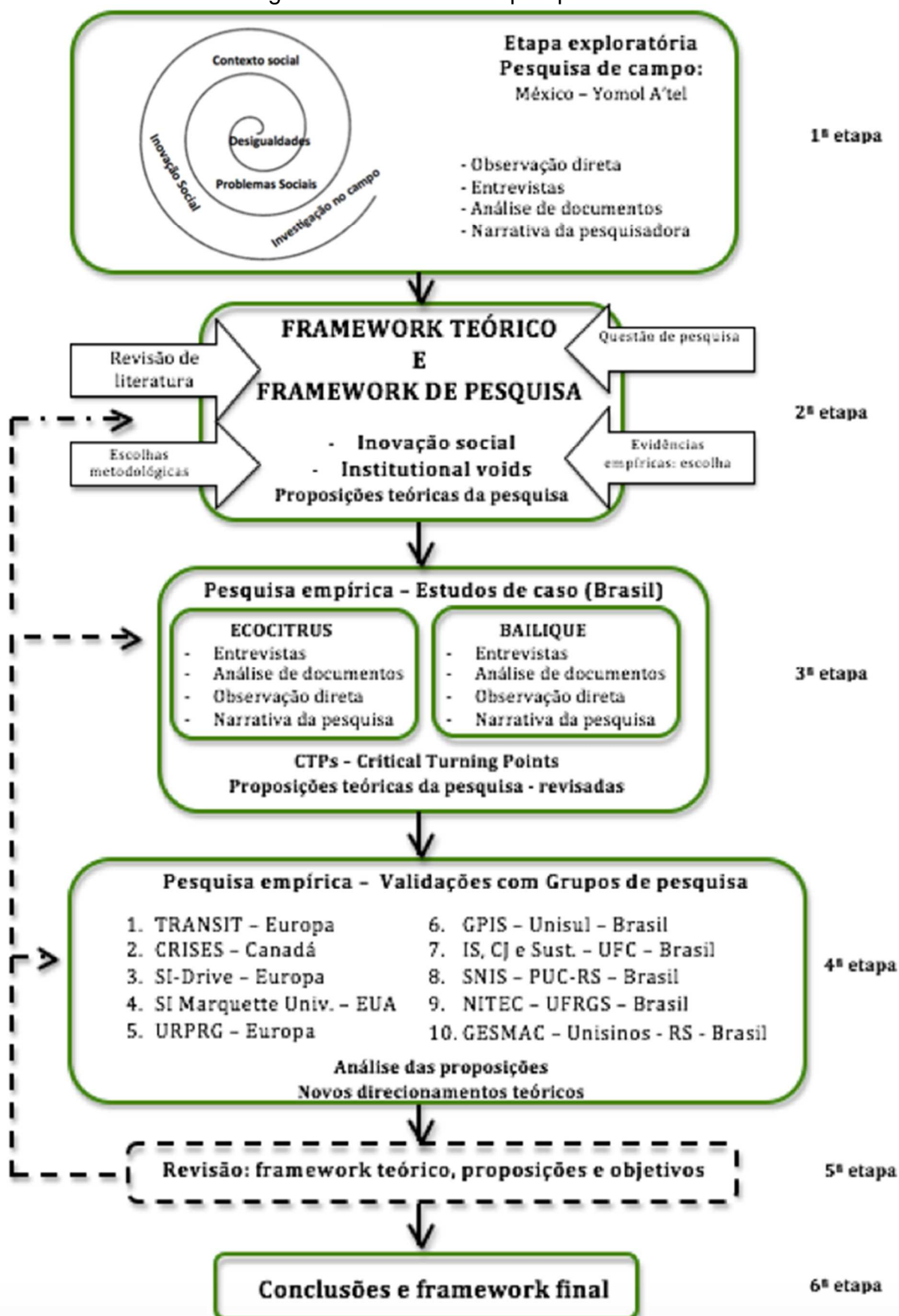
ser utilizada quando há pouco estudos ou mesmo nenhum sobre o assunto a ser investigado. O foco deve ser a obtenção de *insights* sobre o assunto para uma investigação mais rigorosa em estágio posterior.

Pretende-se aqui compreender processos de diferentes iniciativas de inovação social que preencham vazios institucionais em contextos sociais diferentes. A coleta seguiu seis etapas de pesquisa, sendo três fases empíricas, com métodos diferentes para cada uma. Na próxima seção, estão especificadas as etapas do método proposto.

## **2.2 Etapas da pesquisa**

Nesta seção, são apresentadas as etapas de pesquisa da presente tese, havendo a descrição das escolhas metodológicas e das características de cada etapa, conforme mostra a Figura 1.



Figura 1: *Framework* de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

### 2.2.1 Etapa 1: Pesquisa exploratória: o caso mexicano Yomol A'tel

A primeira etapa foi uma ida a campo para compreender o fenômeno em estudo. A temática central a ser investigada era a inovação social, em um contexto de desigualdades e problemas sociais. Desde o início da pesquisa, estabeleceu-se o contexto social como uma importante perspectiva de análise, ou seja, a tese não ficaria restrita a uma investigação no âmbito de organizações ou iniciativas que promovem a inovação social, mas procuraria entender contexto/meio/ambiente no qual elas ocorrem.

Em julho de 2015, surgiu a oportunidade de a pesquisadora fazer uma coleta de dados no México para um estudo de caso sobre universidades jesuítas. A ida da pesquisadora a campo não previa uma coleta de dados específica para esta tese, pois ela apenas sabia que a iniciativa era de inovação social. A pretensão inicial era compreender o projeto, seus atores e como a iniciativa se comportava em relação à escala.

Entretanto, ao chegar no México e dar início à coleta de dados, a pesquisadora viveu momentos muito relevantes para a presente pesquisa e para sua formação como pesquisadora. A coleta ocorreu na região do sul do México, em um grupo denominado “Yomol A'tel”, que possui seis empresas que coordenam a cadeia de café orgânico. A região é de extrema pobreza, 75% da população vive abaixo da linha da pobreza e as instituições tradicionais, nitidamente, não funcionam (INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT, 2014).

Quando a pesquisadora chegou a Chilón, estava ocorrendo a eleição municipal. Naquele domingo, começou um conflito armado entre os dois partidos políticos que disputavam a eleição. Como a região possui um histórico de disputas de terras e de direitos indígenas, a polícia e o exército mexicano não intervêm. Em consequência, a pesquisadora ficou sitiada na casa da Missão Jesuíta, durante o período da coleta de dados, o que acentuou sua percepção de mundo e de pesquisa.

Após ter vivenciado este processo e convivido com pessoas participantes da iniciativa e com a população local, a pesquisadora retornou ao Brasil e iniciou as análises dos dados, tendo por base as indicações metodológicas de uma pesquisa exploratória, por acreditar que a teoria defendida neste documento emergiu do campo.

Pela necessidade de atribuir maior confiabilidade ao estudo e seguir o rigor metodológico das pesquisas qualitativas, optou-se, nesta etapa, por adotar diferentes

fontes de evidências:

1. entrevistas em profundidade: foram entrevistados 13 atores envolvidos com a iniciativa, com o auxílio de um protocolo de pesquisa, composto de 32 questões norteadoras, como exposto no Apêndice A. Este protocolo de pesquisa contava com oito categorias: informações gerais sobre a iniciativa; atores; desafios; escala; envolvimento pessoal; dimensões da inovação social; vazios institucionais; gestão; mensagem final. As entrevistas totalizaram quase 600 minutos de áudio e vídeo, como mostra o Quadro 1. Este material foi transcrito e traduzido do espanhol para o português. Para análise dos dados foi utilizado o *software* NVivo for Mac, versão 11.2.2;
2. observações diretas: a pesquisadora realizou as entrevistas pessoalmente, bem como participou de atividades e reuniões da iniciativa. Outra forma de coleta de dados foi realizada por meio das observações da pesquisadora, descritas em formato de diário de campo, as quais geraram as narrativas da pesquisadora. Para auxiliar nas observações, foram realizados registros fotográficos, como ilustrado no Apêndice E;
3. análise sobre documentos e relatórios: outras fontes de investigação foram os relatórios e os documentos da iniciativa. Alguns documentos estavam disponíveis nos *sites* da Yomol A'tel e outros foram disponibilizados pelos entrevistados após a coleta de dados. Para análise sobre o contexto econômico e político da região, utilizaram-se dados secundários provenientes de relatórios e documentos do World Bank, do censo mexicano, de jornais regionais e de publicações acadêmicas. A pesquisadora foi incluída em um grupo de pesquisa mexicano de estudantes de doutorado, mestrado e graduação que pesquisam esta iniciativa. Esta participação gerou dois artigos científicos com o grupo, um deles publicado na edição de 2016 do ENANPAD e outro apresentado em um evento em Berlim – *Envisioning the Future of Food Across North-South Divides: Transregional Food Networks and Movements*, nesse mesmo ano;
4. narrativa da pesquisadora: a coleta de dados foi marcada por fatores externos muito significativos, pois a pesquisadora, neste período, se viu em meio a um conflito armado, ficando sitiada por cinco dias na casa da Missão Jesuíta. Para descrever tal episódio, optou-se por uma narrativa em primeira

peessoa, a fim de relatar mais fielmente a situação enfrentada e sua importância para a pesquisa.

Quadro 1: Descrição das entrevistas em profundidade - caso mexicano

	<b>Cargo do entrevistado</b>	<b>Tempo de entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Local da entrevista</b>
1	Diretora Capeltic	63:53	14.07.15	Capeltic Santa Fe - Cidade do México
2	Gerente Capeltic Santa Fe	23:49	14.07.15	Capeltic Santa Fe - Cidade do México
3	Funcionário Capeltic	02:02	14.07.15	Capeltic Santa Fe - Cidade do México
4	Diretor de operações Yomol A'tel	91:32	16.07.15	Escritório Yomol A'tel - Cidade do México
5	Conselheiro Yomol A'tel	39:14	16.07.15	Escritório Yomol A'tel - Cidade do México
6	Diretor de Estratégia Institucional Yomol A'tel	103:00	17.07.15	Hotel Casa Condesa - Cidade do México
7	Coordenação Administrativa Bats'il Maya	68:00	20.07.15	Planta Bats'il Maya - Chilón
8	Responsável pelo processo Administrativo Bats'il Maya	60:40	22.07.15	Planta Bats'il Maya - Chilón
9	Coordenador Common Sit Cateltic (microfinanceira)	52:17	22.07.15	Planta Bats'il Maya - Chilón
10	Coordenação de projetos Yomol A'tel	36:00	22.07.15	Planta Bats'il Maya - Chilón
11	Produtor de café e funcionário Capeltic	33:30	20.07.15	Planta Bats'il Maya - Chilón
12	Professor da Universidade Ibero-Americana		02.07.16	E-mail
13	Pesquisador e doutorando pela University of Oxford		05.07.16	E-mail
<b>Tempo total das entrevistas</b>		597:57		

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Após a coleta, os dados foram categorizados no *software* NVivo, sendo, inicialmente, identificados 14 *nodes*. Após as análises e os agrupamentos, identificaram-se três categorias principais: contexto, processo, atores. Os principais resultados encontrados definiram o caminho relacionado à inovação social como processo, bem como a identificação da temática do *institutional voids* com uma perspectiva de análise local. Esta primeira etapa da pesquisa foi importante para explorar o campo e, assim, buscar na literatura as referências mais adequadas para melhor compreender estas temáticas. Sob esta perspectiva, a segunda etapa foi desenvolvida, com a proposta de um *framework* teórico e de pesquisa.

Esta etapa passou por três validações. A primeira desenvolveu-se junto ao grupo de pesquisa mexicano, ao qual a pesquisadora apresentou os resultados

encontrados, que foram discutidos pelos integrantes. No momento da validação, três dos entrevistados estavam presentes. A segunda ocorreu junto ao grupo de pesquisa GESMAC – Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais da Unisinos, sendo consolidada principalmente a narrativa da pesquisadora. A terceira aconteceu na Conferência Internacional do IPA – *Interpretative Policy Analysis* em Hull, Inglaterra, em 2016, na qual estavam presentes importantes pesquisadores de inovação social, entre eles o professor Frank Moulaert, que participou ativamente da expressão de contribuições sobre o *paper* apresentado.

Esta etapa de pesquisa gerou publicação no *Interpretative Policy Analysis*, em Hull, no ano de 2016. Seu relato foi vencedor do *Best Case Award* - primeiro lugar como melhor caso de ensino no CJBE - *Global Jesuit Case Series* em Nova York, no ano de 2016. Ela também resultou em publicação no *Enanpad 2016* e na apresentação de um artigo em um evento em Berlim sobre a divisão norte-sul.

### 2.2.2 Etapa 2: proposta de *framework* de pesquisa e *framework* teórico

Na segunda etapa da pesquisa, foi elaborado um *framework* de pesquisa e um *framework* teórico. Para a elaboração do *framework* teórico foi realizada uma revisão de literatura para explorar o tema da inovação social como resposta aos vazios institucionais em uma análise multidimensional. A perspectiva de análise multidimensional foi desenvolvida através da análise de múltiplos atores em diferentes contextos institucionais. Para suportar o *framework*, foram elaboradas proposições teóricas, identificadas nas lacunas encontradas na teoria e em chamadas de *journals* especializados nessas temáticas, bem como nas dimensões identificadas na primeira etapa da coleta de dados com o caso mexicano. Pretendeu-se, ainda nesta etapa, responder a um questionamento de pesquisa: sob quais dimensões pode-se analisar projetos de inovação social que preencham vazios institucionais?

Para encontrar resposta a este questionamento e indicar um *framework* teórico, tornaram-se necessários a busca de artigos científicos nas bases de dados e um corte temporal para análise. A revisão de literatura está, portanto, dividida em dois subtemas: *institutional voids* e inovação social. Foram também analisados os temas empreendedorismo social e empresa social, por se ter identificado que eles

apresentam uma forte ligação com inovação social. Foi realizada, nas bases de dados, uma busca por artigos sobre cada um dos três temas, conforme os critérios de seleção adiante descritos.

Utilizou-se o banco de dados *Web of Knowledge*, plataforma de referência bibliográfica produzida pelo *Institute for Scientific Information (ISI)*. A plataforma consiste em várias bases de dados de referência como *Web of Science*, *Current Contents Connect*, *Derwent Innovations Index (patent)* e outros recursos web, entre os quais *Journal Citation Report*, *Essential Science Indicators*, *WebPlus Scientific*, *BiologyBrowser* e *ResearcherID*, cobrindo milhares de periódicos em diversas áreas de interesse: ciência, ciências sociais, artes e humanidades. A escolha por esta base de dados foi influenciada pelo fato de o banco de dados possuir ferramentas que auxiliam na identificação de índices de citação, permitindo uma análise mais detalhada do histórico de citações dos artigos, incluindo *journals* mais relevantes, fator de impacto e *links* diretos para outras ferramentas de análise (WEB OF KNOWLEDGE, 2016).

A busca foi realizada em janeiro de 2016, sendo assim refinada:

- palavra-chave – *social innovation*, *institutional voids* e *social entrepreneurship* ou *social enterprise*;
- tipo de documento – apenas artigos foram selecionados;
- categorias do Web of Science – optou-se pelas áreas de domínio de ciências sociais, na área economia empresarial, já que esta tese visa contribuir para a área de administração;
- período de análise – optou-se por estudos mais atuais, delimitados entre o ano de 2006 e o mês de setembro de 2016;
- língua de publicação – selecionaram-se: inglês, português, francês e espanhol.

O Quadro 2 apresenta as informações acerca da pesquisa conduzida, seu refinamento e seus resultados. Devido à quantidade de trabalhos encontrados, adotou-se, como critério de classificação, o maior número de citações. Este mesmo critério foi utilizado para a escolha de artigos analisados na íntegra: os 24 artigos mais citados sobre vazios institucionais; os 36 artigos mais citados sobre tema de empreendedorismo social/empresa social; os 33 artigos mais citados sobre inovação

social. O Quadro 2 também evidencia os periódicos que, no período pesquisado, publicaram dois ou mais artigos sobre os temas abordados.

Quadro 2: Pesquisas nas bases de dados

	<b>Institutional Voids</b>	<b>Inovação social</b>	<b>Empreendedorismo social e empresa social</b>
<b>Base de dados</b>	<i>Web of knowledge</i>	<i>Web of knowledge</i>	<i>Web of knowledge</i>
<b>Data da pesquisa</b>	07/01/2016	07/01/2016	07/01/2016
<b>Key-word</b>	<i>Institutional voids</i>	<i>Social innovation</i>	<i>Social entrepreneurship ou Social enterprise</i>
<b>Resultados totais – sem refinamento</b>	75 documentos	683 documentos	672 documentos
<b>Período</b>	2006 - 2016	2006 - 2016	2006 - 2016
<b>Search domain</b>	<i>Social sciences</i>	<i>Social sciences</i>	<i>Social sciences</i>
<b>Áreas</b>	<i>Business economics</i>	<i>Business economics</i>	<i>Business economics</i>
<b>Tipo de documento</b>	Artigos	Artigos	Artigos
<b>Língua</b>	Inglês, Francês Espanhol, e Português	Inglês, Francês Espanhol, e Português	Inglês, Francês Espanhol, e Português
<b>Artigos selecionados</b>	54 documentos	103 documentos	217 documentos
<b>Artigos analisados na íntegra</b>	24 documentos (citados, ao menos, 4 vezes)	33 documentos (citados, ao menos, 4 vezes)	36 documentos (citados, ao menos, 18 vezes)
<b>Journals</b>	Academy of Management Journal Asia Pacific Journal of Management Business and Politics Journal of Business Venturing Journal of European Integration Journal of International Business Studies Journal of International Management Journal of Rural Studies Third World Quarterly	International Journal of Technology Management Journal of Business Ethics Technovation Technology Analysis Strategic Management	Entrepreneurship and Regional Development Entrepreneurship Theory and Practice International Entrepreneurship and Management Journal International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research International Journal of Entrepreneurship and Small Business International Small Business Journal Journal of Business Ethics Journal of Business Venturing Journal of Enterprising Communities Journal of Social Entrepreneurship

**Fonte:** Adaptado de Agostini et al. (2016).

Com base nos artigos coletados, realizou-se a revisão dos principais conceitos e problemáticas dos temas analisados. Identificaram-se também as obras citadas, as quais foram buscadas para complementar a revisão. Procuraram-se igualmente livros e outros materiais, tais como chamadas de *journals* e relatórios. A revisão de literatura seguiu, portanto, as características de uma revisão teórica, na qual identificaram-se cinco proposições teóricas, que foram agrupadas em um *framework*.

Com tais proposições teóricas respondeu-se ao questionamento que norteou a etapa de revisão teórica: sob quais dimensões pode-se analisar projetos de inovação

social que preencham vazios institucionais? As análises das iniciativas de inovação social podem ser feitas sob uma perspectiva multidimensional, que englobe dimensões de contextos institucionais (considerando diferentes contextos e a interferência de sistemas políticos, financeiros, de educação/trabalho e culturais); dimensão de múltiplos atores (dando voz a diferentes atores, que possuem objetivos diferentes) e seus pilares institucionais (cognitivo, regulativo e normativo); dimensões da inovação social (modificação/transformação de uma necessidade social; solução inovadora; implementação do processo de inovação social; envolvimento de atores e partes interessadas; efetividade dos resultados).

Cumprido o *framework* teórico, iniciou-se a elaboração do *framework* de pesquisa em que foram definidos o método de pesquisa, o problema de pesquisa e buscaram-se evidências empíricas para a seleção dos casos para a etapa posterior.

A definição do método seguiu a perspectiva interpretativista, com abordagem qualitativa. Na primeira etapa, procurou-se identificar, preliminarmente, uma evidência empírica para a pesquisa, com a seleção dos casos a serem investigados, conforme analisado na próxima seção.

Esta etapa teve como validação a apresentação e a discussão dos resultados junto ao grupo GESMAC – Unisinos, bem como as publicações apresentadas nos eventos Enanpad 2015 e no IAPMN – *International Association for Public and Non-Profit Marketing* em 2015. O relato desta etapa foi publicado, na íntegra e em inglês, na RAM – Revista de Administração da Mackenzie, no *special issue* sobre inovação social em novembro/dezembro de 2016.

### 2.2.3 Etapa 3: estudos de caso no Brasil – diferentes contextos sociais

Após a etapa exploratória em campo com o caso mexicano e a busca na literatura, identificou-se que a inovação social pode ser estudada sob as variáveis de diferentes contextos sociais. Ela também pode ser analisada sob a perspectiva das instituições que formam este contexto. Com esta compreensão, formulou-se a terceira etapa da coleta de dados.

O método proposto foi o estudo de caso, seguindo os preceitos de Yin (2005) que classifica os estudos de casos como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando



os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Entretanto, em continuidade ao método proposto na primeira etapa de coleta empírica, seguiram-se os princípios norteadores de uma pesquisa exploratória, propiciando a inserção da pesquisadora em campo. Para Gioia, Corley e Hamilton (2012), o modelo resultante de uma pesquisa exploratória deve ser aquele que mostre as relações dinâmicas entre os conceitos emergentes, os quais descrevem ou explicam o fenômeno de interesse e que esclarece todas as conexões relevantes entre dados e teoria. Superando, assim, a frequente preocupação com o fato de, muitas vezes, a pesquisa qualitativa não demonstrar como os dados se relacionam com a teoria. A questão-chave para os pesquisadores que constroem modelos teóricos é como explicar não somente os principais conceitos, temas e dimensões emergentes, mas também suas inter-relações dinâmicas.

Nesta tese, que se propõe apresentar uma nova abordagem para a temática da inovação social, é fundamental seguir os preceitos de inter-relações dinâmicas entre conceitos e casos empíricos, procurando as diferentes conexões entre o que se encontra na literatura, o que se verificou nos casos empíricos, o que advém da percepção da pesquisadora e de outros especialistas no tema.

Considerando que a presente tese tem como escopo principal compreender os processos de iniciativas de inovação social, dando voz a diferentes atores envolvidos nos diferentes contextos, e que epistemologicamente a metodologia de pesquisa está sob a luz do paradigma interpretativista, com abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de casos múltiplos, adotou-se também a técnica do grupo de pesquisa TRANSIT – *Transformative Social Innovation Theory*, com o qual a pesquisadora fez seu doutorado sanduíche em 2016 (de janeiro a agosto).

Uma das entregas desta etapa da tese foi a identificação dos CTPs – *Critical Turning Points*, metodologia proposta pelo grupo de pesquisa europeu, TRANSIT. Para investigar as inovações sociais transformadoras, é necessário analisar “momentos ou eventos em processos em que as iniciativas se submetem ou decidiram por mudanças de rumo” (PEL; ZUIJDERWIJK; DIMITRU, 2015, p. 25). O grupo visou identificar seis CTPs para cada iniciativa analisada, além de ‘eventos relacionados’, pois “as *timelines* ajudam a refletir sobre os processos através dos quais as iniciativas de inovação social atingem os impactos transformadores. Tal reflexão sobre suas histórias também ajudam a refletir sobre seu futuro” (PEL; ZUIJDERWIJK; DIMITRU, 2015).

Com o auxílio das técnicas de estudo de caso e dos CTPs, optou-se em pesquisar dois contextos sociais diferentes no Brasil: um caso no sul (projeto de ora em diante denominado Ecocitrus) e outro no norte do país (projeto de ora em diante denominado Bailique), regiões caracteristicamente identificadas por suas diferenças culturais e sociais. Esta escolha foi feita devido aos resultados encontrados na primeira etapa e na revisão de literatura, em que se percebeu que os vazios institucionais podem ocorrer em diferentes contextos sociais e se manifestar de diferentes formas nas iniciativas de inovação social. As motivações das escolhas dos casos estão detalhadas em seção posterior.

Nesta etapa, optou-se pelo método do estudo de caso buscando avançar no estado da arte a partir de reflexões e *insights* que possam emergir do campo. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode gerar a construção de teorias, quando empregado com fortes evidências científicas. A combinação de múltiplos métodos de coleta de dados, como entrevistas, observações e fontes de arquivos, pode tornar mais fortes os construtos e as hipóteses<sup>3</sup>. A utilização de diferentes métodos de coleta chama-se triangulação, a qual foi aqui adotada para dar mais consistência e robustez aos dados coletados.

Para garantir o procedimento adequado para a coleta, foi realizado um protocolo de pesquisa, contendo uma espécie de *check list* para uso da pesquisadora, assim como um roteiro estruturado de questões para as entrevistas. O protocolo de pesquisa é um instrumento importante para garantir maior confiabilidade e validade dos dados coletados. Ele pode ser utilizado para coleta de dados por meio de entrevistas, interações, observação pessoal, conversas informais, participação em eventos ou reuniões, relatórios ou arquivos da organização (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Esta tese utilizou para a triangulação as seguintes fontes de evidência para os dois casos:

1. entrevistas em profundidade – para a iniciativa Ecocitrus, a pesquisadora entrevistou 10 atores envolvidos, com o auxílio de um protocolo de pesquisa, composto de 14 questões norteadoras para a primeira fase – coleta de dados

---

<sup>3</sup>Entretanto, nesta tese, segue-se a lógica de *framework* e não de construtos; e a de proposições e não de hipóteses.

para o grupo TRANSIT – e um protocolo de pesquisa composto por 17 questões para a segunda fase – inerentes à pesquisa da tese, como mostrado no Apêndice B. As entrevistas somaram quase 400 minutos de áudio e vídeo, conforme se visualiza no Quadro 3.

Para a iniciativa Bailique foram entrevistados 15 atores, com um protocolo de pesquisa contendo 17 questões, como mostrado no Apêndice C. As entrevistas totalizaram 450 minutos de áudio, conforme se visualiza no Quadro 4. O material de ambas as iniciativas foi transcrito, sendo utilizado, para a análise dos dados, o *software* NVivo for Mac, versão 11.2.2;

2. observações diretas – a pesquisadora realizou as entrevistas pessoalmente e/ou por Skype, bem como participou de atividades e reuniões das iniciativas. Outro meio de coleta de dados foram as observações da pesquisadora, descritas em formato de diário de campo para ambos os casos. Para auxiliar nas observações, realizaram-se registros fotográficos, conforme ilustra o Apêndice E;
3. análise sobre documentos e relatórios – outra fonte de investigação constituiu-se de relatórios e documentos das iniciativas. Alguns documentos estavam disponíveis nos *sites* da Ecocitrus e do Protocolo Comunitário do Bailique e outros foram disponibilizados pelos entrevistados após a coleta de dados. Para as análises sobre os contextos econômicos e políticos das regiões, utilizaram-se dados secundários como World Bank, senso brasileiro, jornais regionais e publicações acadêmicas.
4. narrativa da pesquisadora – a fim de seguir com o mesmo padrão adotado no caso mexicano, optou-se por utilizar da técnica da narrativa para descrever como as coletas foram realizadas. Optou-se por uma narrativa em primeira pessoa, a fim de descrever mais fielmente a situação vivenciada e a importância da coleta para a pesquisa.

Quadro 3: Descrição das entrevistas em profundidade - caso Ecocitrus

	<b>Cargo dos entrevistados</b>	<b>Tempo de entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Local da entrevista</b>
1	Técnica e responsável comercial na Usina de Compostagem e Biogás. Sócia produtora.	16:17	18.08.2016	Sede da usina de compostagem - Montenegro

2	Sócio produtor, concedeu entrevista sobre o período em que foi presidente da Ecocitrus	111:00	24.05.2016	Skype
3	Técnico da Usina de compostagem e Biogás e sócio produtor	19:45	18.08.2016	Sede da usina de compostagem - Montenegro
4	Auxiliar na Usina de compostagem e Biogás e sócio produtor.	7:37	18.08.2016	Sede da Usina de Compostagem - Montenegro
5	Inicialmente era técnico da Emater. Foi presidente da Ecocitrus. Hoje é sócio produtor.	48:00	24.05.2016	Skype
6	Sócio produtor. Atuou como tesoureiro e gerente da agroindústria.	59:00	14.06.2016	Skype
7	Diretor da indústria de sucos e óleos essenciais	30:38	20.06.2016	Skype
8	Sócio produtor e atual vice-presidente da Ecocitrus	47:56	18.08.2016	Sede da agroindústria - Montenegro
9	Colaborador na Usina de Compostagem e Biogás - CLT	11:16	18.08.2016	Sede da Usina de Compostagem - Montenegro
10	Responsável técnico da Usina de Compostagem e Biogás	40:16	18.08.2016	Sede da Usina de Compostagem - Montenegro
<b>Tempo total das entrevistas</b>		391:45		

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 4, observa-se a descrição das entrevistas em profundidade realizadas no caso do Bailique, totalizando quase 450 minutos de áudio, com 15 atores entrevistados, de diferentes origens, desde produtores e membros da comunidade até técnicos de órgãos públicos envolvidos com o projeto.

Quadro 4: Descrição das entrevistas em profundidade - caso Bailique

	<b>Cargo dos entrevistados</b>	<b>Tempo de entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Local da entrevista</b>
1	Consultora para o Protocolo Comunitário do Bailique e doutoranda pela <i>London School of Economics</i>	84:00	21.06.2016	Skype
2	Técnico do Ministério do Meio Ambiente - Departamento de Patrimônio Genético	58:58	21.07.2016	Skype
3	Consultora Imaflora - certificadora FSC	9:46	18.09.2016	Barco para Macapá
4	Técnico de laboratório FURG	7:56	18.09.2016	Barco para Macapá
5	Presidente OELA / Fundador e idealizador do projeto	37:50	17.09.2016	Casa da ACTB - Bailique

6	Presidente da AEF - Escola Família - Comunidade do Arraiol	20:33	16.09.2016	Centro comunitário - Arraiol
7	Grupo de mulheres e parteira - representante da Comunidade Vila Macedônia	7:50	16.09.2016	Centro comunitário - Arraiol
8	Presidente ACTB	33:14	16.09.2016	Centro comunitário - Arraiol
9	Produtor de açaí - representante da Comunidade do Arraiol	22:52	17.09.2016	Casa do produtor
10	Técnico Embrapa Macapá	15:23	17.09.2016	Centro comunitário - Arraiol
11	Professor da comunidade do Arraiol	20:34	17.09.2016	Centro comunitário - Arraiol
12	Procurador Federal - MPF do Amapá	72:00	17.09.2016	Centro comunitário - Arraiol
13	Gerente do Ministério do Meio Ambiente - Secretaria de Extrativismo e Desenvolvimento Rural Sustentável	11:30	17.09.2016	Casa da ACTB - Bailique
14	Produtor de açaí e membro do GT da juventude - representante da Comunidade Nossa Senhora Aparecida	17:07	17.09.2016	Centro comunitário - Arraiol
15	Coordenadora de campo da ACTB	27:58	17.09.2016	Casa da ACTB - Bailique
<b>Tempo total das entrevistas</b>		447:31		

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Esta etapa teve duas validações, uma no grupo TRANSIT, durante o doutorado sanduíche da pesquisadora, e outra no evento *German-Brazilian Workshop on Social Innovation and its Research*, no Rio de Janeiro, sobre inovação social, organizado pelo SI-Drive, com a participação de pesquisadores brasileiros e alemães.

Com os dados coletados e categorizados no *software* Nvivo, analisaram-se as proposições de pesquisa da etapa anterior para cada uma das iniciativas. Estabeleceu-se uma *timeline* do processo de inovação social das duas iniciativas, conforme a metodologia dos CTPs do grupo de pesquisa europeu. Como resultado desta etapa, elaborou-se um documento com novas proposições teóricas para ser encaminhado para validação com grupos de pesquisa, conforme descrito na próxima etapa.

#### 2.2.4 Etapa 4: confrontação empírica: grupos de pesquisa em inovação social

Para garantir ainda mais confiabilidade aos dados e resultados da tese, optou-se por uma etapa adicional, uma confrontação empírica com especialistas no assunto. Bogner, Littig e Menz(2009) em seu livro sobre entrevistas com experts mencionam a importância deste método, salientando que é evidente que entrevistas com especialistas oferecem aos pesquisadores um meio eficaz de obter rapidamente bons resultados, já que o entrevistador e o entrevistado compartilham um fundo científico comum ou um entendimento da relevância social da pesquisa, o que pode auxiliar na obtenção destes resultados significativos.

Desta forma, esta etapa da tese procura uma confrontação empírica das proposições de pesquisa formuladas nas etapas anteriores. Já que esta etapa se propõe a validar as proposições teóricas elaboradas, buscou-se referências metodológicas que apoiassem esta construção. Bogner e Menz (2009) descrevem 3 tipos de entrevistas com especialistas, sendo que uma delas é a *Theory-generating*, na qual o especialista não serve mais como catalisador do processo de pesquisa, mas como um meio pelo qual o pesquisador pode obter informações úteis e uma elucidação da questão que está sendo investigada. A essência da entrevista de geração de teorias é a abertura comunicativa e a reconstrução analítica da dimensão subjetiva do conhecimento especializado. As orientações subjetivas de ação e as máximas de tomada de decisão implícitas de especialistas de um campo especializado são o ponto de partida da formulação da teoria.

O pesquisador procura formular uma conceituação teoricamente rica de conhecimento e este procedimento busca gerar teoria através da generalização interpretativa de uma tipologia elaborada por meio da amostragem teórica e da análise comparativa como um processo de formulação da teoria indutiva, na conclusão da qual, idealmente, o pesquisador terá uma "teoria formal". Além disso, a entrevista de especialistas geradores de teoria deve ser classificada como parte do cânone metodológico orientado para os princípios fundamentais da sociologia interpretativa (BOGNER; MENZ, 2009).

Como esta tese embasa sua metodologia no paradigma interpretativista, salienta-se que o escopo dessa proposta de Bogner, Littig e Menz (2009) enquadra-

se nesta etapa de validação das proposições com especialistas, visto que visa aprimorar a discussão com experts da área sobre os achados da tese.

Importante, contudo, é definir quem são os especialistas, desta forma, Meuser e Nagel (2009) estabelecem que na pesquisa científica, é o pesquisador que de acordo com seu objetivo de pesquisa decide quem ele quer entrevistar como um especialista, mas deve-se acrescentar que esta não é uma escolha arbitrária, mas está relacionada com o reconhecimento de um expert como perito dentro de seu próprio campo de ação. Foi com esta determinação que se buscou nos grupos de pesquisa sobre inovação social especialistas no assunto e, que, preferencialmente, a pesquisadora já possuísse algum vínculo ou contato prévio, a fim de facilitar o contato inicial.

Assim, vencidas as etapas metodológicas anteriores, definiu-se, com base na primeira etapa exploratória, na teoria pesquisada e nos casos empíricos, um novo *framework*, composto por sete proposições. O documento foi elaborado em português e transcrito para o inglês, sendo enviado para 29 pesquisadores de 18 grupos de pesquisa em inovação social na Europa, no Canadá, nos Estados Unidos e no Brasil. Deste total, 13 pesquisadores responderam com as validações sobre as proposições encaminhadas, dos quais cinco estrangeiros e oito brasileiros, conforme evidenciado no Quadro 5.

Quadro 5: Grupos de pesquisa contatados para validação

	<b>Grupo de pesquisa</b>		<b>Pesquisador</b>	<b>País / instituição</b>
1	TRANSIT – Transformative Social Innovation Theory	1	Bonno Pel	Bélgica – Europa – ULB
2	CRISES	2	Luciano Barin	Canadá – HEC Montreal
		3	Marlei Pozzebon	Canadá – HEC Montreal
		4	Emmanuel Raufflet	Canadá – HEC Montreal
3	SI-Drive	5	Juergen Howaldt	Alemanha – Europa – TU Dortmund
		6	Dmitri Domanski	Alemanha – Europa – TU Dortmund
4	DESIS Lab – <i>Design</i> para a Inovação Social e Sustentabilidade	7	Rita de Cassia M. Afonso	Brasil (RJ) – UFRJ
5	NITEC – Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica	8	Eugenio Avila Pedrozo	Brasil (RS) – UFRGS
		9	Tania Nunes da Silva	Brasil (RS) – UFRGS

6	Sustentabilidade e Negócios com Impacto Social	10	Ana Clarissa M. Z. dos Santos	Brasil (RS) – PUC-RS
		11	Maira Petrini	Brasil (RS) – PUC-RS
7	Grupo de pesquisa em inovação social	12	Nei Antonio Nunes	Brasil (SC) – UNISUL
8	InoS – Grupo de Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade	13	José Carlos L. da Silva Filho	Brasil (CE) – UFC
9	Grupo de pesquisa Marquette University	14	Nicholas Santos	EUA – Marquette University
10	CSI – Stanford	15	Noopur Vyas	EUA – Stanford
11	EMLYON Busines School	16	Ignasi Marti	Lyon, França – EMLYON
12	Hertie School of Governance	17	Joahna Mair	Berlin, Alemanha – Hertie
13	KU Leuven – Department of Architecture	18	Frank Moolaert	Leuven, Bélgica – KU Leuven
		19	Constanza Parra	Leuven, Bélgica – KU Leuven
14	Grenoble Ecole de Management	20	Mark Smith	Grenoble, França – GEM
		21	Patrick O’SULLIVAN	Grenoble, França – GEM
		22	Islam Gazi	Grenoble, França – GEM
15	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo	23	Graziela Comini	Brasil (SP) – FEA USP
16	Universidade do Porto	24	Cristina Parente	Portugal – Universidade do Porto
17	GESMAC – Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais	25	Yeda Swirski de Souza	Brasil (RS) – Unisinos
		26	Diego A. B. Marconatto	Brasil (RS) – Unisinos
		27	Silvio Bitencourt da Silva	Brasil (RS) – Unisinos
		28	Cláudia de Salles Stadtlober	Brasil (RS) – Unisinos
18	SEA – Agência de empreendedores sociais de Portugal	29	Frederico Cruzeiro Costa	Portugal – SEA

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Dos grupos respondentes, três deles são internacionalmente reconhecidos na área de inovação social, com grande prestígio acadêmico e inúmeras publicações na área, acrescentando mais robustez às validações realizadas. Obviamente, isto não diminui a credibilidade e a importância dos outros pesquisadores consultados, que também possuem vasta experiência na área. Os três grupos mais renomados



possuem como característica:

1. TRANSIT – *TRANSformative Social Innovation Theory* é um projeto de pesquisa que está desenvolvendo uma teoria de inovação social transformadora sobre empoderamento e mudança na sociedade. É cofinanciado pela Comissão Europeia, tendo duração de quatro anos, de janeiro de 2014 até dezembro de 2017. O TRANSIT utiliza um método de investigação que incentiva o *feedback* de empreendedores, inovadores sociais, decisores políticos e acadêmicos para desenvolver uma teoria com relevância prática. Dentre os parceiros deste grupo de pesquisa, está a *Université Libre de Bruxelles* onde a pesquisadora fez seu doutorado sanduíche, em 2016, desenvolvendo uma ligação acadêmica com os pesquisadores e envolvendo-se pessoalmente na coleta de dados para o grupo. Para a análise das proposições, o pesquisador Bonno Pel foi consultado (TRANSFORMATIVE SOCIAL INNOVATION THEORY, 2017a);
2. CRISES – o centro de pesquisa sobre inovações sociais é um centro de pesquisa interuniversitário e multidisciplinar que estuda e analisa a inovação e a mudança social em quatro áreas complementares: 1) inovações sociais e transformações em práticas políticas e sociais; 2) inovações sociais e transformações em território e governos locais; 3) inovações sociais e transformações em empresas coletivas; 4) inovações sociais e transformações em trabalho e emprego. Ele é um dos principais grupos de pesquisa sobre o tema e reúne cerca de sessenta pesquisadores em oito instituições, entre elas a HEC Montreal, à qual o professor Luciano Barin Cruz está vinculado. A pesquisadora fez uma disciplina do doutorado na Unisinos ministrada pelo professor Barin, que desenvolve alguns projetos colaborativos com o grupo de pesquisa GESMAC. Este professor foi consultado para a análise das proposições teóricas (CRISES, 2017);
3. SI-Drive – o grupo de pesquisa é financiado pela União Europeia e possui diversos parceiros, porém os contatos centrais para esta tese foram os professores Jürgen Howaldt e Dmitri Domanski da *Technische Universität Dortmund* na Alemanha. Durante o período de doutorado sanduíche em Bruxelas, a pesquisadora e sua orientadora participaram de uma reunião em Dortmund para estreitar laços com o grupo de pesquisa, o que abriu a

possibilidade de análise das proposições desta tese pelos pesquisadores. O grupo possui como principal objetivo o mapeamento de inovações sociais na Europa e no mundo, a fim de realizar pesquisas orientadas para o futuro, analisando barreiras e *drivers* para a inovação social; desenvolvendo instrumentos e ferramentas para intervenções políticas nesta área (SI-DRIVE, 2017).

Para o procedimento da coleta de dados desta etapa, Meuser e Nagel(2009) mencionam que uma entrevista aberta baseada em um guia apropriado para a coleta de dados seria a melhor opção, mas os questionários permitiriam um o conhecimento ao nível da consciência discursiva, contendo raciocínio racionalista correspondente a padrões oficialmente aceitos. Desta forma, as duas opções são apresentadas, sendo que para a tese optou-se por um questionário, a fim de permitir que os especialistas analisassem com mais profundidade cada uma das sete proposições.

O documento foi enviado via *e-mail* para os grupos de pesquisa, sendo solicitada a análise de cada uma das proposições e, na medida do possível, a exemplificação com casos empíricos no contexto social no qual os grupos atuam. O resultado desta etapa permitiu a análise das proposições com grupos de pesquisa extremamente renomados na área investigada, bem como a extrapolação dos resultados encontrados nas etapas anteriores. Para que uma pesquisa avance em teoria é necessária uma abordagem ampla e complexa, com um universo de investigação abrangente, esta tese não possui tal pretensão, mas visa ser o início de avanços nesta área de estudo.

#### 2.2.5 Etapa 5: revisão de *framework* teórico, problema de pesquisa e objetivos

Após as etapas exploratórias e com base nas análises preliminares dos dados coletados, realizou-se uma revisão do *framework* teórico, do problema e dos objetivos de pesquisa. Esta etapa foi importante para efetuar os ajustes necessários para que a pesquisa mantivesse o alinhamento entre a teoria e o objeto empírico de análise. Conforme ilustrado na Figura 1, esta etapa foi sempre utilizada, na medida em que a

pesquisa foi avançando para as etapas finais, visto serem estes alinhamentos importantes para alcançar o efetivo resultado de pesquisa.

#### 2.2.6 Etapa 6: conclusão e proposta de *framework*

Após as análises dos dados coletados e da revisão da teoria, iniciou-se a última etapa da tese: as conclusões e a proposta de um *framework* sobre o processo de inovação social que preencha vazios institucionais. Nesta etapa, cumpriram-se os objetivos de pesquisa e respondeu-se ao problema proposto, através de uma análise que identificou quais os fatores institucionais que interferem no processo de inovação social.

### 2.3 Unidade de análise

A identificação da unidade de análise da pesquisa é fundamental para delimitar a abrangência do estudo e a perspectiva de análise a ser estudada. Esta tese seguiu uma das recomendações do relatório da União Europeia sobre os projetos de pesquisa em inovação social, que classificam o nível de análise em três dimensões: nível micro (individual), nível meso (institucional), nível macro (sistema social). O referido relatório expõe que a maioria dos projetos em inovação social trabalha com a unidade de análise voltada para os níveis micro ou meso, pois a análise sobre o nível macro seria demasiadamente pretensiosa (EUROPEAN COMMISSION, 2013a).

A unidade de análise desta tese ficou constituída pelas iniciativas de inovação social, ou seja, a análise foi desenvolvida sob uma perspectiva meso, olhando para as instituições. Nesta pesquisa, a análise ocorreu sob o processo de inovação social, composto por diferentes atores, influenciado por diferentes dimensões institucionais. Por analisar as relações entre os diferentes atores e as interferências políticas, sociais, culturais e econômicas dos contextos, a abordagem permitiu a compreensão em um âmbito de análise mais amplo e complexo do que o da análise sobre um único e determinado ator. Entretanto, não se teve a pretensão de analisar sob uma perspectiva a nível de sistema social.

## 2.4 Escolha dos casos

De acordo com o levantamento realizado na revisão de literatura e com base na metodologia adotada, utilizaram-se, para a seleção dos casos para análise empírica, quatro critérios: a) o projeto ter, como objetivo, a promoção de mudança nas relações sociais pela geração de novas soluções, ou seja, ser classificado como um projeto de inovação social pelos critérios adotados nesta tese; b) o projeto atuar na área agroecológica e haver ligação entre produto principal e outros benefícios para a comunidade em que atua; c) as iniciativas ocorrerem em diferentes contextos institucionais; d) o projeto envolver múltiplos atores.

Os objetos de estudo empírico foram iniciativas de inovação social no México e no Brasil. No México, detectam-se desestruturadas instituições governamentais, altas taxas de violência e problemas sociais. Apesar de ser a segunda maior economia da América Latina, na região onde foi realizada a coleta de dados, altas taxas de pobreza afetam 75% da população, que vivem abaixo da linha da pobreza extrema, segundo o World Bank (WORLD BANK, 2017c).

O Brasil é um país em desenvolvimento que hoje ocupa a nona posição no *ranking* das maiores economias globais, entretanto apresenta uma série de problemas institucionais e de desigualdades sociais. O país vem sendo mundialmente reconhecido como provedor de importantes políticas públicas no combate à extrema pobreza, apesar de seus programas não serem considerados extremamente eficazes por uma parcela da população e por estudiosos no assunto. Esta realidade tornou-se oportunidade de pesquisa para compreender duas iniciativas de inovação social no Brasil, as quais envolvem diferentes atores na solução de vazios institucionais. A importante crise institucional, que o país atravessa desde 2015, significou um contexto importante para investigar fatores sociais, políticos e econômicos que afetaram as iniciativas de inovação social.

O Brasil apresenta acentuada diversidade econômica e social distribuída por seus mais de 8,5 milhões de quilômetros quadrados. As diferenças tornam-se maiores quando se comparam a região sul e região norte. Por isto, foram escolhidos dois contextos sociais antagônicos: uma iniciativa, no sul do Brasil, de produtores de citrus que formaram uma cooperativa agroecológica e uma iniciativa de produtores de açaí,

no meio da floresta amazônica, distante 14 horas de barco da capital do Amapá. A descrição dos contextos será abordada em cada estudo de caso.

Os três contextos empíricos e os contextos que formaram a percepção dos grupos de pesquisa não foram passíveis de comparação por semelhança, por serem antagônicas suas dimensões política, econômica, social e institucional. A tese não teve, como pretensão central, desenvolver um modelo comparativo das iniciativas, mas compreender como os diferentes atores e instituições envolvidos nestes projetos atuam e interagem, em diferentes contextos, e como possíveis conflitos/interações entre eles influenciam os processos de inovação social. Dar voz a estes atores e compreender melhor estes contextos diversos auxiliam a compreensão dos temas investigados, a melhor reflexão sobre os dados e o avanço das temáticas.

No Quadro 6, mostram-se objetivos, método, validação e entregas de cada uma das etapas empíricas da coleta de dados.

Quadro 6: Descrição das etapas empíricas de coleta de dados

	Objetivo	Coleta (casos)	Método	Validação	Resultado / entregas
<b>Etapa 1</b>	Explorar o campo, compreender o fenômeno estudado (inovação social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>México - Yomol A'tel (região com índices de extrema pobreza)</li> </ul>	Etapa exploratória (entrevista, observação, dados secundários, narrativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo Yomol A'tel</li> <li>IPA <i>conference</i></li> <li>GESMAC - Unisinos</li> </ul>	Identificação das temáticas: inovação social como processo e <i>institutional voids</i> , no contexto social local. Base para as cinco proposições geradas na revisão de literatura, na etapa 2.
<b>Etapa 3</b>	Identificar se os resultados encontrados na primeira etapa se confirmam em um contexto social diferente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brasil – Bailique (região com baixo desenvolvimento social e econômico)</li> <li>Brasil – Ecocitrus (região com alto desenvolvimento social e econômico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo de caso (entrevista, observação, dados secundários, narrativa)</li> <li>CTPs – método do TRANSIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TRANSIT</li> <li>SI - Drive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTPs</li> <li>Refinamento das proposições de pesquisa</li> </ul>

Etapa 4	Validação das proposições de pesquisa em um contexto social diferente das etapas anteriores com especialistas na área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de pesquisa na Europa, Canadá, EUA e Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de dados secundários</li> <li>• Análise das validações</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TRANSIT – Europa</li> <li>2. CRISES – Canadá</li> <li>3. SI-Drive – Europa</li> <li>4. SI Marquette Univ. – EUA</li> <li>5. URPRG – Europa</li> <li>6. GPIS – Unisul – Brasil</li> <li>7. IS, CJ e Sust. – UFC – Brasil</li> <li>8. SNIS – PUC-RS – Brasil</li> <li>9. NITEC – UFRGS – Brasil</li> <li>10. GESMAC – Unisinos - RS - Brasil</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CTPs</li> <li>• <i>Framework</i> teórico com proposições de pesquisa sobre inovação social e <i>institutional voids</i></li> </ul>
---------	---	---	--	---	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Após a apresentação de como a metodologia foi desenvolvida e de como os dados foram coletados e analisados, nos próximos capítulos são evidenciadas as etapas da pesquisa. Os casos empíricos são apresentados em três subseções: relato geral do caso; narrativa da pesquisadora; análise dos dados das entrevistas e dos documentos. Para os casos brasileiros, são também apresentados os CTPs e a discussão teórica sobre os achados em campo.

### **3. ETAPA 1: PESQUISA EXPLORATÓRIA: O CASO MEXICANO YOMOL A'TEL**

Esta etapa foi inspirada numa pesquisa exploratória, pois a pesquisadora não tinha a pretensão de usar esta coleta de dados específica na presente tese. Entretanto, as circunstâncias da coleta e a significância do caso levaram à escolha por sua inclusão no atual estudo.

A pesquisadora possuía domínio prévio sobre a temática da inovação social, mas não fizera a formulação de um roteiro de pesquisa destinado exclusivamente a esta tese. Em consequência, nesta etapa, adotou-se a metodologia exploratória, que está apresentada conforme a ocorrência dos fatos e a realização das interpretações das entrevistas. São também apresentados os dados sobre a iniciativa investigada e uma narrativa da pesquisadora tratando da coleta de dados e de sua percepção sobre o projeto, tendo como base as experiências vivenciadas, o diário de campo, as entrevistas e a convivência com os participantes.

#### **3.1 Relato geral sobre Yomol A'tel**

O projeto investigado, denominado Yomol A'tel, está situado na região de selva no sul do México, no município de Chilón, estado de Chiapas, quase fronteira com a Guatemala. Ele é composto por seis empresas sociais, integradas por famílias *tseltales* que unem esforços para alcançar justiça social por meio de seu trabalho e para a defesa de seu território.

O nome do projeto advém da língua indígena *tseltal* e significa 'trabalhar juntos, caminhar juntos, sonhar juntos'. Com esta visão de comunidade, dignificação do trabalho e inserção junto à economia social e solidária, o projeto visa a uma alternativa sustentável à lógica econômica e empresarial atual.

A história teve início, em 2002, com a Missão Jesuíta de Bachajón e a criação do CEDIAC – Centro de Direitos Indígenas, com a finalidade de proteger os direitos básicos das populações indígenas da região e encontrar formas mais justas de obtenção de um valor justo pelos produtos gerados naquelas comunidades, principalmente o café e o mel. Um dos principais objetivos do projeto é não deixar os produtores locais dependentes dos valores atribuídos pelos 'coiotes' (intermediários) e pela volatilidade da bolsa de Nova York.

Aos poucos, o projeto foi agregando novas competências e formando parcerias com diferentes organizações e instituições, o que permitiu a integração da cadeia do café e a geração de outras fontes alternativas de renda para mais de 250 produtores locais, em mais de 50 pequenas comunidades. Hoje, possui seis empresas sociais sob sua tutela, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: O projeto Yomol A'tel



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No projeto Yomol A'tel, a primeira empresa social, denominada *Ts'umbal Xitalha*, foi uma cooperativa de aproximadamente 250 *tsetales*, produtores rurais de café, mel e sabão. A cooperativa faz parte da Escola do Café, com o objetivo de disseminar conhecimentos para a produção agroecológica do território por meio da produção orgânica.

A segunda empresa do projeto foi a *Bats'il Maya*, microindústria que transforma a matéria-prima (café) em produto terminado de qualidade *gourmet*, para ser comercializado no México ou exportado. A microindústria também faz parte da Escola do Café, realizando o processo de transformação industrial e padrões de qualidade.

A primeira empresa é responsável pela organização dos produtores em forma de cooperativismo e pela obtenção da matéria-prima, ou seja, o café *in natura*. A segunda empresa é responsável pelo processo de transformação e pelo estágio inicial de agregação de valor ao produto, industrializando e comercializando o café. A fim de assegurar maior agregação de valor e coordenar toda a cadeia do produto, a Yomol



A'tel, em 2010, abriu a primeira Capeltic – *nuestro café*, cafeteria que comercializa o café em grandes centros urbanos e comerciais no México. Hoje, o café produzido pelos produtores no sul do país faz parte de um único projeto que possui uma cooperativa que ajusta e equilibra o preço da matéria-prima, uma empresa que industrializa e comercializa o café e outra que vende o café em taça. Estimativas da cooperativa preveem que o quilo de café *in natura*, que antes gerava 32 pesos mexicanos para os produtores, pode gerar aproximadamente 160 pesos mexicanos com a industrialização e 1500 pesos mexicanos se transformados em taças de café e vendidos pela Capeltic.

A quarta empresa social do projeto, a *Chabnichim – miel natural*, comercializa o mel produzido pelas famílias *tseiales*. Com o intuito de inserir as mulheres dos produtores e gerar mais perspectivas e empoderamento local, a quinta empresa do projeto é a *Xapontic – nuestro japon, nuestra esperanza*, produz sabão de mel e aveia, além de outros subprodutos cosméticos desta matéria-prima.

O projeto, em 2013, percebeu que muitos avanços haviam sido alcançados tanto em qualidade de vida como em formas alternativas de comercialização dos produtos. Entretanto, com frequência, os produtores necessitavam recorrer a créditos externos para arcar com despesas de saúde, educação, entre outras. No norte de Chiapas, uma região de difícil acesso e com poucas instituições, os produtores estavam sujeitos a créditos com altas taxas de juros, muitas vezes determinadas pelos 'coiotes'. Eles estavam, portanto, reféns da falta de instituições e de acesso a alternativas de crédito, o que os levava a entregar seus produtos por preços baixos e receber pouco por seu trabalho. Os 'coiotes' tinham apenas mudado a forma de usuração: antes, o baixo preço pago pelo café e agora, as altas taxas de juros pelo empréstimo de dinheiro.

O projeto, face a esta realidade, via seu esforço de cooperativa, de industrialização e venda em taças retornar ao estágio inicial, pois todo o empoderamento de renda concedido aos produtores voltava para as mãos dos 'coiotes'. Por isto, em 2013, um grupo de produtores da Yomol A'tel aportou fundos para dar início a uma microfinanceira, denominada *Comon Sit Ca'teltic*, a sexta empresa social do grupo.

### 3.2 Narrativa da pesquisadora: diário de campo Yomol A'tel

Ao longo da vida fui instigada a pensar o mundo – e por que não a ciência – de uma forma diferente. Sempre fui influenciada por pensamentos humanitários e o lado *gauche* das coisas, como diz Drummond em “O anjo torto”, sempre me encantou. Entenda-se que o que chamo de ‘lado *gauche*’ é aquele lado que não configura ‘o normal’, ‘o comum’. Com este espírito de compreender contextos incomuns e conhecer pessoas e realidades que buscam viver o lado avesso das condições habituais, parti para o México.

Sáimos do Brasil para o México no dia 11 de julho de 2015 (descrevo este relato na terceira pessoa do plural pois comigo estava meu companheiro de pesquisa e de vida, meu esposo Vinícius). Chegamos em busca de uma história contada por uma de minhas professoras do doutorado em Administração. O que eu sabia do projeto, até então, resumia-se a uma descrição da minha professora, entusiasmada com um projeto social desenvolvido por jovens mexicanos, de alguma forma relacionados com os princípios jesuítas (os mesmos princípios da Unisinos, universidade onde cursei meu doutorado).

Para estabelecer o contato inicial com o projeto, a professora Yeda colocou-me em contato por *e-mail* com Belinda, diretora de uma das empresas do grupo. Começamos a troca de *e-mails* com certa formalidade, em língua inglesa, e com todos os cuidados que uma relação inicial exige. Após uma série de correios, trocamos para a língua espanhola e, aos poucos, fomos criando um elo mais forte e planejando o roteiro de pesquisa.

Ao chegar à Cidade do México, no dia 12 de julho de 2015, iniciei uma nova experiência de vida. A cidade é enorme, vibrante e com abismos sociais impressionantes. Na ida para a IBERO – Universidade Iberoamericana, local onde está situada uma das cafeterias do projeto, atravessamos uma avenida que divide dois mundos. O mundo que ficou ‘para trás’ é um México pobre, com pessoas que nitidamente sofrem as consequências de um abandono institucional muito grande. O mundo que encontramos do outro lado da avenida, no distrito de Santa Fé, é uma expressão do mundo moderno, com edifícios que, literalmente, arranham o céu ensolarado e espelham o capital e a forma de viver baseada no hiperconsumo.

Caminhando pelos corredores e jardins da bela Universidade Iberoamericana, chegamos ao nosso primeiro destino de pesquisa, a cafeteria Capeltic de Santa Fé. As primeiras impressões foram de uma cafeteria normal, situada em uma universidade particular, nitidamente frequentada por estudantes de classe média alta. Até então, nada nos chamou muita atenção, empregados atenciosos, café de qualidade, porém não estávamos enxergando o ‘projeto social’. Internamente, nos questionamos, por vários momentos: onde está o grande diferencial desta cafeteria? Nós nos deslocamos do Brasil ao México para pesquisar algo que encontramos nos corredores da minha universidade ou em uma ‘Starbucks’ em uma esquina qualquer?

Pesquisar não nos leva apenas a confirmações, mas a evidenciar equívocos sobre nossas pré-compreensões. No primeiro encontro, verificamos, porém, que estávamos errados sobre as impressões iniciais, sobretudo quando conhecemos dois jovens: Belinda, diretora das cafeterias Capeltic, e Matias, gerente da cafeteria Capeltic de Santa Fé. Logo nas primeiras palavras da entrevista com Belinda, percebi que estava diante de um projeto que iria me instigar muito e que, certamente, despertaria um grande interesse de pesquisa.

O projeto é denominado Yomol A’tel e é composto por seis empresas sociais, que juntas procuram coordenar a cadeia de valor do café e do mel. O projeto possui sua sede em Chilón, um município rural de aproximadamente 100 mil habitantes, situado no estado de Chiapas, uma região de selva no sul do México, quase fronteira com a Guatemala. Quando fui convidada a conhecer o projeto e fazer a coleta de dados nas comunidades, minha resposta foi imediata: “é lógico, nada melhor que conhecer a realidade sobre a qual vamos escrever”. Então partimos da Cidade do México em direção à Chilón, em uma viagem longa, que incluiu avião, táxi, ‘van’ coletiva e caminhada.

Chiapas é um dos estados mexicanos com maior taxa de pobreza, tendo cerca de 75% de sua população em pobreza extrema. Um dos eventos históricos que mais marcou Chiapas foi a insurreição do Exército Zapatista de Libertação Nacional, em 1994, que objetivava a luta pela democratização do país e a ampliação da autonomia e das oportunidades para os grupos indígenas. Apesar das conquistas zapatistas, a política partidária tradicional ainda domina os jogos de poder na região.

No domingo 19 de julho de 2015, foram realizadas eleições municipais no estado de Chiapas. Chegamos a Chilón na segunda-feira, dia 20, logo após um confronto armado entre os partidos PRI (Partido Revolucionário Institucional) e Verde

(partido expulso pela Associação Internacional de Partidos Verdes, justamente por não representar a agenda política e ideológica dos Partidos Verdes), após supostas fraudes na apuração de votos, pois foram encontradas, nas ruas do pequeno município, duas mochilas contendo cédulas eleitorais.

Quando chegamos ao pequeno ‘pueblo’, o clima de hostilidade e instabilidade era evidente. Fomos informados da instabilidade da situação política e da possibilidade de haver mais confrontos armados. A população toda estava dentro de suas casas e apenas um pequeno grupo de homens concentrava-se na frente do prédio da prefeitura municipal. Nosso dia de pesquisa começou no turno da tarde, quando fomos até a planta industrial da segunda empresa do grupo, denominada “*Batsil Maya*”, onde tivemos contato com algumas pessoas que ainda persistiam em trabalhar, já que a fábrica estava fechada por questão de segurança. Fizemos algumas entrevistas e, ao final do dia, nos dirigimos para a pousada onde ficamos hospedados. Nesse mesmo momento, a mesa diretiva da cooperativa estava reunida para discutir sobre a situação e buscar alternativas de segurança para seus empregados e para nós, pesquisadores brasileiros. Naquele momento, éramos estranhos para a maioria das pessoas e a população da cidade não tinha a compreensão de que dois brasileiros estavam lá apenas para pesquisar e que nossos equipamentos e nossas caras de ‘gringos’ não representavam nenhum perigo. Estávamos apenas no dia errado, em uma situação não planejada e nunca imaginada.

Por volta das 21h, uma das diretoras do projeto nos contatou e pediu que rapidamente arrumássemos nossos pertences, pois teríamos que deixar o local. A situação estava se agravando e, para nossa segurança, teríamos de sair da pousada e nos manter em grupo em local mais seguro. Nossa retirada da pousada foi ‘cinematográfica’, um a um nos dirigimos para a caçamba de um pequeno caminhão de carga, ficando agachados sob a lona, sem saber ao certo para onde estávamos sendo levados. Chegamos na Casa dos Voluntários da Missão Jesuíta em Chilón, local onde ficaríamos mais seguros e mais afastados do centro dos conflitos.

Fomos recebidos por três jovens espanhóis, Javier, Alex e Diana, que estavam em Chilón por seis meses, realizando estágio de graduação (Business School da Universidade de Deusto – País Basco, Espanha) e atuando como missionários. Ao nosso lado estavam gerentes e diretores da Yomol A’tel, que tinham ido a Chilón para a reunião anual do projeto: Belinda, Laura, Matias, Alma, Dulce, Keila e Cristina. Ao todo éramos 12 pessoas em uma casa que não estava plenamente preparada para

receber todos estes 'foragidos'.

O dia havia sido longo e o nervosismo e o medo se faziam presentes. Os espanhóis foram para a cozinha preparar um jantar com o que havia na despensa: ovos, arroz e molho de tomate. Nesse instante, começamos a entender que estávamos com pessoas iluminadas e que enfrentaríamos juntos, os 12, aquela noite. Nada diferente foi dito durante a janta, houve apenas conversas normais de pessoas interessadas em se conhecer e compreender as trajetórias que haviam nos colocado juntos naquela noite, naquela situação. Como é bom ser brasileiro em uma situação dessas! Todos se interessam por saber mais sobre nosso país: como é o carnaval na família de vocês? Como foi o '7 x 1'? etc. Assim, passamos horas nos conhecendo e esperando que chegassem, pelo telefone, informações transmitidas uma das diretoras.

Com certeza, não sairíamos dali tão cedo... precisávamos avisar nossa família no Brasil, pois, seguramente, no dia seguinte sentiriam falta de uma foto no grupo privado da família no Facebook, com a clássica frase, "estamos bem, amamos vocês". Conseguimos um celular emprestado com Belinda e avisamos a família: "Família, tudo bem? Estamos bem, precisamos sair do hotel e estamos na casa dos jesuítas. Está tudo bem, não sei se conseguiremos mandar mensagem amanhã. Amamos vocês, bjos, Manu e Vini".

Foi um pouco exagerado da nossa parte, mas estávamos com medo e resolvemos mandar uma mensagem apenas para nossos cunhados Larissa e Igor, pois não queríamos preocupar a todos, porque não sabíamos ao certo o que estava acontecendo: "Lari e Igor, a situação não está legal. Estamos na casa da Missão Jesuíta e nosso contato é a Belinda. Se não fizermos contato, nos achem. Bjos". Pronto, estávamos a salvo! Se fosse necessário, a família "Fortes Agostini" nos tiraria de lá e nossas avós estariam rezando e reforçando o número de velas habitualmente acesas para pedir proteção. Tudo seria resolvido.

Durante a madrugada de segunda-feira, não dormimos. Na companhia de um galo, que cocoricou a noite inteira, e dos barulhos do conflito que acontecia no centro do vilarejo, passamos a noite em claro. Confesso que sentimos medo. Eu me perguntava: "vou conseguir concluir a pesquisa?". É um pouco estranho, deveria estar me perguntando, "por que estou aqui, por que comigo?". Mas todo o pesquisador passa por isso: medo de não conseguir concluir o que começou e de não ter chance de contar tudo aquilo que vivenciei.

A noite acabou e a luz do dia chegou, até que enfim... não sei por que, mas a

luz do dia sempre traz consigo mais tranquilidade. O dia começou bem, nos dividimos em grupos para ocupar nosso tempo ocioso, pois não poderíamos sair da casa. Um grupo se encarregou da faxina pesada, outro, da carpintaria (construir mesas com restos de madeira que estavam no pátio). O terceiro grupo iniciou a elaboração do almoço, o que logo transformou-se em atividade de todos. Aprendemos o que é conviver em espírito fraterno de comunidade.

Neste dia, aprendi também que, em momentos de dificuldade, podemos superar muitos medos e fobias. Há cinco anos, sofro com a aracnofobia, um medo paralisante de ‘senhoras aranhas’ que insistem em me perseguir. Agora, estava em uma casa na qual a população de aranhas superava o pior dos filmes “Aracnofobia”. Eram aranhas de todos os tipos, tamanhos e cores. Confesso que foi difícil, mas sobrevivi e, no final, eu não as matava mais (por mais difícil que isso tenha sido). Meu medo tornou-se evidente para todos que conosco compartilhavam aquele espaço e aí descobri mais uma coisa: a generosidade e o preocupar-se com os demais ainda é muito presente. Todos me ‘protegeram’. Certa noite, uma aranha de uns 15cm entrou pela porta da casa, estávamos todos reunidos e eu não a vi. Javier, observando que a aranha vinha em minha direção, virou meu rosto e me retirou da sala, antes que eu a visse e entrasse em pânico. No dia seguinte, meu marido me contou que eles não mataram a aranha, apenas a conduziram para o pátio, seu *habitat* natural, sob o argumento: “não matamos porque nós é que invadimos o espaço dela”.

Parece estranho fazer esta analogia, mas comecei a me questionar sobre os processos de invasão e inversão da lógica histórica daquele lugar. As terras, historicamente, eram dos indígenas *tse'tales* de origem Maya, que a usufruíam de acordo com suas crenças e cultura. No entanto, com todos os processos de invasão, de inversão e de obtenção de lucro, essas terras transformaram-se em sítio de inúmeras disputas por territórios e poder. Hoje, as terras voltaram a ser dos *tse'tales*, porém com uma carga absurda de abandono e desvalorização. A pobreza e o descaso são tão latentes que a população mostrava-se alheia a tudo o que passava. Ao questionar uma senhora indígena que vendia artesanato na rua sobre o que estava ocorrendo no estado de Chiapas, ela me respondeu que era uma briga entre os homens, mas que não era nada, que logo se resolveria. Perguntei sobre as eleições e, pasmem, ela não sabia de nenhum processo eleitoral no estado. A questão é muito simples: houve uma invasão do *habitat* alheio, uma alteração do processo natural das coisas, “as aranhas precisam ser mortas...”, será?.

Lá ficamos por quatro dias, acompanhados de 10 amigos mexicanos e espanhóis, aguardando que a paz se restabelecesse, bem como findassem os bloqueios nas estradas, para que pudéssemos voltar à Cidade do México. Durante estes dias, permanecemos no interior da casa, com saídas rápidas para buscar mantimentos e ir ao banheiro na planta industrial. A água potável fora cortada na cidade e o comércio estava fechado.

Na quinta-feira pela manhã, dia 23 de julho, a situação estava mais controlada. Fomos informados que este seria o melhor dia para nos locomovermos para San Cristóbal de Las Casas, a cidade mais turística do estado de Chiapas, onde poderíamos permanecer até sábado, quando pegaríamos o voo para retornar ao Brasil. Nossa saída de Chilón foi em um táxi coletivo, que nos conduziu até o primeiro bloqueio na estrada. Daquele trecho em diante nenhum carro poderia atravessar, apenas as pessoas. Pegamos nossas coisas e atravessamos o primeiro bloqueio, cabeça baixa e respiração acelerada. Aparentemente, acontecia um tumulto, mas seguimos nosso caminho, pois “estávamos indo de volta pra casa”. Atravessamos o primeiro bloqueio e caminhamos pela estrada até encontrar um outro táxi coletivo, que nos conduziu até o bloqueio seguinte e assim por diante. Depois de um longo dia, chegamos a San Cristóbal, ligamos para a família, choramos, nos beijamos e dormimos praticamente por dois dias. Recuperamos as energias e voltamos para nosso lar.

Alguns dos nossos amigos partiram no dia seguinte e fizeram o mesmo trajeto que nós. Nós nos encontramos no aeroporto de Tuxtla Gutierrez, capital de Chiapas, para a despedida. Outros, permaneceram em Chilón e lá estão enfrentando as adversidades de um mundo injusto e criando alternativas para mudar o que está posto, mas não findado.

Naquela Chilón também há caminhos ‘tortos, *gauches*’, para uma alternativa sustentável de desenvolvimento das comunidades indígenas produtoras de café orgânico. O projeto da cooperativa Yomol A’tel (que em *tselta* Maya quer dizer ‘trabalhar juntos, caminhar juntos, sonhar juntos’), demonstra que a construção de alternativas econômica e ambientalmente sustentáveis é possível, sobretudo quando asseguram autonomia às comunidades, livres da dominação e do poder político e econômico dos ‘coiotes’ do café. Hoje, a Yomol A’tel reúne um grupo de empresas sociais que plantam, produzem, processam, tostam o café e o vendem para EUA, Europa e Japão ou em cafeterias próprias no México, o que possibilita o controle do

preço do café independentemente do mercado e da Bolsa de Nova York.

A fraternidade pulsa em Chilón, porque, inspirados pelo padre jesuíta Oscar, jovens sonhadores, descobertos nas universidades, abraçaram o projeto e hoje transformam a vida de diversas famílias que, geração a geração, vem dependendo do cultivo de café para a sobrevivência em um território de veias abertas.

### 3.3 Análise dos dados: entrevistas, relatórios e observações sobre Yomol A'tel

Após a descrição da iniciativa e a narrativa da pesquisadora, apresentam-se os dados analisados das 13 entrevistas do caso Yomol A'tel. Os dados foram inicialmente inseridos no *software* Nvivo. Após a primeira rodada de categorização, emergiram 14 *nodes*. Depois de mais uma análise detalhada, os dados foram categorizados em três grandes categorias compostas por subcategorias de análise, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7: Categorias de análise NVivo - Yomol A'tel

Nível de análise	Categoria	Subcategoria <sup>4</sup>	Referências <sup>5</sup>
Micro nível	Ator	Histórias pessoais	11
		Instituições - ator	19
		Mensagens finais	8
Meso nível	Processo de Inovação Social	Cadeia de valor	10
		Escala	10
		Inovação social - conceitos	27
		Tomada de decisão	8
		Conceitos e origem YA	13
		Microfinanceira	9
Macro nível	Contexto	Cultura	5
		Desafio	40
		Política	5
		Vazio institucional	30
<b>Total</b>			<b>195</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

<sup>4</sup>As subcategorias dos casos foram criadas de acordo com os dados coletados e os *nodes* oriundos do NVivo, sendo que nos demais casos estas subcategorias podem ser iguais ou diferentes.

<sup>5</sup> Referências correspondem ao número de trechos de entrevistas sobre cada categoria.



Nas próximas subseções, são apresentadas as análises de cada categoria e subcategoria oriundas do NVivo. Nesta etapa, não foram realizadas análises comparativas com os achados na literatura. Tal comparação está inserida no próximo capítulo, já que esta coleta exploratória ocorreu antes da busca de referências teóricas.

### 3.3.1 Análises do micro nível – atores Yomol A'tel

Na análise do nível micro, ou seja, referente aos atores, observaram-se três subcategorias: histórias pessoais, atores e instituições, mensagens finais.

Diversos atores fazem parte da iniciativa, os quais, no primeiro momento, parecem ter objetivos diferentes, entretanto, com um olhar mais atento, observa-se que são objetivos complementares. No núcleo da Yomol A'tel, estão os produtores *tseltales* e suas famílias produtoras de café e mel. Atualmente, são aproximadamente 250 produtores em 50 comunidades na selva norte de Chiapas, sul do México. Sua cultura e língua são da tribo Maya Tseltal. Poucos falam espanhol e possuem uma conexão com a cultura ocidental.

Outro ator importante é o papel da Companhia de Jesus, que, na missão jesuíta de Bachajón, deu início a concepção do projeto. Percebe-se, ainda hoje, uma presença marcante dos valores jesuítas e dos símbolos católicos na sede da organização. A missão jesuíta e o CEDIAC (Centro de Direitos Indígenas), que deram início ao projeto, ainda atuam em seu desenvolvimento.

A equipe de gestão está composta hoje por 69 colaboradores, distribuídos entre a planta industrial em Chilón, o escritório central na Cidade do México e as Capeltics (cafeterias na Cidade do México, em Puebla, em Guadalajara e em Chilón). A história de vida de muitos gestores do projeto está relacionada com a vida acadêmica. Muitos deles foram instigados, nas salas de aula das universidades jesuítas, a participar de projetos de extensão na Yomol A'tel. Por se identificarem com os princípios do projeto, hoje fazem parte de seu quadro de colaboradores. Os colaboradores da planta industrial em Chilón são oriundos das comunidades locais e muitos são familiares dos produtores.

Diversas fundações e organizações participaram ativamente dos projetos desenvolvidos, atuando de diferentes formas na Yomol A'tel (como exemplo, Ford

Foundation, Ashoka, Caritas Sweden, Zensho Group, etc.). As fundações tiveram importante papel no incentivo de projetos que auxiliaram no crescimento e no desenvolvimento, entretanto, hoje, os projetos são responsáveis por somente 12% do faturamento. O grupo Zensho também desempenhou importante papel, ao longo da história do projeto. O grupo é proprietário de uma cadeia de restaurantes, no Japão e nos EUA, e a Yomol A'tel fornece café *gourmet* para esta cadeia. O processo foi árduo para conseguir atingir os padrões de qualidade exigidos pelo grupo, foram três anos de adequações e visitas regulares de colaboradores da Zensho à sede da Yomol A'tel em Chilón, até que firmassem a primeira parceria de fornecimento de café, conforme ilustra este trecho de uma das entrevistas:

*“Outro momento importante do projeto, se associa conosco o grupo Zensho. O grupo Zensho é uma rede japonesa de restaurantes, que tem mais de 2 mil restaurantes em todo o mundo. Uns 8 anos, começam todo o desenvolvimento de seus provedores, buscando um pouco mais de comércio justo, alternativas de desenvolvimento. Então, eles se aproximam de nós através de uma agência de cooperação que se chama Jika, no Japão, e a Universidade de Keio. Então, chegaram a Chiapas, provam nosso café e dizem: ‘Sabem que gostamos muito do projeto, mas não chegam a qualidade que queremos. Trabalhem nisso, nisso e nisso e voltaremos no próximo ano’. E, bem, trabalhando nisto, nisto e nisto, seguimos trabalhando. Chegam no próximo ano e dizem: ‘lupi, continuamos encantados com o projeto, achamos que fizeram muito bem. Melhoraram estas coisas, mas continua faltando isto. Aí voltaremos no próximo ano’. Voltaram no próximo ano e ao terceiro ano que nos tornamos provedores deles. Então, aí é que digo que foi o boom fortíssimo para o projeto chegar a dizer: ‘Agora somos provedores de uma empresa japonesa’. E sem dúvida, o acompanhamento que nos deram o grupo Zensho para chegar a esses padrões de qualidade, creio que é uma das maiores contribuições que tivemos no projeto. Eu creio que começamos só com o café gourmet, que é nossa especialidade e era cerca de 9 toneladas ao ano e de repente eles mudam toda sua estratégia e dizem ‘queremos que sejam o provedor de todo o café. Precisamos de 70 toneladas anuais’. Estou segura de que se não tivéssemos tido Zensho nesse momento, se não tivessem nos obrigado a chegar a 70 toneladas, nós, hoje, continuaríamos tostando uma tonelada ao ano, o suficiente para Capeltic” (DIRETORA DAS CAPELTICS, informação verbal).*

Outro ator importante no desenvolvimento do projeto foram as universidades, que auxiliaram com conhecimentos técnicos e acadêmicos. Diversos projetos de extensão e pesquisa, principalmente de universidades mexicanas jesuítas, como a Universidad Iberoamericana, impulsionaram e auxiliaram a melhoria de técnicas de gestão e padronização. O envio constante de alunos e professores em projetos de pesquisa e extensão possibilitou estudos nas áreas de *marketing*, *design*, qualidade, produção, entre outras.

*“O contato, a amizade, o conhecer alguém da universidade e saber que você busca experiências que vão nesse sentido, e nós também buscamos pessoas que trabalham na pesquisa, áreas profissionais, área de projeto. Bem, então nos ajudou muito em questões de todos os tipos, marketing, design, arquitetura, assim como muitas disciplinas em que pontualmente se trabalhou com as universidades. No entanto, permanece o desafio de fazer um programa de participação institucional, isto é, acordos mais sólidos, não com um professor, mas com a universidade como tal, que não seja um alvo específico, mas um relacionamento de longo prazo” (COORDENADOR DA MICROFINANCEIRA, informação verbal).*

Percebe-se que cada ator envolvido no projeto possui atividades e objetivos diferentes, todavia, quando alinhados na Yomol A'tel, os objetivos se complementam. As famílias *tse/tales* atingem seus objetivos ao continuarem produzindo e encontrando formas de subsistência e incremento de renda. A missão jesuíta e o CEDIAC cumprem sua finalidade de garantir direitos indígenas e melhores condições de vida para as comunidades locais. As fundações permitem que, por meio de seus projetos, ocorra a solidificação de um projeto social, por meio de práticas agroecológicas, sociais ou humanitárias. As empresas/organizações, ao se tornarem parceiras do projeto, alimentam suas finalidades de responsabilidade social. Enfim, o projeto como um todo alcança diferentes estágios de cumprimento de objetivos individuais, os quais, conjuntamente, transformam a realidade de uma comunidade que vive em condições de extrema vulnerabilidade social.

No que tange às histórias pessoais e às mensagens finais, observa-se que muitos dos jovens que fazem parte das diretorias e da coordenação conheceram a Yomol A'tel na época de faculdade. Seus professores da universidade jesuíta Iberoamericana da Cidade do México os instigaram a elaborar projetos/planejamentos para a Yomol A'tel e, ao se depararem com a história e com a realidade das famílias, o grupo se tornou parte de suas próprias vidas. Muitos deles abriram mão de postos de trabalho em grandes empresas para se mudar para o pequeno povoado e trabalhar no projeto.

Conforme uma das administradoras do grupo em Chilón, não foi nada fácil mudar sua vida e se adaptar a um pequeno povoado. Entretanto, ela ressalta a importância do projeto para sua vida, para recuperação de seus valores e para a forma como enxerga hoje este mesmo projeto:

*“Pela minha perspectiva Yomol A'tel foi uma mudança total na minha vida, de formação e de relação. Por que assim, desde casa tenho muitos valores éticos, em questão de espiritualidade também. Quando saí estudar, perdi muito destes valores, porque a minha*

*formação foi pela carreira técnica, que induzem a todo esse mundo empresarial, sistema capitalista e, queira ou não, se desprende de muitas coisas.*

*Para mim encontrar-me com Yomol A'tel significou uma irmandade, em que realmente somos irmãos e não existem diferenças entre 'morenito blanquito', de pensamentos. Temos uma liberdade quanto a pensar.*

*Aqui vivemos a espiritualidade, se tu crês em Deus, pois crê nele agora. Se crês na natureza. Mas, temos a mesma espiritualidade e a mesma fé, a mesma confiança para se realizar as coisas. Então, Yomol A'tel para mim foi um encontro de pessoas, ideias e pensamentos.*

*E agora estamos convivendo aqui, de maneira profissional, conversando sobre um tema, mas o que interessa é você como pessoa, tua família. Não me interessa só o profissional, mas o que realmente é você como pessoa. Pois, Yomol A'tel é caminhar juntos, orarmos juntos, eu agrego... choramos juntos, nos abraçamos juntos” (COORDENADORA ADMINISTRATIVA DA BATS'IL MAYA EM CHILÓN, informação verbal).*

Em outro relato de um dos colaboradores da Capeltic na Cidade do México, percebe-se o envolvimento com o projeto e com os ideais que estão por trás da iniciativa.

*“Pois olha, eu sinto que o projeto é muito bom para nós, como trabalhadores da cafeteria, assim como também para o que envolve a ação de humanização. Como posso te dizer, eu tenho orgulho de fazer parte desta empresa social e ser capaz de ajudar as famílias tzeltais”(COLABORADOR CAPELTIC, informação verbal).*

A mudança de vida para muitos dos colaboradores foi significativa, já que muitos deixaram uma cidade grande para viver num pequeno povoado, e deixaram um pensamento tecnicista, aprendido nos bancos escolares, para passar a ter um pensamento mais social e espiritualizado. As viagens até Chilón são longas, desgastantes, mas todos mencionam a alegria de poder ir até a planta industrial e viver o ritmo e a cultura daquilo que estão defendendo e ajudando a manter. Na fala de todos os colaboradores, independente do cargo, observou-se a importância que atribuem aos ideais da cooperativa e como a ligação com ela mudou sua percepção de mundo.

### 3.3.2 Análises do meso nível – processo de inovação social Yomol A'tel

Na análise do nível meso, ou seja, referente ao processo de inovação social, observam-se seis tipos de influências: conceitos de inovação social; cadeia de valor; escala; processo de tomada de decisão; conceitos e origens do projeto;

microfinanceira. Para a apresentação dos dados, esta seção segue as observações de campo e não a ordem das subcategorias do Quadro 7.

A Yomol A'tel é concebida, neste estudo, como uma inovação social visto que é analisada e interpretada conforme as dimensões propostas na literatura sobre o tema. A iniciativa pode ser considerada uma inovação de práticas organizacionais, uma inovação de mercado e uma inovação de produto, pois o projeto alterou a forma de organização dos produtores *tsetales*, que hoje estão reunidos em cooperativa. Ele mudou o método organizacional nas práticas de negócio e o processo de produção, agregando uma microindústria com padrões de qualidade; incrementou novas possibilidades de mercado, abrindo canais de comercialização aos quais antes os produtores não tinham acesso, inclusive exportando parte do café; agregou novos produtos, como mel e cosméticos.

Analisa-se, na sequência, dimensões da IS e como o projeto cumpre com cada uma delas.

- O que é modificado? A qualidade de vida das comunidades *tsetales* é modificada por meio do empoderamento advindo do incremento de renda e do auxílio a novas práticas agroecológicas para produção de café orgânico. No ano de 2014, a solução foi mais específica, já que uma praga, denominada Roya, atingiu os cafezais e as famílias não puderam plantar ou tiveram grande perda na colheita. A situação econômica, que já era difícil, foi agravada e muitas famílias estavam em situação de extrema vulnerabilidade. O projeto, por meio da Capeltic, adquiriu milho e distribuiu para as famílias *tsetales*, a fim de sanar a fome.
- Por que foi implantada? Tanto pelo histórico abandono da região, carente de instituições fortes que mantivessem condições mínimas de cidadania como pelo contexto da região e pela presença de 'coiotes' que determinavam o preço do café e as condições de venda.
- Onde é implantada? No município de Chilón, estado de Chiapas, região de selva no sul do México. Dados revelam que 75% da população vivem em condições de extrema pobreza.

- Quem está envolvido na solução? Diversos atores fazem parte do projeto: produtores *tse'tales*; CEDIAC - Centro de Direitos Indígenas; equipe de gestão; fundações; organizações; universidades.
- Como o processo ocorre? Os produtores estão organizados na cooperativa Ts'umbal Xitalha. O café é industrializado e comercializado pela Bats'il Maya, sendo uma parte vendida nas cafeterias Capeltic. Duas outras empresas agregam produtos, como o mel e cosmético. A sexta empresa é uma microfinanceira para as famílias *tse'tales*.

No que tange a cadeia de valor, a Yomol A'tel está organizada nas seis empresas já apresentadas, que procuram dominar toda a cadeia do café e mel. O principal produto é o café. Atuam diretamente nesse processo três empresas: a cooperativa dos produtores; a microindústria, responsável pela comercialização do produto; a Capeltic, rede de cafeterias que vendem o café em taça. Com este processo, eles conseguem dominar toda a cadeia, conforme evidencia a seguinte fala:

*“Já sabíamos que o máximo valor agregado do café está em colocá-lo em taça. E isso é toda a questão da construção da cadeia de valor, por exemplo, está na parte da produção primária dos commodities, está na secundária, que é a transformação, e está no acesso direto ao consumidor. A parte de transformação já controlávamos com a questão da Bats'il, ligeiramente consolidada. Esse ponto, em primeiro lugar, é o primeiro ponto onde a riqueza é defendida. Porque você já tem um preço construído que não varia com o tempo. Também é o ponto onde você tem comunidades, o processo tradicional, os costumes, o processo indígena”* (DIRETOR DE ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL, informação verbal).

Na questão mencionada da defesa de riquezas, a Yomol A'tel conseguiu gerar, com este processo de domínio da cadeia de valor, uma valorização equivalente a quase 50 vezes o preço pago anteriormente por um quilo de café, devido à transformação do café *in natura*.

*“Hoje o preço do café na região é cerca de 32 pesos, mais ou menos. A cooperativa paga diferente. Porque a cooperativa, o que fazemos é uma engenharia reversa, ou seja, por quanto podemos vender a xícara de café? Por quanto se pode vender café torrado? Qual é o preço do produtor? Ou seja, mais ou menos a cooperativa hoje em dia tem um preço base de 32 mais a gratificação de qualidade, você pode chegar a estes quase 60 pesos, se são cafés de primeira. Bat'sil Maya pega um quilo de café Tsumbal Xitalha ou qualquer outra empresa tostadeira e chega no valor que é cerca de 160 pesos. Não? Aqui o salto é de 5 ou 6 vezes mais. Mas Capeltic, pega este mesmo quilo, transforma em xícaras e o valor que gera é de aproximadamente 1.500 pesos. Então esta é a vantagem que tem a cadeia de valor agregado”* (DIRETOR DE ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL, informação verbal).

O processo da Yomol A'tel é inverso à lógica dominante do mercado, ou seja, o produtor de café não é remunerado com base na Bolsa de Nova York. O fundamental para o projeto é a valorização do produtor e a garantia que ele seja remunerado de modo que supere o mercado tradicional.

*“O preço do café está cotado na Bolsa de Valores de Nova York, ele é definido lá e sobe e baixa. Chegou a estar a três pesos, digamos, em 2003, chegou a estar a 60 pesos em 2012 e agora está a 36 pesitos... dá picos, sobe e baixa. A que lhe dá esse ganho? A todos os especuladores da bolsa, não? Porque todo o dinheiro é o quanto eu posso vender e comprar, dependendo da diferença de valor que há, não? Então se entra em todas as falhas, digamos, existentes no mercado, não? O que temos obtido ao nos apropriarmos do processo de valor é poder definir o quanto é pago de volta, então a lógica tradicional é: eu vou pagar o menos possível aos meus fornecedores, aos meus empregados, às pessoas que eu compro e vou vender o mais caro que puder para fora, por exemplo, que vou ter mais dinheiro e vou gastar menos, aumenta a minha renda, que é basicamente o único objetivo da empresa tradicional, não? Maximizar o ganho. Nós, em um processo de economia solidária, tentamos fazer o inverso, ou seja, isso é um pouco o meu trabalho... parte do meu trabalho... fazemos uma projeção anual das 4 cafeterias, quanto Bats'il Maya vende, quanto vende aqui, o fluxo que podemos ter, e como fazemos o cálculo desde atrás de modo que você possa pagar tanto quanto possível ao produtor por seu café” (DIRETOR DE OPERAÇÕES, informação verbal).*

No que tange a escala, os entrevistados demonstram sua visão diferente do mercado tradicional. A iniciativa preocupa-se em aumentar o número de beneficiários e a lucratividade e também com o nível de comprometimento e com a profundidade com que o projeto vai interferir nas mudanças sociais.

*“Eu acho que para nós escala tem duas direções. Há uma escala comumente entendida pelos governos ou muitas fundações que é o número de beneficiários. As empresas entendem a escala como um crescimento. Mas para nós há um componente de escala que é assim, mas há um outro componente de escala que é desde o fundamento, que é o nível de compromisso que você tem em seu coração com um projeto. E vemos que mais ou menos todos os produtores, todas as 250 famílias, creio que menos de 20% realmente tem o coração colocado no projeto. Menos de 20%! Pelo melhor talvez 50%, mas os outros 50 estão pelo preço” (DIRETOR DE ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL, informação verbal).*

Outra subcategoria de análise é referente ao processo de tomada de decisão. O processo de tomada de decisão ocorre segundo os preceitos da cultura indígena, pelos quais a palavra é considerada ‘itinerante’ e, em todas as assembleias, todos têm o direito de manifestar suas opiniões. Nos processos mais complexos, as decisões são tomadas pela comunidade em assembleia, porém os gestores possuem autonomia para tomar as decisões administrativas e rotineiras.

Os conceitos e origens do projeto já foram abordados na descrição da iniciativa e durante a descrição e análise do caso. A última subcategoria é referente à microfinanceira, que foi criada com fundos dos próprios produtores.

*“Há quase 2 anos, 2 anos atrás, houve uma grande diferença entre o preço local e o preço da cooperativa, então, tornou-se conhecido o rendimento dos produtores e foi decidido fazer a primeira contribuição para um fundo, então era um dinheiro de dentro da cooperativa dos produtores. Então esse dinheiro foi usado para fazer empréstimos para aqueles que dele necessitam, porque eles disseram, bem já que estamos ganhando mais com o café, vamos ajudar quem está pagando o agiota da comunidade, o agiota empresta dinheiro para eles quando eles não têm, quando a colheita não deu boa. Então, como nós vamos tapando as outras necessidades, percebemos que com este fundo, que é deles, pois ele é usado para emprestar a eles, necessidades muito latentes que são a saúde, a doença, alimentação, comprar milho, comprar feijão, ferramentas de trabalho, fertilizantes, equipamentos, festas comunitárias” (COORDENADOR DA MICROFINANCEIRA, informação verbal).*

A microfinanceira foi organizada para preencher uma das lacunas identificada pelo projeto. Os atores perceberam que já haviam avançado muito na melhoria dos processos de produção do café e na remuneração dos produtores, porém, em certa altura do ano, eles não ficavam sem recursos e precisavam recorrer aos ‘coiotes’ ou agiotas da região. Assim, todo o esforço para o desenvolvimento do projeto acabava voltando à estaca zero, visto que os produtores ficavam, mais uma vez, reféns dos sistemas paralelos da região.

Em consequência, um novo projeto dentro da Yomol A'tel ganhou força: organizar uma microfinanceira que tivesse um fundo para quando os produtores precisassem de recursos financeiros. O projeto está em fase de crescimento, mas já atende muitas famílias, tendo índice de inadimplência baixo e retorno positivo para continuar auxiliando outras famílias locais. Com esta última empresa, toda a cadeia foi fechada, auxiliando os produtores no processo de independência das instituições usurpadoras da região.

### 3.3.3 Análises do nível macro – contexto Yomol A'tel

Na análise do nível macro, ou seja, referente ao contexto, observaram-se quatro tipos de influências: política, econômica, de educação e trabalho, cultural. Esta observação é semelhante à encontrada na literatura consultada sobre o assunto. Emergiram ainda outras duas subcategorias: desafios e vazios institucionais.



No que tange o **contexto político** da região, ele é marcado por uma história de conflitos pela propriedade de terras e pela garantia dos direitos indígenas. Chiapas é o estado mais ao sul do México e um dos mais pobres. Este país é mundialmente conhecido como o estado no qual ocorreu uma das maiores rebeliões de um grupo revolucionário de esquerda, o *Ejército Zapatista de Liberación Nacional* (EZLN), que possui como um de seus lemas: “*Para Todos Todo*”. Desde o início dos anos 1990, o grupo possui como ideal a luta pelos direitos indígenas, contra a globalização e o neoliberalismo.

No dia 1º de janeiro de 1994, mesmo dia no qual o México passou a integrar o tratado de livre comércio – NAFTA, os zapatistas iniciaram a revolução armada. O grupo escolheu o dia da assinatura do acordo por acreditar que o NAFTA prejudicaria muito as comunidades pobres e aumentaria as diferenças sociais. Os conflitos armados entre os zapatistas e o exército mexicano ocorreram até o ano de 1999. Nos dias atuais, os zapatistas continuam suas intervenções em algumas comunidades de Chiapas.

Hoje, o EZLN permanece tendo forte influência sobre a cultura, o trabalho, a educação e os produtores no sul do México. Seu aparato político-militar continua mantendo a independência da região em relação ao estado mexicano. Muitos argumentam que este isolamento limita a influência política e barra o progresso econômico, porém outros alegam que os zapatistas trouxeram uma importante oportunidade de reforma do estado, melhorando as condições de vida das comunidades locais (KHOKHAR, 2013).

A política partidária mexicana é marcada por inúmeras contradições e desmandos. Por exemplo, no mês de julho de 2015, ocorreram eleições estaduais em Chiapas, tendo sido relatados mais de 190 incidentes eleitorais, como queima de urnas, incêndio na prefeitura de Belisario Domingues, tumultos e cancelamento da apuração dos votos em alguns municípios, conforme reportagem da CNN (MARISCAL, 2015).

As eleições em Chiapas foram marcadas por conflitos entre dois partidos políticos, o Partido Revolucionário Institucional (PRI) e o Verde Ecologista de México (PVEM). Em constante contradição, os dois partidos uniriam forças para eleger seus candidatos em 16 dos 24 distritos eleitorais. Entretanto, em ao menos 12 municípios de Chiapas, foram registrados confrontos entre militantes dos dois partidos, tendo ocorrido incidentes graves e agressões, inclusive, a mulheres, segundo reportagem

da Red Política (MARTÍN, 2015). Foi nesse período que os dados para a presente pesquisa foram coletados pessoalmente pela pesquisadora.

Nesse contexto político, o projeto Yomol A'tel procura se manter distante das constantes investidas dos partidos políticos para nele tentar uma inserção. Os gestores mencionam que não há qualquer relação do projeto com partidos políticos e que a intenção é se manterem afastados desse contexto.

*“A região é complicada, é a região zapatista, diferentes partidos políticos. Na cooperativa há zapatistas, há não-zapatistas, existem diferentes partidos, e nesse sentido não temos tomado partido, ou seja, a cooperativa não toma partido... em vez disso, nós tentamos manter bastante unânime nesse sentido, tivemos muitas más experiências a nível de governo em Chiapas, nós não trabalhamos com o governo, nada. Os recursos foram muito politizados. Há muito dinheiro que vem de Chiapas, para ser um dos estados mais pobres, alcançando muitos milhões, mas todos aqueles milhões vêm com etiquetas, dos políticos e dos partidos. Terrível, realmente é terrível! E, nesse sentido, é que temos preferido não estar perto de política”*(DIRETOR DE ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL, informação verbal).

Nos relatos dos gestores e dos produtores de café da Yomol A'tel, percebe-se que o envolvimento com a política ou com o governo é a menor possível, devido aos anos de exploração da região e de desinteresse do poder público por ela. Observa-se que as políticas públicas no México são desenvolvidas com um interesse político muito forte, quando um grupo não se submete a este jogo, as políticas não chegam às comunidades. Pela observação direta, verificou-se que infraestrutura e condições básicas de higiene e saneamento não estão presentes nas comunidades daquele vilarejo, as quais sofrem com o descaso das autoridades políticas e institucionais.

Quando questionados sobre a relação política, um dos entrevistados mencionou um contraponto interessante, distinguindo dois tipos de política:

*“No México normalmente quando falamos de política, não só no México, eu acho que na América Latina, falamos sobre partidos políticos e das instituições políticas estabelecidas, não? Em geral, entendendo que política é qualquer reunião que se juntem duas ou três pessoas para falar sobre quase tudo. Então, separando estes dois modos, a nossa relação com a política institucional é a menor possível, de fato nós não recebemos dinheiro ou apoio do governo ou instituições do governo por uma decisão própria, da cooperativa e das próprias famílias.*

*Agora, sobre questões de política, a outra política, é algo que eu sinto que nós realmente precisamos, nós temos tido muito desenvolvimento, muito caminho para as questões econômicas produtivas do café, do mel, de um processo de produção comercial. Todos nós cumprimos a tal de formação política, a educação base de política, etc. Não, eu não diria, bom, uma empresa teria de entrar em questões de fazer política, nas comunidades”* (DIRETOR DE OPERAÇÕES, informação verbal).

Na perspectiva abordada pelo entrevistado, percebe-se a importância da construção política dentro de iniciativas de inovação social. O fazer política envolve discussões sobre a essência das comunidades e seus interesses, bem como a defesa de seus direitos e a luta pela manutenção de suas raízes. Observa-se, pois, a importância dessas comunidades desenvolverem suas capacidades de pensar coletivamente, lutarem por interesses sociais e de se (re) construir com independência.

Sobre o sistema econômico da região, há que se analisar dados do estado de Chiapas e do município de Chilón, a fim de compreender as diferenças do contexto no qual o projeto está inserido.

Khokhar (2013) relata que, nas comunidades de Chiapas, as pessoas adotaram um modo de vida alternativo de desenvolvimento, baseado na sustentabilidade e nas práticas sociais. Há preservação da cultura e da língua indígena, a terra é vista como santidade, perpetuam-se as práticas locais e orgânicas dos produtores da região. Entretanto, apesar da recuperação de terras indígenas e da luta dos zapatistas, a situação econômica regional continua inadequada para permitir condições mínimas de qualidade de vida.

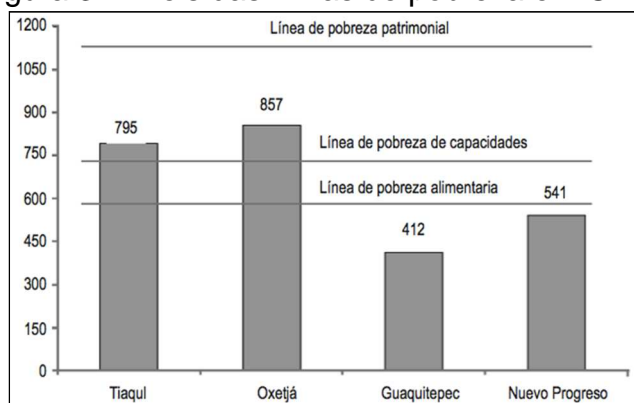
Depois de 1994, os camponeses indígenas começaram a desempenhar um papel mais ativo na política local e estadual, e vários municípios elegeram seus primeiros prefeitos indígenas; mas apesar da representação política realçada, Chiapas permanece atrasada. Enquanto camponeses indígenas entraram na esfera política, instituições disfuncionais e a corrupção persistem. Chiapas é o segundo estado mais populoso do México - cerca de 30% - e, no entanto, está mal representado na esfera pública. O resultado foi a incapacidade de melhorar as desigualdades básicas contra os povos indígenas, com marginalização contínua e acesso limitado aos serviços públicos (KHOKHAR, 2013, p. 44).

O Banco Mundial, em relatório de 2010, identifica que, em áreas rurais mexicanas, 61% das pessoas vivem na linha da pobreza, somando mais de 15 milhões de indivíduos. Os fatores que determinam o *status* da pobreza no México são: geografia do local e proximidade com centros urbanos; etnia, sendo as taxas de pobreza em comunidades indígenas muito mais elevadas; gênero, as mulheres enfrentam falta de oportunidade de emprego e de acesso a recursos produtivos. De acordo com o relatório do World Bank em 2011, 75% da população indígena vivem abaixo da linha da extrema pobreza, principalmente nos estados de Chiapas, Oaxaca

e Guerrero. Enquanto a renda anual *per capita* dos mexicanos é de US\$9.640, a renda da população rural é de apenas US\$456 por ano. Em situação ainda mais desfavorável encontram-se as famílias indígenas, nas quais os índices de pobreza e de extrema pobreza são maiores do que nas famílias rurais. Uma das razões para esta situação é a concentração de subsídios agrícolas governamentais. Os gastos públicos com estados do sul são 20 a 30 vezes menores do que com os estados do norte do país. Outro fator que influencia esta situação são as altas taxas de violência, muitas vezes relacionadas com o tráfico de drogas (INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT, 2014).

Analisando de forma mais específica o município de Chilón, em quatro comunidades investigadas por um estudo sobre o modo de vida de jovens e sobre o nível de bem-estar das comunidades, percebeu-se que algumas delas não alcançam a linha de pobreza alimentar nem a linha de pobreza de capacidades mínimas. Nenhuma destas comunidades alcança a linha da pobreza patrimonial, conforme ilustra a Figura 3 (BOLAÑOS et al., 2011).

Figura 3: Níveis das linhas de pobreza em Chilón



Fonte: BOLAÑOS et al. (2011).

Os autores referidos argumentam que hoje, após as lutas por terra desde o início do século XX, a região de Chilón desenvolve-se de maneira diferente, inserindo-se com mais relevância nos campos político e econômico. Três aspectos são identificados como os de maior incidência no modo de vida das famílias *tse'tales*: alcançou-se um limite na agricultura, o que restringe o acesso ao capital natural; abriram-se nichos de mercado bem específicos: o mercado de orgânicos, de comércio justo e o mercado de café sustentável, aumentando a disponibilidade e acesso ao

capital financeiro; há o fortalecimento organizacional na região, com base no capital simbólico (BOLAÑOS et al, 2011).

Para analisar o sistema de educação e trabalho, considerou-se importante coletar dados do censo mexicano. Evidenciou-se que de uma população total de 111.554 habitantes, 21.878 não possuem escolaridade e a taxa de alfabetização é de 81.6%, índice muito aquém de países desenvolvidos e da própria taxa de alfabetização geral do México, que é de 94%. Um fator interessante é a discrepância entre homens e mulheres nos índices de alfabetização e no acesso à escolarização: os homens têm mais oportunidade de educação formal, com diferença de 4 pontos percentuais. Essa realidade influencia as condições de empregabilidade e de entrada no mercado de trabalho. Outro dado marcante é que somente 26 pessoas possuem pós-graduação e apenas 927 têm curso para atuação profissional. Mais um dado preocupante mostra que aqueles que não possuem oportunidade de chegar à escola é superior aos que a possuem (INEGI, 2010).

Os dados analisados sobre educação demonstram uma falta de acesso a condições mínimas para a garantia de um futuro mais digno. Estes dados refletem a falta de políticas públicas voltadas para aquela região e seu abandono pelas instituições governamentais. Como consequência, o sistema de trabalho e renda ainda está muito vinculado a práticas locais de subsistência.

A obtenção de recursos financeiros é variada, pois as famílias dependem, em grande parte, de políticas governamentais de transferência de renda, do trabalho assalariado, da venda de café e, em menor índice, da venda de milho e feijão. As estratégias dos jovens para inserção no mercado de trabalho está baseada em três possibilidades: estratégia agrícola, caracterizada pela menor disponibilidade de terra e pela desestabilização dos recursos naturais; estratégia pluriativa, em que o jovem se vincula a empregos rurais não agrícolas, sendo dependente da cadeia de valor e demanda de serviços locais especializados; estratégia laboral, na qual os jovens migram para uma força de trabalho em outros setores ou partem para a busca por uma educação formal (BOLAÑOS et al, 2011).

Os dados do censo mexicano e do estudo mencionado confirmam aquilo que os entrevistados mencionaram sobre a situação dos jovens da cooperativa. O acesso à educação de qualidade é precário e as opções de emprego e renda estão vinculadas à migração para regiões turísticas, como Cancun.

*“Especialmente com os jovens, que tem vivido muitas condições difíceis, que ao natural ou normal com os jovens é migrar, porque se supõe que não há alternativa no território, e, claro, eu os entendo, se eu estivesse em sua situação, eu faria exatamente o mesmo. Se me dizem que eu devo trabalhar, devo estar no café, e não sei se você vai pagar 3 pesos por quilo ou 60 pesos por quilo, e não depende de você, o trabalho que você faz, como para alimentar uma família, como subsistir. Então se vai a Cancun e eu acabo trabalhando e limpando os banheiros em hotéis, ou sendo garçom em um restaurante, que são as pessoas que menos ganham, mas fora de sua comunidade, romperam todo o tecido social, bem, todos os problemas que tem a migração, então, a ideia aqui é construir, porque já não é possível o caminho, realmente se rompeu tanto a viabilidade para os jovens de constituir família e de fazer a vida lá, e nós, o que tentamos é mostrar, construir uma alternativa real” (DIRETOR DE OPERAÇÕES, informação verbal).*

Um dos filhos de um produtor de café, que hoje trabalha na Capeltic de Chilón, conta que sempre trabalhou no cafezal, ajudando sua família no campo, ele tem quatro irmãos e não conseguiu concluir seus estudos. Agora, obteve um emprego na Capeltic e serve o café produzido por sua família e vizinhos. Ele sempre teve a intenção de sair do município e ir para a universidade, mas as condições fizeram com que retornasse para sua terra. Mesmo com todas as dificuldades, o entrevistado assim relatou:

*“Eu quis seguir estudando, meu pai é campesino e trabalha no campo, então não tínhamos muitos recursos para seguir estudando. Estudei o primário e secundário em Chilón. Saí e tentei estudar em uma universidade por quase dois anos. Não tinha recursos econômicos e regressei. Então comecei a perguntar na Yomol A’tel se poderia trabalhar com eles. Como meu pai é sócio, comentou numa reunião e eu já me apresentei. [...]A verdade, gosto muito do trabalho. Meus companheiros, conversamos bem, nos entendemos. Eles me ajudaram e me integrei rápido na equipe [...] na verdade é um projeto muito bonito, que ajuda as comunidades, e nos ajuda muito” (FILHO DE UM PRODUTOR DE CAFÉ/SÓCIO DA COOPERATIVA E TRABALHADOR NA PLANTA INDUSTRIAL, informação verbal).*

Visualiza-se a semelhança da história do entrevistado com a de muitos jovens daquela região, suas vidas estão ligadas à terra e às famílias. Grande parte dos jovens desta região não tem acesso à educação nem a novas possibilidades de vida fora da comunidade, o que os leva a permanecerem nas terras da família. Os jovens são vistos como fundamentais para a perpetuação da cultura e dos hábitos das comunidades indígenas, sendo muito importantes para suas famílias e para o crescimento econômico e social da região.

Yomol A’tel tem procurado criar alternativas também para os jovens, possibilitando que eles permaneçam na comunidade e possuam um trabalho digno, que os remunere por seu esforço e pela qualidade do produto oferecido. Muitos jovens,

filhos de produtores de café, hoje estão trabalhando nos cafezais e na planta industrial da cooperativa.

Na análise do sistema cultural, ressalta-se que a região é habitada por indígenas, sendo que 97% da população de Chilón fala a língua indígena, predominantemente a língua *tzeltal* (INEGI, 2010). Nas comunidades em geral e, principalmente, nas comunidades que fazem parte do projeto Yomol A'tel, estão presentes duas tradições que giram em torno do cristianismo, mas que mantêm suas singularidades: a cultura *tzeltal maya* e a cultura ocidental. A cultura ocidental é a da cristandade, que se manifesta nos cargos religiosos, na evangelização, na comunicação e no trabalho comunitário. A cultura *tzeltal* é “*la buena vida*”, “*ser tzeltal*” e “*el corazón*”, como referências comuns para os produtores e comunidades locais. Outra questão importante para as comunidades refere-se à convivência harmoniosa com a natureza e ao trabalho como fruto de um processo coletivo, solidário e igualitário. As relações de gênero aparecem fortes, seguindo um padrão histórico de machismo, no qual ‘o homem fala muito e manda muito’ (PIECK; MESSINA, 2012).

No contexto do projeto, a interculturalidade é considerada como um dos fatores de maior desafio, já que a união entre os dois mundos, o indígena e o mercado, mostra-se de difícil equilíbrio. A primeira empresa, *Ts'umbal Xitalha* – cooperativa de café, possui uma raiz muito forte com as comunidades indígenas, respeitando o ritmo de vida e a cultura das comunidades locais. A segunda empresa, a microindústria *Bats'il Maya*, iniciou um processo de articulação entre os dois mundos, do ritmo *tzeltal* e o ritmo global de mercado. A Capeltic é uma ponte cultural entre a cultura *tzeltal* e a cultura ocidental. Sobre esta diferença de ritmos, um dos entrevistados diz que:

*“Os tempos urbanos são muito diferentes dos ritmos dos tempos rurais e sobretudo indígenas, eles têm uns tempos muito diferentes do urbano. Muito, muito diferente. Então, a integração, por exemplo, no último conselho que se formou a integração de uma mulher tzeltal, bem, foi um trabalho de anos, integrar urbanistas vai ser um trabalho de tempo, então, uma das coisas que temos que aprender é que são processos e que o pior que podemos fazer é impacientar-nos”*(CONSELHEIRO, informação verbal).

Um dos exemplos marcantes da interculturalidade são as reuniões para a estruturação do planejamento estratégico do grupo, que seguem os princípios da cultura *tzeltal*. Na sede da empresa, há um altar Maya, diante do qual, antes de qualquer acontecimento, reunião ou decisão, os integrantes se reúnem e fazem oferendas. Na frente desse altar Maya, há uma cruz católica e uma imagem de Inácio

de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, ordem religiosa na qual o projeto foi alicerçado. Uma das reuniões de definição do planejamento durou aproximadamente 24 horas e os integrantes não podiam se retirar da proximidade do altar, não podendo, portanto, ir ao banheiro nem se alimentar. Para os membros *tseltales* esse ritual é natural, pois faz parte de sua cultura e de sua crença, porém para os advindos da cultura ocidental, como gerentes e diretores que moram na Cidade do México, esses rituais são difíceis e, até mesmo, incompreensíveis.

Nos relatos, observa-se a questão da interculturalidade muito presente. Um dos diretores mencionou que, nas primeiras dezessete horas, ele ainda se perguntava o que estava fazendo ali e como aquelas pessoas, sem falarem nada ou discutirem as estratégias, iriam elaborar o planejamento do grupo. Contudo, em seu relato final, menciona que, de forma inexplicável, em determinado momento, tudo pareceu fazer sentido. Todos haviam compreendido o que deveria ser feito, pois haviam entendido o que realmente era importante para aquelas pessoas, que creem na 'mãe terra', na força de seu trabalho, no pertencimento daquele território e na manutenção de sua cultura. Em consequência, o projeto definiu que suas ações sempre seriam alicerçadas na tentativa de equilibrar o ritmo *tselta* com o ritmo frenético do mercado, e que seus passos seriam sempre curtos, mas firmes.

Na fala dos entrevistados, capturou-se exatamente essa concepção de dois mundos antagônicos, que vão sendo unidos por uma iniciativa de inovação social. O projeto está conseguindo, aos poucos, diminuir as diferenças entre as culturas e criar pontes de aproximação:

*"Muitas vezes na sociedade ocidental, nem sempre, mas muitas vezes, há uma concepção de que o índio é indolente, que o camponês é sujo, que o agricultor não é modernizado. E do outro lado também. Lembro-me da primeira vez que abrii Capeltic, fizemos um altar maia na universidade e teve reuniões com professores e alunos, e eu escutei de um dos produtores indígenas: "gosto muito de ver estas pessoas engravatadas que querem conversar comigo, que não querem se aproveitar de mim." Porque eles vêm o 'cashland', porque nós somos os que vêm de fora, os *tseltales*, nos chamam de *cashlands*. O *cashland* é o que vem de fora é o que vem me tirar da minha terra. De alguma forma ele vem se aproveitar de mim. Então como podemos ir quebrando esses paradigmas que temos? Neste caso, construir a cadeia de valor nos ajuda a ir aproximando os dois mundos e quebrar essas barreiras"* (DIRETOR DE ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL, informação verbal).

*"O multiculturalismo, acho que a diversidade de pessoas que vemos são histórias, são vidas são estilos muito diferentes, que então para harmonizar uma equipe tão plural, tão diversa, de repente, é bastante difícil. E mais em contextos de pobreza tão encarnada, eu diria e tão forte, tão crua"* (COORDENADOR DE PROJETOS, informação verbal).



Ainda quanto ao planejamento do grupo, as decisões emergenciais e de rotina são tomadas pelo pessoal administrativo, que possui cargos e funções bem determinados para executar essas atividades. Entretanto, as decisões que demandam mais atenção ou as de planejamento estratégico envolvem toda a comunidade. Todos os sócios da cooperativa são convocados para a assembleia e possuem direito a voto. Este modelo de gestão apresenta aspectos positivos – o envolvimento de toda a comunidade no poder de decisão sobre o negócio gera transparência e empoderamento para todos os envolvidos – e negativos – pode atrasar o processo de tomada de decisão o que não condiz com o ritmo exigido pelo mercado ocidental.

Outra subcategoria do nível macro refere-se aos desafios enfrentados pela iniciativa. As comunidades precisavam encontrar meios de subsistência e de inserção no mercado, alternativas que não as fizessem depender de outras instituições. O projeto Yomol A'tel vem desenvolvendo suas atividades nesse sentido, com empresas sociais sustentáveis financeiramente e inserção de famílias no mercado, possibilitando a melhoria das condições de vida dessas comunidades.

Para que o projeto continue promovendo melhores condições de vida, há, contudo, necessidade de maior inserção no mercado, aumento produção de café, ampliação da industrialização e da comercialização do produto. Um dos maiores desafios do grupo Yomol A'tel é como atender as demandas do mercado sem perder o vínculo com as tradições e o ritmo das comunidades.

O segundo desafio que o grupo está enfrentando, desde o ano de 2014, é o fungo Roya, uma praga que atinge o cafezal e o torna improdutivo. Muitas famílias tiveram seus cafezais atingidos por este fungo, não podendo plantar ou tendo grande perda na colheita. A situação econômica, que já era difícil, foi agravada e muitas famílias ficaram em situação de extrema vulnerabilidade. Por não poderem plantar e por sua renda depender da venda do café, a fome passou a ser um imenso desafio.

Por enfrentar a dificuldade junto com as famílias, acompanhando seu sofrimento e o não atendimento de suas necessidades básicas, era essencial para o grupo considerar as consequências da baixa produção de café. Nas entrevistas, observam-se alguns questionamentos feitos pelos gestores: Como manter os contratos em dia, já que as famílias não estavam produzindo o café? O mercado entenderia que uma praga destruíra parte da colheita e que o grupo não conseguiria cumprir com as entregas?

Neste segundo desafio, o grupo precisava pensar não só em alternativas para que a produção voltasse ao normal e abastecesse a indústria, mas também em como manter as famílias, que estavam em situação de vulnerabilidade. A Yomol A'tel precisava atender o mercado, mas lembrando que seu principal objetivo sempre foi garantir melhores condições de vida para as comunidades locais. Uma das soluções a aquisição de milho pela cooperativa para que as famílias não passassem fome. Outra foi o investimento em técnicos especializados na praga, para replantarem os cafezais. Para não perder os contratos já firmados, a solução encontrada pelo grupo foi uma parceria firmada as denominadas 'cooperativas irmãs'. Estas cooperativas possuem os mesmos princípios e valores que a Yomol A'tel, ou seja, são formadas por comunidades indígenas, com valores voltados para a sustentabilidade social e ambiental. Foi muito importante encontrar, nesta etapa, cooperativas que possuíam um café com a mesma qualidade, produzido de forma orgânica e com as características de café de altura.

O terceiro desafio evidenciou-se na comunicação, tanto interna quanto externa. O grupo possuía, em 2016, sete estabelecimentos, localizados em quatro cidades, com distâncias geográficas significativas, em torno de 1500 quilômetros. A comunicação interna enfrentava grandes desafios, pois, além de os estabelecimentos estarem geograficamente distantes, havia a barreira do idioma. A maior parte dos produtores de café e, portanto, sócios com poder de voto na cooperativa, fala somente a língua indígena *tsetal* e o pessoal administrativo fala espanhol. As reuniões de planejamento e as principais tomadas de decisão requerem a ajuda de intérpretes e os documentos precisam ser redigidos em duas ou três línguas. Há igualmente dificuldade de acesso à internet e à comunicação rápida, pois a sede das empresas está localizada em um pequeno povoado.

Um exemplo é a situação vivenciada na negociação com um grupo japonês, que queria se tornar parceiro do projeto, comprando o café para uma grande rede de restaurantes. Os gestores japoneses foram até Chilón para a negociação, que ocorreu em quatro línguas – *tsetal*, espanhol, inglês e japonês – com o auxílio de intérpretes. Qualquer tomada de decisão no projeto segue o princípio do 'caminho da palavra', no qual a palavra passa por todos os membros presentes até chegar à mesa diretiva e depois retornar à comunidade. Este processo de negociação envolveu três culturas muito distintas, pessoas com bagagens e expectativas diferentes. Apesar de todas estas dificuldades, este foi o principal contrato de exportação do grupo Yomol A'tel.

Isso se tornou possível porque ocorreu uma troca, entrega e sinergia entre culturas diversas.

A comunicação externa também se depara por desafios, já que os clientes que consomem o café em taças nas Capeltics não possuem a informação de que este produto é comercializado respeitando práticas orgânicas e sociais. Nota-se, portanto, que ainda é necessário avançar na comunicação e na divulgação do produto.

A última subcategoria deste tópico refere-se aos vazios institucionais. O termo ‘vazio institucional’ surgiu após a segunda etapa, durante a busca do referencial teórico. As ideias que originaram esta subcategoria apareceram nas entrevistas. Nas validações que ocorreram junto ao grupo de pesquisa sobre Yomol A’tel, foi possível inserir questões específicas sobre este tema, as quais são apresentadas na sequência.

Ao tentar entender o que os atores envolvidos na iniciativa percebem por vazio, encontrou-se algo muito semelhante aos dados secundários coletados sobre o contexto institucional de pobreza, negligência e instituições do Estado. Ao ser perguntado se há vazio, um dos diretores respondeu rapidamente:

*“Sim, há, e se manifestam em diferentes áreas, tais como na saúde - não têm acesso a clínicas de saúde, onde a mais próxima pode estar a 3 horas; na educação, com uma péssima proposta educativa e mal adaptada ao contexto indígena; e, econômica - com uma região que depende do café. É uma região que está excluída desses serviços. Também podem existir essas lacunas, embora o serviço esteja presente. Por exemplo, embora exista uma força de segurança municipal, esta não tem nenhuma participação nas comunidades. As comunidades têm estado através de seu próprio sistema, têm desenvolvido instituições de acordo com as suas necessidades e cultura, por exemplo, cargos de saúde, arranjadores de conflito, cuidadores da Mãe Terra” (DIRETOR DE ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL, informação verbal).*

Por esta primeira impressão, entende-se o que é ‘vazio’ para esse ator, ou seja, os vazios são criados pelo Estado em áreas como educação, saúde e economia. Tal relação está diretamente ligada à falta de ação do Estado no desenvolvimento de políticas públicas para essa região. A mesma percepção é compartilhada por outros atores, por exemplo:

*“Isso nos traz um pequeno contexto do que estamos vivendo agora no México, estamos em um governo muito difícil, há muita insegurança em nosso país, há uma grande desigualdade, há basicamente 5 famílias que dominam todo o país, certo?! Portanto, existem muitos monopólios, muitas coisas bem definidas e é muito difícil quebrar paradigmas. O que buscamos um pouco na Yomol A’tel é quebrar este paradigma e ordenar em um fim comum” (DIRETORA DAS CAPELTICS, informação verbal).*

O domínio econômico por poucas famílias e as latentes desigualdades sociais são algumas das fontes e das consequências desses vazios, de acordo com os relatos dos participantes. A necessidade de quebrar paradigmas existentes e reorganizar a sociedade demonstra outro tipo de vazio, resultado de um mercado desequilibrado.

Um dos diretores do projeto, na entrevista, considerou os vazios como consequência da falta de ação do Estado e das falhas de mercado. Essas falhas estão relacionadas a instituições que, por omissão, como no caso do Estado, não prestam a assistência social necessária; ou por ação negativa, como no caso de empresas privadas e da instituição que o ator chama de ‘coyotaje’:

*“A instituição do "Estado de Direito" (da Federação e do Estado) dificilmente atinge as comunidades. É por isso que, historicamente, eles continuaram a organizar suas formas e modos (usos e costumes), e assim continuam. Mas, além disso, não só não existe um Estado de direito, mas a presença de instituições ("formais"/oficiais ou informais), em muitos casos (a maioria deles, ousou dizer) estão a serviço dos interesses privados (poder das transnacionais e interesses políticos). Aqui podemos pensar a 'coyotaje' como uma rede inteira (que é uma "instituição" bem estabelecida), em grupos paramilitares, sindicatos de transportes, etc. Estas instituições não contribuem para um processo de construção de alternativas e boa vida, o oposto, desmontando, atacando e procurando maneiras de destruí-los. Por quê? porque, há uma pessoa (individual e coletiva) mais desorganizada e desarticulada, mais fácil de lidar, comprar e "precisar" dessas instituições (seja governo, coiotes ou escola pública)” (DIRETOR DE PROJETOS, informação verbal).*

A chamada ‘coyotaje’ é citada por outros entrevistados, sendo formada pelos intermediários que usurpam e exploram pequenos produtores de café. Eles estabelecem e determinam as condições de venda e compra do principal produto da economia da região. Esta prática está institucionalizada e faz parte da cultura local. Verifica-se aí uma falha do governo para evitar este tipo de exploração dos trabalhadores.

Pelos aspectos apresentados na análise do contexto, principalmente pelos dados levantados sobre as instituições, identificam-se fatores institucionais que integram a iniciativa investigada, conforme sintetizado no Quadro 8.

Quadro 8: Fatores institucionais Yomol A'tel

Vazio institucional	Valores e normas	Crenças e motivações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconsistência das políticas governamentais destinadas a projetos sociais;</li> <li>• Falta de controle (político, militar e jurídico) do governo sobre a região;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores (importância da manutenção das características <i>tseltales</i> para a preservação dos negócios realizados no projeto);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estereótipos (preconceito ou percepção desfavorável sobre pessoas da cultura ocidental ou <i>tselta</i>);</li> <li>• Práticas gerenciais (metas seguindo o ritmo <i>tselta</i>);</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis mexicanas inapropriadas para projetos sociais;</li> <li>• Falha de mercado: qualidade e quantidade do café produzido;</li> <li>• Mercado de trabalho – falta de capacitação dos produtores (tanto técnica quanto de habilidades gerenciais)</li> <li>• Mercado de capital – acesso restrito ao capital</li> <li>• Altas taxas de pobreza e subdesenvolvimento das comunidades locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas culturais (interculturalidade – católico e maya): <ul style="list-style-type: none"> <li>• machismo</li> <li>• coletividade e família</li> <li>• respeito à mãe terra</li> <li>• respeito à autoridade e às lideranças comunitárias</li> </ul> </li> <li>• relações de (des) confiança: <ul style="list-style-type: none"> <li>• entre comunidade e gestores</li> <li>• entre projeto e clientes</li> <li>• entre projeto e fundações, empresas</li> </ul> </li> </ul>	<p>decisões tomadas em assembleias);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• idioma</li> <li>• raízes indígenas</li> <li>• nível de escolaridade</li> </ul> </li> <li>• Relações de igualdade e coletividade para o tratamento justo do trabalho</li> <li>• Colaborações entre membros da comunidade e com as comunidades irmãs.</li> </ul>
---	--	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Na primeira coluna do Quadro 8, observam-se os denominados vazios institucionais, neste caso oriundos principalmente da negligência do governo. No contexto analisado, observa-se a inconsistência das políticas públicas e da legislação mexicana voltadas para os projetos sociais. O projeto possui seis empresas, com diferentes classificações jurídicas e tributárias, entretanto não há, na legislação mexicana, uma forma de agrupar estas seis empresas em um único sistema jurídico, dificultando as transações internas e os reinvestimentos de uma empresa em outra.

Outro fator importante nesse contexto é a instabilidade política, militar e jurídica na região, na qual o governo federal mexicano não atua. Estas questões de instabilidade e inconsistências podem gerar uma série de dificuldades e empecilhos para a organização, impedindo seu crescimento ou sua inserção em mercados mais competitivos. Contudo, o contexto instável da região foi o grande impulsionador para que o projeto se desenvolvesse.

Na segunda coluna, referente a normas e valores que são adotados por uma obrigação moral frente à sociedade, há fatores que caracterizam este projeto e que o deixam com especificidades muito marcantes. A manutenção das características *tseltales* é fundamental para que o projeto siga seus negócios. As atividades empresariais da Yomol A'tel só existem com uma finalidade: obter formas justas de retribuição pelo trabalho, a fim de manter as tradições locais. Em consequência, fatores relacionados a crenças e valores locais interferem diretamente no projeto.

Quanto a motivações e crenças, identificam-se fatores que estão relacionados ao modo como as pessoas percebem e interpretam a realidade, com uma percepção bastante subjetiva sobre as crenças e os valores dentro do próprio projeto. Emergem

também fatores vinculados à interculturalidade. Um deles é relacionado a estereótipos: membros de uma cultura enxergam com preconceito ou (des) confiança atitudes e ações das pessoas de cultura diferente da sua. Um exemplo encontra-se a fala de um produtor de Chilón que, ao narrar sua ida à inauguração de uma Capeltic, na Cidade do México, mencionou: “foi a primeira vez que homens de gravata não haviam lhe insultado”.

Estas questões remontam à história de exploração e usurpação de terras e de recursos naturais da América Latina, desde sua invasão no século XV. A história das comunidades indígenas de Chilón está vinculada a estas questões e o projeto do Yomol A'tel deve, necessariamente, pensar suas práticas gerenciais e de identidade considerando estas raízes históricas. Ou seja, as metas, as reuniões, os planejamentos e as relações de governança entre os atores necessitam ser pensadas com base em valores e crenças dos povos locais.

## 4 ETAPA 2: PROPOSTA DE *FRAMEWORK* TEÓRICO – REVISÃO DE LITERATURA

Considerando a primeira etapa da pesquisa e os dados analisados sobre o caso mexicano, nesta segunda etapa buscaram-se, na literatura, elementos que pudessem ajudar a explorar e aprofundar os achados da pesquisa. Seguiu-se a lógica da compreensão de dois temas centrais, uma análise do contexto onde as iniciativas desempenham suas atividades e a retomada na literatura sobre a inovação social.

A apresentação da revisão de literatura inicia com uma introdução ao tema *institutional voids* e suas teorias formadoras e com a identificação dos contextos em que os vazios institucionais ocorrem e dos atores que preenchem estes vazios. Na subseção posterior, realiza-se uma breve descrição sobre a Teoria Institucional, a qual é uma das teorias que fundamentam a temática dos vazios institucionais. O tema inovação social é apresentado na subseção 4.3, visando melhor compreender suas origens e aplicações teóricas, bem como analisar as diferentes percepções com conceitos similares. Ao final da revisão de literatura, formulam-se uma proposta de *framework* teórico, embasado nas lacunas identificadas no caso e na literatura, e as proposições teóricas levantadas.

### 4.1 *Institutional voids*

Considerando que esta tese visa compreender o processo de inovação social e também analisar o contexto no qual estas iniciativas se desenvolvem, procuraram-se teorias que auxiliassem na análise destas questões. O caso mexicano apresentou um contexto social no qual há completa negligência do estado na prestação de serviços básicos àquela comunidade. Observou-se a total ausência de instituições formais que atuem na regulação do mercado do café, sejam estatais ou empresarias. Somente com o projeto da Yomol A'tel, algumas instituições externas começaram a atuar na região, trazendo melhorias para o tecido social.

Buscaram-se, na literatura, teorias institucionais que explicassem o fenômeno observação não pela ação, mas pela omissão de instituições, ou seja, quando

instituições não cumprem o papel que delas se espera. Nessa revisão, encontrou-se o termo *institutional voids*.

O termo *institutional voids* tornou-se conhecido por um número maior de leitores após as publicações de Khanna e seus colegas, no início dos anos 2000, a que pese os autores não possuam a pretensão de desenvolver uma nova teoria sobre *institutional voids* e sim desenvolver estudos sobre grupos empresariais em mercados emergentes. Apesar de Khanna e coautores terem expandido o tema, seus estudos ainda são pouco citados para trabalhar essa temática. Alguns investigadores se remetem, a North para definir o termo *institutional voids* em uma visão mais econômica, definindo os espaços vazios como a falta de instituições, normas e regulamentos necessários para que a economia funcione bem. As publicações, de forma geral, não chegam a elaborar um conceito e uma compreensão do termo vazios institucionais, mas o utilizam como um meio para pesquisar outros assuntos, como propriedade familiar, grupos empresariais ou estratégias em mercados emergentes (SCHRAMMEL, 2013).

Para autores seminais sobre o tema, como Khanna e coautores, em contextos institucionais onde há ausência de organizações e instituições que auxiliem no desenvolvimento de mercados internos, os grupos empresariais podem superar estas barreiras (KHANNA; PALEPU, 1997, 2000; KHANNA; RIVKIN, 2001). Nessa perspectiva mais econômica, os vazios institucionais são vistos como oportunidade ou vantagem competitiva para empresas que possuem, em seus países de origem, um ambiente institucional desestruturado, por desenvolverem capacidades diferenciadas das organizações tradicionais.

Com uma nova abordagem, Mair e Marti (2009) propõem-se a realizar uma revisão de literatura sobre o tema e sugerem um conceito de *institutional voids* mais amplo. Eles analisam o mercado como uma estrutura social especializada que exige das instituições regras específicas para que elas possam funcionar e existir. No entanto, identificam que, em países em desenvolvimento, com altas taxas de pobreza, as instituições tornam-se incapazes de participar do mercado em virtude dos *institutional voids*, nos quais os arranjos institucionais que suportam os mercados estão ausentes, são fracos ou deixam de cumprir o papel que deles se espera.

Muitas pesquisas vêm surgindo, em diferentes disciplinas – economia, ciência política e sociologia –, para discutir como os atores, nessa situação, preenchem os vazios institucionais. Os autores identificam que o Estado ou os governos preenchem



estes vazios por meio de regulamentos e, onde o Estado é fraco, os grupos empresariais assumem este papel, promovendo a autorregulação. Argumentam que se sabe pouco sobre como os vazios acontecem e como os atores com menos poder os enfrentam. Eles analisaram uma ONG em Bangladesh, considerando-a como um empreendedor institucional no combate à pobreza em uma região rica em instituições informais, mas carente de instituições próprias das modernas economias de mercado (MAIR; MARTI, 2009).

A construção do termo *institutional voids* remete, portanto, a diferentes correntes de pesquisa, identificando dois grandes tipos de vazios institucionais: um que impede o funcionamento do mercado (visão dos economistas), outro que impede o desenvolvimento do mercado (cientistas políticos, sociólogos, sociólogos econômicos e antropólogos). Os mesmos autores observam, entretanto, que há um terceiro ponto de vista e propõem o vazio institucional que impede a participação no mercado, considerando este último como uma janela de oportunidade para os empreendedores (MAIR; MARTI, 2009).

Identificam-se, portanto, três correntes teóricas sobre o conceito de *institutional voids*, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9: Correntes teóricas sobre *institutional voids*

Correntes	Conceito	Autores	Fonte
<b>Economistas</b>	Vazios institucionais evitam o funcionamento eficiente dos mercados, aumentando os custos de transação.	Leff, 1978; Khanna e Palepu, 2000; Fama, 1980; North, 1990; Chakrabarty, 2009	Mair e Marti, (2009); Chakrabarty (2009); Mair, Martí e Ventresca (2012); Santangelo e Meyer (2011); Khanna e Palepu (2000)
<b>Cientistas políticos, sociólogos, sociólogos econômicos, e antropólogos</b>	A construção de mercados tem sido dificultada pela debilidade das estruturas de governança e a difusão das instituições herdadas.	Woodruff, 1999; Polanyi, 1944; Banfield, 1958; Geertz, 1963.	Mair e Marti, (2009); Mair, Martí e Ventresca (2012)
<b>Empreendedorismo social</b>	Vazios institucionais impedem a participação no mercado, o qual é uma janela de oportunidade para os empreendedores.	Mair e Marti, 2009; Mair, Martí e Ventresca, 2012.	Mair e Marti, (2009); Mair, Martí e Ventresca (2012)

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

A fim de exemplificar com um dos estudos sobre *institutional voids* que utilizam essas vertentes teóricas, Chakrabarty (2009) apresenta uma pesquisa baseada nas teorias dos economistas institucionais (FAMA, 1980; NORTH, 1990) e dos sociólogos

culturalistas (DIMAGGIO, 1994; BIGGART E DELBRIDGE, 2004; FLIGSTEIN, 1996; SWEDBERG, 1997; ZELIZER, 1988), para analisar os padrões de propriedade das famílias em grandes empresas de capital aberto em todo o mundo. Os resultados sugerem que tanto a cultura nacional quanto os vazios institucionais influenciam os padrões de propriedade, e que os vazios institucionais moderam a influência da cultura nacional. A cultura nacional tem uma influência mais forte quando um país tem vazios institucionais, mas a influência da cultura nacional enfraquece quando os vazios institucionais são superados.

Chakrabarty (2009) compreende o conceito de *institutional voids* através de uma visão mais econômica, visto que utiliza teorias de economistas para conceituar vazios institucionais como a falta de instalações institucionais, normas e regulamentos necessários para o bom funcionamento da economia (NORTH, 1990). Um dos tipos de vazio institucional que o autor analisa é o ‘vazio institucional na contratação de agência’, em que a falta de normas institucionais e de regulamentos necessários para contratos de monitoramento pode criar dificuldades e desencorajar os proprietários na contratação de profissionais para cargos de gestão de suas empresas. Outro tipo de vazio institucional é o ‘vazio institucional na disponibilidade de crédito financeiro’, em que as instituições financeiras bancárias subdesenvolvidas ou em mau funcionamento levam à falta de disponibilidade de crédito financeiro em um país.

A existência dos vazios institucionais leva ao debate sobre quem poderá preencher estes vazios para construir e manter instituições que garantam a existência e o funcionamento do mercado.

Esta indagação ocorreu após o estudo do caso mexicano, que demonstrou uma variedade de atores atuando conjuntamente na solução destes vazios. Perceberam-se universidades, empresas, igreja e a própria comunidade criando empresas sociais para superar as lacunas deixadas pelo Estado.

Na literatura, encontrou-se, como primeira possibilidade, amplamente aceita por grande parte dos cientistas políticos, sociólogos econômicos e economistas, que o Estado, isto é, o governo, seja o responsável pela criação dessas instituições. Entretanto, Mair e Marti (2009) questionam: o que aconteceria se as estruturas do governo forem fracas ou corruptas – ou ambas, como é frequente nos países em desenvolvimento – e se as regras e condições em que os agentes econômicos forem organizar, competir ou cooperar tenderem a favorecer alguns atores em detrimento de outros?

Analisando artigos sobre este tema, observou-se que há diferentes atores desempenhando atividades para responder aos vazios institucionais, desde organizações mais formais até empreendedores sociais. No Quadro 10, consta uma síntese dos atores que foram identificados nos estudos investigados, não sendo, porém, uma lista definitiva, pois podem existir outros atores e outros estudos que ampliem esta classificação.

Quadro 10: Atores que preenchem os *institutional voids*

Categoria	Conceito	Autores	Fonte
Estado / governo	O Estado ou os governos preenchem estes vazios por <b>meio de regulamentos</b> .	McDermott, 2002; Stark, 1996; Fligstein e Mara-Drita, 1996; North, 1990.	Mair e Marti (2009)
Empresas multinacionais em países emergentes	Nos mercados dos países emergentes, as empresas multinacionais podem ser acolhidas <b>porque introduzem elementos institucionais</b> que estão faltando no ambiente local.	Hoskisson, Eden, Lau, e Wright, 2000; Meyer, 2004; Peng, Wang, e Jiang, 2008.	Cantwell, Dunning e Lundan (2010)
Empresas familiares	<b>As ligações estreitas que as empresas familiares podem construir com as partes interessadas</b> , dentro e fora da empresa, também podem ajudar a preencher o vazio institucional das economias emergentes.	Miller et al., 2009.	Miller et al. (2009)
Grupos empresariais	Grupos empresariais vão aproveitar as oportunidades para preencher os vazios deixados por instituições ausentes, <b>atuando nos mercados de produtos, no capital e no trabalho</b> .	Khanna e Rivkin, 2001; Khanna e Palepu, 2000; Leff, 1978.	Mair e Marti (2009); Khanna e Palepu (2000)
Diferentes atores	Um conjunto diversificado de atores que estão <b>experimentando novos arranjos institucionais</b> irá preencher os vazios – por exemplo, movimentos sociais, organizações público-privadas, organizações religiosas.	McDermott, 2007.	Mair e Marti (2009)
Instituições informais	As economias em transição são frequentemente caracterizadas por <b>instituições formais subdesenvolvidas</b> , muitas vezes resultando em um <b>ambiente instável</b> e criando um vazio normalmente preenchido por instituições informais.	Puffer; Mccarthy; Boisot, 2010.	Puffer; Mccarthy; Boisot, (2010)
Empreendedor social	O empreendedor social tem, como objetivo final, o desenvolvimento sustentável com base no <b>progresso tanto social quanto econômico</b> dos países em que operam, preenchendo os vazios.	Mair e Marti, 2009.	Mair e Marti (2009)

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Uma das principais correntes, dominada por cientistas políticos, sociólogos econômicos e economistas, sugere que o Estado/ governo será o responsável pela criação das instituições que devem preencher os vazios institucionais, fazendo isso por meio de regulações, tais como: aplicação dos direitos de propriedade, contratos, estruturas de governança e outros métodos de controle(MAIR; MARTI, 2009).

A segunda corrente de pesquisa identificada defende que os vazios institucionais são preenchidos por empresas multinacionais. Cantwell, Dunning e Lundan (2010), observam que, em um sistema institucional em fluxo, como em mercados emergentes, os vazios institucionais oferecem oportunidades para o empreendedorismo e as empresas multinacionais são bem-vindas para introduzir elementos institucionais que estão faltando no ambiente local. No entanto, nem todos esses vazios podem ser preenchidos por empresas multinacionais e, muitas vezes, não há razões para isso.

A coevolução de empresas multinacionais com seu meio ambiente é parte de uma mudança mais ampla na relação entre as esferas públicas e privadas que está em curso na maioria das economias hoje. Em alguns países e setores, a desregulamentação e as parcerias público-privadas têm dado mais espaço para as empresas se tornarem detentoras de regulamentações. Em outros, as invasões das práticas privadas não foram projetadas, mas aconteceram como consequência dos processos de liberalização dos mercados e da globalização. A teoria institucional sugere que, enquanto uma forma de governança não for necessariamente superior a outra, as instituições públicas e privadas serão suscetíveis de falha, ainda mais se as instituições informais deixarem de ser equivalentes às instituições formais que as suportam. Os autores sugerem mais pesquisas sobre estas questões que venham a contribuir para uma política pública mais bem informada, que se analise o papel da transformação positiva das multinacionais, bem como as vulnerabilidades inerentes ao desenvolvimento e à representação de instituições públicas e privadas (CANTWELL; DUNNING; LUNDAN, 2010).

Miller et al. (2009) analisam as empresas familiares como respondentes aos vazios institucionais. As empresas familiares são mais propensas do que as não familiares a formar um estreito relacionamento com funcionários e *stakeholders*, o que lhes permite uma *performance* superior em setores mais turbulentos de mercados emergentes, pois esses laços podem compensar lacunas das infraestruturas política, social e econômica desses mercados.

Ainda na perspectiva empresarial, um crescente número de pesquisas, lideradas por Khanna e seus colegas, vem argumentando que os grupos empresariais poderão intervir para preencher os vazios, sendo esses grupos retratados como mecanismos inter-empresas para lidar com as deficiências do mercado (KHANNA; PALEPU, 1997, 2000).

Khanna e coautores argumentam que, em mercados emergentes, nos quais há um vazio institucional, grupos empresariais com compromissos sólidos de longo prazo superam empresas independentes. Os citados autores sugerem que isso acontece porque os laços entre as empresas dentro de grupos empresariais reduzem os custos de transação e fornecem acesso seguro ao capital humano, reputação e recursos tecnológicos difíceis de encontrar em tais economias. Esses laços podem ser encontrados não apenas dentro dos grupos de negócios, mas também em conexões com fornecedores, parceiros e outros provedores de suporte gerencial e tecnológico (MILLER et al., 2009).

Grupos empresariais são conduzidos por um principal objetivo: criação e captura de valor econômico, ou seja, os grupos empresariais somente desempenharão o papel de respondentes de vazios institucionais enquanto a atividade for rentável. O que acontecerá se não houver retornos econômicos imediatos ou diretos envolvidos? Quem entrará em cena e construirá as instituições ausentes ou corrigirá o arranjo institucional, quando os grupos governamentais e empresariais falharem ou forem fracos demais para agir? Cada vez mais, os investigadores estão olhando para um conjunto diversificado de atores que estão experimentando novos arranjos institucionais – por exemplo, movimentos sociais, organizações público-privadas, organizações religiosas (MAIR; MARTI, 2009).

Outra corrente vem demonstrando a possibilidade de os vazios serem preenchidos por instituições informais. As economias em transição caracterizam-se frequentemente por instituições formais subdesenvolvidas, resultando, muitas vezes, em um ambiente instável e criando um vazio normalmente preenchido por instituições informais. Empreendedores em ambientes de transição enfrentam, portanto, mais incertezas e riscos do que aqueles em economias mais desenvolvidas, que apresentam instituições formais para apoio e desenvolvimento do empreendedorismo. Os mesmos autores analisaram a relação das instituições com o empreendedorismo em economias em transição (Rússia e China), concluindo que esses países e seus empreendedores podem desenvolver um equilíbrio único entre as instituições formais

e informais melhor adequado às suas circunstâncias (PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010).

O empreendedor social é considerado por Mair e Marti (2009), que se concentram em um tipo híbrido de ator, cujo objetivo final é o desenvolvimento sustentável com base tanto no progresso social quanto econômico dos países em que operam. Para esses empreendedores, os mercados não são um fim em si mesmo. Os mercados são vistos por eles como uma importante estrutura social e um mecanismo para promover o desenvolvimento social e econômico. Assim, a promoção da participação no mercado por meio da construção, transformação e alteração de instituições torna-se um objetivo importante, no qual os vazios institucionais são vistos como espaços de oportunidade para empreendedores sociais.

Dando continuidade aos estudos sobre *institutional voids*, Mair, Martí e Ventresca (2012) aprofundaram a análise sobre os vazios como fonte de exclusão do mercado e identificaram dois conjuntos de atividades fundamentais para a construção de mercados mais inclusivos: a redefinição da arquitetura do mercado e a legitimação de novos atores. A mesma pesquisa ilustra os vazios institucionais como resultados do conflito e da contradição entre políticas locais, comunidade e esferas religiosas, possibilitando uma análise mais plural das instituições que provocam os vazios.

Através destas definições e, principalmente, seguindo a corrente de Mair e Marti e os achados no caso mexicano, a presente pesquisa identificou que, quando há ausências ou deficiências institucionais, que dificultem a participação de comunidades no mercado, automaticamente há desigualdades sociais, pois a simples impossibilidade de participação já é uma desigualdade. Infere-se que estes vazios podem conduzir comunidades a uma série de desigualdades econômicas e sociais, por poderem impossibilitar que indivíduos tenham plena qualidade de vida, com acesso à educação de qualidade, à saúde, a condições dignas de emprego e à moradia adequada.

Na revisão teórica, observou-se que inúmeros trabalhos analisaram diferentes atores que preenchem os vazios institucionais. Identificou-se que uma parcela significativa de estudos analisou diferentes atores que possuem interesses de mercado, porém outros estudos evidenciaram que instituições informais ou empreendedores sociais também podem atuar como respondentes aos vazios institucionais.

Percebeu-se, contudo, uma lacuna existente nestes estudos: a análise comparativa das perspectivas de um conjunto de atores. Identificou-se que, devido à multiplicidade de atores, há também diversidade de objetivos, uns mais propensos ao mercado, outros mais interessados nas missões sociais.

Em chamada para artigos, em 2014, o JIBS – *Journal of International Business Studies* propõe um *Special Issue* sobre *International Business responses to institutional voids*, requerendo trabalhos que avancem na reflexão sobre uma variedade mais ampla de abordagens que diferentes tipos de atores poderão adotar para preencher os vazios institucionais. A chamada menciona que os trabalhos publicados até então possuem pouca compreensão sobre as estratégias de não mercado utilizadas por atores específicos, instigando novas pesquisas para aprofundar a visão teórica sobre como os vazios institucionais são abordados por atores, incluindo a natureza das estratégias de mercado e de não mercado empregadas (JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 2014).

Mair e Marti (2009) argumentam que muitas pesquisas na área de *institutional voids* têm centrado suas atenções no papel dos atores mais poderosos, como governos e grupos empresariais, e que outros atores têm recebido pouca atenção. Assim, sugerem que analisar atores participantes e não somente os atores mais poderosos poderá ser uma área fértil para futuras pesquisas.

Pela análise da revisão sistemática da literatura sobre o tema, que investigou 93 artigos na íntegra, conforme descrito no capítulo 2 sobre metodologia da pesquisa, acredita-se que diferentes atores – empresas; ONGs; comunidade; empreendedor social; empresas sociais; governo; fornecedores; instituições internacionais; fundações; etc. – atuam como agentes transformadores de uma realidade social conturbada.

Esta lógica foi confirmada no caso mexicano, visto que foram identificados diferentes atores atuando de forma conjunta, mas com objetivos iniciais diferentes, embora todos estivessem interessados na lógica social do projeto. Por exemplo, a empresa japonesa Zensho estava obviamente preocupada em ter um fornecedor de um produto de qualidade, que servisse a seus objetivos empresariais. Os japoneses persistiram por três anos, tentando ter a Yomol A'tel como fornecedora, ensinando técnicas e investindo no projeto. Nessa situação, uma empresa que não estivesse preocupada com sua reponsabilidade social, não esperaria três anos pela qualificação de um fornecedor, procuraria outra parceria. Assim como a Zensho outros atores

desse caso demonstraram semelhantes preocupação e complementaridade de objetivos.

Considera-se que uma das lacunas desta temática está na necessidade de investigar múltiplos atores, que possuam objetivos diferentes, mas que se proponham a atuar juntos em um projeto, cuja estratégia central não seja somente a de mercado, isto é, um projeto que possua uma missão social como fator central. Nesta perspectiva, apresenta-se, a seguir, a primeira proposição para esta tese.

**Proposição 1** – Os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores que possuem objetivos diferentes, mas que podem atuar conjuntamente em projetos com uma missão social.

Pelos estudos apreciados, percebeu-se que uma das teorias que dá sustentação aos estudos de *institutional voids* é a teoria institucional, com a análise sobre os contextos em que os vazios institucionais se formam e são preenchidos. Na próxima subseção, são analisados alguns elementos desta teoria.

## 4.2 Teoria institucional

A teoria institucional vem se tornando um campo de investigação promissor nos estudos sobre organizações. Distintas pesquisas têm demonstrado a complexidade dos fenômenos que envolvem as relações sociais, culturais e legais das instituições em diferentes contextos ambientais.

Bruton, Ahlstrom e Li (2010) explicitam que a teoria institucional está preocupada com as influências reguladoras, sociais e culturais que promovem a sobrevivência e a legitimidade de uma organização, em vez de se concentrar unicamente ao comportamento de busca por eficiência. Essas forças institucionais são identificadas em vários trabalhos de sociologia (DiMaggio e Powell, 1983, 1991; Roy, 1997), de teoria organizacional (Meyer e Rowan, 1991), de ciência política (Bonchek e Shepsle, 1996) e de economia (North, 1990). Tais trabalhos foram coletados e resumidos por Scott (2007), em sua conhecida formulação de três categorias de forças institucionais: regulativas (regras), normativas (normas e costumes) e cognitivas (crenças e valores culturais).



Torna-se necessário, ainda que brevemente, expor o conceito de instituições, os estudos que deram origem a estes conceitos, bem como analisar os pilares institucionais desenvolvidos por Scott, para sustentar o conceito dos vazios institucionais.

A definição clássica de instituições conduz a North (1990, 1991), o qual, com uma visão da economia, estabelece que as instituições são restrições criadas pelo homem para estruturar as interações sociais, políticas e econômicas. Estabelece, ainda, que instituições eficientes levam a um desempenho econômico superior, uma vez que operam com menores custos de transação e garantem os direitos de propriedade. Schrammel (2013), ao analisar estes estudos, mostra que, em ambientes institucionais menos eficientes, os custos de transação são mais elevados, pois não possuem restrições formais eficientes que garantam a execução dos contratos. A falta de restrições formais é comumente preenchida por configurações informais, com custos de transação mais elevados e carentes de garantias de direitos de propriedade, o que acarreta a dependência de laços pessoais mais fortes.

Considerando a identificação de North de aspectos formais e informais, Scott (1995) classificou três pilares institucionais: regulativos, normativos e cognitivos. O pilar regulativo envolve regras formais, como regulamentos e leis, que são utilizadas pelas instituições como mecanismos de monitoramento e sanção de atividades. Estes processos podem ocorrer por meio de mecanismos difusos e informais ou por meio de mecanismos altamente formalizados.

O pilar normativo está associado a normas e valores que estabelecem como as coisas devem ser realizadas, criando prescrição, avaliação e obrigatoriedade na vida social, ou seja, as instituições criam expectativas sobre os atores que as seguem para garantir a aceitação social (SCOTT, 1995).

O pilar cognitivo enfatiza crenças e valores compartilhados entre os agentes nas interações sociais, ou seja, as regras são construídas com base nas percepções que os indivíduos têm sobre o mundo social e natural à sua volta. Na dimensão cognitiva das instituições considera-se a cultura de uma sociedade como fator importante para análise das regras constituídas (SCOTT, 1995).

A conceituação de instituições por North (1990) e o delineamento dos três pilares institucionais por Scott (1995) foram construídos com base em estudos anteriores de DiMaggio e Powell (1983), que desenvolveram a teoria institucional no contexto de organizações e indústrias (PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010).

Uma das correntes da teoria institucional, o neoinstitucionalismo, sugere que as instituições são arranjos sociais resilientes, complexos e flexíveis e defende que há homogeneidade nas organizações. As organizações são cada vez mais similares, em decorrência de um processo isomórfico e de racionalidade coletiva dos campos organizacionais.

O artigo seminal de DiMaggio e Powell (1983) apresenta argumentos importantes sobre o isomorfismo institucional, defendendo que as causas da burocratização e as estruturas organizacionais mudaram e que este processo tornou as organizações mais similares, sem deixá-las mais eficientes. Uma organização torna-se semelhante a outra por três formas:

- isomorfismo coercitivo – influência política, por regulamentos ou por leis, bem como uma imposição direta e explícita de modelos organizacionais;
- isomorfismo mimético – incerteza que conduz à imitação, isomorfismo puro – imitar, seguindo um exemplo que considera bem-sucedido;
- isomorfismo normativo – influências de categorias profissionais, por meio da educação formal nas escolas de negócios e por formação de redes de profissionais.

A teoria institucional explica de que modo as instituições (normas, regras, convenções e valores) influenciam a compreensão de como as sociedades estão estruturadas e de como elas mudam (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Quando essas instituições falham e/ou estão ausentes, há lacunas ou ‘vazios institucionais’. Existem diferentes maneiras de entender este termo e diferentes teorias que se pode usar para esta análise. Termos como falhas, contexto social, influências sociais e culturais, legitimidade de organizações, instituições reguladoras e outros são comuns para descrever este campo, mas, no presente estudo, optou-se por denominá-lo ‘vazio institucional’.

Observou-se forte tendência de os estudos sobre *institutional voids* utilizarem a classificação de Scott dos três pilares institucionais (regulativo, normativo e cognitivo) para analisar os ambientes institucionais. Como exemplo dessa aplicação, Mair e Marti (2009) dizem que Khanna e Palepu (1997, 2000) concentraram-se apenas no pilar regulativo e ignoraram os outros dois pilares, compreendendo que, em economias emergentes, como Bangladesh, os direitos de propriedade existem (pilar

regulativo), no entanto as mulheres de baixa renda não têm acesso a eles em virtude das normas de parentesco (pilar normativo).

A interdependência dos três pilares institucionais vem sendo investigada por outros pesquisadores, como Chakrabarty (2009) e Puffer, McCarthy e Boisot (2010). Assim, apresenta-se a segunda proposição teórica, em que os vazios institucionais foram analisados sob a perspectivas dos três pilares institucionais de Scott (1995).

**Proposição 2** – A inovação social é afetada por dimensões normativas, regulativas e cognitivas dos múltiplos atores envolvidos na iniciativa.

Após a definição de utilizar, nesta pesquisa, a teoria institucional por meio de sua abordagem sociológica como análise de um ambiente constituído por múltiplos atores, observa-se que o conceito de *institutional voids* tem sido utilizado para compreender os vazios em economias emergentes.

O JIBS, na já mencionada chamada de artigos, mostra que, embora os vazios institucionais estejam predominantemente associados a mercados emergentes na literatura, isto não significa que, em economias desenvolvidas, não haja variação da qualidade das instituições. Ou seja, o termo *institutional voids* pode significar a falta de instituições ou seu funcionamento ineficiente em qualquer tipo de mercado.

Um dos objetivos da edição especial do *journal* era ampliar a compreensão do tema, considerando sua relevância para variados contextos, desde mercados desenvolvidos até mercados em desenvolvimento (JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 2014).

Nessa mesma perspectiva, mas considerando a ligação com o empreendedorismo social, Puffer, McCarthy e Boisot (2010) propõem uma agenda de pesquisa que investigue as diferenças dos vazios institucionais em países em desenvolvimento e países desenvolvidos, examinando as instituições informais em vários países, a fim de obter *insights* sobre como o empreendedorismo pode se desenvolver. De forma análoga, Bruton, Ahlstrom e Li (2010) expõem que, nas pesquisas sobre empreendedorismo social e teoria institucional, grande número de investigações analisa somente um país.

Seguindo a mesma lógica teórica, porém adotando para analisar responsabilidade social corporativa, Matten e Moon (2008) observam a RSC sob o ponto de vista dos contextos institucionais nacionais para diferenciar a realidade nos

Estados Unidos e na Europa. Tais autores utilizam duas vertentes da teoria institucional para explicar este fenômeno: os conceitos de isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell e as quatro características-chave em quadros institucionais nacionais – sistema político, sistema financeiro, sistema de educação/trabalho, sistema cultural –, propostas por Whitley (1999)..

Os referidos autores analisam que, quanto aos sistemas políticos, a característica-chave que distingue americanos de europeus é o poder do Estado, que tende a ser maior na Europa do que nos Estados Unidos. Os governos europeus em geral estão mais envolvidos na atividade econômica e social, enquanto, nos Estados Unidos, há maior margem de discricionariedade para as empresas, já que o governo mostra-se menos ativo. Referente aos sistemas financeiros, nos Estados Unidos, o mercado de ações é a fonte central financeira para as empresas, as quais precisam demonstrar alto grau de transparência e fazer prestação de contas aos investidores. No modelo europeu de capitalismo, as empresas tendem a ser incorporadas em uma rede de pequeno número de grandes investidores, em que os *stakeholders* desempenham importante papel, às vezes até mesmo equivalente ou superior ao dos *shareholders*. Nos sistemas de educação e de trabalho, Europa e Estados Unidos têm divergido na regulação e na preparação de recursos humanos. Na Europa, há formação de políticas ativas para o mercado de trabalho, com as corporações participando mediante regulamentos, nos Estados Unidos essa tem sido uma área em que as empresas se desenvolvem estrategicamente. As empresas europeias mostram maior propensão a perseguir interesses coletivos, através de associações empresariais nacionais ou federações. Os sistemas culturais norte-americanos e europeus têm gerado diferentes hipóteses sobre a sociedade, negócios e governo. Em comparação com os europeus, os americanos mostram relativa capacidade de participação, de interesse pela filantropia, de disponibilidade de pessoas e de negócios para a filantropia (MATTEN; MOON, 2008; WHITLEY, 1999).

Estas constatações feitas através da revisão da literatura relacionam-se diretamente com as evidências encontradas no caso exploratório, visto que os sistemas político, cultural, econômico e de educação, na região de Chiapas, interferem diretamente na formação do vazio institucional ali identificado. Tais fatores interferem, igualmente, no projeto de IS e nas características que o constituem.

Na análise dos trabalhos investigados, observou-se que muitas pesquisas elaboram trabalhos empíricos, relacionados a países em desenvolvimento ou com

arranjos institucionais historicamente enfraquecidos, como Rússia, China e Bangladesh. Não foram encontrados trabalhos que elaborassem uma análise comparativa entre mercados desenvolvidos e economias emergentes ou em desenvolvimento. Considerando a necessidade de analisar contextos diferentes e compreender seus sistemas institucionais, como proposto por Whitley, apresenta-se a terceira proposição teórica.

**Proposição 3** – Os vazios institucionais ocorrem em diferentes contextos sociais e são influenciados pelos sistemas político, financeiro, de educação/trabalho, cultural.

No tópico da revisão de literatura sobre *institutional voids* investigou-se a importância da teoria institucional, na análise dos contextos sociais que levam ao surgimento dos vazios institucionais, bem como observaram-se as lacunas existentes na teoria, a fim de compreender os vazios sob a perspectiva de múltiplos atores e em diferentes mercados. Visualizou-se a necessidade de compreender como os diferentes atores relacionam-se quando seus objetivos passam a ser um projeto com uma missão social. Como esta tese se propõe a analisar projetos que possuem como missão central um objetivo social, o próximo tópico aborda a temática da inovação social.

### **4.3 Inovação social**

A inovação é definida por diferentes autores como um processo criativo na implementação de uma nova ideia, a qual pode ser identificada em produtos, processos, mercados ou modelos organizacionais. Drucker (2002) define inovação como um instrumento utilizado pelos empreendedores para explorar a mudança como oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.

Sob outro prisma, a Lei da Inovação – Lei 10.973/2004, que dispõe sobre os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, explicita, em seu artigo 2º, inciso IV, que inovação é a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (BRASIL, 2004).

Em outra análise, o Manual de Oslo, elaborado pela OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, considerado uma das principais fontes de coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras, define a inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Identifica-se claramente, nessa definição, as quatro dimensões da inovação: de produto, de processo, de *marketing*, de método organizacional (OECD/EUROSTAT, 2005, p.55).

Para Schumpeter (1985), a inovação pode ser fornecedora de lucros extraordinários, como ocorre no processo de destruição criadora contínua, no qual a inovação gera monopólio, que origina lucros, que atraem imitadores até um estado de normalidade de retorno e a repetição do ciclo.

A inovação não está necessariamente atrelada apenas à atividade comercial. Apesar de grande parte da literatura conceber a inovação no contexto das indústrias, o Manual de Oslo concebe que a inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais como saúde e educação (OECD/EUROSTAT, 2005).

Cria-se, portanto, a possibilidade para analisar a inovação sob um novo olhar, surgindo a perspectiva da inovação social. Farfus (2008) considera que os sistemas culturais e empresariais, surgidos para atender ao desenvolvimento econômico, não estão conseguindo suprir as demandas sociais, permitindo a aparição de movimentos e iniciativas que visam diminuir os abismos sociais existentes em diferentes realidades. A citada autora enfatiza que “o desenho de novas estratégias é condição *sine qua non* para a superação dos desafios da sociedade pós-moderna, considerada por muitos estudiosos como um momento de transição histórica. Uma das estratégias para superar os desafios postos, é o conceito de inovação social” (2008, p. 36).

Howaldt e Schwarz (2010) buscam, na teoria schumpeteriana, os próprios fundamentos para a inovação social, mencionando que o autor não concentra-se exclusivamente na inovação técnica, mas também no processo de inovação, ressaltando a necessidade de a inovação social ocorrer em conjunto com a arena econômica, bem como com a cultura, a política e a formação de uma sociedade.

Seguindo a perspectiva de que é possível fazer algumas transposições das noções do conceito schumpeteriano de inovação tecnológica para a inovação social,

Bignetti (2011) enfatiza que há cinco diferenças a serem analisadas entre os dois tipos de inovação: (1) valor – a inovação tecnológica trata da apropriação de valor, a inovação social volta-se para a criação de valor; (2) estratégia – a tecnológica busca vantagens competitivas, a social objetiva cooperar para resolver questões sociais; (3) *locus* – a inovação tecnológica é centrada na empresa, a social, em geral, é voltada para ações comunitárias e locais; (4) processo de inovação – a inovação tecnológica se desenvolve por um processo com etapas definidas e controladas, gerenciado de dentro para fora, na inovação social o processo se desenvolve pela participação dos beneficiários durante todo o projeto; (5) difusão do conhecimento – a inovação tecnológica, a fim de garantir lucros extraordinários, tenta impedir que as ideias ou tecnologias sejam copiadas ou utilizadas por concorrentes. Na inovação social, a difusão do conhecimento favorece a replicação e a expansão dos resultados para outras comunidades.

Na primeira dessas diferenciações, evidencia-se uma discussão importante sobre a apropriação ou criação de valor. O autor diz que somente a inovação tecnológica refere-se à possibilidade de apropriação de valor e que a inovação social refere-se à criação de valor. Indaga-se, porém, se os dois tipos de inovação não seriam passíveis de criar valor e dele se apropriar, já que, em projetos de inovação social, também pode existir a criação de valor por parte da comunidade/atores envolvidos.

Silva (2012) identifica, na literatura, estudos sobre inovação social e sua difusão, observando que não há consenso sobre a definição do termo. Todavia, explicita que, apesar disto, tal conceito tem se multiplicado no mundo, especialmente nos Estados Unidos, no Canadá, na Europa e também no Brasil. Nos Estados Unidos, há universidades, como *Stanford*, *Harvard* e *Brown*, que formaram grupos de estudos para pesquisar o tema. No Canadá, há um dos principais grupos de estudos de inovação social, o CRISES – *Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales*. Na Europa, há o INSEAD, a Universidade de *Cambridge* e projetos como o EMUDE e o ISESS que realizam pesquisas e ações de caráter social. No Brasil, destaca-se o trabalho realizado pelo ITS – Instituto de Tecnologia Social.

Com a mesma intenção expressa pelo autor anteriormente citado, Pol e Ville (2009) analisam que o termo inovação social ingressou no discurso dos cientistas sociais com velocidade, mas não há consenso quanto à sua relevância ou a seu significado no campo das ciências sociais e humanas. O termo inovação social não

apresenta uma definição consensual, tendo recebido vários significados sobrepostos, invocando conceitos como mudança institucional, fins sociais e bem público. Em geral, as definições levam em consideração as novas ideias que conduzem à melhoria do bem-estar humano.

Diante disto, é oportuno retornar ao conceito seminal sobre inovação social. Ao analisar um grupo de especialistas que, em diferentes equipes multidisciplinares, trabalhou na reabilitação psicológica de populações carentes, Taylor (1970) aborda a inovação social, a conceituando como a busca de repostas para as necessidades sociais, por meio da introdução de uma invenção social, ou seja, uma ‘nova forma de fazer as coisas’, uma nova organização social.

Cloutier (2003), em sentido análogo, considera a inovação social como uma resposta às necessidades sociais, mencionando ser uma nova resposta a uma situação social desfavorável, que busca o bem-estar de indivíduos e/ou comunidades, por meio da ação e da mudança sustentável.

Em um conceito que avança para uma análise mais crítica, Pol e Ville (2009) expõem que a inovação social pode ser uma ‘moda passageira’ e um conceito demasiado vago para pesquisas e para a academia. Eles definem inovação social como uma nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida e sugerem, como exemplos de inovação social, inovações que conduzem à melhoria da educação, da qualidade ambiental e da expectativa de vida.

No Quadro 11, apresentam-se diferentes conceitos e abordagens sobre o tema inovação social e sua respectiva ênfase.

Quadro 11: Conceitos de inovação social

<b>Autor</b>	<b>Conceitos de inovação social</b>	<b>Ênfase do conceito</b>
Taylor (1970)	Inovação social – busca de repostas para as necessidades sociais por meio da introdução de uma invenção social, ou seja, uma “nova forma de fazer as coisas”, uma nova organização social	Conceito seminal, abordando uma nova forma de organização social.
Cloutier (2003)	Inovação social – nova resposta para uma situação social desfavorável, buscando o bem-estar de indivíduos e/ou comunidades, por meio da ação e da mudança sustentável.	Respostas inovadoras que provoquem mudanças sustentáveis.
Rodrigues (2006)	Inovações sociais podem surgir intencionalmente ou emergir de um processo de mudança social sem planejamento prévio; podem ocorrer em três níveis: atores sociais; organizações e instituições.	Processo de mudança social com diferentes atores envolvidos, emergindo de forma deliberada ou não.
Mulgan et al. (2007)	Atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de atender uma necessidade social, as quais são predominantemente desenvolvidas e difundidas por	Renova a afirmação de ações por parte de organizações sociais.



	meio de organizações cujos objetivos principais são sociais.	
Bignetti (2011)	Inovação social é o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais, através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou sociedade em geral.	Soluções novas e duradouras geradas por uma gama de atores envolvidos.
<i>Centre for Social Innovation</i> (2015)	Inovação social refere-se à criação, ao desenvolvimento, à adoção e à integração de novos conceitos e práticas que colocam as pessoas e o planeta em primeiro lugar. Resolvem desafios sociais, culturais, econômicos e ambientais existentes. São sistemas de mudança - elas alteraram permanentemente percepções, comportamentos e estruturas que anteriormente deram origem a estes desafios. As inovações sociais vêm de indivíduos, grupos ou organizações, e pode ter lugar nos setores com fins lucrativos, sem fins lucrativos e no setor público.	Conceito que destaca não somente o termo 'social', mas aborda também desafios culturais, econômicos e ambientais.
Crises (2015)	A inovação social é um processo iniciado pelos atores sociais para responder a uma aspiração, atender a uma necessidade, dar uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, para transformar um quadro ou propor novas orientações culturais, a fim de melhorar a qualidade e as condições de vida da comunidade.	Conceito mais abrangente que destaca a inovação como um processo de mudança das relações sociais.
Haxeltine et al. (2015)	Inovação Social Transformadora – mudança nas relações sociais, envolvendo novas formas de fazer, organizar, enquadrar e/ou conhecer, que desafia, altera e/ou substitui instituições/estruturas dominantes num contexto social específico.	Conceito que evoca a inovação social transformadora e as mudanças nas estruturas dominantes e nas relações sociais.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Após a identificação dos conceitos de inovação social e as ênfases a eles atribuídas por esta pesquisadora, ressaltam-se algumas características presentes nas definições: inovação social é diferente de inovação tecnológica; geração de novas ideias; impacto (qualitativo ou quantitativo) na vida das pessoas; solução de problema sociais; promoção de mudança nas relações sociais; inovação desenvolvida por diferentes atores, gerando empoderamento social.

A definição de Haxeltine et al. (2015) é importante para compreender o novo conceito que vem surgindo sobre a temática, a inovação social transformadora, defendido pelo grupo de pesquisa TRANSIT, que analisa as instituições dominantes e como a inovação social pode ser libertadora do ciclo de estruturas determinadas.

Salienta-se a relevância da penúltima definição apresentada no Quadro 11, conceito abrangente que demonstra a maturidade do CRISES – *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*, uma organização inter-universitária e pluridisciplinar que, desde 1986, reúne aproximadamente sessenta pesquisadores vinculados

principalmente a oito instituições de ensino: Universidade do Quebec, em Montreal (UQAM); Universidade do Quebec, em Outaouais (UQO); Universidade Laval; Universidade de Sherbrooke; Universidade Concordia; Escola de Altos Estudos Comerciais de Montreal (HEC Montreal); Universidade de Montreal; Universidade do Quebec, em Chicoutimi. O centro estuda e analisa as inovações e as transformações sociais, de acordo com três eixos de pesquisa complementares: desenvolvimento e território, condições de vida, trabalho e emprego. Ele se tornou uma das principais referências de pesquisa na área de inovação social, produzindo novos conhecimentos, formando novos pesquisadores na área e oferecendo um espaço de diálogo de pesquisa.

Considera-se também a definição dada pelo projeto TEPsIE, um projeto colaborativo entre seis instituições europeias, financiado pela “*European Commission’s Innovation Union*”, com a finalidade de desenvolver, na Europa, a compreensão teórica, empírica e política para o desenvolvimento do campo de inovação social. Para este grupo, inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atendem, simultaneamente, uma necessidade social (de forma mais eficaz do que as soluções existentes) e levam a capacidades e relacionamentos novos ou melhorados e à melhor utilização de ativos e recursos. As inovações sociais são boas para a sociedade e aumentam a capacidade de a sociedade agir (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

A Comissão Europeia, BEPA – *Bureau of European Policies Advisers*, em um relatório sobre inovação social, define esta temática como o desenvolvimento de novas formas de organização e interação para responder às questões sociais. Ela estabelece três abordagens: (1) as inovações sociais são demandas sociais que tradicionalmente não são abordadas pelo mercado ou instituições existentes, sendo direcionadas para grupos vulneráveis da sociedade; (2) as inovações sociais são inovações que respondem aos desafios sociais que estão na fronteira entre o ‘social’ e o ‘econômico’, sendo direcionadas para a sociedade como um todo; (3) a necessidade de transformar a sociedade na direção de uma arena mais participativa, em que a capacitação e a aprendizagem são fontes e resultados de bem-estar (BEPA, 2011).

A inovação social pode ser vislumbrada em uma série de projetos que englobam temas como inclusão social, migração, regeneração urbana, economia social, microfinanças, saúde e envelhecimento, incubação, inovação no local de

trabalho, estratégias regionais (EUROPEAN COMMISSION, 2013b). Mulgan et al. (2007) destacam 10 projetos que vem mudando realidades sociais:

1. universidade aberta e os muitos modelos de ensino à distância que expandiram a educação em todo o mundo e continuam a fazê-lo.
2. *Fair trade*: pioneiro no Reino Unido e EUA, na década de 1940-80, está crescendo globalmente.
3. *Greenpeace* e os muitos movimentos ecológicos de ação direta;
4. *Grameen*, ao lado do BRAC e de outros modelos de microcrédito;
5. Anistia internacional e o crescimento dos direitos humanos;
6. OXFAM – Comitê Oxford para alívio da fome e a disseminação de ajuda humanitária;
7. Instituto Feminino (fundado no Canadá em 1890) e organizações feministas;
8. *software* LINUX e outros métodos de código aberto como a *Wikipedia* e *OhmyNews* que estão transformando muitos campos;
9. NHS *Direct* e as muitas organizações que oportunizaram o acesso à saúde e ao conhecimento sobre saúde para pessoas comuns;
10. modelos de orçamento participativo – pioneiro em Porto Alegre, está sendo emulado, ao lado de ampla gama de inovações democráticas em todo o mundo.

Considerando a revisão de literatura realizada nesta pesquisa, apresenta-se o conceito sobre inovação social aqui adotado, o qual a pesquisadora tem defendido também em outras publicações: *Inovação social é a geração de novas soluções que geram impacto na resolução de problemas sociais, envolvendo atores e partes interessadas na promoção de mudança nas relações sociais* (AGOSTINI; MARQUES; BOSSLE, 2016).

#### 4.3.1 Dimensões da inovação social

Alguns pesquisadores procuram identificar dimensões que possibilitem, em futuras investigações, a classificação e o mapeamento de casos e contextos de inovação social. Encontraram-se pelo menos cinco trabalhos que sugerem dimensões de análise para a inovação social: André e Abreu (2006); Cloutier (2003); Santos (2012); Tardif e Harrisson (2005); The Young Foundation (2012). Nesta seção, visa-se analisar as contribuições destes cinco trabalhos e, a partir deles, formular uma proposição que atenda aos critérios desta pesquisa.

No primeiro trabalho analisado, Tardif e Harrisson (2005) observaram 49 estudos desenvolvidos por pesquisadores do CRISES e identificaram que há, pelo menos, cinco definições essenciais para o conceito de inovação social que correspondem à transformação social: (1) novidade e caráter de inovação; (2) objetivo da inovação; (3) processo de inovação; (4) relações entre atores e estruturas; (5) restrições na inovação. Os referidos autores adaptaram as terminologias e propuseram, com base na análise dos trabalhos publicados pelo citado centro de pesquisa, cinco dimensões de inovação social – transformação; caráter inovador; inovação; atores; processos – conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12: As dimensões de análise de uma inovação social pelo CRISES

TRANSFORMAÇÕES	CARÁTER INOVADOR	INOVAÇÃO	ATORES	PROCESSO
<b>CONTEXTO</b> MACRO/MICRO ▪ Crise ▪ Ruptura ▪ Descontinuidade ▪ Modificações estruturais	<b>MODELO</b> ▪ De trabalho ▪ De desenvolvimento ▪ Governança ▪ Quebec	<b>ESCALA</b> ▪ Local	<b>SOCIAIS</b> ▪ Movimentos cooperativos/ comunitários/ associativos ▪ Sociedade civil ▪ Sindicatos	<b>MODO DE COORDENAÇÃO</b> ▪ Avaliação ▪ Participação ▪ Mobilização ▪ Aprendizagem
<b>ECONÔMICO</b> ▪ Emergência ▪ Adaptação ▪ Relações do trabalho/ produção consumo	<b>ECONOMIA</b> ▪ Do saber/conhecimento ▪ Mista ▪ Social	<b>TIPOS</b> ▪ Técnica ▪ Sociotécnica ▪ Social ▪ Organizacional ▪ Institucional	<b>ORGANIZAÇÕES</b> ▪ Empresas ▪ Organizações economia social ▪ Organizações coletivas ▪ Destinatários	<b>MEIOS</b> ▪ Parcerias ▪ Integração ▪ Negociação ▪ <i>Empowerment</i> ▪ Difusão
<b>SOCIAL</b> ▪ Recomposição ▪ Reconstrução/exclusão/ marginalização ▪ Prática ▪ Mudança ▪ Relações sociais	<b>AÇÃO SOCIAL</b> ▪ Tentativas ▪ Experimentos ▪ Políticas ▪ Programas ▪ Arranjos institucionais ▪ Regulação social	<b>FINALIDADE</b> ▪ Bem comum ▪ Interesse geral ▪ Interesse coletivo ▪ Cooperação	<b>INSTITUIÇÕES</b> ▪ Estado ▪ Identidade ▪ Valores/normas <hr/> <b>INTERMEDIÁRIOS</b> ▪ Comitês ▪ Redes sociais/ de alianças/ de inovação	<b>RESTRIÇÕES</b> ▪ Complexidade ▪ Incerteza ▪ Resistência ▪ Tensão ▪ Compromisso ▪ Rigidez institucional

**Fonte:** Adaptado de Tardif e Harrisson (2005).

Esta classificação proposta pelos autores do CRISES foi utilizada por dois estudos brasileiros – Maurer e Silva (2012); Souza e Silva Filho (2014) – que a citam como uma importante ferramenta para compreender o contexto de projetos de inovação social, por ser uma classificação completa, oriunda de um dos centros de pesquisa mais renomados no assunto. Esta classificação não é taxativa, ou seja, é uma proposta para compreender os processos, entretanto não se há de utilizá-la como uma proposta fechada, na qual novas dimensões não possam emergir ou na qual as dimensões propostas possam não estar presentes em determinados projetos.

Para conferir maior clareza à dimensão intitulada ‘transformações’, Tardif e Harrisson (2005) identificam três diferentes perspectivas de análise. A primeira diz respeito ao contexto em torno das transformações, a ênfase sobre os conceitos de crise, ruptura, descontinuidade em escalas macro e micro, em que as mudanças

estruturais implicam a necessidade de atores para repensar ações e formular novas soluções, em tempos de crise econômica e social. A segunda relaciona-se com a estruturação econômica local, regional e nacional, que pode passar por mudanças radicais ou adaptações (ajuste), por meio de novos caminhos (conversão) ou por intermédio da criação de uma nova produção (emergência). Por estar relacionada à mudança da economia, tal dinâmica carece de mudanças nas relações de trabalho, relatórios de produção e relatórios de consumo. Na mesma órbita, reside a terceira perspectiva, em que o contexto de crise atua sobre a esfera social. Os autores referem que nela se está diante da reestruturação ou reconstrução dos laços sociais, com a adoção de novas práticas e mudanças das relações sociais. Isto acaba gerando preocupações, no meio acadêmico, em relação aos temas vinculados às mudanças estruturais, como polarização, exclusão, marginalização social e econômica.

Tardif e Harrisson (2005) apresentam perspectivas de análise em que a inovação social representa um elo da economia e da inovação, na esfera social, no contexto da crise das instituições, sobretudo do Estado, na crise do emprego devido à falta de mão de obra. Para estes autores, a inovação se constitui pelo bem-estar atingido através das respostas desenvolvidas pelos atores nessas crises, sendo as soluções descritas como algo 'novo', que implica a implementação de novos arranjos institucionais entre os atores, inclusive com novas regras sociais. Novos programas ou novas políticas públicas podem promover, apoiar ou restringir o aparecimento de novas práticas sociais e econômicas que representam a dimensão de transformação da inovação social.

Tardif e Harrisson (2005), ao tratarem da terceira dimensão, indicam que os pesquisadores do CRISES dividiram a inovação em cinco categorias principais: técnica (ou tecnológica), sociotécnica, social, organizacional; institucional. Em que pese a maior parte das pesquisas concentrarem-se nos três primeiros grupos, o foco dos estudos de Tardif e Harrisson (2005) se direciona para a inovação social. Conforme tais autores, a inovação social é um processo localizado e iniciado por diferentes atores, que procuram mudar as interações entre si e com seu meio de organização institucional, bem como promover diferentes interações, de forma a superar os efeitos das crises, com a tentativa de conciliar os diferentes níveis de interesse particular, o interesse coletivo e o interesse geral ou bem comum.

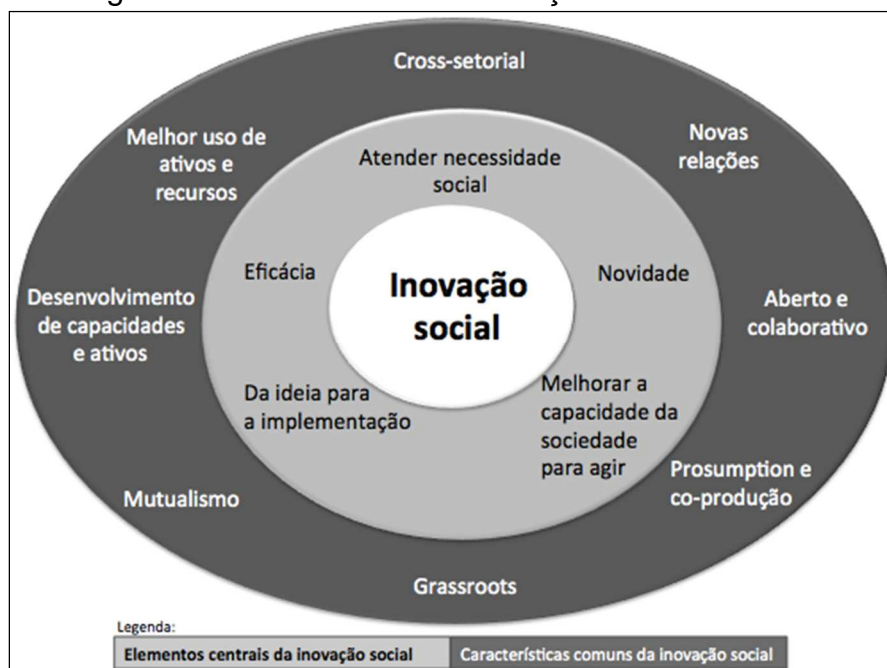
A quarta dimensão – atores envolvidos no processo de inovação social – refere que a conexão dos atores constitui 'jogadores híbridos' com comitês bi e tripartite,

bem como redes que constituem projetos de inovação local. Com a miscigenação de atores chega-se ao aprendizado de novos comportamentos para o desenvolvimento de novas regras e normas. O objeto final em projetos de inovação é que todos os atores políticos estejam envolvidos no processo de cooperação, comportando-se como facilitadores em negociações, consultas e acordos formais e informais que permitirão a governança adequada do projeto de inovação. Nesse prisma, a inovação coloca em perspectiva a participação e o envolvimento de múltiplos intervenientes, sendo uma questão fundamental o fortalecimento das condições para a participação das organizações da sociedade civil (movimentos sociais, sindicatos, comunidade, voluntários e cooperativas) no desenvolvimento e na implementação de projetos inovadores junto a outros atores institucionais e particulares.

Tardif e Harrisson (2005) indicam que o processo de avaliação e o impacto do projeto constituem ferramentas essenciais e intrinsecamente conectadas à inovação. De acordo com estes autores, a avaliação tem como finalidade descobrir alguns dos rigores institucionais que acabam por limitar os processos de inovação e de distribuição. É possível observar o contexto e as condições para o surgimento da inovação social, os processos que estão vinculados à inovação, tais como atores, modos de coordenação, meios e restrições existentes, para obter um retrato de experimentação e avaliação.

O segundo trabalho analisado foi o do projeto TEPSIE, que procurou esclarecer quais seriam os elementos para classificar um projeto socialmente inovador, propondo cinco elementos centrais da inovação social e oito características comuns aos projetos de inovação social, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4: As dimensões da inovação social - TEPSIE



**Fonte:** Adaptado de The Young Foundation (2012).

São sugeridos cinco elementos que devem estar presentes para definir uma prática socialmente inovadora: (1) novidade – as inovações sociais são novas para o campo, setor, região, mercado ou usuário, ou devem ser aplicadas de uma nova forma; (2) da ideia para a implementação – há distinção entre invenção (desenvolvimento de ideias) e inovação (implementação e aplicação de ideias); (3) atender a uma necessidade social – as inovações sociais são explicitamente projetadas para atender a uma necessidade social reconhecida; (4) eficácia – as inovações sociais são mais eficazes do que as soluções existentes, elas criam uma melhoria mensurável em termos de resultados; (5) melhorar a capacidade da sociedade para agir – capacita os beneficiários através da criação de novos papéis e relacionamentos, desenvolvendo ativos e capacidades e/ou melhorando a utilização de ativos e recursos (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

Na segunda camada de análise, identifica-se uma série de características comuns de inovação social. Algumas delas se sobrepõem e estão interligadas ou as inovações sociais não exibem nem muitos, nem qualquer um desses recursos. As características comuns são: (a) *cross setorial* – ocorre nas interfaces entre os setores e envolve atores de todos os setores; (b) *novas relações sociais e capacidades* – as inovações sociais são desenvolvidas ‘com’ e ‘por’ usuários e não entregue ‘por’ e

‘para’ eles. Elas podem ser identificadas pelo tipo de relação que criam com e entre seus beneficiários; (c) aberto, colaborativo e experimental – produção pelas massas – um grande número de pessoas trabalha de forma independente, em projetos coletivos, sem as estruturas e os mecanismos normais de mercado; (d) *prosumption* e coprodução – fronteira não bem definida entre produtores e consumidores; (e) *grass-roots, bottom-up* – sistemas distribuídos, em que a inovação e a iniciativa são dispersas para a periferia e ligadas por redes; (f) mutualismo – noção de que o bem-estar individual e coletivo é obtido somente através de dependência mútua; (g) melhor utilização dos bens e recursos – reconhecimento, exploração e coordenação dos meios sociais latentes; (h) desenvolvimento de capacidades e recursos – abordagem participativa, permitindo que os beneficiários possam satisfazer as necessidades a longo prazo (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

O terceiro modelo que procura categorizar as dimensões de inovação social é a proposta de André e Abreu (2006), os quais, respondendo a cinco questões centrais, elaboraram um quadro conceitual sobre inovação social. As perguntas são: 1. O que é a IS?; 2. Por que se produz IS?; 3. Como se produz IS?; 4. Quem produz IS?; 5. Onde se produz IS? As repostas a estas cinco indagações, remetem a cinco dimensões de análise da inovação social (Figura 5).

Figura 5: Dimensões da IS - André e Abreu



Fonte: Elaborado pela autora com base em André e Abreu (2006).

A primeira dimensão, denominada natureza, responde a ‘o que é IS’. Ela está associada à essência da inovação social, ou seja, seu foco é a mudança social. As mudanças ocorrem no âmbito das políticas, dos produtos ou dos processos, sendo



mais natural associar a IS a este último, visto que a inclusão social e a capacitação de agentes são processos, assim como a mudança social considerada como transformação das relações de poder. Os mesmos autores mencionam que a IS pode ocorrer em diferentes domínios, nos quais ela emerge e se desenvolve: econômico, tecnológico, político, social, cultural, ético.

A segunda dimensão, denominada estímulos, responde a 'por que se produz IS'. Diferente da inovação tecnológica, a IS é alavancada não em virtude de lucros ou sobreposição a concorrentes, mas de adversidades sociais às quais visa ultrapassar, de riscos que visa mitigar, de desafios que visa responder, de oportunidades que procura aproveitar.

A terceira dimensão, denominada recursos e dinâmicas, responde a 'como se produz IS'. Quanto aos recursos necessários para o processo de IS, observa-se a necessidade de conhecimento e saberes (qualificação – informação e comunicação; capital relacional – de proximidade geográfica com comunidade local, regional, nacional; desterritorialização). Em relação às dinâmicas associadas à consolidação e à difusão da inovação, nota-se a institucionalização e a absorção; o manter-se em um quadro não institucionalizado; o esgotamento, que acaba no momento que o problema se resolve; a travagem ou o abandono.

André e Abreu (2006) compreendem que a inovação social está fora da esfera mercantil e, por isso, consideram que a IS raramente se sustenta financeiramente, sendo 'institucionalizada' por outras organizações. Esta concepção não é adotada nesta tese, por se compreender que a IS pode ser uma atividade voltada para atividades mercantis, desde que possua, em sua essência, uma missão social.

A quarta dimensão, agentes, responde a 'quem produz IS'. Os referidos autores classificam esta dimensão em instituições (públicas, privadas ou terceiro setor); organizações; movimentos sociais. O papel desenvolvido pode ser de mediadores ou inovador/adotante. As relações de poder podem ser hegemônicas ou não hegemônicas.

A quinta, denominada meios inovadores ou criativos, responde a 'onde a IS é desenvolvida'. O meio pode ser um lugar (binômio comunidade-território, que se afirma através da identidade e do sentido de pertencimento), ou um espaço-rede constituído por nós e por fluxos, materiais ou imateriais. Os mesmos autores adotam o conceito de plasticidade para entender como o meio pode fazer variar a criatividade dos processos, compreendendo que o meio deve ser suficientemente flexível e, ao

mesmo tempo, suficientemente organizado para que possam sofrer alterações sem perder a sua identidade. Para André e Abreu (2006), os lugares criativos possuem três características: diversidade sociocultural; tolerância que permita o risco para inovar; democracia, com a participação ativa dos cidadãos.

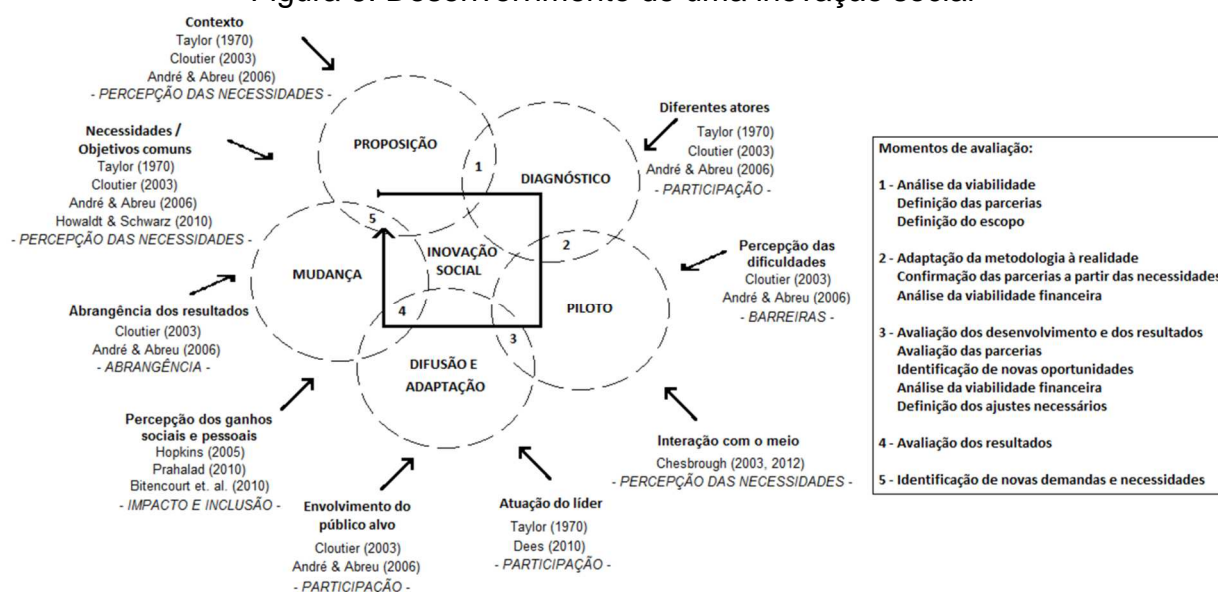
Com uma abordagem muito semelhante à de André e Abreu (2006), o quarto modelo é o de Cloutier (2003), o qual elaborou seis dimensões de análise para as inovações sociais: 1. objeto (demonstrando a necessidade de um caráter inovador e a busca por uma solução inovadora. Evidencia-se o caráter tangível da ação: de processo, organizacional, institucional, de produto ou tecnológico); 2. campo (todos os setores da sociedade podem estar envolvidos); 3. alvo de mudança (no nível dos indivíduos, do território ou da sociedade); 4. objetivo (bem-estar dos indivíduos e da coletividade, com a resolução de problemas presentes, a prevenção de problemas futuros e a busca por aspirações); 5. processo (atuação de diversos atores e usuários, com níveis diferentes de interação); 6. resultados (mensuração do impacto qualitativo dos resultados da IS).

O quinto trabalho segue os modelos de André e Abreu (2006) e de Cloutier (2003). Santos (2012), em sua tese doutoral, identificou, por meio da análise das seis dimensões da IS, elementos importantes sobre o processo de inovação social. Tal tese identificou a característica de uma inovação aberta pelo modelo de Chesbrough (2003) e pelo modelo *stage-gate*, proposto por Cooper. Outra contribuição para a proposta do *framework* da autora adveio das fases de desenvolvimento de uma inovação, como sugerido por Mulgan (2010).

Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) o processo de inovação social é composto por seis etapas: 1. inspiração e diagnóstico; 2. propostas e ideias; 3. prototipagem e piloto; 4. manutenção; 5. difusão; 6. mudança sistêmica. Pela concepção destes autores, o processo não é necessariamente sequencial, podendo ocorrer 'saltos' para etapas posteriores ou *feedbacks* entre as etapas.

Considerando estas referências teóricas e a aplicação de três etapas de coleta de dados em um caso empírico do terceiro setor, Santos (2012) propôs um *framework* para analisar os projetos de inovação social, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6: Desenvolvimento de uma inovação social



Fonte: Santos (2012, p.180).

Santos (2012) identificou cinco estágios para o desenvolvimento de uma inovação social, iniciando pela fase proposição, na qual um grupo de atores apresenta a ideia; seguida pela fase diagnóstico, em que é realizada a coleta de informações sobre a realidade local, necessidades e anseios, para definição do projeto piloto, que é a terceira fase. Na quarta fase, há a difusão da metodologia e os ajustes necessários ao projeto, o que conduz à última fase, a da mudança na comunidade, que ocorre após a adaptação do projeto ao ambiente. Uma das contribuições da mesma autora configura-se na identificação de que o processo de inovação social não é imposto para a comunidade, mas construído por ela, pois à medida que o projeto evolui, ele vai se adaptando à realidade local. O *framework* deve ser analisado considerando que as intersecções entre os círculos são os momentos de avaliação do projeto, que conduzem à próxima etapa. As descontinuidades nos contornos demonstram a necessidade de interação com o ambiente, evidenciando uma inovação aberta.

No caso mexicano, observou-se que a iniciativa Yomol A'tel transformou a realidade da região, modificando as estruturas que dominavam o mercado, ou seja, os 'coiotes'. De forma pioneira, implementou o projeto de inovação social, observando-se a inovação de práticas organizacionais, de mercado e de produto. Outro fator identificado e muito discutido na análise dos dados foi referente aos atores envolvidos e suas relações.

Quando avaliadas as dimensões propostas pelos cinco modelos apresentados na literatura e a análise dos dados do caso exploratório, observa-se que há ligação entre elas, sobressaindo elementos importantes para análise. Agrupando as dimensões propostas por semelhanças entre os modelos e o caso, apresenta-se a quarta proposição teórica.

**Proposição 4** – As iniciativas de inovação social orientam-se a partir de cinco dimensões: 1. modificação/transformação de uma necessidade social; 2. solução inovadora; 3. implementação do processo de inovação social; 4. envolvimento de atores e partes interessadas; 5. efetividade de resultados.

Na análise de projetos de inovação social, estas cinco dimensões podem auxiliar na compreensão das iniciativas, identificando fatores essenciais, como o que é modificado/transformado, ou seja, qual a necessidade social que é atendida. Outro fator relacionado refere-se à solução, que deve ser inovadora, isto é, o projeto deve não somente atender a uma missão social, mas também apresentar uma inovação na forma de um novo produto, serviço ou processo. A terceira dimensão de análise proposta refere-se ao meio no qual a inovação social é implantada, estando diretamente relacionada à quarta dimensão – quais atores e partes interessadas participam do processo de inovação. A quinta dimensão intenta compreender como o processo ocorre para alcançar resultados efetivos.

#### 4.3.2 Inovação social, empreendedorismo social, empresa social e negócio social: esclarecimentos e escopo para o trabalho

Pelas análises realizadas através da revisão de literatura e pela participação em fóruns de discussão sobre o tema inovação social, na Europa e no Brasil, tornou-se visível para a pesquisadora a imprecisão sobre o tema inovação social, bem como a confusão com temas semelhantes, como empresa social, empreendedorismo social, economia social, negócios sociais, entre outros.

É importante, no presente estudo, especificar alguns desses conceitos e explicitar as definições adotadas nesta pesquisa.

As inovações sociais podem vir tanto do setor público quanto do setor privado. Quando as inovações ocorrem por empresas sociais ou por meio da economia social,

pode-se pensar que são conceitos que se sobrepõem, contudo são distintos. O relatório denominado “Guia para a inovação social” define o que a Comissão Europeia entende sobre tais conceitos. A Comissão utiliza o termo empresa social para se referir a uma empresa cujo principal objetivo é alcançar impacto social e não gerar lucros para os proprietários e acionistas; que atua no mercado através da produção de bens e serviços de forma empreendedora e inovadora; que utiliza excedentes financeiros para atingir esses objetivos sociais; que é gerida por empreendedores sociais de forma responsável e transparente, designadamente através da participação de trabalhadores, clientes e partes interessadas afetadas por sua atividade (EUROPEAN COMMISSION, 2013b).

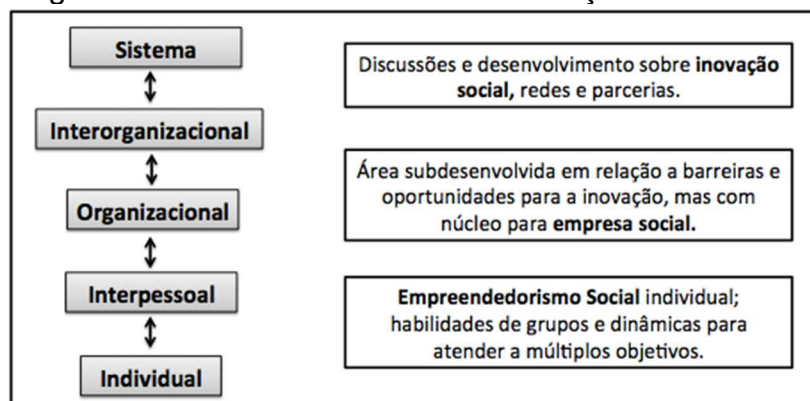
Empreendedorismo social é o termo usado para descrever comportamentos e atitudes dos indivíduos envolvidos na criação de novos empreendimentos para fins sociais, incluindo a disposição de assumir riscos e encontrar maneiras criativas de usar os ativos subutilizados. A Comissão também mostra que existem confusões frequentes entre os termos empresa social e economia social. As empresas sociais são parte da economia social, incluindo fundações, instituições de caridade e cooperativas. As empresas sociais são empresas comerciais para fins sociais, no âmbito da economia (social) (EUROPEAN COMMISSION, 2013b).

Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) explicam por que consideram o termo inovação social como mais útil do que os termos empreendedorismo social e empresa social. Os termos empreendedorismo e empreendedorismo social focam as qualidades pessoais de quem inicia uma nova organização e exaltam atributos como bondade, ambição e persistência. Em contraste, o termo empresa social enfatiza a organização. Muitas pesquisas têm focado atividades comerciais e atividades com fins lucrativos que dão apoio financeiro e operacional para programas sociais tradicionais. Diferente dos termos empreendedorismo social e empresa social, a inovação social transcende setores, níveis de análise e métodos para descobrir os processos – estratégias, táticas e teorias de mudança – que produzem impacto duradouro.

A Figura 7 demonstra que as diferenças conceituais entre as definições de inovação social, empresas sociais e empreendedorismo social encontram-se na abrangência de cada um. O foco do empreendedorismo social está no indivíduo ou em um grupo; as empresas sociais concentram-se nas organizações; a inovação social está propensa a atuar sobre o sistema (abordagem sistêmica reconhece

diferentes atores e suas interações dentro de contextos institucionais – compostas, por exemplo, de normas, regulamentos, regras e hábitos) (WESTALL, 2007).

Figura 7: Uma visão sistêmica da inovação social



Fonte: Adaptado de Westall (2007).

Nem todas as empresas sociais são inovadoras, nem todas as empresas sociais são lideradas por empreendedores sociais, nem todos os empreendedores sociais conduzem empresas sociais. Nenhum setor tem o monopólio de novas ideias e talvez as áreas mais frutíferas sejam aquelas em que os limites são ultrapassados (EUROPEAN COMMISSION, 2013b).

Considerando a revisão da literatura realizada, optou-se por trabalhar com o conceito de inovação social como uma plataforma de mudança no âmbito do sistema, mas sem excluir as análises de empresa social e empreendedor social para avaliar o envolvimento de diferentes atores em um projeto de inovação social. Apesar de não ter sido realizada uma ampla revisão de literatura sobre os temas empreendedorismo social e empresa social, considera-se importante referir fontes consultadas, conceitos encontrados e conceituação adotada para cada um desses dois termos. O Quadro 13 apresenta uma compilação de conceitos sobre esses temas.

Quadro 13: Conceitos de empresa social e empreendedorismo social

Conceitos de empresas sociais		Ênfase do conceito
European Economic and Social Committee (2012)	As empresas sociais desempenham papel fundamental enquanto <b>força motriz da inovação social</b> [...] as três dimensões-chave que distinguem a empresa social: o <b>objetivo/finalidade social, a atividade empresarial e a governação participativa</b> . [...] A empresa social é caracterizada por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ter <b>objetivos essencialmente sociais e não lucrativos</b>; trazer vantagens sociais aos sócios e ao público em geral;</li> </ul>	Objetivo/finalidade social, aliados a uma atividade empresarial, com governança participativa dos atores envolvidos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ser essencialmente <b>sem fins lucrativos</b> e os <b>excedentes orçamentais serem investidos</b> e não distribuídos a acionistas ou proprietários;</li> <li>• apresentar-se sob uma <b>variedade de formas legais</b> e de modelos (por exemplo: cooperativas, mútuas, associações de voluntariado, fundações e empresas com e sem fins lucrativos); muitas vezes, combinam-se diferentes formas legais e, outras vezes, a forma é alterada, devido às necessidades;</li> <li>• ser um <b>operador econômico que produz bens e serviços</b> (frequentemente de interesse geral) amiúde com forte componente de inovação social;</li> <li>• operar (como conjunto de) <b>entidades independentes</b>, com uma forte componente de participação e codecisão (empregados, utilizadores, sócios), administração e democracia (representativa ou aberta);</li> <li>• ter, muitas vezes, <b>origem na sociedade civil organizada</b>.</li> </ul>	
Battilana et al. (2012); Battilana e Dorado (2010)	<b>Organizações híbridas</b> permitem a integração de criação de <b>valor social e comercial em um ciclo virtuoso</b> , no qual o lucro é reinvestido na missão social que constrói soluções em grande escala para os problemas sociais.	Organizações de modelo híbrido com valor social e comercial.
<b>Conceitos de empreendedorismo social</b>		
Dees (1998)	Os empreendedores sociais desempenham o papel de <b>agentes de mudanças no setor social</b> , mediante a adoção de uma missão para criar e sustentar valor social; <b>reconhecem e buscam implacavelmente novas oportunidades</b> de efetivar essa missão; envolvem-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem; agem de forma audaciosa sem se limitar aos recursos que possuem; exibem elevado senso de responsabilidade para alcançar os resultados esperados.	Mantém as características do empreendedorismo convencional, mas volta o conceito para o lado social da missão do negócio.
Mair e Martí (2006)	O empreendedorismo social, em geral, é um processo que envolve o uso inovador e a combinação de recursos para <b>buscar oportunidades de catalisar mudanças sociais e / ou atender às necessidades sociais</b> .	Empreendedores como catalisadores de mudanças sociais.
Zahra et al. (2009)	O empreendedorismo social engloba atividades e processos realizados para descobrir, definir e explorar oportunidades para <b>aumentar a riqueza social</b> , pela <b>criação de novos empreendimentos ou gestão de organizações já existentes de forma inovadora</b> .	Avança na definição de criação de novas formas de gestão, e não somente criação de um novo empreendimento.
Ashoka (2014)	Empreendedores sociais são indivíduos que sugerem soluções inovadoras para os problemas sociais mais prementes da sociedade. São <b>ambiciosos e persistentes</b> , enfrentando as grandes questões sociais e propondo novas ideias de <b>mudança em larga escala</b> .	Prospera no sentido de compreender que os empreendedores podem avançar nas mudanças de larga escala.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Além destes conceitos, há outra terminologia utilizada para tratar sobre organizações que desenvolvem iniciativas com uma missão social. São os ‘negócios sociais’, que podem ser definidos como organizações que objetivam resolver problemas sociais com sustentabilidade financeira e eficiência, através de

mecanismos de mercado. Comini, Barki e Aguiar (2012) identificam três diferentes correntes sobre este conceito: a norte-americana (organizações privadas que aplicam a lógica de mercado na solução de problemas sociais); a europeia (tradicionalmente voltada para economia social, enfatizando as relações entre as organizações da sociedade civil e as funções públicas); a dos países emergentes – visão disseminada na América Latina e na Ásia (ênfata as iniciativas de mercado para reduzir taxas de pobreza e transformar as condições sociais).

Para melhor compreender o conceito de negócios sociais, é preciso retomar a origem do termo, que advém das pesquisas realizadas por Muhammad Yunus, desde a década de 1970, em Bangladesh. O termo foi desenvolvido em razão da criação por Yunus do primeiro banco de microcrédito para consumidores da base da pirâmide, cujo objetivo era a redução da pobreza e a geração de novas condições de vida para a população de baixa renda (YUNUS, 2000, 2008).

Yunus (2010) destaca que o termo negócio social diferencia-se de negócio tradicional e de outros termos, muitas vezes erroneamente utilizados como sinônimos. Termos como ‘empreendedorismo social’, ‘negócio socialmente responsável’ e ‘responsabilidade social corporativa’ são normalmente vinculados a atividades mercantis, desenvolvidas por diferentes tipos de empresas voltadas à maximização do lucro, porém com cunho social. Para Yunus (2010), o negócio social visa à resolução de um problema social, utilizando métodos de negócios, incluindo a criação e a comercialização de produtos e serviços, sem necessariamente objetivar a maximização de lucro.

Pelo termo negócio social originalmente desenvolvido por Yunus compreende-se que o lucro deve ser, em sua totalidade, reinvestido no projeto social, não ocorrendo distribuição de dividendos. Outra perspectiva de interpretação deste termo, seguida pela linha de pensamento predominante na América Latina e na Ásia, compreende que os dividendos podem ser distribuídos. Nesta corrente de pensamento, vem sendo empregada a expressão ‘negócios de impacto social’, adotada pela Artemisia, no Brasil.

Pela análise dos conceitos, conclui-se que há ligação entre os termos e que eles podem ser facilmente confundidos. É importante, porém, considerar que eles devem ser investigados em diferentes níveis de análise (indivíduo, organização e sistema). Na presente pesquisa, define-se inovação social como um processo mais amplo, com uma visão sistêmica, que engloba os conceitos de empreendedorismo



social (indivíduo) e empresa social ou negócio social (organização). Define-se que empreendedorismo social, empresa social e negócio social podem ser investigados como uma inovação social e na perspectiva de um objeto empírico de análise.

Outra importante definição para o atual estudo diz respeito à multiplicidade de atores envolvidos em projetos de inovação social. Destaca-se a definição de Cloutier (2003), o qual verifica, na inovação social, a cooperação entre uma variedade de atores como um processo de aprendizagem coletiva e de criação do conhecimento, requerendo a participação dos usuários em diferentes graus, ao longo do processo de criação e implementação da inovação social.

Horta e Bignetti (2014) definem que os atores da inovação social podem ser identificados, de acordo com características específicas, em quatro grupos:

1. indivíduo (cidadão como um empreendedor social);
2. organização pública não estatal (formada pelos movimentos sociais e pelas organizações não governamentais - instituições de caridade, organizações sem fins lucrativos e organizações de base comunitária);
3. organização estatal (formada pelo governo);
4. organização híbrida (formada pelas organizações não governamentais com atividades geradoras de renda, pelas empresas sociais e pelas empresas socialmente responsáveis).

Considerando o exposto, apresenta-se a quinta proposição teórica, que engloba os termos vistos até aqui (inovação social, *institutional voids*, empreendedorismo social, empresa social e negócio social), bem como as dimensões de múltiplos atores e diferentes contextos.

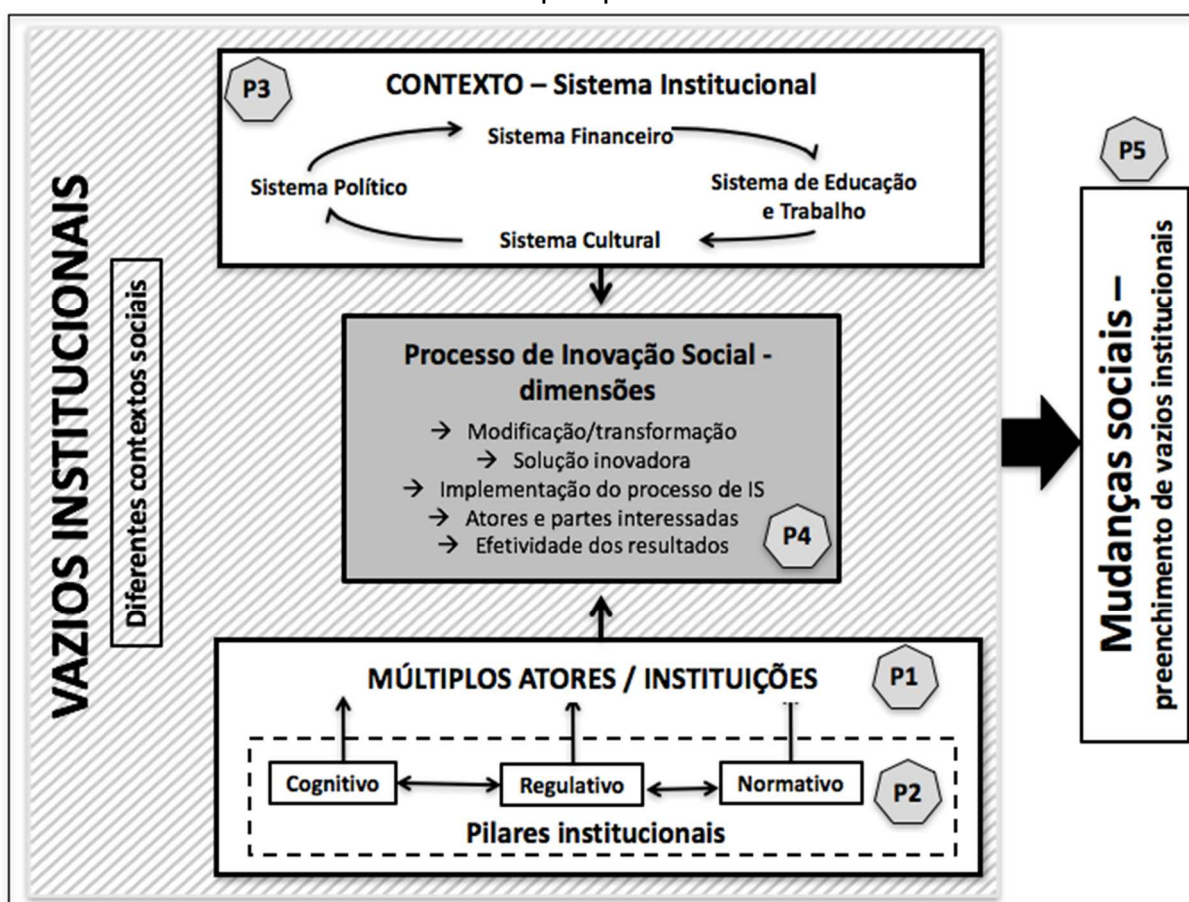
**Proposição 5** –As iniciativas de inovação social envolvem múltiplos atores, inclusive empresas sociais e empreendedores sociais, desenvolvendo uma abordagem ampla para a solução de vazios institucionais, em diferentes contextos.

#### **4.4 *Framework* teórico: a inovação social como resposta aos vazios institucionais em uma perspectiva multidimensional**

Considerando as análises realizadas a partir da revisão de literatura sobre os temas *institutional voids* e inovação social, bem como as cinco proposições que levantadas ao longo desta tese, apresenta-se, nessa seção, um *framework* teórico (Figura 8), que aproxima essas temáticas, mostrando que a inovação social pode servir como resposta aos vazios institucionais, em uma perspectiva multidimensional.

Para uma leitura mais adequada do *framework*, sugere-se iniciar pela visualização de que os vazios institucionais são o contexto (Figura 8, quadrado listrado), que envolve tanto mercados emergentes como mercados desenvolvidos. A partir deste contexto, analisa-se o processo de inovação social, (Figura 8, quadrado central), que é o escopo principal de apreciação, no qual as cinco dimensões da inovação social foram investigadas para se compreenderem os fatores que influenciam ou interferem neste processo. Outras duas dimensões podem influenciar este processo: no quadrado superior da Figura 8, observa-se que o contexto institucional e seus sistemas podem afetar o processo de IS; no quadrado inferior da Figura 8, observa-se que a existência de múltiplos atores e sua governança devem ser analisadas como um dos fatores influentes deste sistema. No quadrado inferior da Figura 8, nota-se que os pilares institucionais, representados por uma linha pontilhada, podem servir como elementos de análise para as interferências dos atores no processo de IS. A quinta proposição, no canto direito da Figura 8, é o elemento que sintetiza as proposições anteriores, no qual as mudanças sociais ocorrem para o preenchimento dos vazios institucionais.

Figura 8: *Framework* teórico: a inovação social como resposta aos vazios institucionais numa perspectiva multidimensional



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Verificou-se que, quando há falhas ou ausências institucionais que não suportam o pleno funcionamento do mercado, surgem os chamados *institutional voids*. Esses vazios podem conduzir comunidades a uma série de desigualdades econômicas e sociais, pela probabilidade de impossibilitarem o acesso de indivíduos a condições plenas de qualidade de vida, tais como educação de qualidade, saúde, condições dignas de emprego. Estas situações advêm de várias deficiências institucionais, incluindo falta de políticas públicas adequadas e contextos políticos e econômicos.

Estes vazios podem ser preenchidos por diferentes atores: empresas; ONGs; comunidade; empreendedor social; empresas sociais; governo; fornecedores; instituições internacionais; fundações etc. Entretanto, cada um desses atores atua de acordo com seus objetivos, sendo possível estarem mais voltados para ações de mercado ou para missões sociais. Presume-se, no entanto, que todos podem atuar

conjuntamente em projetos cuja missão principal seja atender a uma necessidade social. É necessário, contudo, compreender como são as relações entre estes múltiplos atores.<sup>6</sup>

Observam-se expressivo número de atores e diversidade de possibilidades de relação entre eles, o que precisa ser compreendido. Busca-se apoio na teoria institucional para entender as características destas instituições e como elas intervêm nas relações entre atores/instituições e iniciativas de inovação social, as quais podem ser analisadas pelos três pilares institucionais: cognitivo; regulativo; normativo.<sup>7</sup>

Considerando haver diversidade de atores envolvidos nestes projetos e diversidade de relações entre eles, infere-se que tais projetos estão alocados em contextos institucionais específicos, com características peculiares ao ambiente no qual foram desenvolvidos ou implantados. Analisar países desenvolvidos e mercados em desenvolvimento auxilia na clarificação de como os contextos estão diretamente envolvidos nos vazios institucionais e nos projetos que os preenchem. Estes projetos ocorrem em diferentes sistemas institucionais, com por características políticas, financeiras, de educação/trabalho, culturais específicas.<sup>8</sup>

Considerando a possibilidade de projetos de inovação social, compostos por múltiplos atores, preencherem vazios institucionais e sofrerem interferências de seus contextos institucionais, a fim de atenderem uma necessidade social, avalia-se que eles podem ser analisados através de cinco dimensões da IS: *modificação/transformação de uma necessidade social; solução inovadora; implementação do processo de inovação social; envolvimento de atores e partes interessadas; efetividade de resultados.*<sup>9</sup>

Integrando todas as proposições expostas, nota-se que as iniciativas de inovação social envolvem múltiplos atores, inclusive empresas sociais e empreendedores sociais, com uma abordagem ampla para a solução de vazios institucionais, em diferentes contextos.<sup>10</sup>

Por meio destas proposições teóricas, procura-se detectar sob quais dimensões é possível analisar projetos de inovação social que preencham vazios institucionais. As análises das iniciativas de inovação social podem se desenvolver

---

<sup>6</sup> Esta constatação remete-se a Proposição 1 no *framework* teórico.

<sup>7</sup> Esta constatação remete-se a Proposição 2 no *framework* teórico.

<sup>8</sup> Esta constatação remete-se a Proposição 3 no *framework* teórico.

<sup>9</sup> Esta constatação remete-se a Proposição 4 no *framework* teórico.

<sup>10</sup> Esta constatação remete-se a Proposição 5 no *framework* teórico.

em uma perspectiva multidimensional, que englobe: dimensões de contextos institucionais (considerando diferentes contextos e a interferência de sistemas políticos, financeiros, de educação/trabalho e culturais); dimensão de múltiplos atores (dando voz a diferentes atores, que possuem objetivos diferentes) e seus pilares institucionais (cognitivo, regulativo e normativo); dimensões da inovação social.

## **5 ETAPA 3: ESTUDOS DE CASO NO BRASIL – DIFERENTES CONTEXTOS SOCIAIS**

Neste capítulo, são apresentados os dois casos brasileiros: Bailique e Ecocitrus. As seções dividem-se em relatos gerais sobre os casos, narrativas da pesquisadora e análises das entrevistas. Inicia-se com o caso Bailique e, logo após, explana-se o caso Ecocitrus.

### **5.1 Relato geral sobre o Bailique**

O caso Bailique envolve mais do que uma atividade comercial, é um projeto multifacetado que proporciona diversos benefícios para a comunidade localizada no delta do Rio Amazonas. A região fica a, aproximadamente, 180 quilômetros ou 14 horas de barco de Macapá – capital do estado do Amapá, no norte do Brasil, região da Floresta Amazônica, sendo composta por 36 comunidades tradicionais.

Para melhor compreender o projeto, deve-se retomar o Protocolo de Nagoia, do qual o Brasil é signatário, que visa garantir a repartição justa e equitativa dos benefícios, mantendo a conservação da biodiversidade e a utilização sustentável de seus componentes. Assumindo este primeiro entendimento, formou-se o GTA – Rede Grupo do Trabalho Amazônico, com o intuito de construir uma metodologia de trabalho que gerasse um instrumento de proteção aos direitos dessas comunidades, gestão de seu território, manejo e uso sustentável dos recursos naturais. Este instrumento, denominado Protocolo Comunitário, contém regras internas criadas pela própria comunidade (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014).

O grupo observou que as comunidades tradicionais estavam sujeitas a grandes grupos empresariais, que chegavam para ‘negociar’ os produtos da região munidos, muitas vezes, de ‘más intenções’, visando explorar as comunidades e os recursos de seus territórios. Os PCTs – Povos e Comunidades Tradicionais não tinham conhecimento nem informação suficientes para estabelecer um contrato justo e equitativo, ficando à mercê do valor e das condições impostas pelos grupos externos.

A construção de protocolos comunitários tem como objetivo empoderar povos e comunidades tradicionais para dialogar com qualquer agente externo de modo igualitário, fortalecendo o entendimento da comunidade dos seus

direitos e deveres e estabelecendo a importância da conservação da biodiversidade e de seu uso sustentável. Além disso é uma importante ferramenta de gestão de territórios, assim como do controle e da forma de uso de recursos naturais (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014).

A implantação de um Protocolo Comunitário, requer, pelo menos, três fases: a primeira corresponde ao desenvolvimento do Protocolo Comunitário pela comunidade; a segunda, envolve as melhorias de arranjos produtivos, quando a comunidade trabalha para identificar potencialidades econômicas em seu território, iniciando acordos comerciais e seguindo as normas estabelecidas na primeira fase; a terceira ocorre quando a comunidade desenvolve a certificação socioparticipativa de seus produtos, almejando o incremento de renda e a melhoria dos processos de produção (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014).

Na fase 1 da metodologia do Protocolo Comunitário, foram seguidos dois passos:

1. passo 1 – consentimento livre, prévio e informado: a comunidade dá seu consentimento para que o protocolo se torne legítimo e funcional. Neste, deve-se fazer uma Oficina Consulta, em três etapas: capacitação das lideranças; consentimento; discussão de temas do protocolo.
2. passo 2 – apresentação do ciclo de oficinas: são realizadas quatro oficinas de temas diferentes e dois ‘encontrões’. Para participar das oficinas, são eleitas lideranças locais, que representem toda a comunidade. Para os ‘encontrões’, toda a comunidade é convocada. Os temas de cada encontro foram:
  - oficina 1 – diagnóstico sócio/econômico/ambiental/cultural;
  - oficina 2 – legislação internacional, nacional, conceitos, políticas públicas voltadas para PCTs;
  - encontrão 1 – devolução da oficina 1; roda de conversa com gestores públicos das políticas direcionadas a PCTs; criação do comitê gestor do protocolo comunitário;
  - oficina 3 – capacitação de Abs; políticas públicas para PCTs;
  - oficina 4 – devolução do encontrão 1; discussão de prioridades para o protocolo; riscos e oportunidades;
  - encontrão 2 – fechamento final dos acordos para o Protocolo Comunitário.

Os dados sobre estas oficinas e os resultados alcançados estão detalhados na seção de análise de dados e entrevistas. Cumprida a fase 1 do protocolo, o GTA deu início à segunda e à terceira fases, ou seja, à construção de um plano de desenvolvimento sustentável local e ao fortalecimento institucional comunitário. Esta segunda etapa teve os seguintes objetivos:

1. fortalecimento institucional da organização comunitária;
2. plano de desenvolvimento sustentável local;
3. organização das cadeias produtivas locais – identificadas no diagnóstico produtivo;
4. desenvolvimento tecnológico e inovação;
5. identificação de novos produtos, parceiros e mercados;
6. prospecção e acesso às políticas públicas estruturantes (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).

Nesta segunda etapa, foram realizados mais seis ‘encontros’. A coleta de dados para esta tese ocorreu durante o oitavo ‘encontro’. As demandas do protocolo foram organizadas em GTs – grupos de trabalho, para facilitar as discussões e agrupar os interessados: GT conhecimento tradicional; GT produção e extrativismo; GT juventude; GT meio ambiente; GT questão fundiária.

Além dos grupos de trabalho, foi definida a implantação de um CVT – Centro de Vocação Tecnológico, responsável pelas análises e implementações do desenvolvimento econômico da região. Quatro produtos foram identificados como prioritários: açaí, pescado, plantas medicinais, óleos. Após estas definições, o GTA passou a procurar parceiros para desenvolver as práticas. Nessa ocasião, surgiu a parceria com a FURG – Universidade Federal do Rio Grande, que, com um projeto de pesquisa, passou a coordenar o CVT, possibilitando a criação de um curso tecnológico para os produtores do Bailique e de outros projetos secundários, a fim de desenvolver as possibilidades produtivas da região.

Como resultado dessa parceria, foi realizada uma oficina de boas práticas no manejo dos açazais, com a participação de 134 famílias, e foram feitas hortas comunitárias com plantas medicinais para dar início ao projeto da Farmácia da Terra.

No Encontro VI, em final de 2015, convidados externos foram chamados até o Bailique, para a primeira rodada de negociação visando a possíveis negócios e parcerias. Estiveram presentes, aproximadamente, 300 comunitários, de 40



comunidades do território. Fizeram-se também presentes a Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia (COIAB), o Fundo Vale, Fundação AVINA, CENTROFLORA, Consultoria PLANT, Fundação CERTI, GREEN Bioetanol Social, NATURA, Fundação Banco do Brasil, EMBRAPA/AP e Projeto Casa Espírita Terra de Ismael. Em consequência desse encontro, dois principais projetos foram iniciados: naquele relacionado à produção de açaí, foi analisado como escoar o produto sem depender de intermediários; naquele referente ao Grupo de Conhecimento Tradicional, definiu-se que a semente de ‘unha de gato’ deveria ser melhor estudada para fins de conservação e comercialização (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).

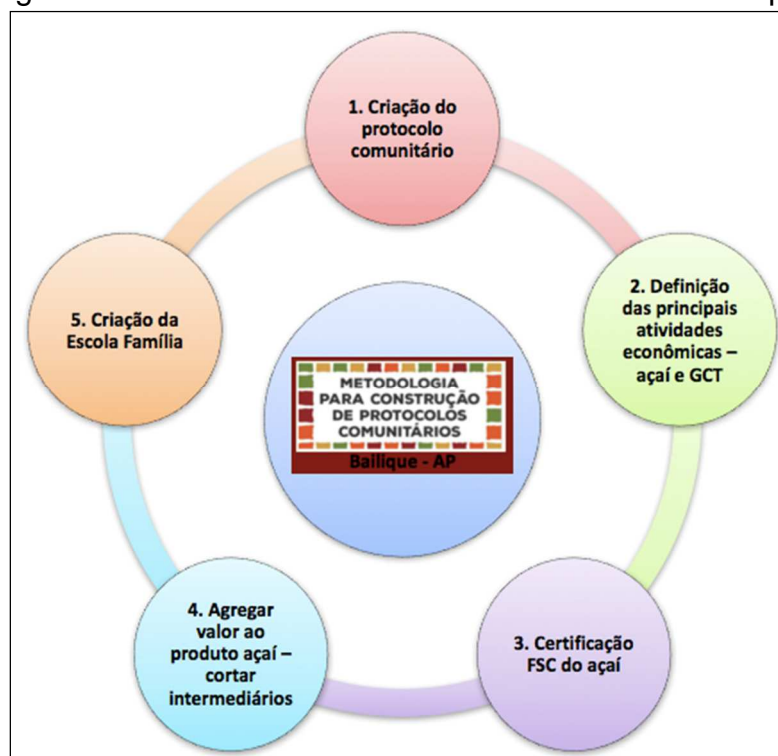
Outra iniciativa importante desta fase surgiu, no segundo semestre de 2015: o programa de apoio educacional para estudantes e universitários da Escola Família, visando que os jovens se desenvolvam e tragam novo protagonismo para as comunidades. No entanto, somente em janeiro de 2017, teve início o primeiro Curso Técnico em Alimentos, com 20 alunos matriculados.

Uma das maiores conquistas do projeto chegou em dezembro de 2016, com o recebimento do selo de certificação da FSC – *Forest Stewardship Council*. A conquista de tal certificação é histórica, por ser ela a primeira certificação de açaí no mundo. Em matéria publicada no jornal Estadão percebe-se a importância da conquista para o Brasil e para a FSC:

Antes da certificação, que atesta a boa qualidade do produto, os cerca de cem produtores do Bailique faziam vendas individuais e por um valor muito baixo, numa média de R\$ 0,30 o quilo do açaí. Agora pretendem alcançar mercados diferenciados e conseguir preços melhores. O FSC, Forest Stewardship Council, é um sistema de certificação florestal internacionalmente reconhecido que identifica, por meio de sua logomarca, produtos originados do bom manejo florestal (RIBEIRO, 2017).

Na Figura 9, visualizam-se os processos mais importantes deste projeto.

Figura 9: Processos do Protocolo Comunitário do Bailique



**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Alguns fatores a serem observados, neste caso, são a criação do Protocolo Comunitário e a definição das principais atividades econômicas. Desse processo, surgiu a certificação FSC, que possibilitou aumento no valor do açaí e novas possibilidades para sua comercialização. O incremento de renda para os produtores locais gerou um fundo que será investido na criação da Escola Família, fechando o importante ciclo de capacitação da comunidade para dar seguimento ao projeto.

## 5.2 Narrativa da pesquisadora: diário de campo Bailique

Esta história iniciou durante uma sessão aberta na União Europeia sobre parcerias entre Brasil e Europa. Estavam presentes representantes do MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil, bem como pesquisadores e colaboradores das comissões europeias responsáveis pelas relações com países da América Latina. O objetivo da reunião era a apresentação de projetos que envolvessem políticas públicas e que pudessem ser objeto de parcerias futuras.

Como pesquisadora brasileira na Bélgica, eu estava sempre atenta a reuniões e sessões públicas sobre a América Latina ou sobre o tema da inovação social. Naquele dia 30 de maio de 2016, acordei cedo e fui até a sede da União Europeia, no centro de Bruxelas. As apresentações foram interessantes, sendo discutidos muitos projetos, entre os quais um especialmente chamou minha atenção.

O analista em Ciência e Tecnologia do MCTI, Guilherme Wiedman, apresentou, por cerca de dois minutos, um projeto que estava se desenvolvendo no delta do rio Amazonas, no estado do Amapá. O projeto consistia na liberação de recursos públicos para a construção de um barco-laboratório, em uma comunidade isolada no coração da Amazônia. O laboratório dentro de um barco teria como finalidade a industrialização do açaí produzido pela comunidade do Bailique, pois essa comunidade não possuía energia elétrica estável nem suficiente para manter um laboratório convencional.

Ao escutar esta explanação, logo pensei que seria um projeto de inovação social, sendo o vazio institucional um fator latente. A reunião continuou e outros projetos foram apresentados e discutidos. Ao final da reunião, apresentei-me para o analista Guilherme, a quem mencionei os objetivos de minha tese e expliquei que estava procurando um novo caso para estudar no Brasil. Durante a conversa, ele mencionou que o caso do Bailique era excepcional e muito instigante, e que poderia me colocar em contato com a comunidade.

Nos dias que se seguiram, troquei *e-mails* com Guilherme, que logo me direcionou para um contato inicial com Roberta Peixoto Ramos, consultora do GTA – Grupo de Trabalho Amazônico, no âmbito do Protocolo Comunitário e doutoranda na *London School of Economics and Political Science*. Roberta foi bastante receptiva e imediatamente abriu a possibilidade de realização de uma visita à comunidade do Bailique. Foram trocados diversos *e-mails* e feitas várias conversas por Skype, para a obtenção de maiores detalhes sobre o projeto e para vislumbrar uma forma de inserir o caso na proposta da tese.

Nas conversas com Roberta, descobri que o projeto mencionado por Guilherme representava uma das mais interessantes microestruturas de organização comunitária, democrática em busca de sustentabilidade e sobrevivência, em uma das regiões mais afastadas e desprovidas de recursos materiais do Brasil. Descobri que a comunidade do Bailique foi pioneira no país na implantação de um Protocolo Comunitário, decorrente das diretrizes do Protocolo de Nagoia sobre Acesso e

Repartição de Benefícios, os Conhecimentos Tradicionais sobre a Biodiversidade e as Novas Tecnologias (um acordo complementar à Convenção sobre Diversidade Biológica). O Protocolo Comunitário institucionalizou, através da metodologia da certificação socioparticipativa, a prática de participação democrática daquelas comunidades tradicionais, já realizada cotidianamente, mas que poderia ser fortalecida com o envolvimento mais participativo nas decisões das comunidades sobre o uso dos recursos naturais e a busca por sustentabilidade financeira e sobrevivência digna.

Fascinada com a experiência do México, apesar das dificuldades lá enfrentadas, no meu retorno ao Brasil, no início de agosto de 2016, fiz mais uma reunião por Skype com Roberta, para combinar detalhes da viagem ao Amapá. Coincidentemente, o GTA estava organizando o VIII Encontro das Comunidades Tradicionais do Bailique, que se realizaria em setembro de 2016, reunindo lideranças comunitárias, envolvidas diretamente no Protocolo Comunitário. Ajustados os detalhes com Roberta, que gentilmente remeteu convites para participação das atividades do Encontro (Anexo A), convoquei meu marido, que é meu parceiro nas expedições de pesquisa. Naquela época, ele estava envolvido com pesquisas relacionadas com regulação, tecnologia, democracia e sustentabilidade. Iniciamos nossa preparação para enfrentar 13 horas de voo até Macapá e mais 14 horas de barco pelo Rio Amazonas até chegar à sua foz, onde tomaríamos uma 'voadeira' com destino à comunidade do Arraiol, sede do encontro. Lanternas, botas, calças impermeáveis, sacos de dormir, repelente e filtro solar prontos; equipamentos de gravação e filmagem a postos; mochilas prontas! Faltavam dois elementos para nossa expedição: rede para dormir e mosquiteiro para proteção contra insetos durante a noite, os quais deveríamos comprar diretamente em Macapá, conforme orientações de Roberta.

No dia seguinte à chegada a Macapá, providenciamos redes e mosquiteiros e nos informamos sobre a saída da embarcação com destino ao Bailique. Soubemos que, em razão da maré do Rio Amazonas, o barco não tem horário de saída exato, podendo haver variação de minutos ou horas. Naquele dia, a previsão de saída, que inicialmente seria à tarde, foi alterada para o turno da noite. De acordo com o dono da embarcação, para que pudéssemos garantir um bom lugar para nossas redes (sim, a viagem era de barco e ficaríamos deitados em nossas redes!), deveríamos chegar quatro ou cinco horas antes da partida, que estava prevista para a meia-noite.

Às 18 horas, jantamos uma refeição leve, cautelosos com o balanço da navegação noite adentro. Por volta das 19h30, pegamos um táxi em direção ao hotel onde estava hospedado o representante do Ministério do Meio Ambiente, Pedro Lion, que também participaria do encontrão. De lá, seguimos em direção ao local de partida, situado em um bairro na periferia de Macapá. A embarcação estava ancorada em uma margem do rio completamente seca em virtude da maré baixa naquele horário. Duas tábuas serviam de plataforma de acesso. Entramos seguindo Pedro, que já era experiente nessas expedições.

A embarcação parecia bastante robusta, com dois andares. Banheiros visíveis, inclusive para cadeirantes. Logo na entrada, viam-se reforçadas estruturas em madeira para que as redes fossem amarradas e os passageiros viajassem acomodados lado a lado. No horário em que chegamos, havia poucas redes amarradas. Isto nos deu a impressão que a embarcação ficaria bastante arejada, com espaço relativamente confortável entre uma rede e outra. Preocupados com o tempo de viagem, compramos mais algumas garrafas de água mineral em um bar em frente ao ponto de saída do barco. Na embarcação, encontramos outros dois convidados para o encontrão: Bruno Caporrino, antropólogo do Instituto Iepé, e Thiago Cunha de Almeida, procurador da República vinculado ao Ministério Público Federal no estado do Amapá. A conversa com os três novos amigos estava bastante agradável. Percebemos, no entanto, que, a cada minuto, aumentava o número de passageiros, o que nos levou a tomar posição em nossas redes, que haviam sido colocadas em um local em que não se sentisse tanto o balançar causado pela correnteza do rio. Em pouco tempo, a embarcação estava lotada, redes completamente entrelaçadas em todas as direções, reduzindo bastante a sensação de arejamento antes sentida. Aguardava-se a subida da maré para partir. Saímos por volta de uma hora da manhã, à luz da lua e na imensidão escura do rio Amazonas e da floresta.

Despertamos, ao deslumbrante nascer do sol, tendo o rio Amazonas como cenário, sendo possível 'se perder' na infinitude daquelas águas cor de terra. Por volta das 10h da manhã, nosso grupo ficou atento, pois nosso desembarque não ocorreria em um trapiche ou píer, já que a embarcação faria sua parada final na Vila Progresso, a maior comunidade do arquipélago. Como nosso destino era a comunidade do Arraiol, o desembarque seria em pleno rio Amazonas, diretamente em uma 'voadora', um barco menor e mais rápido, com capacidade para 5 ou 6 pessoas. Até ali, havíamos viajado deitados, em uma embarcação grande e mais estável. Nesse

percurso de, aproximadamente, três horas de voadeira, sentimos cada músculo do corpo se chocando com as ondulações do rio, sensação que se misturava com o êxtase de estarmos mais próximos da margem da floresta, por ser este um trecho mais estreito do rio.

Na canção “Terra”, Caetano Veloso questiona: “Terra, por mais distante o errante navegante, quem jamais te esqueceria?” Depois de voar até o Amapá, navegamos e caminhamos até chegar ao Arquipélago do Bailique, formado por sete ilhas e mais de cinquenta comunidades conectadas pelo formidável e gigantesco rio Amazonas.

Aos poucos, começamos a identificar a presença de casas e de pequenos barcos à margem, sinalizando que estávamos próximos do nosso destino. Ao avistarmos um pavilhão sobre palafitas, característica comum a qualquer casa construída nessa região, em virtude dos alagamentos sazonais, observamos muitas pessoas sobre uma pequena ponte, acenando em nossa direção. Estávamos sendo oficialmente e maravilhosamente recepcionados e amistosamente acolhidos no 8º Encontro.

Ao chegar no pavilhão comunitário, com suas laterais totalmente abertas face ao calor e à umidade constantes, Rubão, mentor do projeto e discípulo de Chico Mendes, com quem conviveu durante a juventude, nos ambientou, indicou onde ficavam a cozinha e os banheiros e nos disse quais eram os planos para o dia. Em seguida, fomos convidados a almoçar o prato preparado pela comunidade: ensopado de peixe fresco, pescado pelas famílias do Arraiol, acompanhado de arroz e farofa. Assim como essa refeição, todas as demais foram realizadas em grupo, ficando alguns participantes sentados e outros em pé. Conforme a refeição era concluída, cada um se dirigia à cozinha para lavar o prato e o copo plásticos e os talheres metálicos. Notamos, nessa curta rotina, a cooperação, aquilo que, muitas vezes, referimos como ‘trabalho de formiguinha’.

Motivados a conhecer e vivenciar o trabalho desenvolvido pelo GTA junto à ACTB – Associação de Comunidades Tradicionais do Bailique, especialmente na composição do Protocolo Comunitário, participamos do encontro, em que foram discutidos a constituição da Associação Mantenedora da Escola Família do Bailique, o acordo sobre procedimentos para certificação FSC dos produtores de açaí e outros temas relevantes para o protocolo comunitário, como a questão fundiária e o Centro de Vocação Tecnológica (CVT).

Durante o encontro, tivemos a oportunidade de conviver, intensamente, com os líderes comunitários e com as famílias que vivem no Arraiol. Para que a coleta de dados para esta tese fosse realizada, o presidente da ACTB, Geová Alves, abriu espaço na pauta do encontro para que eu apresentasse os objetivos da pesquisa e explicasse de que maneira os dados seriam utilizados, para que os líderes deliberassem e autorizassem ou não minha participação e a coleta de dados. Ambas foram aprovadas por maioria.

Esta foi uma experiência maravilhosa, eu nunca tinha passado por uma situação em que precisasse da autorização de toda a comunidade para pesquisar. Confesso que fiquei nervosa, não sabia como explicar minha tese para um grupo de pessoas que eu nunca havia visto e que poderiam estar me enxergando como uma 'intrusa'. Aqui se evidencia um preconceito que deixei para trás rapidamente. Cheguei à comunidade imaginando que estaria pesquisando pessoas muito simples e humildes – no sentido de conhecimento técnico. Ledo engano... com 15 minutos de ouvidos e coração abertos percebi que eram pessoas simples sim, mas que possuíam grande conhecimento de seus direitos e de seu pertencimento a um território e a uma cultura. Essas pessoas fizeram perguntas interessantíssimas sobre a tese e me levaram a refletir sobre como eu apresentaria todos esses dados.

Ao longo do dia, falamos muito sobre a cultura do açaí, o que despertou meu interesse em provar o sabor do verdadeiro açaí da Amazônia. Durante a tarde, conversei com Daiana, uma jovem filha de Zeca, um dos líderes da comunidade do Arraiol, e comentei sobre meu desejo de provar o açaí. Ela me disse ainda ter uma pequena quantidade de açaí guardada em casa e que conversaria com seu pai para que jantássemos em sua casa e provássemos a genuína fruta! Entre as experiências mais grandiosas da vida, o jantar com a família de Zeca e Daiana nos proporcionou muito mais do que provar o sabor autêntico da fruta amazônica. Ali, em uma pequena casa com tempo de energia elétrica limitado, como em todas as demais do arquipélago, percebemos o quanto aquela região do Brasil é preterida em relação aos grandes centros urbanos. Ali percebemos quão enriquecedora e transformadora seria essa experiência. Ali descobrimos que a comunidade do Arraiol mantinha um mercado comunitário com gestão compartilhada, com itens básicos de consumo e subsistência para uso próprio. Ali, naquela conversa com Zeca e Daiana, tomamos conhecimento da Biblioteca Comunitária criada para dar a crianças e jovens da comunidade acesso ao conhecimento e aos livros. Ali decidimos, eu e meu marido, que ajudaríamos

aquela biblioteca, o que resultou na criação de uma ‘vaquinha’ virtual, a qual mobilizou dezenas de amigos nossos a doar quantias pequenas de dinheiro para comprarmos e enviarmos àquela comunidade um computador, dezenas de livros de literatura infanto-juvenil e material escolar para atividades lúdicas e criativas. Ali, sobre aquela mesa de dimensões físicas pequenas, mas imensas sob o prisma da humanidade, compartilhamos o convívio de pessoas fantásticas, com olhares absolutamente interessantes sobre o mundo. Ao cair da noite, nos questionamos: que mundo é esse em que vivemos?

Que mundo é esse onde o Bailique é um Brasil esquecido por governos e instituições, em um dos extremos geográficos desse país? Que mundo é esse que, apesar disso, nos leva à certeza de que ele precisa muito de pequenas, grandes porções da comunidade do Arraiol e de seu povo? A escuridão da noite nos oportunizou a certeza de que faria muito bem ao mundo um pouco de Diana, Zeca, Geová, Raimundo, Erasmo, Daiana, Samuel e tantos outros líderes comunitários que lutam no dia a dia por coisas que nós acadêmicos, às vezes, só encontramos ao ler Paulo Freire, Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Chantal Mouffe, Amartya Sen, Robert Dahl, Ernesto Laclau e outros teóricos da democracia e da justiça social. O saber popular tem um valor inexplicável e lindo. É um saber do qual sentimos orgulho ao constatar ser ele uma das grandes riquezas geradas por esse ‘continente’ chamado Brasil. O anoitecer na floresta nos levou a perceber que o Bailique sabe ser comunitário, cooperativo, solidário, fraterno, coletivo, democrático, na mais absoluta radicalidade que podem conter essas expressões tão almejadas em um mundo cada vez mais dividido e polarizado. O Bailique sabe conjugar, em seu cotidiano, todos os verbos de ação na primeira pessoa do plural, e tem muito a ensinar a quem estiver disposto a ver e ouvir.

A imensidão escura nos desafiou a armar nossas redes e mosquiteiros na Casa do Mel, local destinado à produção de mel orgânico em um dos projetos da comunidade. Fomos instigados a recorrer a nosso imaginário após o desligamento do gerador de energia elétrica, quando se percebia, na escuridão, os sons dos animais na floresta. Na plenitude da noite, veio o sono e o cultivo dos sonhos bons sobre o que havíamos vivido com essa experiência.

Além das 15 entrevistas realizadas durante as atividades no Bailique e dentro das embarcações, no trajeto de retorno a Macapá, foi possível obter outros resultados relevantes nas discussões promovidas no encontro: a participação do Ministério



Público Federal e a sinalização de um compromisso ainda maior na busca da regularização fundiária das terras onde residem as comunidades tradicionais; a aprovação da iniciativa de regularização de processos e protocolos para viabilizar a certificação FSC, para a produção de açaí orgânico; a criação da Escola-Família, a partir da constituição de uma associação comunitária que, inclusive, contou com a participação de meu marido, na condição de advogado, para a redação e a assinatura do Estatuto em uma das noites de atividades do encontro.

Como proclama a canção de Jorge Drexler, com o Bailique “*creo que he visto una luz al otro lado del rio*”! Há sempre duas margens em um rio. Cada um escolhe sobre qual quer estar!

### 5.3 Análise dos dados: entrevistas, relatórios e observações sobre o Bailique

Após a descrição da iniciativa e a narrativa da pesquisadora, são apresentados os dados analisados das 15 entrevistas do caso Bailique, bem como de relatórios e documentos secundários. Os dados foram inicialmente inseridos no *software* NVivo e categorizados em três grandes categorias compostas por subcategorias de análise, como mostra o Quadro 14.

Quadro 14: Categorias de análise NVivo - Bailique

Nível de análise	Categoria	Subcategoria	Referências <sup>11</sup>
Micro nível	Ator	Histórias pessoais	24
		Instituições - ator	54
Meso nível	Processo de Inovação Social	Cadeia de valor	23
		Escala	2
		Empoderamento	22
		Barreiras	5
		Inovação social - conceitos	25
		Tomada de decisão	6
		Certificação FSC	22
		Origem do protocolo comunitário	23
		Escola Família	11
Macro nível	Contexto	Cultura	2

<sup>11</sup> Referências – correspondem ao número de trechos de entrevistas sobre cada categoria.

		Como preenche o vazio	4
		Desafio	14
		Política	19
		Vazio institucional	39
<b>Total</b>			<b>295</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Nas próximas subseções são apresentadas as análises de cada uma das categorias e subcategorias oriundas do NVivo.

### 5.3.1 Análises do micro nível – atores Bailique

Na análise do nível micro, ou seja, referente aos atores, emergiram duas subcategorias: histórias pessoais e atores e instituições.

O projeto do Protocolo Comunitário do Bailique conta com grande número de atores envolvidos, em uma rede de articulação que cresce na medida em que as comunidades identificam novas necessidades. Inicialmente, o projeto contou com a Rede Grupo de Trabalho Amazônico (Rede GTA) e teve como apoiadores o Fundo Vale e a Fundação Avina. Tem como parceiros a Regional Amapá da Rede GTA, o Conselho Comunitário do Bailique (CCB), a Colônia Z-5 de Pescadores, o Instituto Estadual de Florestas do Amapá e o DPG/ CGEN/Ministério do Meio Ambiente (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2014). Além destes atores institucionais, identificaram-se academia, populações locais, povos indígenas, comunidades tradicionais, setor produtivo e governo.

Outro parceiro sempre presente no processo do Protocolo é a OELA - Oficina Escola de Loteria da Amazônia. O projeto começou com as duas organizações, OELA e GTA, estando ambas vinculadas à figura do 'Rubão', idealizador e motivador do projeto. "Agora o projeto vira só OELA, porque como o Rubão, ele estava presidente do GTA, mas acabou o mandato dele esse mês. A gente achou mais seguro passar tudo para a OELA" (CONSULTORA DO GTA, informação verbal). Observa-se, como no caso mexicano, a presença de uma liderança forte e agregadora, que faz de sua história pessoal um diferencial para o projeto.

Para organizar as lideranças locais e gerar o empoderamento com representatividade real das comunidades tradicionais, uma nova associação foi criada.

*“Eles acharam que era necessário criar uma associação do protocolo comunitário. Existia... existe ainda uma coisa que se chama Conselho Comunitário do Bailique, que é uma instituição representativa deles, já existe há 20 e tantos anos, só que é uma instituição que foi cooptada por partidos locais. A política do local é muito complicada. Então, por muitos anos e ainda é, quem é eleito para esse conselho, está... aquelas coisas que a gente sabe, de ‘Ah, é governo local, quem ganhar funciona se o cara não ganhar não funciona’. E todo mundo sabe dessa história lá dentro. Então eles falaram assim ‘Não, a gente quer uma associação que represente o que o protocolo comunitário vai conversar. Que a gente não vai... a agenda vai ser diferente, mas o que o protocolo comunitário decidir a gente vai ter essa associação’. Então nesse processo eles criaram a ACTB, que é a Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique” (CONSULTORA DO GTA, informação verbal).*

No processo de criação da ACTB, visualiza-se tanto o respeito pelas lideranças antigas, como o empoderamento dos jovens. A liderança eleita presidente dessa nova associação tem 35 anos e conquistou esse cargo por sua participação ativa durante o Protocolo Comunitário.

Pela elaboração dos diagnósticos, as comunidades identificaram a necessidade de resolver as questões fundiárias e novos atores foram agregados.

*“Para a solução das questões fundiárias: Ministério Público Federal (MPF). Foram convidados a participar o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), a Superintendência do Patrimônio da União (SPU), o Instituto do Meio Ambiente e Ordenamento Territorial do Amapá (IMAP), a Rede GTA e o Comitê Gestor do Protocolo Comunitário do Bailique” (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).*

No processo de identificação, surgiu a parceria com a FURG – Universidade Federal do Rio Grande, que foi indicada pelo MCTI para coordenar o Centro de Vocação Tecnológica e implementar um projeto de cursos técnicos para as comunidades. Este projeto instigou a comunidade a elaborar sua Escola Família, tema abordado mais detalhadamente em outra subcategoria.

Outro ator foi mencionado gerando interessante análise, mostrando o papel da indústria nas relações com estas comunidades tradicionais:

*“A indústria de base biotecnológica, essa indústria ela tem interesse direto obviamente de acesso aos fornecimentos tradicionais. Ela tem um interesse direto e tem interesse direto que as regras sejam claras. Apesar de não querer historicamente, mas eles já viram que não vai dar para ser assim, de não quererem pagar a repartição de benefícios [...] agora o que eu percebi trabalhando lá no governo, o que eu percebi é que existem alguns setores mais interessados do que outros nesse instrumento de ABS. Que são os setores de cosméticos. O Brasil é o segundo maior consumidor de cosméticos do mundo. Quer dizer, as empresas de cosméticos elas têm interesse direto em acessar os produtos das comunidades tradicionais. Só que tem incutido aí, e por isso eu faço esse parêntese, porque é um setor específico, é um setor importante porque eles estão muito presentes.*

*Está embutido aí uma questão que diz respeito ao marketing, o setor de cosméticos que está interessado em acoplar a imagem do produto a questão da natureza” (TÉCNICO DO MMA - DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO GENÉTICO, informação verbal).*

A vinculação da imagem das marcas aos conhecimentos tradicionais é um assunto tabu, porém percebem-se fatores positivos nessas relações, como a possibilidade de contratos maiores, mais estáveis e rentáveis. Entretanto, esses contratos somente serão positivos para as comunidades se forem discutidos com igualdade de conhecimentos. Por esta razão, o Protocolo Comunitário configura um instrumento importante para o Bailique, pois através dele a comunidade identificou suas habilidades e buscou aperfeiçoamento técnico, por meio de oficinas e cursos. Como exemplo da exploração feita pelos grupos empresariais, destaca-se um dos relatos:

*“O Guilherme tinha acabado de voltar dos Estados Unidos e trouxe para a gente, que foi superlegal, um saquinho, sabe esses ‘superfoods’ que existem? Pozinho, que é uma mistura de um monte de alimentos. Quando ele foi ler o que tinha de ingrediente, tinha lá “Açaí do Bailique”, acredite você ou não. Porque tem uma empresa chamada Sambazon, que explora o Bailique de um modo muito ruim, ele compra o açaí do Bailique, com milhões de atravessadores, e ele vende para os Estados Unidos. Aí eles secam o açaí, vira pó, liofiza, ele seca e ele vira esse superfoods, que é vendido por não sei quanto. Guilherme mostrou isso, a galera ficou enlouquecida, porque um saquinho daquele ali era o preço de uma saca de açaí” (CONSULTORA DO GTA, informação verbal).*

Outra instituição que aparece no Bailique, e que se assemelha muito ao caso mexicano é a dos atravessadores.

*“Não tem como, porque a gente não tem ninguém que, por exemplo, ninguém do grupo que consiga negociar direto com a fábrica, aí querendo ou não cai na mão deles ainda. O grupo já começou a se organizar, quem está fazendo o curso que vai aprender a trabalhar de forma correta, mas a ideia é direto com a fábrica para ver se a gente consegue cortar esse atravessador que é o que empata tudo. A negociação só é eles. Por exemplo, tu começa a vender a saca do açaí no início da safra a R\$ 60,00 um exemplo, né, tu termina vendendo a R\$ 10,00, já pensou? E o mesmo trabalho que dá no início dá no final e fora que aqui na comunidade eles trabalham o ano inteiro dentro fazendo a limpeza da área, tudinho, então, é um trabalho muito, muito grande para no final não ser reconhecido” (PRESIDENTE DA AEF - ESCOLA FAMÍLIA E PRODUTORA DE AÇAÍ, informação verbal).*

Percebe-se a mesma lógica de exploração que os ‘coiotes’ mexicanos em relação ao café. Não há negociação de preço e a comunidade fica à mercê dos atravessadores, por não possuir transporte adequado para escoar o açaí e por não ter conhecimento para negociar diretamente com a ‘fábrica’. Esta situação foi resolvida

recentemente, em fevereiro de 2017, quando a ACTB – Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique conseguiu parceira com uma empresa holandesa para aquisição de um barco a ser utilizado para o escoamento do produto. Além disso, as lideranças comunitárias agora estão muito mais preparadas para as negociações.

Outro parceiro muito importante foi a Imaflora, certificadora brasileira do selo FSC, “um dos nossos parceiros é o Imaflora também, um superparceiro do processo. Hoje então, para a cadeia do açaí, principalmente, porque o processo de certificação se deu através do fundo social deles” (COORDENADORA DE CAMPO DA ACTB, informação verbal). Todo o processo de certificação foi promovido pelo fundo social da certificadora, economizando a ACTB uma quantia em torno de R\$ 150.000,00.

### 5.3.2 Análises do meso nível – processo de inovação social Bailique

Na análise do nível meso, ou seja, referente ao processo de inovação social, observaram-se nove subcategorias: cadeia de valor, escala, empoderamento, barreiras, conceitos de inovação social, tomada de decisão, certificação FSC, origem do protocolo comunitário, escola família.

A origem do Protocolo Comunitário adveio do interesse de grupos de trabalho com comunidades e povos indígenas, que procuraram parceiros para implementar um projeto piloto no Brasil, atendendo às exigências do Protocolo de Nagoia. Quando o GTA procurou a comunidade do Bailique e propôs o projeto, houve interesse imediato da população, porém não havia uma organização civil para atender à demanda. Então, os participantes se organizaram, formaram a ACTB e iniciaram os diagnósticos, conforme mostra o relato do presidente da associação:

*“Na época a gente não trabalhava nenhuma cadeia produtiva ainda. Nossa gestão era mais uma questão de organização social, de empoderamento, de conhecimento, sobre legislação, sobre políticas públicas, como acessar, onde ficam os parceiros, qual a competência do estado com as nossas políticas públicas, quem procurar, que não procurar, como dialogar com uma empresa ou uma pesquisadora, por exemplo. Que tipo de... nós temos direito de dar o consentimento, se a gente quer ou não, ninguém pode vir aqui fazer tal coisa sem nosso consentimento. Começou a trabalhar todas essas questões. Trabalhamos um momento que a gente chamou de diagnóstico ambiental, cultural, econômico e social” (PRESIDENTE DA ACTB, informação verbal).*

Para realizar o diagnóstico produtivo do arquipélago do Bailique foi organizado

um grupo de apoio composto por 10 jovens das comunidades participantes. Eles visitaram todas as unidades familiares de 31 comunidades do arquipélago, aplicando um questionário semiestruturado, contendo questões sobre o que era produzido e em que quantidade; como era comercializado o produto e como poderia ser melhorada sua produção; se participavam de políticas públicas. Como diagnóstico,

*“Foram identificados o açaí e o peixe como potenciais econômicos na região e a melancia e o maxixe como produtos principais da entressafra. A importância dos óleos, como o de andiroba, também foram identificados. Esse diagnóstico também pode contribuir com a organização do Grupo de Trabalho de Conhecimentos Tradicionais (GTCT), composto por membros das comunidades, como parteiras, benzedeiras, erveiras, raizeiras, puxadores, entre outros, através da identificação de plantas, óleos e remédios caseiros (voltados para o tratamento de doenças locais) que entram na pesquisa como um potencial econômico”*(GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).

Por meio deste diagnóstico, a comunidade conseguiu definir sua cadeia de valor principal, o açaí, iniciar os procedimentos para agregar valor e para dominar todo o processo. Outro diagnóstico realizado focou as questões fundiárias, visto que as comunidades disseram, na primeira fase do protocolo, que não possuíam segurança fundiária para garantir seu modo de sobrevivência tradicional. A equipe de apoio utilizou questionários semiestruturados para fazer um levantamento sobre o modelo de assentamento em que cada família estava enquadrada (INCRA, SPU ou IMAP) e para verificar dados sobre as RBs – Registro de Beneficiários, tendo sido consultadas 652 famílias.

Após os diagnósticos, o GTA reuniu-se com representantes do Ministério Público Federal, INCRA, SPU e IMAP. Após as reuniões, o MPF emitiu a recomendação de número 19/2015, indicando que os órgãos envolvidos trabalhassem em parceria, para que a situação fundiária do Bailique fosse resolvida o mais rápido possível (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016). Quando a coleta de dados desta tese foi realizada, em setembro de 2016, a situação ainda não estava resolvida, mas diversos avanços estavam sendo alcançados. A comunidade continua atuando ativamente na cobrança da resolução destas questões.

Durante o Encontro V, o Procurador Federal explicou para a comunidade o conteúdo da Recomendação do MPF e todos os órgãos presentes tiveram a oportunidade de se manifestarem, explicando assim, como estavam planejando as atividades em resposta à Recomendação do MPF. Ao final do Encontro, vários acordos foram feitos entre esses órgãos, o que incluiu:

termo de cooperação entre SPU e ACTB – para fazer levantamento das famílias, a SEMA concordou em iniciar uma consulta com as comunidades para identificar interesse do Bailique em se tornar uma Unidade de Conservação, o INCRA concordou em dar início ao Plano de Desenvolvimento do Assentamento (PDA) e a ACTB apoiará as atividades de campo desses órgãos. Além disso, a SPU entregou, durante esse Encontro, 126 Termos de Autorização Sustentável (TAUS) o que simbolicamente já foi um primeiro passo na questão fundiária, que está caminhando para uma solução (GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).

Por intermédio das instituições criadas para representatividade das comunidades, a população local conseguiu se organizar coletivamente para buscar seus direitos. Antes de estas organizações existirem, as comunidades não possuíam conhecimento sobre seus direitos nem acesso aos órgãos competentes para reivindicá-los.

Na subcategoria escola família, percebeu-se a importância que a educação tem para a comunidade. O Bailique não possui escola. Entre os pleitos da comunidade estão a garantia de uma educação de qualidade para os jovens e a qualificação dos produtores, através de cursos técnicos. Isto garantiria uma preparação mais forte para enfrentarem as novas demandas que estão surgindo, como certificação e exportação do açaí e novas parcerias com o mercado. A consultora do GTA explicou este modelo de escola família:

*“O Bailique, ele, eu já falei, ele não tem escola. Nesse processo do protocolo, uma das coisas que foi identificada, principalmente pelos jovens e pais de jovens também, foi a necessidade de os meninos ficarem na comunidade estudando. Porque eles saem, às vezes eles não voltam, a menina sai, engravidada, aqueles problemas sociais que a gente sabe, de quem está no interior e sai para a cidade. Tem um sistema educacional no Amapá, que é muito interessante, tem em outros Estados também, mas vamos falar do Amapá, que se chama Escola-Família. A Escola-Família, ela trabalha com a pedagogia da alternância, então os meninos ficam 15 dias na escola e depois ficam 15 dias na comunidade, mas com trabalhos da escola. Então tudo o que eles aprenderam na escola - é uma escola técnica, mas que também tem matérias comuns – eles passam para a comunidade. Então você não tira o jovem da comunidade, ele continua aprendendo a pescar com o pai, ele continua sendo extrativista, mas ele também continua estudando, porque a escola entende que isso também é educação. É muito legal a metodologia. E aí eles querem criar uma Escola-Família no Bailique” (CONSULTORA DO GTA, informação verbal).*

A origem do projeto de Escola Família está no projeto CVT – Centro de Vocação Tecnológica, incentivado pelo MCTI. A ideia central do CVT era criar um laboratório-barco para liofilizar o açaí, garantindo maior valor agregado ao produto e resolvendo os problemas do escoamento do açaí. Entretanto, devido ao processo de *impeachment* sofrido, em 2015, pela então presidente do Brasil e à troca de ideologias

políticas, o projeto está parado, tendo recebido apenas uma pequena parcela do valor aprovado.

*“Aí a gente pode fazer isso no Bailique, o CVT, ele monta um laboratório para essas comunidades, com energia solar, então assim, a comunidade montou esse projeto, que era beneficiar o açaí, as plantas medicinais, com fitoterápico, mas com laboratório, direitinho, não é? Mesma coisa com peixe, mesma coisa com óleos. Para poder ter renda, mas isso ligado à educação, seria você capacitar os meninos do Bailique para eles virarem esses técnicos de alimento, técnicos de farmácia, mas isso, montar um laboratório, o projeto do CVT é montar um laboratório no Bailique e é um laboratório flutuante, porque eles não podem estar em terra por causa da questão fundiária, com energia solar, um megaprojeto de 7 milhões de reais, enfim, uma coisa gigante. Nesse processo, para você entender onde nós estamos, nesse processo muda o governo, e a gente está em negociação para conseguir esses 7 milhões, só conseguiu 1 milhão, está meio parado”* (CONSULTORA DO GTA, informação verbal).

Com o primeiro repasse de verbas, em dezembro de 2015, foi oferecida para representantes da ACTB, líderes comunitários e membros do GT da juventude uma oficina de capacitação abordando as temáticas de gestão financeira, organização legal e administrativa. Em novembro de 2016, foi realizado o primeiro processo seletivo para dar início ao Curso Técnico em Alimentos, que vai garantir a jovens e produtores uma nova perspectiva para compreender suas habilidades e pensar novos caminhos. Em março de 2017, as aulas foram iniciadas.

Em novembro de 2016 foi dado o primeiro passo para a concretização da Escola Família aberta para a comunidade local, foi realizado o processo seletivo com 80 jovens para selecionar 20 alunos para o curso técnico em Alimentos do Centro de Vocações Tecnológicas Agrobiodiversidade do Bailique. Este curso visa construir mecanismos inovadores para os processamentos e beneficiamentos dos produtos da sociobiodiversidade, contribuindo com a produção local e ajudando a sair das cadeias de suprimentos secularmente dominadas pelos cartéis de atravessadores externos (NOTÍCIAS DA REDE GTA, 2016).

O projeto já está, portanto, em andamento, mas para sua manutenção a certificação FSC é fundamental, por ser a garantia de renda extra para os produtores de açaí. Com esta renda extra, será gerado um fundo para a manutenção da escola pela própria comunidade:

A Escola Família Agroextrativista do Bailique terá sua sustentabilidade e manutenção embasada no mercado de produção dos açaizais da região realizada pelos comunitários que estão em busca das melhorias na qualidade e quantidade da produção a partir do processo de certificação pelo padrão SLIMF para pequenos produtores do FSC - Forest Stewardship Council



(Conselho de Manejo Florestal) que já se encontra em andamento (NOTÍCIAS DA REDE GTA, 2016).

Na análise da subcategoria Certificação FSC, percebe-se grande motivação por parte de produtores e gestores do projeto. Eles acreditam que com a obtenção do selo as condições de comercialização do produto ficarão muito melhores, com possibilidade de abertura de novos mercados e novas parcerias. Ressalta-se que os relatos apresentados nesta tese foram coletados, em setembro, durante uma auditoria da certificadora e que o selo ainda não havia sido concedido à comunidade.

*“Nós, o grupo, a gente tamos, nós abraçamos o projeto certificação com todas as forças, né? Porque tem uma luz lá no fundo, né? E a gente tá esperançoso mesmo, né? Hoje nós, nós temos um grupo, assim, um grupo de apoio que vem de fora inclusive, da certificadora, né? Mas o próprio grupo local que se empenhou, que tá trabalhando bem interessado pra que aconteça mesmo. E a gente tem discutido muito, não foram nem uma nem duas reuniões. Foram MUITAS reuniões. E a gente... sabe que é a principal alternativa hoje, né? Ficar na situação que a gente tá, não vai levar, levar a gente a lugar nenhum. Não levou até hoje e não vai levar não, né? Questão da certificação, ela vai nos respaldar, nos garantir um produto de qualidade. Né? Teoricamente é isso. Quando se tem um produto de qualidade, se tem mercado, ou se abre portas pra esse produto, né, do mercado pra esse produto. E é isso que a gente quer. Nós temos produtos, nosso produto todos sabem que é produto em quantidade, de boa qualidade, precisamos desse empurrãozinho pra que a gente possa é... negociar o nosso produto assim, da forma mais justa, isso que nós queremos. Pra nós, a certificação é a entrada” (PRODUTOR DE AÇAÍ ARRAIOL, informação verbal).*

*“Primeiro, seria tratar nossos açazais pra ficarem dentro do padrão que a gente considera, em termos de boas práticas, visando atender o padrão de certificação FSC, o plano de manejo, com essa identificação das áreas de proteção permanentes. A questão do padrão existe, nesse meio tempo, também negociando, buscando contrato, buscando parceiro, buscando comprador, buscando mercado. Comprando barcos, e preparando toda a logística que vai exigir esse processo” (PRESIDENTE DA ACTB, informação verbal).*

Identificam-se a organização e a motivação dos produtores de açaí e da ACTB. Preocupados em conseguir a certificação, estão mobilizados para atender todas as demandas exigidas pela FSC, pensando que, com o selo, novos mercados vão surgir, que eles deixarão os atravessadores e que poderão buscar novos meios de escoar o produto e comercializá-lo diretamente com a indústria. A consultora da Imaflora, certificadora FSC no Brasil, relatou que também acredita nessa nova perspectiva e na mudança econômica e social que o selo pode trazer. Ela lembra, contudo, que o acesso a novos mercados não é garantido pelo selo, mas acredita que, com as parcerias institucionais que o projeto possui, as chances de alcançar transformações são grandes.

*“Eu acredito muito nesse processo, porque existem parcerias estabelecidas. Tem várias instituições que estão atuando conjuntamente para o sucesso desse projeto, e essas parcerias têm o potencial de acessar mercados específicos. Então, no caso aqui do Bailique, a gente toma um pouco de cuidado de falar que a certificação, por si, aumenta o valor do produto, porque isso vai muito depender dos mercados acessados, ele possibilita um acesso a um mercado diferenciado, isso é fato, agora, estabelecer esse contato, são outros quinhentos. Então, como tem várias instituições trabalhando em prol do projeto, eu acredito que o acesso vai ser feito de uma forma bastante rápida. Que eu acredito que vai trazer um desenvolvimento local, sim, para todos os manejadores, e pela organização deles, a forma como a ACTB e o grupo de manejadores estão se organizando, eu acredito que vai conseguir, sim, alcançar o objetivo, o desenvolvimento desse pessoal”* (CONSULTORA IMAFLORA - CERTIFICADORA FSC, informação verbal).

Dentre essas parcerias, a Imaflora foi fundamental para o processo de certificação. A comunidade só alcançou iniciá-lo porque conseguiu usufruir de um fundo social da certificadora, com 100% do ciclo custeado. O interessante desse processo é o grau de independência que a certificadora procura gerar para a comunidade que vai usufruir do fundo, sendo os próximos passos da certificação custeados pela renda gerada após obtenção do selo. Este é um processo de inovação social, que possibilita a transformação social, criando mecanismos de empoderamento e independência.

*“O Imaflora trabalha com um fundo social. Então, de cada grande empresa que a gente faz um processo de certificação, que é cobrado pelo serviço, a gente separa 5%, que vai para o fundo social, esse recurso rende e é reaplicado em processos de comunidades tradicionais e pequenas. Então, no caso do Bailique foi solicitado. Isso quem solicita é a associação, é quem está querendo certificar, então eles solicitaram para a gente a utilização do fundo social, 100%, e a gente conseguiu aprovar dentro do Imaflora a utilização desse fundo para custear a certificação da comunidade aqui do Bailique. O fundo social do Imaflora é um processo que a gente não quer que a comunidade fique dependente. A intenção é sempre que ela se torne sustentável economicamente e aos poucos, ao longo do tempo de certificação, essa porcentagem que é custeada pelo fundo social vá reduzindo, mas o primeiro ciclo já está como 100% custeado pelo fundo social”* (CONSULTORA IMAFLORA - CERTIFICADORA FSC, informação verbal).

A auditoria ocorreu em setembro de 2016, quando a coleta de dados desta tese estava sendo realizada. Em dezembro de 2016, o selo foi concedido para a comunidade do Bailique. Em reportagem do jornal Valor Econômico, percebe-se a importância desta certificação por ser a primeira certificação de açaí no mundo e por oportunizar novas parcerias para a comunidade.

O selo, entregue em dezembro para 76 produtores de Bailique, incentiva a regularização fundiária, garante o manejo florestal sustentável e promove boas práticas trabalhistas, como o uso de equipamentos de proteção

individual. ‘Esse açaí certificado traz o valor da saúde do trabalhador e da segurança, além de garantir o respeito a áreas de preservação permanente e de matas ciliares. Também torna viável a manutenção do açaí na natureza e o modo tradicional de vida dos produtores’, afirma Fernanda Rodrigues, coordenadora técnica da FSC Brasil (VILARINO, 2017).

Desde que a certificação foi concedida, muitas empresas procuraram a ACTB para firmar novos contratos, sendo dois deles muito relevantes. O primeiro é a parceria com uma instituição holandesa, que doou um valor para a aquisição do barco e a construção da escola família. A contrapartida da comunidade será a manutenção de um fundo, formado pela renda obtida com o açaí, que vai garantir o funcionamento da escola para a comunidade. Um percentual de toda a renda será, portanto, destinado a este fundo, garantindo o futuro dos jovens da região (VILARINO, 2017). A outra parceria, divulgada em reportagem do jornal A Gazeta, garante a exportação do açaí. Tal parceria foi selada estabelecida entre a diretoria da Cooperativa dos Produtores Agroextrativista do Bailique ‘AmazonBai’ e a diretoria da BioAçaí, que vai levar o açaí certificado FSC do Amapá para o mundo (ZAHLOUTH, 2017).

Nesta reportagem, visualiza-se que os produtores formaram uma cooperativa para comercializar o açaí. Esta era uma ideia que os produtores já tinham, quando se coletaram os dados para o presente estudo. Percebe-se que ela se tornou essencial para que eles pudessem exportar e fazer as novas parcerias.

Na subcategoria empoderamento, ressalta-se que as mudanças de relações e de atitudes podem, inicialmente, sofrer resistência das comunidades, porém o processo de empoderamento gera independência e autonomia, para que elas mesmas sejam protagonistas do desenvolvimento local, sustentável e trabalhem na organização das cadeias produtivas.

*"Um dos pilares do protocolo é o empoderamento da comunidade, é sustentabilidade deles. Hoje, as comunidades, tendo essa consciência ambiental, consciência social, eles podem ter direitos iguais a qualquer outra pessoa de qualquer outro canto do mundo. E assim, através do projeto, elas deixam de ser apenas comunidades isoladas, e sim comunidades que passam a ser assistidas pelos órgãos públicos, hoje a gente tem entidades federais, entidades infelizmente esquecidas, às vezes por contas pessoas, que as pessoas compram as questões, mas normalmente existe um esquecimento muito grande por parte principalmente do governo, que são esquecidos" (COORDENADORA DE CAMPO DA ACTB, informação verbal).*

Esse fortalecimento possibilitou a retomada dos laços sociais e culturais da comunidade, “em termos de fortalecimento dos laços, de fortalecimento daquilo que a gente chama de capital social. E nesses com certeza existe uma verdadeira revolução

local. Eles nem sabiam a história do Bailique” (TÉCNICO DO MMA - DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO GENÉTICO, informação verbal). Essa retomada dos valores da comunidade, de sua história, de suas crenças foi essencial para a recuperação do tecido social e cultural.

Todas essas características integram o conceito de inovação social, uma vez que se tem presença significativa dos beneficiários desenvolvendo as principais atividades e que há modificação nas estruturas dominantes e incremento das relações sociais e econômicas. Em uma das entrevistas, ao se tratar especificamente sobre o tema da inovação, a fala significativa do participante mostrou que

*“Mas a gente tem que sempre colocar no contexto. Contexto humano assim, plano social e também local, geográfico. Então a gente está trabalhando com uma população específica, num local específico, e tem suas características. Então isso já provoca um contexto inovador obviamente. Outras regiões são mais propícias para um determinado tipo de produção mais sistemático porque lá tem uma característica própria. Então só deste ponto, por este fato, já estamos falando de uma inovação porque não tem outro projeto igual a esse. Desse fato também, quer dizer, daí deriva, pelo fato de haver essa inovação, deriva uma outra questão, que é o nível de replicabilidade desse projeto. Porque a ideia desse projeto é ele ser replicado”* (TÉCNICO DO MMA - DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO GENÉTICO, informação verbal).

Referente à questão de replicabilidade, pensa-se no conceito de escala, adequado na mesma perspectiva do caso mexicano, pois, em projetos sociais, a escala deve ser entendida muito mais na lógica da transformação social do que da quantidade de beneficiários ou do incremento econômico.

### 5.3.3 Análises do macro nível – contexto do Bailique

Na análise do nível macro, ou seja, referente ao contexto, emergiram cinco subcategorias: cultura, como preenche o vazio institucional, desafio, política, vazio institucional.

Na subcategoriacultura, observou-se que a manutenção da cultura local está balizando o projeto e que as crenças e valores da comunidade definem toda a lógica da iniciativa. O mesmo foi notado na observação de campo, quando se tornou perceptível que a opinião dos comunitários é respeitada e que o processo de tomada de decisão é essencialmente coletivo.

*“Eu entendo que a cultura local ela está balizando, está dando todo o contexto, está desenhando todo o projeto. Então está tudo sendo inserido através da cultura local. Inclusive por aquilo que estava falando, por uma questão de legitimidade. Quer dizer, fortalecer aquilo que já tem legítimo localmente. Então a questão cultural local ela está muito presente sim, mas está permeando todo o projeto. A parceria, quer dizer, a presença de uma equipe lá da ONG ela é uma presença que está buscando fazer um trabalho de base, mas na verdade a cultura deles que baliza tudo”* (TÉCNICO DO MMA - DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO GENÉTICO, informação verbal).

Na subcategoriapolítica, detectou-se grande número de trechos das entrevistas relatando a escolha da iniciativa em não se envolver com questões políticas, principalmente as vinculadas a partidos e à troca de favores eleitorais. Percebeu-se a descrença das comunidades locais em relação a estes vínculos. Uma das entrevistadas relatou que começou a participar do projeto do Protocolo quando percebeu que não havia um envolvimento político. O presidente da ACTB mencionou os interesses políticos da região:

*“Eu comecei a participar do projeto, porque eu percebi que tinha um modelo diferente de organização e que não era modelo político, politiqueiro, né, na verdade, não era partidário e aí aqui no Bailique a gente está cansado dessas pessoas que vem só prometem, pegam as nossas informações aqui vão embora e não deixa nada”* (PRESIDENTE DA AEF - ESCOLA FAMÍLIA E PRODUTORA DE AÇAÍ, informação verbal).

*“Aqui, a relação que a gente tem com o governo, aliás a relação que o governo quer com a gente seria mais como político-partidária mesmo. ‘Eu te ajudo, mas se tu votar em mim. Se tu não votar em mim, nem converso contigo, nem te recebo’. A gente não conversa hoje com nenhuma secretaria ligada, por exemplo, ao extrativismo, à agricultura, ao meio ambiente, porque os caras não recebem a gente, porque a gente não apoia o governo do partido tal”* (PRESIDENTE DA ACTB, informação verbal).

As políticas públicas não chegam até o Bailique, seja pela inoperância do Estado, seja pelas pressões políticas-partidárias que atuam na região. Os serviços de educação, saúde, energia elétrica, saneamento são assumidos pela própria comunidade que, organizada coletivamente, consegue atender minimamente às necessidades básicas. Além do abandono histórico, um dos entrevistados relatou a situação atual, dificultada pela troca de governo devida ao *impeachment* da Presidente Dilma Roussef e à vulnerabilidade institucional causada pela instabilidade política e econômica.

*“O governo e as comunidades é muito variável. Sabe? É muito variável porque tem essa coisa de governo atual, governo passado, essa variação institucional muito forte. Então eles estão meio à míngua agora porque o governo anterior o povo tinha dado mais atenção. Então eles estão com energia elétrica intermitente. A gente está falando de uma região,*

*de uma ilha, de um arquipélago, então a energia elétrica ainda não chegou por lá. Então é alimentado por estações à diesel. Então eles estão ficando com luz intermitente, algumas horas por dia só para encher a caixa de água. Estão com problema de fornecimento de água, de coleta de lixo, etc. Então o governo sim afeta, está afetando o Bailique. Está afetando. A política está afetando o Bailique. É um grupo que é reconhecidamente muito corrupto que está lá. Então as políticas do grupo não funcionam. Mas não tem nada ver com o protocolo” (TÉCNICO DO MMA - DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO GENÉTICO, informação verbal).*

*“Olha, aqui assim a gente não cria muita expectativa com o governo, porque ele não faz nada por nós, o que a gente tem do governo aqui é só a escola, e precária, muito precária. É muito precária, na maioria das vezes não tem merenda, material didático não tem, o que tem mesmo é a mão-de-obra, que a gente trabalha lá com a cara e a coragem” (PRESIDENTE DA AEF - ESCOLA FAMÍLIA E PRODUTORA DE AÇAÍ, informação verbal).*

*“Só aparecem em momentos como esse ano, em política. Prometendo que fazem isso, fazem aquilo, e não fazem praticamente nada aqui no Bailique. Hoje, nós somos esquecidos mesmo, praticamente, dessa questão de estado, prefeitura e governo federal aqui no Bailique. A gente luta com o que tem, o recurso natural. Em questão de educação, tá praticamente falido no Bailique, essa questão de governo em geral” (PRODUTOR DE AÇAÍ E MEMBRO DO GT DA JUVENTUDE, informação verbal).*

*“Existem muitas políticas públicas engavetadas, exatamente pela inoperância do estado para implantá-las. Os Governos, na maioria das vezes, não têm interesse para retirá-las das gavetas. Esta lacuna provocada pela omissão da execução de políticas públicas tem mantido muitas ONGs. Porém, para a maioria dos PCTs que não tem as informações necessárias, o acesso a essas políticas se torna um grande desafio”(GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).*

O representante do governo federal, gerente do Ministério do Meio Ambiente, relatou que, mesmo com a crise macroeconômica, muitas parcerias internacionais estão sendo fechadas para tentar manter os compromissos com as comunidades do Bailique. Embora o projeto inicial tenha sido cortado em 6 milhões de reais, o representante do governo explicou que a expectativa é dar continuidade à parceria:

*“Há um contexto macroeconômico, um contexto de crise, de recuperação econômica, enfim, uma série de indicadores que a gente tem observado. Na expectativa do Ministério do Meio Ambiente, justamente o ministério tem uma tradição, uma cultura de captação, com apoio, com doares de recursos internacionais. Temos uma parceria próxima com a GIZ, a cooperação técnica alemã, o próprio KfW, o banco de desenvolvimento alemão. Temos uma cooperação próxima com o Fundo Amazônia, uma parceria já em andamento com a Fundação Banco do Brasil. Então, ou seja, nós temos diversos parceiros, de recursos de cooperação internacional, de fundações privadas, público-privadas brasileiras, enfim então eu acho que a nossa expectativa é realmente dar continuidade”(GERENTE DO MMA - SECRETARIA DE EXTRATIVISMO E DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL, informação verbal).*

Outro ponto diretamente relacionado à política e aos desafios é referente às questões fundiárias e sua regularização. O idealizador do projeto relatou que a ineficiência do Estado em resolver estas questões acarreta uma série de dificuldades

para as comunidades locais, que não conseguem obter crédito nem se beneficiar de políticas públicas por não terem suas terras reconhecidas. Mesmo com esta inoperância, as comunidades continuam reivindicando seus direitos e procurando alternativas com as próprias forças.

*“Segundo, a ineficiência do estado em fazer o seu dever de casa penaliza sobre maneira todas essas populações que ficam invisíveis. Se você não está dentro da sua unidade de conservação e dentro dos assentamentos você não existe. No caso específico do Bailique você está no assentamento e você é invisível porque o estado não consegue fazer o PDA e não consegue fazer o processo de renovação fundiária e não consegue fazer uma RB que te identifique, é horrível, eles sabem de tudo isso. Eu vi ontem o procurador falando o quanto é irresponsável o que o estado faz com essa população e todos sabem, e eles tomam uma de construir tudo sozinhos cobrando do estado os seus direitos. É bacana isso, cobram, mas eu não vou ficar chorando por ti, e também não estou abrindo mão dos meus direitos. Eu acho que vai ficar mais difícil agora, com essa mudança que houve no país, os direitos vão ser suprimidos em parte” (PRESIDENTE OELA/FUNDADOR E IDEALIZADOR DO PROJETO, informação verbal).*

*“As condições para o acesso aos benefícios e às políticas públicas por PCTs (Povos e Comunidades Tradicionais) em assentamentos diferenciados dependem, na grande maioria das vezes, exclusivamente dos governos em cumprirem os seus papéis, assumindo a responsabilidade de fazerem os seus deveres de casa. Para que os PCTs possam acessar essas políticas e conseqüentemente os benefícios dos quais eles têm direitos, o gestor do assentamento deve criar o PDA (Plano de Desenvolvimento do Assentamento). Sem o PDA do assentamento o governo não “pode” emitir a DAP (Declaração de Aptidão ao PRONAF). Sem a DAP o produtor não estará habilitado para acessar a nenhum benefício, nem mesmo as políticas públicas”(GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO, 2016).*

AS questões de regularização das terras e de acesso às políticas públicas ainda estão longe de serem resolvidas, mesmo assim as comunidades continuam acreditando e contactando, como podem, os órgãos e responsáveis por regularizar esta situação. A questões políticas estão intimamente relacionadas com os vazios institucionais tratados nesta tese, os quais estão detalhados na próxima subcategoria.

O procurador federal do Amapá, responsável no MPF por tentar regularizar a questão fundiária do Bailique, expôs sobre os vazios institucionais e sobre como as comunidades os estão preenchendo através de esforços próprios,

*“Preencher esse vazio, mas por esforços próprios, mais do que com apoios institucionais, ou pelo menos apoios institucionais, não do governo, vamos dizer assim, de órgãos de governo, mas de órgãos técnicos do Estado, né? As demandas surgem e eles próprios por meio da ACTB, ou então por meio de colônia, quando a ACTB não existia, vão atrás dos parceiros para que venham os diagnósticos de necessidades vão sendo feitos, e eles próprios vão procurar os parceiros que vem, e acabam suprindo essa questão dessa ausência do Estado e tudo, e aí realmente eu sinto que, esses espaços começam a ser*

*ocupados, por exemplo, essa questão da certificação” (PROCURADOR FEDERAL - MPF DO AMAPÁ, informação verbal)*

Este procurador está tão envolvido com a comunidade viaja 14 horas de barco de Macapá até o Bailique para explicar a situação para os comunitários nos encontros realizados. Este envolvimento é percebido por outro técnico externo, envolvido com a comunidade, um técnico da Embrapa Macapá, que também participa dos encontros para auxiliar nos cursos e no ensino de técnicas extrativistas.

*“O Bailique sempre foi abandonado. Alguns governos deram um pouco de atenção, foi quando nós chegamos aqui, há 15 anos, mas eles depois foram saindo. Quer dizer, uma comunidade dessas está andando pelas próprias pernas. Se não é uma instituição do terceiro setor que está aqui à frente, levantando essas demandas, buscando recursos, se fortalecendo, fortalecendo a população, tanto que consegue trazer o procurador do Ministério Público Federal” (TÉCNICO EMBRAPA MACAPÁ, informação verbal).*

Uma das menções mais interessantes sobre os vazios institucionais veio do técnico do MMA, que identificou que há micro instituições locais que atuam para preenchê-los. Eles são, portanto, parciais, visto que as comunidades, quando organizadas, como no caso do Protocolo Comunitário do Bailique, não ficam na dependência de instituições externas, como Estado, igreja, empresas, etc.

*“Porque tem instituições locais. Não é? Micro instituições locais. Quer dizer, é um vazio institucional parcial. Assim, do ponto de vista estatal. Com certeza. Agora aquilo que você está trabalhando, o Protocolo Comunitário, eles trabalham justamente, eles focam nas microinstituições locais, que é interessante, eu acho que puxando mais para Administração Pública para responder aquele problema de capilaridade primeiro, e, segundo, de como fazer com que uma política pública tenha de fato sucesso. Não só ter capilaridade, mas fazer com que ela seja efetiva sabemos que o recurso, enfim, é limitado. Então foca um pouco nisso no Protocolo Comunitário. E por isso é importante, por isso é que eu falei, foca... é como se fosse organizar essas microinstituições locais, é como se fosse realmente dar um embasamento assim mais sistemático, sistematizar essas instituições locais” (TÉCNICO DO MMA - DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO GENÉTICO, informação verbal).*

As micro instituições locais não são reconhecidas pelo Estado, sendo, muitas vezes, marginalizadas, assim como as populações que as formam. Os processos de inovação social, que geram o empoderamento das micro instituições que estão sendo formadas, podem impulsionar uma transformação nas realidades locais.

*“Mas tem a questão dessas instituições elas terem sempre sido negadas pelo Estado. Quer dizer, na verdade elas são inimigas do Estado. Não sei se seria palavra correta inimigas, mas elas não são reconhecidas, é como se elas estivessem sido marginalizadas*



*da mesma forma que a população é marginalizada, da mesma forma que eles têm perda dos territórios, perda de território tradicional, tem também a perda desse arcabouço jurídico local, tem também o não reconhecimento desse arcabouço jurídico pelo Estado. Ou seja, uma marginalização dessa tradição, dessas leis locais. E eu acho que essa é a grande luta” (TÉCNICO DO MMA - DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO GENÉTICO, informação verbal).*

O preenchimento do vazio institucional, abordado nesta tese, pode ser transformador, quando feito por instituições locais. Segundo o entrevistado citado, nenhuma outra instituição externa poderia preencher este vazio com a mesma maestria que os povos locais, ou seja, seus reais beneficiários. Em análise complementar, o entrevistado analisou dois aspectos da pobreza, nesse contexto, a pobreza advinda dos atravessadores do mercado e a oriunda dos atravessadores políticos, que impedem o acesso às políticas.

*“Eles estão se ocupando esse vazio institucional, mas não é de forma alguma uma outra instituição ocuparia o lugar deles. Nunca daria certo. Nunca daria certo. Para chegar a esse ponto, existe com relação à pobreza, existem dois aspectos relativos à pobreza que são importantes. A pobreza ela tem dois componentes que são o combate à pobreza dentro a miríade de problemas a gente percebe dois que é a dificuldade de acesso, acesso a políticas públicas e a mercados, com um atravessador, com a presença do atravessador sendo um dos geradores de pobreza. Eles superaram a figura do atravessador. Então o atravessador econômico, esse que a gente conhece, e o atravessador também político que funciona dentro do mercado de voto. Então a base para acessar as políticas públicas, a base para acessar diretamente o mercado, essa base ela... houve então a ocupação desse vazio institucional sim porque eles conseguiram dar esse passo, a gente tem condições de fazer isso hoje em dia” (TÉCNICO DO MMA - DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO GENÉTICO, informação verbal).*

Feitas as análises, sintetizam-se, no Quadro 15, os fatores institucionais que estão influenciando o projeto do Protocolo Comunitário do Bailique, considerando os fatores que geram os vazios institucionais; os valores e as normas; as crenças e as motivações.

Quadro 15: Fatores institucionais Bailique

Vazio institucional	Valores e normas	Crenças e motivações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconsistência das políticas governamentais destinadas à questão fundiária da região.</li> <li>• Falta de incentivo público em relação à infraestrutura das comunidades – escola, saúde, energia elétrica.</li> <li>• Falhas de mercado – acesso restrito ao mercado consumidor pela qualidade e quantidade do produto vindo das comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores – importância da participação comunitária na construção do Protocolo.</li> <li>• Normas – preceitos muito fortes de práticas de produção e manejo sustentáveis.</li> <li>• Preservação ambiental e preocupação com as questões agroflorestais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estereótipos (preconceito ou percepção desfavorável da sociedade sobre as comunidades tradicionais).</li> <li>• Práticas gerenciais – tomada de decisão em assembleias colegiadas, durante os Encontros.</li> <li>• Identidade:</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falhas de mercado – exploração de grupos empresariais.</li> <li>• Presença de oligarquias familiares, coordenando questões políticas.</li> <li>• Mercado de trabalho – falta de capacitação dos produtores (tanto técnica quanto de habilidades gerenciais).</li> <li>• Mercado de capital – acesso restrito ao capital .</li> <li>• Altas taxas de pobreza e subdesenvolvimento das comunidades locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de (des) confiança: <ul style="list-style-type: none"> <li>• entre os membros das comunidades;</li> <li>• entre as comunidades e os órgãos públicos;</li> <li>• entre as comunidades e as empresas privadas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produção agroflorestal;</li> <li>• manutenção da cultura local.</li> </ul>
--	---	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

#### 5.4 CTPs – *Critical Turning Points* do Bailique

Nesta subseção, são apresentados os CTPs – *Critical Turning Points* do Bailique: os seis principais eventos que transformaram o processo de inovação social do Protocolo em uma *timeline*, complementando as análises realizadas nas etapas anteriores.

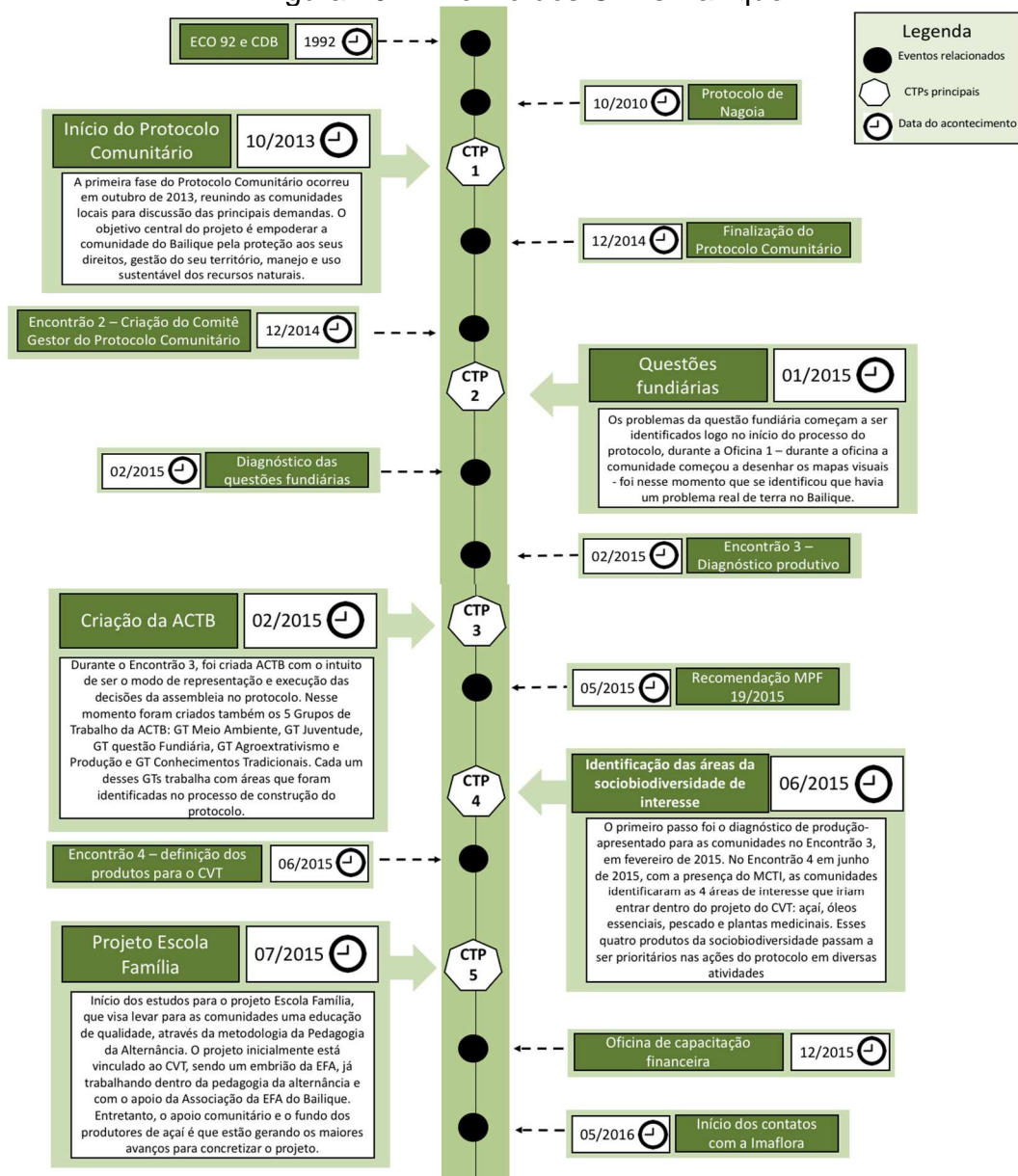
- CTP 1 (10/2013) início do Protocolo Comunitário: a primeira fase do Protocolo Comunitário ocorreu em outubro de 2013, reunindo as comunidades locais para discussão das principais demandas. O objetivo central do projeto é empoderar a comunidade do Bailique pela proteção a seus direitos, pela gestão do seu território, pelo manejo e uso sustentável dos recursos naturais.
- CTP 2 (01/2015) questões fundiárias: os problemas da questão fundiária começaram a ser identificados logo no início do processo do protocolo, durante a Oficina 1. No decorrer desta oficina, a comunidade começou a desenhar os mapas visuais e assim identificou que havia um real problema de terras no Bailique. Foi aí que, pela primeira vez, se falou sobre a pressão das fazendas por meio da violência (caso do Equador); o problema de expansão de comunidades cercadas por fazendeiros; o problema de dificuldade de acesso a alguns recursos naturais em certas áreas. Ficou então evidenciada a necessidade de diagnóstico e de futuro envolvimento do MPF. O diagnóstico sobre as questões fundiárias começou a ser feito em fevereiro de 2015. O tema continua sendo um dos principais desafios do projeto hoje, visto que a

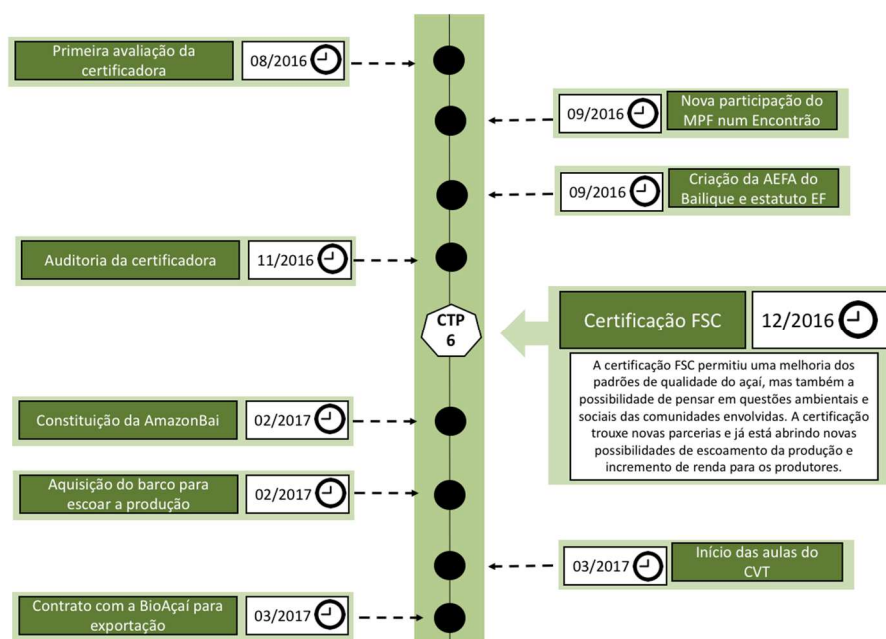
insegurança jurídica sobre as terras provoca desigualdades sociais e que as comunidades não conseguem acessar políticas públicas nem resolver muitas das demandas locais.

- CTP 3 (02/2015) Criação da ACTB - Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique: durante o Encontro 3, foi criada a ACTB com o intuito de ser o instrumento de representação e de execução das decisões da assembleia no Protocolo. Foram criados também os cinco grupos de trabalho da ACTB: GT Meio Ambiente, GT Juventude, GT Questão Fundiária, GT Agroextrativismo e Produção, GT Conhecimentos Tradicionais. Cada um deles trabalha com áreas identificadas no processo de construção do Protocolo.
- CTP 4 (06/2015) identificação das áreas da sociobiodiversidade de interesse: o primeiro passo foi o diagnóstico de produção, apresentado para as comunidades no Encontro 3, em fevereiro de 2015. No Encontro 4, em junho de 2015, com a presença do MCTI, as comunidades identificaram as quatro áreas de interesse que iriam entrar no projeto do CVT: açaí, óleos essenciais, pescado, plantas medicinais. Esses quatro produtos da sociobiodiversidade passaram a ser prioritários nas ações do Protocolo em diversas atividades.
- CTP 5 (07/2015) Projeto Escola Família: início dos estudos para o projeto Escola Família, que visa levar às comunidades uma educação de qualidade, através da metodologia da pedagogia da alternância. O projeto inicialmente estava vinculado ao CVT, sendo um embrião da EFA, já trabalhando conforme a pedagogia da alternância e com o apoio da Associação da EFA do Bailique. Entretanto, o apoio comunitário e o fundo dos produtores de açaí é que estão gerando os maiores avanços para concretizar o projeto. Os produtores acordaram que 5% da venda de cada saca de açaí vá para o fundo mantenedor da EFA do Bailique. Cursos técnicos para aperfeiçoamento das comunidades estão entre as principais demandas.
- CTP 6 (12/2016) Certificação FSC: A certificação FSC permitiu a melhoria da qualidade do açaí e também possibilitou pensar sobre as questões ambientais e sociais das comunidades envolvidas. A certificação trouxe novas parcerias e está abrindo novas possibilidades de escoamento da produção e propiciando incremento de renda para os produtores.

Na *timeline* (Figura 10), são apresentados os seis CTPs principais e os eventos relacionados a cada um deles.

Figura 10: *Timeline* dos CTPs Bailique





**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Estes seis *critical turning points* foram os eventos mais relevantes da história do Bailique, representando os pontos de intersecção para as mudanças mais significativas para as comunidades envolvidas. Nestes momentos, a iniciativa promoveu rupturas importantes com as instituições dominantes e gerou uma mudança social. Além dos seis CTPs identificados, observaram-se outros eventos relevantes para que se chegasse até os estágios de transição, os quais são significativos tanto para a história como para a compreensão do processo de inovação social investigado.

Nas seções que seguem, são apresentados, com similar estrutura, os dados sobre o caso da Ecocitrus, abrangendo um relato geral, a narrativa da pesquisadora, as análises preliminares dos dados das entrevistas e os CTPs.

## 5.5 Relato geral sobre a Ecocitrus

A Ecocitrus – Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí trabalha com os conceitos de agricultura sustentável e cooperativismo. Desde 1994, a Ecocitrus desenvolve os conceitos de agricultura socialmente equitativa, ambientalmente amigável e economicamente viável, incentivando a agricultura familiar e a manutenção das famílias no campo. A cooperativa desenvolveu um

processo no qual os agricultores associados dominam a cadeia produtiva dos cítricos, mantendo os valores do comércio justo e da economia solidária.

A cooperativa tem 140 membros, incluindo colaboradores e sócios. Os principais produtos são elaborados com cítricos: laranja, bergamota e limão. A produção anual é estimada em 2.500 toneladas, entre alimentos frescos e processados ou industrializados. Os produtos mais importantes são os sucos orgânicos, os óleos essenciais extraídos de cítricos (para a indústria cosmética, de perfumes e de alimentos) e a produção de biometano (FRANZONI, 2015).

A Ecocitrus foi criada em um contexto social e econômico não muito adverso, mas diminuiu a dependência que os agricultores sofriam dos intermediários e da indústria. A cooperativa buscou, desde o início, trabalhar com uma nova filosofia de produção agrícola, diferente da tradicional, envolvendo questões relacionadas à sustentabilidade. Do ponto de vista das dimensões da inovação social propostas por Tardif e Harrison (2005), a aproximação entre agricultores em formato cooperativo causou mudanças em suas relações sociais e gerou crescimento e desenvolvimento para os membros e para toda a região (FRANZONI, 2015).

Em 1990, o governo do Rio Grande do Sul começou a incentivar a agricultura familiar na região do Vale do Caí, por meio do projeto PRORENDA, uma parceria entre o Departamento de Agricultura e Abastecimento e a GTZ – Sociedade Alemã de Cooperação Técnica (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*). O programa PRORENDA procurou incentivar as famílias dos pequenos agricultores a melhorar as condições e a qualidade de vida. O objetivo era mobilizar os agricultores para trabalhar em conjunto e reduzir a intervenção do Estado (BROSE, 1999). Os produtores tiveram acesso a incentivos, orientações técnicas e noções de gestão de propriedades. Eles também foram encorajados a se organizar coletivamente e a pensar ações para o desenvolvimento das propriedades e da produção (ECOCITRUS, 2016).

Em 1994, os camponeses mobilizaram-se coletivamente, iniciando formalmente as atividades da Ecocitrus, inicialmente sob a forma de associação e, em 1998, na forma jurídica de cooperativa. Os agricultores perceberam a importância de permanecer unidos e trabalhar com uma produção mais sustentável, socialmente equitativa e economicamente viável. Durante o período de consolidação, 14 agricultores fizeram a transição de suas propriedades da agricultura convencional para a orgânica (ECOCITRUS, 2016).

Em 1995, os agricultores perceberam a dificuldade de obter fertilizantes orgânicos para substituir os pesticidas. A solução foi a criação de uma Usina de Compostagem de Resíduos Agroindustriais. Eles fizeram parceria com empresas da região para a coleta de resíduos agroindustriais. Esta iniciativa trouxe benefícios para as partes interessadas, porque resolveu o problema da eliminação de tais materiais e gerou renda adicional para os membros da cooperativa. Em 1997, os membros da Ecocitrus começaram a receber, gratuitamente, a primeira quota de composto orgânico (ECOCITRUS, 2016).

Em 2001, foi desenvolvido o projeto da agroindústria, através do qual os produtores começaram a dominar toda a cadeia produtiva de citrus, com a aquisição de um equipamento que efetua limpeza, triagem, classificação, embalagem e armazenamento de frutas em câmara fria (ECOCITRUS, 2016).

Em 2008, a usina de compostagem sofreu uma remodelação, o que permitiu o aumento significativo da capacidade de produção de 3.4 para 12.000m<sup>3</sup>/mês de resíduos Classe II. Em 2009, a Ecocitrus iniciou a produção de óleos essenciais orgânicos de mandarina e laranja. Inicialmente, a produção foi feita com um equipamento alugado, mas, no ano seguinte, já tinham adquirido um. Com este equipamento a cooperativa passou a oferecer o serviço aos produtores não associados, o que gera mais renda para ela e auxilia no desenvolvimento das comunidades locais (ECOCITRUS, 2016).

Em 2012, a Ecocitrus iniciou a produção de biometano em parceria com a empresa Naturovos. Após um processo de análise ambiental da Usina de Compostagem de Resíduos, confirmou-se a viabilidade da planta para também produzir biometano combustível, uma fonte de energia limpa e renovável (ECOCITRUS, 2016).

O ano de 2013 marcou o início da planta processadora de sucos orgânicos na agroindústria. A Ecocitrus começou a produzir na própria fábrica os sucos orgânicos que comercializa. Antes, esse processo era terceirizado, o que reduzia a rentabilidade para os produtores locais. Com a implementação desta etapa, os agricultores agora têm o domínio e a gestão de todo o processo de produção (ECOCITRUS, 2016).

## 5.6 Narrativa da pesquisadora: diário de campo Ecocitrus

A escolha do caso da Ecocitrus foi motivada durante meu período de doutorado sanduíche em Bruxelas. Após algumas reuniões com os orientadores e algumas discussões sobre minha participação no grupo de pesquisa TRANSIT, fui convidada para coletar dados de uma iniciativa brasileira, com os formulários de pesquisa do TRANSIT. Eu deveria entregar o material em inglês e em versão compatível com o banco de dados do grupo.

Em conversa com a professora Luciana, minha orientadora brasileira na época, chegamos à conclusão que seria uma experiência fantástica e que muito agregaria à minha experiência como pesquisadora. Nossa preocupação era se seria possível utilizar estes dados em minha tese. Em contato com o responsável pelo projeto, Dr. Bonno Pel, ele autorizou que eu inserisse, no formulário do TRANSIT, algumas questões de pesquisa pertinentes à minha tese e que os dados coletados para o TRANSIT fossem utilizados por mim utilizados.

Com esta nova perspectiva e entusiasmada com o fato de poder coletar dados para um grupo tão relevante em inovação social, meu novo desafio era encontrar a iniciativa brasileira que se adaptasse tanto ao grupo europeu quanto à minha tese. A exigência do grupo de pesquisa era uma iniciativa em inovação social que fosse membro da rede internacional RIPESS – *Réseau Intercontinental de Promotion de L'économie Sociale Solidaire*.

Após muitas investigações e conversas com a professora Luciana e com o Dr. Bonno Pel, chegamos ao nome da Ecocitrus, iniciativa localizada no município de Montenegro, no Rio Grande do Sul. Ao trabalhar com os preceitos da economia social e solidária, a Cooperativa Ecocitrus faz parte do FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária, o qual está vinculado à RIPESS, como representante brasileiro. O FBES é uma rede que está organizada no Brasil em mais de 160 fóruns municipais, microrregionais e estaduais, envolvendo mais de 3.000 projetos de economia social e solidária. Por estar localizada na cidade de Montenegro, a cooperativa faz parte do fórum do Rio Grande do Sul.

A Ecocitrus foi criada para trabalhar com os conceitos de sustentabilidade e economia solidária, a fim de reduzir as desigualdades sociais e as dificuldades enfrentadas pelos pequenos agricultores. Desde sua fundação, os preceitos são



trabalho coletivo, economia solidária e desenvolvimento da região, o que deixa clara a forte relação ideológica com a rede RIPESS.

Meu desafio passou a ser o contato com os dirigentes e a obtenção do aceite da cooperativa. Tentei, sem sucesso, a comunicação por meio de alguns *e-mails*. Então resolvi recorrer a um tio de meu esposo que é agrônomo e possuía antiga ligação com um dos dirigentes da Ecocitrus. Assim consegui a possibilidade de um primeiro contato mais efetivo, agendando um telefonema para expor os objetivos da coleta. Neste período eu ainda estava residindo em Bruxelas e os primeiros contatos ocorreram por telefone e por *e-mail*.

A cooperativa, por intermédio de um de seus dirigentes, manifestou, inicialmente, desconforto em participar do estudo, alegando que já havia participado de inúmeras pesquisas e que, muitas vezes, o retorno não vinha e o tempo despendido não era recuperado. Depois de muita conversa e vários acertos, consegui o aceite, comprometendo-me com a correta divulgação dos resultados e dados coletados.

Principiei as entrevistas, inicialmente por Skype. Consegui fazer quatro entrevistas desde Bruxelas, o que permitiu a análise inicial dos CTPs para o TRANSIT. No meu retorno ao Brasil, agendei a coleta de dados para os dias 17 e 18 de agosto de 2016, na sede da Ecocitrus.

Em ambos os dias, aluguei um carro na cidade de Porto Alegre e dirigi até Montenegro. A estrada é duplicada e a região aparenta bom desenvolvimento econômico. A Ecocitrus possui três sedes na cidade e eu fui recebida em duas delas. Minha primeira parada foi na usina de compostagem de resíduos, para conhecer o processo de produção de biogás. O odor no local é muito forte e seu aspecto não é agradável. Entretanto, essa não foi a sensação que prevaleceu, após ouvir os relatos de colaboradores e dirigentes.

A usina é responsável pelo tratamento dos resíduos oriundos da produção de citrus da região, bem como de outros resíduos vindos de terceiros. O processo é fascinante, uma vez o 'lixo' é transformado em gás, utilizado para abastecer os veículos da cooperativa e de seus sócios. Além de serem respeitados os princípios da energia renovável e ecologicamente correta, há benefícios econômicos para os sócios.

Fui recebida pelo responsável técnico da unidade e por alguns de seus colaboradores, que me conduziram a uma visita guiada pela usina. Eles explicaram todo o processo e tiraram as dúvidas surgidas. Logo após esta visita, fui até a segunda

sede da empresa, na agroindústria. Lá fui recebida pelo vice-presidente da cooperativa que também me guiou pela sede, apresentando o processo de produção de sucos orgânicos e de óleos essenciais.

A sensação de receptividade foi excelente, as pessoas estão envolvidas com o projeto e interessadas em demonstrar os diferenciais que fizeram a Ecocitrus se tornar conhecida no Brasil inteiro. A cooperativa participa ativamente de diversos grupos de discussão sobre produtos orgânicos e produção sustentável.

Esta narrativa foi elaborada de modo diferente das demais, estando mais direcionada para a forma como foram realizados a coleta e os contatos com os atores. Isso se justifica pelo acesso que consegui à cooperativa e pelo fato de a Ecocitrus possuir características diferentes dos outros casos, com cunho comercial mais desenvolvido. Optei em manter a narrativa como forma metodológica para seguir o mesmo padrão dos demais casos, embora meu envolvimento pessoal com cada caso tenha sido diferente.

Também pode-se perceber que essas diferenças talvez estejam relacionadas com o próprio momento histórico de cada caso estudado. Assim, os dois primeiros casos vivem a mudança social *in loco* enquanto na Ecocitrus a mudança é apenas narrada, baseada na memória e nos fatos passados. O sentimento envolvido e os depoimentos dos entrevistados podem ter sido afetados por essas questões.

## 5.7 Análise dos dados: entrevistas, relatórios e observações sobre a Ecocitrus

Após a descrição da iniciativa e a apresentação da narrativa da pesquisadora, são apresentados os dados analisados das 10 entrevistas do caso Ecocitrus. Eles foram inicialmente inseridos no *software* NVivo e categorizados em três grandes categorias compostas por subcategorias de análise, como mostra o Quadro 16.

Quadro 16: Categorias de análise NVivo - Ecocitrus

Nível de análise	Categoria	Subcategoria	Referências <sup>12</sup>
Micro nível	Ator	Histórias pessoais	7
		Instituições - ator	15
Meso nível		Cadeia de valor	6

<sup>12</sup> Referências – correspondem ao número de trechos de entrevistas sobre cada categoria.

	<b>Processo de Inovação Social</b>	Escala	0
		Empoderamento	8
		Barreiras	23
		Inovação social - conceitos	38
		Tomada de decisão	4
		Biogás - aspectos ambientais	19
		História Ecocitrus	21
<b>Macro nível</b>	<b>Contexto</b>	Cultura	5
		Como preenche o vazio	15
		Desafio	3
		Política	6
		Vazio institucional	11
<b>Total</b>			<b>181</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Nas próximas subseções são apresentadas as análises de cada uma das categorias e subcategorias.

#### 5.7.1 Análises do micro nível – atores Ecocitrus

Na análise do nível micro, ou seja, referente aos atores, observaram-se duas subcategorias: histórias pessoais e atores e instituições.

Um das primeiras parcerias que se formou na Ecocitrus, antes mesmo de ela ser denominada cooperativa, ocorreu entre dois principais atores: governo do Estado do Rio Grande do Sul – estado mais meridional do Brasil e GTZ – *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* – agência de cooperação técnica alemã. Um convênio entre estes dois atores possibilitou o projeto PRORENDA, que visava “melhorar de maneira eficaz as condições de vida das famílias de pequenos produtores rurais, na base da mobilização do seu potencial de autoajuda e de um mínimo de intervenção estatal” (BRASIL, 1990). Esta parceria reuniu produtores rurais do município de Montenegro que estavam organizados em uma associação denominada Harmonicitrus, conforme explica a seguinte fala:

*“É uma outra associação. Que essa associação tinha a relação, dentro desse projeto do Governo do Estado com a GTZ. Então ali estava o vínculo institucional, era ali que acontecia. Dentro desse trabalho, nessa relação da Harmonicitrus com os agricultores, todos eram produtores convencionais. Não existia produtor orgânico naquela época. Então, com o formato de poder fazer os agricultores se organizarem, e conseguindo fazer o planejamento de pensarem juntos (VICE-PRESIDENTE ECOCITRUS, informação verbal).*

*O envolvimento de atores externos não excluiu a importância da participação dos atores locais no projeto. Pela fala a seguir, verifica-se a relevância das organizações regionais.*

*O importante, que o projeto trazia a discussão, era o envolvimento dos **atores locais**. Os atores locais representados principalmente pelas prefeituras municipais. Então, as prefeituras municipais eram o primeiro contato que esse grupo, da GTZ e da Secretaria de Agricultura do Estado, fazia nos municípios para que o projeto efetivamente andasse. O sindicato dos trabalhadores rurais, a FETAG do Rio Grande do Sul também era sempre contatada, e se procurava fazer dentro do município um consenso, vamos dizer assim, que o projeto seria importante e que todos deveriam trabalhar no sentido dele se concretizar. Com dificuldades, claro! Quando ia para as prefeituras, o entendimento era muito difícil. Até com o próprio sindicato dos trabalhadores rurais, parecia que eles – no meu entendimento – eles achavam que a gente estava interferindo em uma coisa que era eles que deveriam fazer. Então, aquele joguinho de interesse que existe em todos os municípios, em todas as regiões, dos atores políticos locais” (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).*

Mesmo com o apoio de diferentes instituições e do governo estadual e por mais que tenha sido o incentivo, foram os atores locais e a mobilização dos produtores que fizeram com que o projeto realmente acontecesse e tivesse resultados. Sem esta mobilização, o projeto não teria alcançado resultados. Na fala a seguir, vislumbra-se que o apoio governamental é importante para iniciar um projeto, porém não é a única solução.

*“Eu acho que quando a gente fala da criação, dessa relação, do apoio governamental no nosso processo, ele é uma coisa que ajuda a fazer, mas ele não faz. Ele pode ser uma alavanca para ir melhor, mas ele acaba, em algum momento, se tu ficar naquela expectativa que eu preciso disso para começar, tu não começa. Então, essa relação entidade com o Estado, ela é um pouco complicada. O tempo de uma entidade privada é muito diferente do tempo de um órgão público. Então fazer essa relação, fazer a gestão disso, às vezes, é complicado” (VICE-PRESIDENTE ECOCITRUS, informação verbal)*

Sob outro prisma, observam-se as relações institucionais que se estabeleceram e que estão presentes nos processos que envolvem políticas públicas. Embora o apoio de atores externos, observa-se que a mudança de mentalidade de outros atores da região foi muito árdua. Quando os produtores começaram a se

organizar e a ter representatividade, as demais instituições locais não aceitaram pacificamente, como percebe-se na seguinte fala:

*“E, quando eu assumi, uma das bandeiras que eu queria fazerera criar um conselho com representatividade de todas as associações e grupos de agricultores da região, do município, aí enfrentei uma guerra com essas instituições, com os técnicos, veterinários, agrônomos e ligados a outras áreas que não admitiam isso, imagina os agricultores virem aqui no conselho falar, isso é uma coisa técnica, tem que ser só técnicos e aí enfrentei uma guerra com a turminha que fazia parte do conselho na época, mas levamos adiante a ideia e a partir daí o conselho veio para a representatividade de todas as instituições dos agricultores, sindicatos e tudo mais, mas foi uma briga bem intensa e acalorada, isso posso te dizer que aconteceu comigo e tive parte nesse processo. Essa organização e a representatividade dos agricultores foi muito importante e surgiu realmente com esse projeto” (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).*

Nota-se como este projeto alterou as formas de relação com as instituições dominantes (estado, instituições financeiras, grandes empresas e atravessadores). Houve uma ruptura nas dinâmicas preexistentes, nas quais os produtores não tinham voz. Com a nova organização, eles passaram a ter representatividade nas instituições locais.

Além da participação nessas instituições, observa-se a relação com instituições financeiras, universidades e empresas privadas, o que está detalhado nas subcategorias posteriores.

#### 5.7.2 Análises do meso nível – processo de inovação social Ecocitrus

Na análise do nível meso, ou seja, referente ao processo de inovação social, observaram-se sete subcategorias: cadeia de valor, empoderamento, barreiras, conceitos de inovação social, tomada de decisão, biogás – aspectos ambientais, história da Ecocitrus.

Na subcategoria história da Ecocitrus, retrocede-se ao ano de 1990, pois mesmo antes de a cooperativa ser formada, um grupo de produtores rurais foi mobilizado no projeto PRORENDA, uma parceria entre o governo do RS e a empresa alemã GTZ para estímulo à agricultura familiar no Brasil. Através deste projeto, os produtores da região do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul, começaram a se organizar coletivamente. A parceria entre uma empresa privada estrangeira e o governo do

Estado possibilitou à região um avanço significativo. Identifica-se, nos relatos a seguir, a importância do incentivo externo.

*“Eu acho que o trabalho que veio por intermédio dessa relação, do Governo do Estado com a GTZ, veio agregar muito na nossa região aqui, para que os agricultores soubessem trabalhar em grupos. Uma ferramenta que oportunizou que os agricultores aqui, conseguissem criar um formato de trabalho, para conseguir fazer uma boa gestão nas suas discussões. Então, ali, foi a primeira organização. Assim como eram os insumos, também se criou aquele momento de trabalhar a comercialização, a venda também, da produção. Mas tudo isso de novo, produtores convencionais. Até que em algum momento, começou-se a trabalhar também, a busca de informação, no sentido de formas de produzir mais sustentáveis”* (VICE-PRESIDENTE ECOCITRUS, informação verbal).

Esta fala, mostra que os produtores trabalhavam com uma agricultura convencional, ou seja, usavam agrotóxicos. Com o projeto PRORENDA e a organização dos produtores para busca de informações, a fim de trabalharem com produtos orgânicos, começou uma nova era para eles. Aqui, ressalta-se a presença das relações socioambientais, pois os produtores passaram a se preocupar com a preservação do meio ambiente e com uma produção mais sustentável.

Outro fator importante foi a criação de uma identidade do grupo que se formou. Uma parcela dos produtores que fizeram parte do PRORENDA uniu-se em uma nova filosofia de vida e de produção, criando uma identidade de grupo que levou à formação da Ecocitrus.

A Ecocitrus iniciou suas atividades, como associação, em 1994, porém em pouco tempo o grupo percebeu que este formato jurídico não possibilitava a comercialização de produtos. Então, no início de 1998, constituíram uma nova pessoa jurídica – uma cooperativa. Aspectos legais e financeiros foram determinantes para a tomada de decisão, como evidencia a seguinte fala:

*“A gente ficou anos como uma associação, isso foi 95, 96 e 97, e aí no final de 97 e início de 98, como a cooperativa já estava pensando em fazer a venda dos produtos em conjunto, e por uma questão fiscal - as associações não podem comercializar. Aqui no sul não tinha como uma associação fazer uma comercialização, em fim porque ia gerar lucro, uma série de fatores”* (DIRETOR DA INDÚSTRIA DE SUCOS E PRODUTOR, informação verbal).

A transição para uma nova forma jurídica ocorreu somente por uma questão fiscal, não por uma questão ideológica ou de outro cunho. O grupo precisou inclusive buscar novos produtores para formar esta nova organização. A dificuldade de ter

novos sócios que estivessem vinculados exclusivamente à produção orgânica foi um fator importante, na época, e continua sendo um forte empecilho, nos dias de hoje.

*“Por isso que até hoje, a nossa dificuldade é no sentido de aumentar o número de associados. Se a gente, hoje, olha todos os benefícios que o associado tem com a Ecocitrus: o teu custo benefício é muito mais favorável, se tu és um sócio da Ecocitrus, o agricultor ganha insumos de graça, ele tem assistência técnica de graça, ele tem, hoje, até combustível para o seu veículo. Tem muita coisa que ele ganha. Mas qual é a contrapartida disso? Ser produtor orgânico” (VICE-PRESIDENTE ECOCITRUS, informação verbal).*

O mesmo entrevistado recordou de outro momento que vivenciado pelos sócios, quando, por volta do ano de 2010, a Ecocitrus deixou de ser uma empresa que vendia frutas *in natura* para se tornar industrializadora, ou seja, passou a processar a matéria-prima e a vender suco e óleos essenciais. Mais uma vez, o temor dos sócios recaiu sobre as questões financeiras, já que gostariam de continuar recebendo o mesmo valor pelos produtos industrializados que recebiam pela venda da fruta. Este desafio foi superado e a Ecocitrus conseguiu se equilibrar financeiramente.

Na subcategoria cadeia de valor, evidenciou-se que, no ano de 2001, a Ecocitrus investiu na aquisição de maquinário e de infraestrutura para equipar a fábrica, visando dominar toda a cadeia de citrus. A análise deste processo mostrou-se importante para demonstrar a transformação social e econômica da cooperativa, o que proporcionou aos produtores alcançarem autonomia, por não dependerem mais de intermediários para processar as frutas e por agregarem valor ao produto final. Isto refletiu-se na melhora do desenvolvimento econômico da região. O relato a seguir expõe o processo de aquisição e de transformação.

*“A Ecocitrus com certeza teve a sua ação e gente vê até hoje que o fato da Ecocitrus ter uma fábrica, por exemplo, dentro da parte de citrus que beneficia sua própria fruta, que não existe o atravessador, com certeza isso influencia nas outras empresas que existem na região, porque antes o que acontecia, eles ditavam um valor de mercado e faziam um monopólio. Esse era o valor do mercado, se era justo ou não era justo, era isso o que eles poderiam pagar e hoje a Ecocitrus não, ela paga para o seu associado o que é justo e esse preço indiretamente o mercado como um todo fica sabendo e aí isso com certeza movimenta os outros agricultores. Poxa, mas se a Ecocitrus pode pagar tanto, vocês também podem. Então, com certeza ela teve a sua influência no mercado” (TÉCNICA DA USINA DE COMPOSTAGEM E SÓCIA-PRODUTORA, informação verbal).*

Além de proporcionar incremento de renda para os produtores associados da Ecocitrus, a aquisição do maquinário beneficiou toda a região, por ter aumentado a

demanda do produto denominado 'bergamotinha verde'. Este produto passou a ser processado na indústria da Ecocitrus e transformado em óleo essencial, levando à sua valorização na região e proporcionando desenvolvimento econômico para outros pequenos produtores.

O incremento de renda trouxe empoderamento para todos os produtores da região, os quais passaram a barganhar melhores preços de venda para seus produtos. Aqui percebe-se a presença de uma nova organização como tipo de inovação social, envolvendo não apenas os produtores associados, mas também toda uma categoria de profissionais. Observa-se que as relações entre esses produtores desenvolveram-se através de um *networking* relacionado aos ideais de produção sustentável e empoderamento dos pequenos produtores.

Na questão sobre dominar toda a cadeia de valor do citrus, um dos entrevistados relatou sua importância para os associados que conseguiram vender a fruta *in natura*; processá-la em suco; extrair o óleo essencial; garantir adubo orgânico para reiniciar o processo de plantio. Tais relações socioeconômicas possibilitaram aos produtores o empoderamento financeiro e de inclusão.

*“O associado da Ecocitrus começou a ter realmente uma vantagem maior do que ele tinha até então, porque desde o início sempre a gente tinha o composto, que a gente colocava na lavoura, que é o adubo como incentivo então, isso já era uma parte da cadeia, mas a gente precisa fechar toda ela. Então, com a produção da essência da mandarina verde que é o óleo verde, a gente já tinha uma parte da cadeia fechada, não toda, porque depois quando vem o suco aí hoje a gente tem a cadeia fechada, aí é bem melhor”* (SÓCIO-PRODUTOR, informação verbal).

Na Figura 11, visualiza-se a cadeia de valor da Ecocitrus e como ela agregou novos produtos. A produção de citrus sempre foi a atividade principal dos produtores da região, os quais organizaram a cooperativa com a finalidade de vender a fruta madura. Com a aquisição da agroindústria, a Ecocitrus passou a industrializar suco orgânico concentrado, sendo a alimentação escolar uma de suas fontes de escoamento. Com a fruta ainda verde, é produzido óleo essencial. Todos os resíduos gerados na agroindústria são processados na usina de compostagem, gerando biogás e adubo orgânico, o qual é aplicado nas propriedades para a produção dos citrus. Toda a cadeia é, portanto, gerida pela cooperativa, que usufrui de todos os benefícios econômicos, ambientais e sociais deste domínio.



Figura 11: Cadeia de valor Ecocitrus



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para este processo de domínio da cadeia ser exitoso, os principais parceiros envolvidos foram instituições financeiras, pois, para a Ecocitrus dominar a cadeia, era necessário elevado investimento na compra de maquinários. Os principais parceiros foram Banrisul – Banco do Estado do Rio Grande do Sul, auxiliando com financiamentos para garantir fluxo de caixa para a cooperativa, e BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Este último é uma instituição financeira pública de fomento, controlada pelos três estados do sul do Brasil, que conta com autonomia financeira e administrativa, sendo uma referência em financiamentos de longo prazo para investimentos elevados.

Além de obter o financiamento de longo prazo com o BRDE, a Ecocitrus contou com o apoio de um parceiro político local, como revela o relato a seguir.

*“A gente conseguiu sim um pequeno valor de um projeto de uma emenda parlamentar do Hermínio Bongardo, quando ainda era deputado estadual, ele conseguiu 350 mil, deu o valor em equipamentos, isso é o que a gente conseguiu mesmo, veio numa bateria no trabalho, que a gente sempre teve bom relacionamento com essa questão toda política, a gente sempre teve um bom relacionamento, agora empresas parceiras a gente nunca teve na agroindústria não, para, vamos dizer, levantar o projeto”* (SÓCIO-PRODUTOR, informação verbal).

Devido aos investimentos realizados, a Ecocitrus está atravessando uma fase de dificuldades financeiras, “é que todos esses equipamentos da fábrica, eles fizeram com que a gente investisse muito dinheiro. A gente está vamos dizer assim, com dificuldades, para a gente pagar esse financiamento” (SÓCIO-PRODUTOR,

informação verbal). Em consequência, alguns agricultores optaram por sair do projeto. O entrevistado, ora citado, não enxerga isso como um fator negativo, pois acredita que o cooperativismo tem como função a discussão coletiva e a livre opção de permanecer ou não com o grupo.

O aprendizado, neste processo, não ficou restrito apenas a sócios e envolvidos. A Ecocitrus desenvolveu também um projeto para ensinar as crianças a preservação do meio-ambiente, o consumo de produtos orgânicos e as relações mais sustentáveis, como ressalta a fala a seguir.

*“Fizemos um projeto para uma Fundação e conseguimos um recurso para trabalhar a merenda, para trabalhar as hortas escolares para produzir verduras orgânicas que as crianças mesmo ajudam a produzir e para elas terem nas refeições das escolas. Então, a gente tem uma pessoa no grupo, que está trabalhando num projeto, o CIEP. As crianças aplicam também os preparados na horta e elas vem visitar as propriedades também uma vez por semana, então esse é um projeto muito legal”*(SÓCIO-PRODUTOR, informação verbal).

Na subcategoria barreiras, evidenciou-se que, logo no início do projeto, havia uma expectativa que foi frustrada. Quando os produtores foram convidados para integrarem o projeto, imaginaram que a GTZ iria participar como financiadora da região, ou seja, que iria investir dinheiro. Logo nas primeiras reuniões, ficou claro que o objetivo da GTZ era muito diferente, o que inclusive gerou dificuldades para manter a adesão dos produtores:

*“O primeiro grande problema que a gente identificou naquela época – vendo hoje a história toda – é a compreensão por parte dos próprios agricultores do que seria esse projeto. Do que ele traria para a região. Então, o que os agricultores esperavam naquela época, era que a GTZ trouxesse um caminhão de dinheiro para implementar o projeto de uma fábrica de sucos. Quando isso não se concretizou, e os alemães vieram com uma outra ideia – que foi a da organização dos agricultores – isso criou toda uma dificuldade, e também a adesão dos agricultores ao projeto. Então, até que isso aconteceu, foram inúmeras reuniões e conversas com diversos municípios aqui da região, para que o projeto realmente começasse a fazer alguma coisa em prol dos agricultores”* (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).

Mesmo com as expectativas de receber dinheiro não sendo atendidas, os produtores foram percebendo, aos poucos, a importância do projeto para sua mobilização e organização. Muito da cultura desses projetos sociais está relacionado ao assistencialismo, sem desenvolver um processo de empoderamento para as comunidades que recebem este benefício. Na fala a seguir, ressalta-se a expressão,

“se tornar protagonista”, frase que exalta o início das mudanças de domínio das instituições locais.

*“Em alguns municípios o projeto andava legal. E outros nem tanto, por falta desse entendimento. Então, eu acredito que foi, vamos dizer assim, uma batalha que ele fosse implantado e entendido, como uma não interferência na política local, mas uma questão de melhoria da situação dos agricultores familiares, dos citricultores da região. Então, esse entendimento era sempre difícil. Esse consenso, do que realmente o projeto queria. Por que sempre ficava aquela impressão assim: os alemães iam trazer dinheiro para nós. Não trouxeram. Então, o quê que eles querem aqui? E aí começou, **nessas capacitações, os agricultores eram protagonistas**. Tomar na sua mão o poder de fazer as suas políticas de produção, e de organização, houve muito embate político, vamos dizer, partidário e tudo mais”* (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).

Embora todos os avanços conquistados, um dos produtores relatou que hoje, em 2016, os problemas continuam acontecendo. Muito da mobilização que foi realizada se perdeu, talvez em decorrência do perfil da associação e das divergências que continuaram acontecendo com as instituições e políticas locais: “houve um retrocesso, culpa nossa, dos agricultores que não se organizam ou esqueceram do que deveriam estar fazendo” (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).

Na subcategoria empoderamento, percebeu-se que os benefícios da cooperativa atingiram não somente os produtores, mas toda a região, trazendo renda e perspectivas novas para muitos. Igualmente surgiu com muita força, nessa análise, a capacidade de mobilização que o projeto possibilitou aos produtores locais, que passaram a ter mais ferramentas para buscar seus objetivos.

*“Mas por outro lado, os agricultores começaram a criar, vamos dizer assim, coragem de expor suas ideias, de buscar que as suas reivindicações fossem colocadas em práticas. E eu acredito que isso aconteceu legal, foi um grande ganho para a região. Tem todo um histórico, até os dias de hoje, que hoje já com outro cenário, mas que levou a ter uma situação diferenciada dos agricultores com relação as lideranças políticas da região”* (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).

Outro aprendizado que ficou evidente, nesta categoria, é a necessidade de buscar mais capacitação para os produtores. Aqueles que tiveram as capacitações, nos anos 90, seguem com princípios fortes de agroecologia e cooperativismo, porém muitos sócios novos foram incorporados e sem terem passado pelo mesmo processo. Alguns dos sócios antigos mencionaram a preocupação com o futuro e com as novas gerações, já que dos 14 sócios iniciais apenas 6-7 permanecem, tendo sido

incorporados 30-40 novos sócios, portanto a filosofia inicial da cooperativa sofreu uma transformação. Na opinião de alguns, ela deveria ser resgatada.

No que tange a subcategoriatomada de decisão, um dos momentos que simbolizam este processo ocorreu, em 2007, quando os produtores estavam indecisos quanto à instalação da nova fábrica de óleos e sucos. Após inúmeras discussões e diferentes posicionamentos sobre a viabilidade de instalar a nova fábrica, a decisão foi contratar uma empresa para realizar o estudo de viabilidade financeira e estratégica do novo projeto. Esta deliberação foi importante para a redefinição dos objetivos da Ecocitrus. Além disso, representou um processo de empoderamento dos produtores, que tomaram decisões para aumentar o tamanho e o alcance da cooperativa. Após os estudos de viabilidade de instalação em três locais diferentes, o grupo chegou à conclusão que permanecer no local onde estavam era a melhor solução. Contrariando vários pensamentos pré-formulados, os produtores encontraram alternativas para suprir as necessidades.

Uma questão importante, que apareceu em uma entrevista, refere-se ao processo de troca de gestores e à participação dos diretores na tomada de decisão da cooperativa. Na Ecocitrus, acredita-se que toda a cooperativa deve ter uma gestão rotativa, com todos os sócios podendo participar ativamente dos cargos de gestão. A gestão é eleita por dois anos, com a possibilidade de uma reeleição por mais dois anos, havendo um acordo interno para tentar trocar os gestores ao término de cada gestão. O processo de tomada de decisão é sempre realizado pelo colegiado de sócios.

*“Esse negócio tem uma gestão e essa gestão, ela é colegiada. Quando tu leva esse colegiado para fazer gestão, as coisas demoram, as coisas não andam, falta clareza, tomar decisão. Às vezes tem que cuidar disso. Às vezes tu tenta ser o máximo transparente, envolvente, traz todo mundo para fazer o nós, juntos, mas isso às vezes também interfere na agilidade, na competência. Às vezes tu “Ah, nós, agricultores fazemos gestão, como esse é o nosso negócio...” Mas isso às vezes tem que, sabe, pode te dar problema. Então o profissionalismo, acho que isso a gente tem que ter muito cuidado. Tu tem que, sim, fazer a gestão compartilhada, participativa, mas tem que ser profissional”(VICE-PRESIDENTE ECOCITRUS, informação verbal).*

Outro evento que retrata a tomada de decisão ocorreu em 2007, quando a Ecocitrus passou por um período de crises internas, com disputas de poder e jogos pelo exercício da democracia. Este processo constituiu-se em importante evento na

história da cooperativa, já que dois grupos de atores internos entraram em conflito por questões salariais e trabalhistas. De um lado estavam os produtores/sócios da Ecocitrus, do outro lado, os técnicos agrícolas contratados para prestar serviços para a cooperativa. Mediando estes grupos encontrava-se a gestão da cooperativa à época. Nos anos de 2003/2004, a Ecocitrus, preocupada com futuras ações judiciais, vinculadas a direitos trabalhistas, fundou uma ONG para que os técnicos ficassem vinculados a ela e não diretamente à Ecocitrus. Este ajuste funcionou perfeitamente por três anos. Entretanto, os produtores da cooperativa começaram a questionar o salário pago aos técnicos, que eram superiores aos pagos aos demais funcionários.

Um dos princípios mais citados no cooperativismo é a igualdade entre todos. Muitos dos sócios mostravam-se insatisfeitos com a disparidade salarial existente., A democracia na cooperativa foi muito importante para a solução do conflito, tendo sido constituído um conselho de administração. O conflito foi significativo para empoderar o grupo, gerar conhecimento sobre as práticas democráticas e buscar condições mais igualitárias para todos os envolvidos. A solução adveio de uma decisão tomada na assembleia de produtores, quando a maioria dos participantes votou pela extinção dos contratos. A ONG ainda existe atendendo outros projetos e a Ecocitrus contratou novos técnicos para a prestação do serviço.

Outra subcategoria que emergiu nas discussões sobre a Ecocitrus foi o processo de produção do biogás. A Ecocitrus, pensando em investir em um novo segmento e encontrar uma forma sustentável de descartar seus resíduos, contratou uma empresa de São Paulo para realizar a análise de impactos ambientais. Uma das descobertas do estudo foi a possibilidade de geração de gás metano. A empresa paulista, observando o potencial da Ecocitrus, propôs uma parceria, na os paulistas teriam o controle do processo do gás e a Ecocitrus ficaria com o substrato, o fertilizante. Após discussões internas na cooperativa, a Ecocitrus tomou a decisão de não aceitar a proposta e buscar outros parceiros, que estabelecessem uma relação mais justa no negócio.

*“O que se levou aos sócios era de que o nosso processo aeróbico, ele é um processo bastante qualificado para a compostagem, mas ele traz alguns defeitos, que é as emissões, o odor... Então apesar de nós nos laurearmos, nos orgulharmos de ter um composto para as nossas propriedades agrícolas, mas ao mesmo tempo nós também éramos um poluidor, porque as emissões... o processo emitia CO<sub>2</sub>, alguns metabólicos aí de amônia e mesmo CH<sub>4</sub>, e era possível pegar estes gases e recuperá-los e tornar isto uma moeda. Então foi levado à cooperativa o seguinte: nós podemos fazer um ‘revamp’, uma reengenharia do*

*processo. Manteríamos as mesmas ordens de entrada e de saída, composto final, um composto mais maturado, e como era uma cultura que usa biofertilizante nas propriedades dos sócios da citricultura, nós teríamos um produto mais estável, mais qualificado para as nossas propriedades. E além do mais, poderíamos ter mais outras moedas para agregar valor à usina e essa moeda seria através da recuperação dos gases desse processo, sem perder absolutamente nada. Então o que se levou é isso: vamos desenvolver e vamos dividir aquilo que nós não temos, que é o gás” (RESPONSÁVEL TÉCNICO PELA USINA DE COMPOSTAGEM E BIOGÁS, informação verbal).*

Após a definição de que a Ecocitrus tentaria realizar o processo sem o auxílio da consultoria de São Paulo, foi necessário buscar parceiros regionais para executar o projeto. Nessa etapa, surgiram a Naturovos e a SulGás. A Naturovos, empresa privada produtora de ovos, precisava destinar corretamente seus resíduos, principalmente o esterco de galinha. Contanto com a matéria-prima da Naturovos e o domínio da técnica de produção, chegara o momento de pensar em comercializar o gás biometano. A primeira etapa foi marcada pelo autoconsumo: distribuição para os produtores e para a frota da cooperativa.

*“Nós chegamos ao ponto de dominar a arte de fazer. Agora é a arte de pegar esse conhecimento e levá-lo para o campo comercial. Mas nesse meio tempo nós começamos a produzir o gás e socializar com os nossos agricultores, que viram por bem usar esse gás, não se cobra nada, porque ainda esta em desenvolvimento, então 40 carros estão no projeto hoje. A maioria são dos sócios, que usam o combustível, já estão aí há dois anos usando o combustível. E usamos para os nossos usos internos, nosso transporte de pessoal, os carros da cooperativa são todos eles convertidos para gás, usados com o combustível local. Nós passamos a gerar energia local para essa plataforma. Autoconsumo” (RESPONSÁVEL TÉCNICO PELA USINA DE COMPOSTAGEM E BIOGÁS, informação verbal).*

A segunda etapa – comercializar para o mercado – está na dependência de um acordo com a Sulgás – Companhia de Gás do Estado do Rio Grande do Sul, empresa responsável pela comercialização e distribuição de gás natural canalizado no Estado. Esta parceria ainda não foi completamente firmada. A Ecocitrus está trabalhando nos convênios para iniciar a comercialização do produto, entretanto este processo está travado pelas burocracias estatais.

Além da parceria com as instituições antes mencionadas, a Ecocitrus também contou com o auxílio de universidades regionais, que auxiliaram nas pesquisas e desenvolvimento do processo, o qual foi tão inovador que gerou a primeira legislação brasileira sobre biometano.

*“Envolvemos aí as universidades - UNIVATES nos biorreatores, fizemos outras parcerias com outros fornecedores e conseguimos rapidamente, em dois anos, produzir o gás e qualificá-lo. E foi esta planta que favoreceu à ANP fazer o Marco Zero do Biometano,*

*porque tinha as variáveis de processo, nós começamos a coletar esses dados e ofertamos isso à ANP e a ANP usou essa planta para modelar e poder emitir o Marco Zero, que é a 08/2015, que é o Marco Zero do Biometano” (RESPONSÁVEL TÉCNICO PELA USINA DE COMPOSTAGEM E BIOGÁS, informação verbal).*

O auxílio da Ecocitrus na elaboração de uma legislação sobre o assunto é interessante para analisar os *institutional voids*. No Brasil, ainda existiam lacunas institucionais sobre o assunto do gás biometano, que não era investigado nem regulado pelas autoridades competentes. Através da parceria firmada pela Ecocitrus com empresas privadas, estatais e universidades, foi possível criar uma planta industrial que permitisse uma análise sólida sobre a matéria, ensejando o início das discussões sobre a legislação vigente no Brasil hoje. Portanto, uma inovação social preencheu um vazio institucional pela pesquisa, desenvolvimento de novas *expertises* e novas formas de fazer.

*“Hoje, assim, por exemplo, esse incentivo que eu acho que deveria vir do próprio Estado, você produzir energias renováveis. Então, acho que isso é uma lacuna, quer dizer você deveria ter o apoio do Estado, do governo federal, de tudo isso para incentivar iniciativas como a nossa. Então, você, puxa vida, eles foram capazes, eles investiram estão usando recurso próprio par produzir energia renovável, sabendo dos problemas que a gente vai ter com energia no futuro e você vê que existe muito pouco aporte dessa parte do apoio, tanto o governo estadual quanto federal, eu acho que tem uma lacuna muito grande aí” (TÉCNICA DA USINA DE COMPOSTAGEM E SÓCIA-PRODUTORA, informação verbal).*

No processo de tomada de decisão da cooperativa, sempre existiram discussões, especialmente, neste processo, as contestações foram muito evidentes. Por não ser um processo central para a cooperativa, os produtores não acreditavam em sua execução, bem como não apoiavam os investimentos que seriam realizados. O processo de transformar resíduos em gás não era algo tão simples de ser compreendido pelos agricultores, os quais não acreditavam na viabilidade de sua execução.

Os agricultores passaram a compreender melhor o investimento só no momento em que puderam começar a usufruir do gás em seus veículos, percebendo inclusive os benefícios ambientais e sociais que estavam gerando. Entretanto, apesar de os sócios-agricultores estarem usufruindo do gás produzido na usina, este projeto não é o central da Ecocitrus, que permanece sendo uma cooperativa produtora de citrus. Quando os primeiros problemas financeiros começaram a aparecer, a Ecocitrus tomou a decisão de não mais investir no projeto do biogás e de manter a estrutura como está – produzindo o gás para dar um destino correto a seus resíduos e para o

autoconsumo –, mas não passar para um novo estágio, que seria a comercialização no mercado.

Outra contestação apareceu nas relações com a empresa privada. Os princípios das duas organizações são muito diferentes, bem como suas estruturas de gestão e de tomada de decisão. Em determinado momento, para participar de uma chamada pública para investir na comercialização do gás, era necessário dar bens em garantia, os quais a Ecocitrus não possuía. A Naturovos decidiu não arriscar sozinha e o projeto de 19 milhões foi perdido, por incompatibilidade de princípios e de modelos de gestão.

Outro fator considerado é que os benefícios não foram financeiros, mas ambientais e sociais pelo compartilhamento de conhecimento e reorientação por meio de uma nova forma de fazer as coisas na cooperativa e na região. A Ecocitrus desafiou as instituições dominantes ao buscar nova *expertise*, abrir novos projetos e pensar nos ganhos sociais e ambientais, antes mesmo dos financeiros.

### 5.7.3 Análises do macro nível – contexto da Ecocitrus

Na análise do nível macro, ou seja, referente ao contexto, emergiram cinco subcategorias: cultura, como preenche o vazio institucional, desafio, política, vazio institucional.

Na subcategoria desafios, observou-se que, no início do projeto, um grupo pequeno de produtores acreditaram na produção orgânica. A grande maioria dos produtores não acreditava na nova realidade que lhes fora apresentada. Mesmo com todas as dificuldades para introduzir uma nova filosofia de produção, o grupo que posteriormente formou a Ecocitrus antecipou a nova realidade e investiu tempo e dedicação nesta área, que hoje possui mercado e tornou-se uma significativa fonte de renda para a região. Este grupo, no entanto, enfrentou muitos desafios, sendo o maior deles a falta de informação da comunidade local, que os enxergava como ‘loucos’. Na fala a seguir, identificam-se estes fatores.

*“Na produção orgânica, por exemplo, hoje aqui na região somos conhecidos a nível nacional, fora, a nível de Estado, mas para os agricultores, instituições, poder político local ainda continua sendo um tabu, uma coisa que não é o normal, nós somos anormais, somos*



*“pessoas que estamos fora da casinha e não trabalhamos como dita a cartilha em questão de produção, comercialização, não uso de agrotóxico, nós somos vistos como os patinhos feios da historinha. São conflitos que existiam e que existem e que não foram superados e não vão ser nunca, acredito que isso vai acontecer sempre” (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).*

Embora a Ecocitrus seja hoje reconhecida pela excelência de seus produtos e pelo crescimento econômico da cooperativa, um dos sócios-fundadores emitiu um alerta importante sobre os princípios da cooperativa. Na opinião dele, muitas coisas estão se perdendo e os sonhos iniciais do projeto não estão mais sendo seguidos. Essa pode ser uma característica dos empreendimentos sociais que crescem e ganham escala.

*“O que se queria no início e do que a gente evoluiu em termos de organização, de instituição Ecocitrus, acredito que os tempos mudaram e alguns como eu, ainda têm a mesma ideia, aquela mesma meta de fazer uma agricultura diferente, de ter relações diferentes entre os agricultores e tudo mais, mas eu vejo que o mundo mudou e nós ficamos meio defasados, acho que é uma questão normal isso, de gerações que passam, nós estamos a 30 anos trabalhando nesse projeto, com a Ecocitrus a 21 anos, vejo que há um retrocesso na região e na Ecocitrus o esquecimento de algumas coisas básicas, importantes que deveriam ser retomadas” (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).*

Nas subcategorias de vazio institucional e como preencheu o vazio institucional, observou-se que o contexto institucional, no qual a cooperativa foi criada, evidenciava ausência de incentivos governamentais para a consolidação de uma agricultura familiar forte. Os membros da cooperativa são pequenos agricultores, muitos dos quais estavam abandonando a vida do campo pela falta de incentivo à agricultura familiar. Na década de 90, iniciaram-se programas de políticas públicas para incentivar essas famílias a permanecer no campo e produzir de forma familiar.

Neste caso, o vazio preenchido tinha ocorrido tanto pelas ações do mercado como pela omissão do estado. Em termos de falhas de mercado, os pequenos produtores não tinham condições técnicas nem de informação para operar no mercado, dependiam de intermediários para comercializar seus produtos. Ou seja, eram explorados financeiramente por intermediários, que determinavam o preço e as condições de compra/venda de seus produtos.

Os produtores também não tinham acesso aos melhores mercados consumidores, nem dispunham das condições necessárias para negociar e obter melhores condições para a venda de seus produtos. Faltavam-lhes informações

técnicas e relacionais. A criação da cooperativa colaborou na comercialização dos produtos, quebrando a dependência financeira e abrindo novas oportunidades de mercado, incluindo novos produtos a serem explorados. Nesse sentido, o papel da cooperativa é muito importante para mudar as relações.

Com as constantes falhas do Estado, os agricultores não esperavam uma política pública permanente para a agricultura familiar. Eles permaneciam sempre dependentes de novas políticas públicas a serem criadas, as quais, muitas vezes, não passavam de promessas de campanha eleitoral. Aqui, observa-se que o Estado oferece incentivos, mas não promove mudanças transformadoras nas bases.

Outro vazio do Estado que a cooperativa passou a preencher é relativo à sustentabilidade. O Brasil é conhecido pela ausência de políticas públicas ambientais e a Ecocitrus trabalha com agricultura orgânica e sustentável, trazendo para o debate a importância dessas práticas. Outro vazio do Estado corresponde à falta de criação de empregos para a região, o que traria a possibilidade de as famílias poderem continuar vivendo da agricultura. Este vazio também foi preenchido pela Ecocitrus.

Um dos pontos importantes constatados refere-se aos vazios institucionais que ocorrem quando as instituições que deveriam ocupar determinado espaço ou promover determinada atividade não cumprem seu papel. Neste caso, observou-se um vazio quanto ao fornecimento e ao incentivo à produção de alimentos orgânicos. A imaturidade de regulamentação no Brasil acarreta uma série de dificuldades para que os pequenos produtores possam investir neste tipo de produção mais sustentável, além disso faltam políticas públicas de incentivo à agricultura familiar. Este projeto teve incentivo primário de uma instituição estrangeira. Ele poderia ter sido posteriormente incrementado por instituições locais, entretanto a falta de informação e de incentivo levaram muitos produtores a migrarem novamente para a agricultura convencional, como mostra a fala a seguir.

*“Daquela época para hoje, é de que está na nossa mão fazer uma coisa diferente, é possível os agricultores fazerem coisas diferente, diferente do que faziam naquela época, não estar totalmente a mercê de todas as instituições e organizações que existiam na época para outro trabalho que poderia ter avançado muito mais aqui na região, nós colocamos a estrutura da Ecocitrus para todos os agricultores, fizemos uma campanha, fomos de município a município discutindo, colocando a nossa fábrica a disposição para que eles tivessem produção própria de óleos essenciais e de sucos, isso não aconteceu, apesar de termos feito todo um processo transparente de discussão, de como iríamos trabalhar aconteceu muito pouco, se formou outra cooperativa que está fazendo um pequeno trabalho conosco, mas nós poderíamos estar processando grande parte da produção da região para os agricultores, para eles terem o produto final, para comercializarem e terem outro patamar, não só fornecedores de matéria prima. A gente*

*pode dizer que isso é uma coisa que poderia ter sido diferente e não aconteceu, por falta de entendimento e tudo mais, sei que é um processo difícil, em 20 anos nossa passagem como técnicos e como agricultores, a gente acha que tem que acontecer uma evolução, mas a gente sabe que isso não é assim, a gente pensa que pode mudar alguma coisa, a gente consegue fazer o processo andar, chegar no final é meio difícil, a gente também tem que ver nossas limitações e o espaço de tempo que precisa para ter uma mudança e a gente realmente fazer uma coisa diferente” (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).*

No que se refere ao aprendizado, um dos entrevistados abordou uma questão muito importante, mencionando que a Ecocitrus foi uma das responsáveis pelo crescimento da cultura da produção orgânica no Brasil, auxiliando na formatação de leis e de incentivos para pequenos agricultores. A Ecocitrus atuou no preenchimento de vazios institucionais, por ter auxiliado na elaboração de leis e no preparo de incentivos, o que, sem seu auxílio, as instituições responsáveis não teriam feito ou ao teriam demorando muito para fazer. A cooperativa colaborou para a mudança da cultura consumidora no Brasil, possibilitando que mais consumidores tenham acesso a uma produção mais sustentável e saudável. Tal envolvimento demonstra o compromisso que a Ecocitrus contraiu com os valores assumidos.

*“A gente ajudou até na criação da lei dos orgânicos do Brasil, fazia parte do grupo de trabalho nas entidades de produção que participavam, enfim, muita coisa a gente ajudou direta e indiretamente, os que produzem orgânico a ter esse espaço, a ter política pública, hoje tem 4, 5, 10 linhas de financiamento para a produção orgânica. Há 20 anos atrás, se tu dissesse que era orgânico, eles não davam recurso porque eles só tinham certeza que tu ias produzir se tu comprasses adubo. Então era, eu acredito que foi importante para várias mudanças que não fizeram só em função da cooperativa, mas de toda uma rede de organização aí que batalhavam pelo mesmo objetivo. Questão da certificação participativa a lei dos orgânicos, de ter políticas públicas, para a produção orgânica, então isso tudo são só avanços importantes” (PRODUTOR E SÓCIO-FUNDADOR DA ECOCITRUS, informação verbal).*

Pelas análises sobre o contexto institucional no qual a Ecocitrus vem desenvolvendo suas atividades, identificaram-se os fatores institucionais que interferem ou motivam a Ecocitrus no exercício de suas práticas, como sintetizado no Quadro 17. Seguindo a mesma lógica das análises realizadas nos casos do México e do Bailique, identificaram-se os fatores relacionados a vazios institucionais, aos valores e normas, bem como as crenças e motivações.

Quadro 17: Fatores institucionais Ecocitrus

Vazio institucional	Valores e normas	Crenças e motivações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconsistência das políticas governamentais destinadas a produtos orgânicos.</li> <li>• Legislação em implantação sobre biogás – auxiliada pela expertise da Ecocitrus.</li> <li>• Falta de incentivo público para a agricultura familiar.</li> <li>• Falhas de mercado – acesso restrito ao mercado consumidor.</li> <li>• Mercado de trabalho – falta de capacitação dos produtores (tanto técnica quanto de habilidades gerenciais).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores (importância das práticas do cooperativismo).</li> <li>• Normas – preceitos muito fortes de produção orgânica.</li> <li>• Preservação ambiental e preocupação com agroecologia.</li> <li>• Relações de (des) confiança: <ul style="list-style-type: none"> <li>• entre os sócios da cooperativa;</li> <li>• entre a cooperativa e empresas privadas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estereótipos (preconceito ou percepção desfavorável da sociedade sobre a produção orgânica).</li> <li>• Práticas gerenciais – tomada de decisão em assembleias colegiadas.</li> <li>• Identidade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• produção orgânica;</li> <li>• cooperativismo.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 5.8 CTPs – *Critical Turning Points* da Ecocitrus

Nesta seção, são apresentados os CTPs – *Critical Turning Points* da Ecocitrus<sup>13</sup>. Ou seja, complementando as análises que foram realizadas nas etapas, evidenciam-se os seis principais eventos que transformaram o processo de inovação social da cooperativa em uma *timeline*.

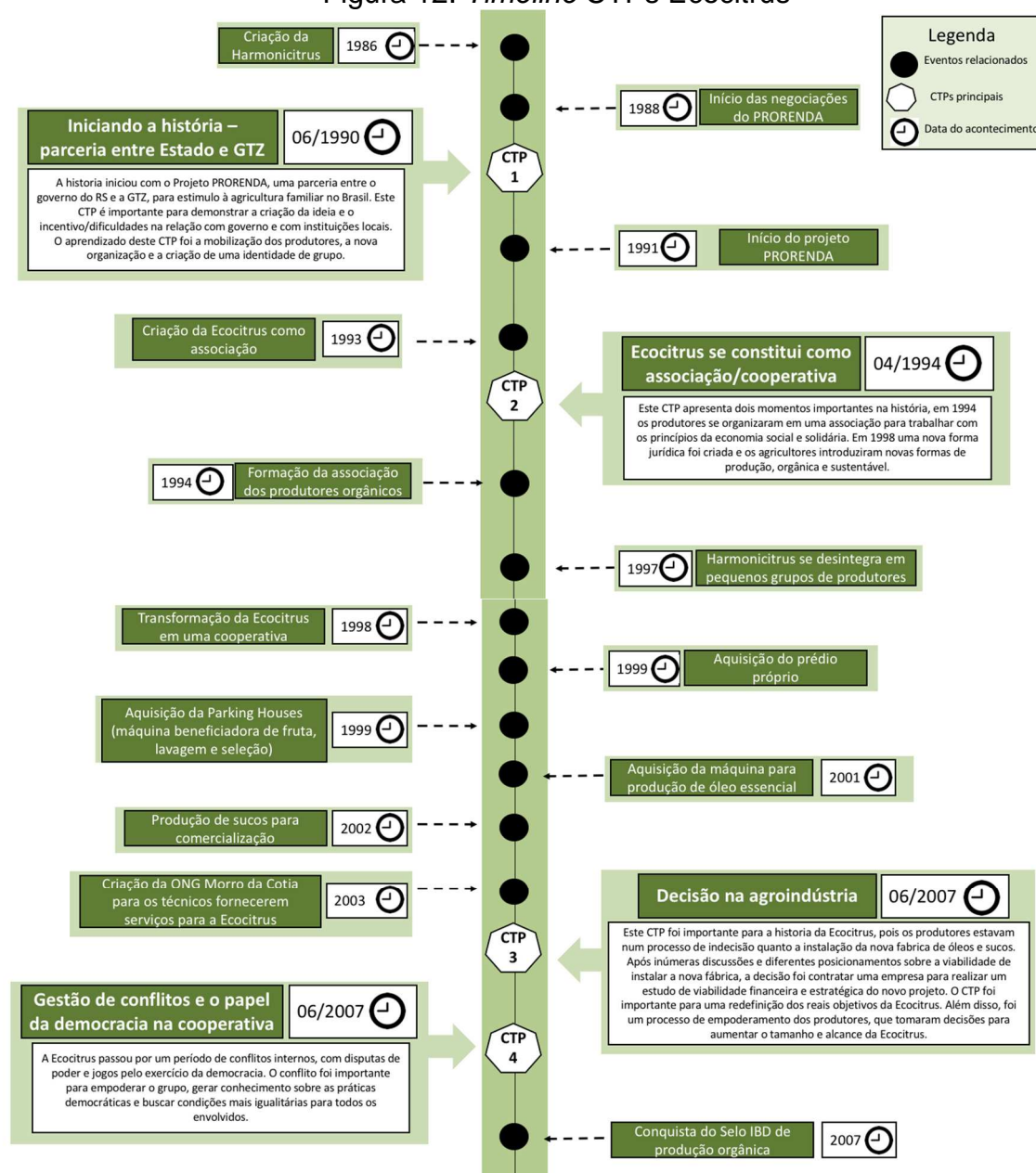
- CTP 1 – (1990) iniciando a história – parceria entre Estado e GTZ (cooperação técnica alemã): a história começou com o Projeto PRORENDA, uma parceria entre o governo do RS e a GTZ, para estímulo à agricultura familiar no Brasil. Este CTP é importante para demonstrar a elaboração da ideia e o incentivo/dificuldades na relação com governo e com instituições locais. O aprendizado deste CTP foi a mobilização dos produtores, a nova organização e a formação de uma identidade de grupo.
- CTP 2 – (1994/1998) Ecocitrus se constitui como associação/cooperativa:este CTP apresenta dois momentos importantes na história. Em 1994, os produtores se organizaram em uma associação para trabalhar com os princípios da economia social e solidária. Em 1998, uma nova forma jurídica foi adotada e os agricultores introduziram novos modos de produção orgânica e sustentável.

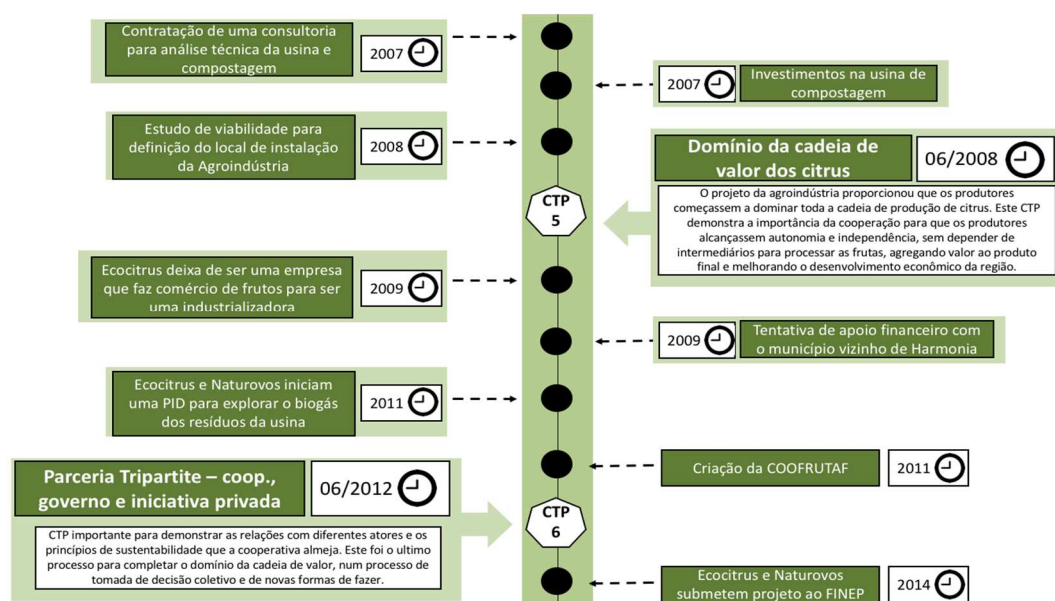
<sup>13</sup> Esta *timeline* foi publicada originalmente no *site* do grupo de pesquisa TRANSIT e pode ser acessada no link <http://www.TRANSITsocialinnovation.eu/sii/ripess-ecocitrus>.

- CTP 3 – Decisão na agroindústria (2007/2008): este CTP foi importante para a história da Ecocitrus, pois os produtores estavam indecisos quanto à instalação da nova fábrica de óleos e sucos. Após inúmeras discussões e diferentes posicionamentos sobre a viabilidade de instalar a nova fábrica, a decisão foi contratar uma empresa para realizar o estudo de viabilidade financeira e estratégica do novo projeto. O CTP foi significativo para a redefinição dos objetivos da Ecocitrus, sendo um processo de empoderamento dos produtores, que tomaram decisões para aumentar o tamanho e o alcance da Ecocitrus.
- CTP 4 – Gestão de conflitos e o papel da democracia na cooperativa(2007): a Ecocitrus passou por um período de conflitos internos, com disputas de poder e jogos pelo exercício da democracia. O conflito mostrou-se relevante para empoderar o grupo, gerar conhecimento sobre as práticas democráticas e buscar condições mais igualitárias para todos os envolvidos.
- CTP 5 – (2008-2009) Domínio da cadeia de valor dos citrus: o projeto da agroindústria proporcionou que os produtores começassem a dominar toda a cadeia de produção de citrus. Este CTP demonstra a importância da cooperação para que os produtores alcançassem autonomia e independência, não mais dependendo de intermediários para processar as frutas, agregando valor ao produto final, melhorando o desenvolvimento econômico da região.
- CTP 6 – Parceira Tripartite (2011/2012) Parceria Tripartite – cooperativa, governo e iniciativa privada: CTP significativo para demonstrar as relações com diferentes atores e os princípios de sustentabilidade que a cooperativa almeja. Este foi o último processo para completar o domínio da cadeia de valor, em uma tomada de decisão coletiva e através de novas formas de fazer.

Na *timeline* (Figura 12) são apresentados os seis CTPs principais e os eventos relacionados a cada um deles.

Figura 12: Timeline CTPs Ecocitrus





Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Estes seis *critical turning points* foram os eventos mais relevantes da história da Ecocitrus, representando os pontos de intersecção para as mudanças mais significativas para os produtores orgânicos de citrus, os quais conseguiram coordenar sua cadeia e garantir melhores condições de acesso ao mercado. Além dos seis CTPs identificados, observaram-se outros eventos relevantes para a chegada aos momentos de transição. Eles também se mostram significativos para a história e para compreender o processo de inovação social pesquisado.

## 5.9 Dados emergentes da coleta de dados e discussão conceitual

Nesta subseção, apresentam-se os dados emergentes da coleta de dados feita nos casos brasileiros do Bailique e da Ecocitrus; a discussão conceitual com o referencial teórico estudado; outras referências surgidas da necessidade de explicar os novos fenômenos encontrados.

No que tange o contexto micro, ou seja, os atores envolvidos nas iniciativas, sabia-se, pelo estudo do referencial, que as inovações sociais têm como característica o envolvimento dos atores ou, como muitos autores chamam, dos beneficiários da inovação social (AGOSTINI; MARQUES; BOSSLE, 2016; BIGNETTI, 2011; CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION, 2014; CLOUTIER, 2003; CRISES, 2015).

Nos três casos estudados, identificou-se a participação ativa dos atores envolvidos, pois pela ação dos beneficiários percebe-se o processo de inovação social ocorrendo. O envolvimento das comunidades locais, principalmente nos casos do Bailique e do México, faz com que a inovação social seja efetiva e esteja sendo realizada de acordo com a cultura local e o interesse dos beneficiários, isto é, as comunidades locais detêm o protagonismo desse processo.

Referente à dimensão de quem produz inovação social, André e Abreu (2006), em sua quarta dimensão, intitulada agentes, identificam instituições (públicas, privadas ou terceiro setor); organizações; movimentos sociais. O papel desempenhado pode ser o de mediador ou o de inovador/adoptante. As relações de poder assumem como característica serem hegemônicas ou não hegemônicas.

Na classificação feita pelos mesmos dos autores, identificou-se a presença de instituições locais e externas às comunidades. Nas três iniciativas pesquisadas, o impulsionador dos projetos foi um ator ou instituição externa: pública e privada, no caso da Ecocitrus, e terceiro setor no caso mexicano e do Bailique. Nos três casos visualizou-se o papel de um mediador e, nos casos mexicano e do Bailique, a presença de uma liderança externa muito forte, denominada pelos comunitários como os 'idealizadores' do projeto, o Rubão no Bailique e padre Oscar no México. Ambos exerceram, no primeiro momento, o papel de incentivadores e depois o de mediadores. Esta relação, contudo, apresenta certo grau de dependência de uma liderança forte, personificada em uma pessoa. Em ambos os casos, percebeu-se a tendência natural para que outras lideranças surjam, mas ainda há uma relação muito forte com as pessoas que iniciaram o projeto.

A constatação de uma liderança forte, em iniciativas de inovação social, não constitui novidade. Outros estudos já encontraram esta mesma incidência, como o caso da *Fundación Paraguaya* estudada por Maak e Stoetter (2012), que, apesar de atribuírem o sucesso do caso ao trabalho da equipe, identificam o fundador e chefe executivo Martin Burt como a principal referência.

Na literatura é recorrente identificar tais lideranças como empreendedores sociais (ASHOKA, 2014; DEES, 1998; MAIR; MARTÍ, 2006; ZAHRA et al., 2009), pessoas que desenvolvem novas formas de empreender, voltadas para mudanças sociais. Assumem os riscos de um empreendimento para atender necessidades sociais. Na tese, não foi identificada a presença de um empreendedor social, mas a



figura do idealizador do projeto, que transfere, no tempo de cada organização, esta liderança para a comunidade.

Conforme sugerido por Horta e Bignetti (2014), identificaram-se diferentes grupos de atores envolvidos nas iniciativas: indivíduo; organizações públicas não estatais; organização estatal; organizações híbridas. Nos casos analisados, observaram-se os atores organizados em diferentes conjuntos:

- Indivíduos isolados – cidadão membro de uma comunidade (produtor de café, produtor de citrus, produtor de açaí);
- comunidade – conjunto de indivíduos cuja coletividade traduz o estilo de vida local;
- organização estatal – o Estado representado por órgãos públicos de diferentes esferas, por consultores e técnicos, pelo poder judiciário, pelo poder executivo, atuando por políticas públicas;
- instituições locais – organizações e associações criadas para dar sustentação e apoio às iniciativas, advindas da demanda das comunidades locais; também o núcleo familiar;
- instituições externas – organizações de fora da comunidade que apoiaram ou sustentaram os projetos, possuindo variadas características: sem fins lucrativos, com fins lucrativos, universidades, igreja, fundações, etc.

Quanto à contribuição das organizações estatais e privadas, observou-se que elas podem ser um impulsionador para que o processo de inovação social ocorra, mas não são fundamentais para sua manutenção, desde que tenham gerado a autonomia e a independência das comunidades e dos beneficiários envolvidos. Essa constatação corresponde aos três casos: inicialmente, instituições externas foram as idealizadoras e incentivadoras; o processo de autonomia levou ao surgimento de novas lideranças locais; estas assumiram o protagonismo transformador.

Contudo, nem todas as instituições identificadas, nesta investigação, contribuíram com as iniciativas de inovação social. A instituição que mais negativamente apareceu nos achados foi a dos atravessadores. Nos três casos, ela foi identificada como uma das maiores causas das desigualdades advindas do mercado.

Na literatura, muitos estudos mostram os atravessadores como exploradores das cadeias de valor, os quais, utilizando práticas de mercado não éticas, exploram

produtores menos favorecidos. Entretanto, encontrou-se um estudo que revela um lado diferente dessa instituição, considerando os atravessadores como *outsiders* que servem como intermediários entre grupos dominantes e subordinados. Tal estudo analisa os dois papéis que eles cumprem: primeiro, o econômico, consequência das estruturas institucionais na sociedade dominante que geram desigualdade; segundo, o de ‘bodes expiatórios naturais’, para proteger as instituições tradicionais de um conflito social. Juntos, esses dois papéis desempenham importante função de controle social, que permite que conflitos econômicos e sociais transpirem uma alteração no sistema de estratificação étnica (SILVERMAN, 2000).

A visão tradicional e preconceituosa de que os atravessadores somente exploram as cadeias pode, portanto, ser analisada sob outra perspectiva, sob o ponto de vista de sua exclusão do sistema econômico. Ou seja, há que se observar que o vazio institucional está também operando contra esses intermediários, os quais, no primeiro momento, são vistos, nas cadeias de valor, somente sob o ponto de vista negativo, sem se perceber que, muitas vezes, eles também são explorados e excluídos desse sistema de mercado. Essa análise não altera o que foi identificado nos três estudos de caso – os atravessadores geram mais desigualdade social e exploram os produtores, que nesses casos, são as minorias usurpadas –, porém possibilita outra visão, frequentemente desconsiderada.

No que tange ao nível meso, referente ao processo de inovação social, os dados mais relevantes que emergiram dizem respeito à cadeia de valor, ao empoderamento, à escala, à tomada de decisão, aos fatores intrínsecos de cada iniciativa. Estas subcategorias são aqui analisadas por intermédio da temática das inovações sociais transformadoras, que envolvem o processo de inovação social e como este pode transformar as realidades locais.

Para a análise do processo, utilizou-se uma metodologia complementar às entrevistas, identificando os CTPs das iniciativas, o que permitiu melhor compreensão dos pontos cruciais que impulsionaram as transformações e melhor percepção da efetividade do processo de inovação social.

Contando com os dados oriundos dos CTPs, buscou-se na teoria uma explicação para as questões que envolviam os processos de transformação. Para a

análise das inovações sociais transformadoras<sup>14</sup>, há que se observar que, quando os problemas são tratados como se fossem situações isoladas, faz sentido procurar soluções específicas e, nesses casos, geralmente se observa a inovação social. Entretanto, quando se percebe que os problemas sociais estão interligados com um sistema todo, torna-se claro que aquilo que precisa se transformar é muito mais complexo (AGOSTINI; VILACLARA; TRAVIESO, 2016).

Nos três casos analisados, observaram-se pontos cruciais de transição para que as inovações sociais transformassem as estruturas dominantes. Como exemplo, no caso do Bailique a comunidade criou a Escola Família, com recursos advindos da renda da venda do açaí, cadeia que eles passaram a coordenar com auxílio do protocolo comunitário. Esta ruptura com agentes intermediários e com a dependência do estado para prestar serviço educacional demonstra uma ação proativa da comunidade, que preenche um vazio e soluciona um problema bastante complexo, ou seja, que envolve o sistema como um todo.

Esse é o desafio que assume a inovação social transformadora. Conforme o antropólogo Appadurai (2013), não se trata de desenhar novos objetos para caberem em determinado contexto, mas desenhar novos contextos. Em outras palavras, se os problemas sociais são sintomas de um sistema que contém fundamentalmente um problema em sua raiz, então a solução criativa corresponde à criação de um sistema melhor.

Sistema refere-se ao conjunto de instituições, atores, atividades, políticas, recursos, estruturas de poder, valores e normas que interagem entre si e influenciam coletivamente o comportamento dos atores do sistema, levando a uma situação ou um resultado (THORPE, 2014). Não se pode isolar um problema social de seu contexto político, econômico e cultural. O tipo de inovação que visa ter um impacto no sistema tem que levar em conta, ao mesmo tempo, todos os aspectos e compreender como eles interagem uns com os outros.

A análise do contexto foi realizada nos três casos, sendo empiricamente comprovado que não há como isolar a inovação social do contexto em que ela está inserida. Principalmente nos casos do Bailique e do México, foi significativa a identificação e a manutenção das características das comunidades locais, respeitando

---

<sup>14</sup>Esta análise sobre inovações sociais transformadoras faz parte de um artigo publicado pela autora e por dois pesquisadores mexicanos no Enanpad 2016 (AGOSTINI; VILACLARA; TRAVIESO, 2016).

suas trajetórias e suas crenças. Observou-se, contudo, que a manutenção destas características pode levar à ‘estagnação’ em sentido comercial e empresarial, pois o ritmo do mercado não é o mesmo dessas comunidades e ele não espera pelos longos processos de adaptação e de tomada de decisão coletivos.

No entanto, cresce a consciência da necessidade de criar um sistema mais sustentável e humano, existindo algumas iniciativas que refletem sobre o que isto significa em termos de inovação. Essa é a preocupação de um dos mais renomados grupos de pesquisa no momento, o TRANSIT – um projeto de investigação coletiva financiado pela Comissão Europeia.

O grupo TRANSIT articulou uma teoria para explicar como é possível conseguir mudanças sistêmicas (AVELINO et al., 2014; HAXELTINE et al., 2013). Os sistemas (instituições e práticas que dominam uma sociedade) estão inseridos em uma realidade maior, o que facilita ou impede que determinado sistema se torne dominante. Ao mesmo tempo, no âmbito dos sistemas, há ‘nichos’ relativamente protegidos, nos quais se pode experimentar inovações sociais transformadoras, que são novas práticas ou formas de pensar que ameaçam o sistema atual. Essas inovações reforçam-se mutuamente através das narrativas que se comunicam com a visão de mudança que se imagina.

Em determinadas circunstâncias e em certos eventos, cuja realidade é muito ampla para se ‘mudarem as regras do jogo’ (por exemplo, alterações climáticas), o sistema dominante é desestabilizado, aparecendo vazios. Isso oportuniza inovações sociais transformadoras que, se forem incubadas, sairão de seu nicho de proteção e renegociarão uma nova configuração do sistema. Nesse processo, há atores que detêm maior ou menor poder para negociar (AGOSTINI; VILACLARA; TRAVIESO, 2016).

Esta temática de pesquisa ainda está amadurecendo. Em 2015, o TRANSIT lançou uma versão mais detalhada e elaborada dos artigos anteriores, enfatizando que os estudos do grupo são um ‘protótipo gerador’ e convidando novos pesquisadores para aprofundar a temática (HAXELTINE et al., 2015). Por enquanto, alguns autores têm realçado aspectos sugestivos desta teoria. Stirling (2014), por exemplo, sublinha que o paradigma ressalta a ‘transformação’ que ocorre a partir da base, como as lutas sociais e os imaginários plurais, e não a ‘transição’, que é gerida, de cima para baixo, por indivíduos que ocupam posições de poder.

A relação de poder, principalmente relacionada com a cadeia de valor, ficou evidente nos três casos observados. As três iniciativas conseguiram eliminar os intermediários e encontraram formas alternativas de empoderar as comunidades nas negociações com o mercado. Para a análise dos vazios, como proposto nesta tese, este é um ponto de inflexão importante, por haver a ruptura com as instituições que dominavam o mercado; o empoderamento nas comunidades; a transformação social, provocada por este ponto crítico no processo de inovação social.

A teoria leva a repensar a questão de ‘escalabilidade’, que, na perspectiva dos ambientes empresariais, é uma questão recorrente em estudos de inovação e inovação social. Normalmente se pensa em escalabilidade numericamente, por exemplo, quantos clientes são servidos ou em quantos países. No entanto, se o que se busca é a mudança transformacional, o critério para avaliar o impacto deve ser diferente: deve ser o impacto sobre a dinâmica e as relações que estruturam o sistema (THORPE, 2014).

Há um esquema interessante para integrar ambas as perspectivas, o qual apresenta três tipos de escalabilidade: *scaling out* – é o que se costuma chamar de escala, ou seja, crescer em volume ou em números; *scaling up* – significa ter um impacto sobre as leis e outros fatores externos que facilitam ou impedem a iniciativa; *scaling deep* – quando uma inovação atinge os valores, a cultura e a mentalidade das pessoas (RIDDELL; MOORE, 2015). A análise da escalabilidade nas iniciativas estudadas está sintetizada no Quadro 18.

Quadro 18: Análise de escalabilidade nos casos empíricos

	<b>Scaling out</b>	<b>Scaling up</b>	<b>Scaling deep</b>
<b>México – Yomol A'tel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da produção de café.</li> <li>• Crescimento do número de clientes atendidos.</li> <li>• Aumento da quantidade de produtos exportados.</li> <li>• Número de clientes atendidos.</li> <li>• Famílias <i>tse'tales</i> envolvidas no projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se identificou impacto da cooperativa na transformação do ambiente externo (como leis ou políticas públicas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A transformação cultural e de valores ocorreu internamente. Não se identificou mudança externa na mentalidade da comunidade externa. Identificou-se uma tentativa de iniciar esse processo, porém muito embrionária.</li> </ul>
<b>Brasil – Bailique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da produção de açaí pela melhoria dos procedimentos de qualidade.</li> <li>• Projeção positiva de incremento de renda pelas novas parcerias fechadas, em janeiro de 2017, para exportar o produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se identificou impacto da cooperativa na transformação do ambiente externo (como leis ou políticas públicas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A transformação cultural e de valores ocorreu internamente, com as diversas comunidades e famílias se envolvendo no protocolo</li> </ul>

			comunitário. Não se identificou mudança externa.
<b>Brasil – Ecocitrus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamento superior por produtor por comercializar com a cooperativa.</li> <li>• Aumento da produção de produtos orgânicos.</li> <li>• Diversificação de produtos pela coordenação da cadeia.</li> <li>• Exportação de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A iniciativa ajudou na divulgação da consciência ambiental e do consumo de produtos orgânicos no Brasil.</li> <li>• Participa ativamente de projetos e da formulação de políticas públicas referentes a produtos orgânicos.</li> <li>• Participou ativamente da criação da primeira regulamentação brasileira sobre Biogás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificada mudança na mentalidade da comunidade externa, evoluindo para uma consciência ambiental mais apurada e para o consumo de produtos orgânicos. A Ecocitrus, por ser uma das primeiras iniciativas no Brasil com este viés, foi uma das responsáveis por estas transformações.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Das três iniciativas estudadas, verificou-se que apenas a Ecocitrus atinge seu potencial de escalabilidade nas três dimensões, incluindo o crescimento no sentido de *scaling out* da iniciativa como tal (em volume e em multiplicação), e também em outros sentidos de escalabilidade, procurando influenciar tanto leis e instituições (*scaling up*) como mentalidades e costumes da sociedade (*scaling deep*). As iniciativas do Bailique e do México possuem uma escalabilidade na primeira dimensão – *scaling out* –, ou seja, ainda não conseguiram atingir um patamar superior que leve a modificar as instituições e a sociedade externa.

Tal situação pode estar relacionada com o processo de maturidade de cada iniciativa. A Ecocitrus desenvolve suas atividades há mais de 25 anos. Atua em várias perspectivas e a rotatividade de pessoas lhe trouxe visões diferentes e garantiu o exercício de poder e de negociação com instituições externas em diversos momentos críticos. Nota-se, no entanto, a insatisfação de alguns atores fundadores, por considerarem que os princípios e as motivações, que deram suporte para a formação da cooperativa, tenham se perdido. Provavelmente isto ocorreu devido ao grau de maturidade e de expansão que o processo atingiu.

A cooperativa Ecocitrus cresceu em número de cooperados e em faturamento, atingindo, hoje, um patamar muito mais comercial do que social. Percebe-se o

envolvimento com políticas e instituições locais, desempenhando a cooperativa importante papel. Ao longo desse processo, a cooperativa já enfrentou disputas de poder e jogos pelo exercício da democracia, situação que uma organização com grau de maturidade mais avançado vivencia com muito mais frequência e complexidade do que organizações em fases iniciais.

As iniciativas do México e do Balaie possuem, até o momento, uma inserção muito forte nas comunidades em atuação e vão modificando lentamente suas estruturas, no entanto não conseguiram atingir instituições nem o sistema mais complexo. Em ambos os processos, o tempo de atividade não é superior a sete anos, ainda não tendo havido, na gestão, rotatividade de indivíduos ou de lideranças. Por serem comunidades com características culturais muito fortes (indígenas e comunidades tradicionais, há um limite muito tênue entre deixar as raízes culturais de lado e enfrentar novas formas de viver e enfrentar a sociedade externa. Nessas comunidades, os vazios são muito mais latentes, havendo com conflitos armados e pobreza extrema.

Observa-se que, quando os vazios institucionais são muito enraizados e os problemas sociais bastante complexos, as inovações sociais tendem a se manter mais voltadas para a solução de problemas internos das comunidades beneficiárias. Muitas vezes, solucionar problemas pontuais é mais relevante do que mudar a estrutura do sistema institucional que se apresenta no entorno.

Para que haja a efetiva transformação do complexo sistema composto de vazios institucionais, há que se ter uma iniciativa de inovação social madura, que passe por uma escalabilidade numérica, de influência externa e de mudança da mentalidade e da estrutura do sistema social. Caso contrário, as mudanças permanecerão pontuais, solucionando problemas específicos, mas não modificando estruturas e instituições com efetividade.

No que tange as análises do nível macro, relativas ao contexto, destacam-se aqui as formas como as inovações sociais preenchem os vazios institucionais e os fatores institucionais que interferem nesse processo.

É importante analisar as instituições que fazem parte do contexto social e entender suas relações e sua governança, sendo preciso, para isso, estabelecer uma relação entre a Teoria Institucional e a inovação social. Cajaiba-Santana (2014) argumenta que é fundamental compreender o diálogo crítico entre teorias existentes e a inovação social para ter melhor entendimento das mudanças sociais. Ele analisa

duas teorias: a Teoria Institucional – a perspectiva institucional vê a inovação social como resultado do intercâmbio e da aplicação de conhecimento e recursos por agentes mobilizados através de atividades de legitimação; a Teoria da Estruturação – descreve como a inovação social é criada como uma força transformadora através da inter-relação entre agentes, estruturas institucionais e sistemas sociais.

Na presente tese, focou-se a Teoria Institucional, em que há um campo estabelecido para a pesquisa em estudos das organizações, no qual diversas pesquisas têm demonstrado a complexidade dos fenômenos envolvendo as relações sociais, culturais e jurídicas de instituições, em diferentes contextos.

Nicholls e Murdock (2012) descrevem tradições teóricas sobre pesquisa em inovação social, sendo a inovação social para lidar com falhas no mercado social um dos novos fluxos descritos. Os autores apresentam a ideia desenvolvida pela OCDE, e consideram a inovação social uma nova maneira de satisfazer novas necessidades não fornecidas pelo mercado.

No nível macro, a inovação social inclui os mecanismos pelos quais novos mercados são criados, em espaços institucionais fracos ou para enfrentar falhas de mercado. Este último é concebido como abrangendo não apenas falhas nos mercados comerciais, mas também nos 'mercados' do setor público, quando o Estado não fornece bens e serviços eficazes a seus beneficiários. Essas falhas normalmente oferecem oportunidades de inovação, mas também podem ofertar desafios em termos de conciliar lógicas institucionais potencialmente concorrentes e legitimações (NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

Considerando as diferentes abordagens, é importante analisar a institucionalização da inovação social. Uma das perspectivas é proposta por Pel e Bauler (2014, p.9-10), "a institucionalização da inovação social pode ser considerada como uma luta dialética. Envolve uma multidão de atores, todos com seu interesse particular neste conceito polivalente, e todos com ideias particulares sobre instituições adequadas para IS". As iniciativas de inovação social precisam de um processo para serem institucionalizadas, mas precisam igualmente seguir as regras sociais e as normas fundamentadas no contexto social.

Devido às diferentes visões sobre as teorias, entende-se que as inovações sociais podem ser uma alternativa para preencher os vazios deixados pelas instituições. Encontram-se, na literatura, autores que abordam esses conceitos, embora não os definam nos mesmos termos. No entanto, o raciocínio por trás dos



argumentos é o mesmo: vazios que são deixados por instituições, estado ou mercado e que, por padrão, levam a desigualdades sociais.

Observou-se que cresce a literatura abordando a temática de vazios institucionais, porém mais voltada para setores empresariais tradicionais e com um olhar exclusivamente de mercado, oriundo das teorias econômicas. O presente estudo se propõe a expandir este conceito, como uma contribuição tanto da literatura como dos casos empíricos analisados. Considera-se, nesta tese, que os vazios institucionais ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado, acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, pela fraqueza ou pelo não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social. Estes vazios são originários principalmente do Estado e do mercado, mas também podem vir de regras e culturas comunitárias, da ciência ou de organizações sem fins lucrativos.

Clarificado o conceito adotado, ressalta-se que os vazios são oriundos de diferentes tipos de instituições, inclusive das próprias comunidades locais. Originalmente, foi observado que, na teoria, os vazios estavam vinculados principalmente ao estado e ao mercado, mas esta tese identificou que outras instituições também provocam estes vazios. Para melhor compreender este fenômeno, buscaram-se, na literatura, fundamentos que analisassem o contexto territorial das iniciativas de inovação social. Entre os autores mais citados neste assunto são Frank Moulaert e coautores (MACCALLUM et al., 2009; MOULAERT et al., 2005, 2007, 2010a, 2013), que apresentam a inovação social com forte viés para o desenvolvimento territorial.

Os referidos autores consideram a inovação social não apenas dentro de um contexto espacial, mas também como 'transformadora' das relações espaciais e como a satisfação de necessidades humanas, alienadas através da transformação de relações sociais. Estas transformações 'melhoram' os sistemas de governança, que orientam e regulam a alocação de bens e serviços destinados a satisfazer essas necessidades e que estabelecem novas estruturas de governança e organizações (fóruns de discussão, sistemas de decisão política, empresas, interfaces, sistemas de alocação, etc.). Territorialmente falando, isto significa que a inovação social envolve a transformação das relações sociais no espaço; a reprodução de identidades e culturas locais e espacialmente modificadas; o estabelecimento de estruturas de governança baseadas na localidade e na escalabilidade. Significa também que a

inovação social é, muitas vezes, local ou regionalmente específica e/ou espacialmente negociada entre agentes e instituições que têm uma forte afiliação territorial (MACCALLUM et al., 2009).

Considerando isso, observa-se que há forte tendência em identificar a inovação social dentro das estruturas sociais/territoriais em que está inserida. As relações sociais de desenvolvimento territorial não são legíveis em termos gerais e exigem uma explicação sobre a natureza do desenvolvimento; o tipo de desenvolvimento sociopolítico; a natureza dos atores estratégicos; as relações com o território – em todas as suas dimensões sociais, políticas, econômicas, etc. (MACCALLUM et al., 2009).

O mesmo vale para a análise do capital social nas relações sociais territoriais, em que se deve evitar, a qualquer preço, a interpretação instrumental. O capital social é socialmente incorporado – esta não é uma observação tautológica, mas uma afirmação sobre a natureza fragmentada das relações sociais e suas ligações com o capital econômico, cultural e simbólico de indivíduos e grupos pertencentes a comunidades sociais específicas (MOULAERT; NUSSBAUMER, 2005). Sob este ponto de vista, a inovação social significa não apenas a (re)produção de capital social, visando à implementação de agendas de desenvolvimento, mas também sua proteção contra a fragmentação/segmentação e a valorização da sua especificidade territorial e comunitária, através da organização e da mobilização de grupos e territórios excluídos ou desfavorecidos (MACCALLUM et al., 2009).

Na literatura, há também inferências sobre a importância de compreender o contexto territorial das inovações sociais, tal qual observado empiricamente nesta tese. Nos Quadros 8, 15 e 17, estão identificados os fatores institucionais que interferiram nos três casos empíricos analisados e, principalmente, origens dos vazios institucionais; valores e normas; crenças e motivações das comunidades e instituições envolvidas em cada iniciativa. Responde-se, com isso, a um dos objetivos desta pesquisa: identificar os fatores institucionais que interferem no processo de inovação social.

No que se refere aos fatores relacionados, especificamente, aos vazios institucionais foram identificados oito fatores:

1. inconsistência das políticas governamentais, destinadas a projetos sociais e falta de incentivo estatal;
2. falta de controle (político, militar e jurídico) do governo sobre a região;

3. leis inapropriadas para projetos sociais; falta de legislação para áreas específicas como agricultura familiar, questão fundiária, produção orgânica, etc.;
4. presença de oligarquias familiares ou instituições predatórias coordenando questões locais;
5. falhas de mercado – acesso restrito ao mercado consumidor; exploração por grupos empresariais; qualidade e quantidade do produto das comunidades;
6. mercado de trabalho – falta de capacitação dos produtores (tanto técnica quanto de habilidades gerenciais);
7. mercado de capital – acesso restrito ao capital;
8. elevadas taxas de pobreza e subdesenvolvimento das comunidades locais.

No que refere a valores e normas das instituições/atores envolvidos, identificaram-se três fatores centrais:

1. valores (importância da manutenção das comunidades locais ou da identidade do grupo fundador);
2. normas culturais (interculturalidade):
  - machismo;
  - religião;
  - coletividade e família;
  - respeito à mãe terra e preservação ambiental;
  - respeito à autoridade e às lideranças comunitárias;
  - práticas de produção orgânica e manejo sustentável;
3. relações de (des)confiança:
  - entre os membros das comunidades;
  - entre comunidade e gestores;
  - entre iniciativa e clientes;
  - entre comunidades e empresas privadas;
  - entre comunidades e órgãos públicos.

No que se refere a crenças e motivações foram identificados quatro fatores:

1. estereótipos (preconceito ou percepção desfavorável da sociedade sobre as comunidades e vice-versa);
2. práticas gerenciais (tomada de decisão em assembleias; metas seguindo o ritmo das comunidades locais);
3. relações de igualdade e coletividade para a exploração justa do trabalho;
4. identidade:
  - produção agroflorestal e orgânica;
  - manutenção da cultura local (idioma, raízes históricas, tradições);
  - cooperativismo;
  - nível de escolaridade.

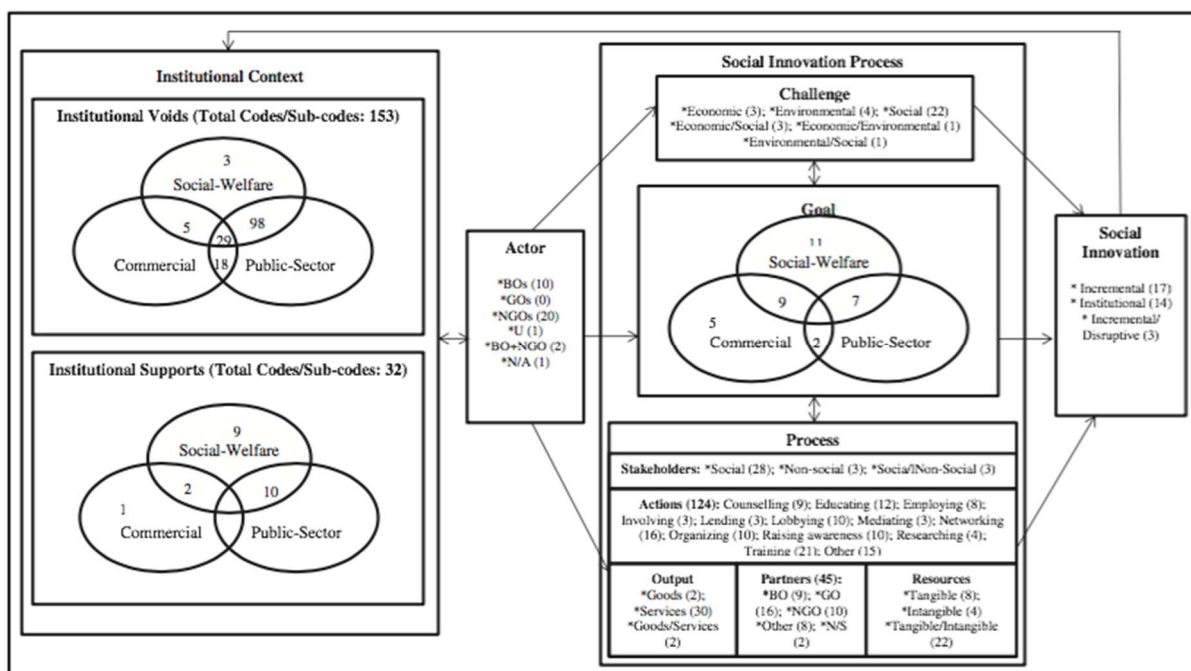
Estes fatores são importantes para compreender a estrutura das inovações sociais e seus processos, já que cada comunidade ou iniciativa desenvolve ações muito específicas para atender suas demandas sociais. A identificação de fatores institucionais para cada projeto é de extrema relevância, visto que a inovação social

deve atender especificamente as demandas de cada localidade. Sugere-se, pois, que as iniciativas de inovações sociais estejam atentas aos fatores institucionais que cercam as comunidades nas quais serão implantadas, visto que isso pode ser um elemento facilitador ou dificultador deste processo.

Em um *paper* de março de 2017, Turker e Altuntas Vural (2017) abordam a relação entre inovação social e vazios institucionais, sendo ele um dos primeiros estudos realizados sobre esta temática, o outro estudo encontrado é o da autora da presente tese. Os referidos autores visaram contribuir com a perspectiva da interação da inovação social entre ator e contexto. Eles enfatizam que o contexto institucional, que se caracteriza pela existência de muitos vazios nas lógicas híbridas e na ausência de apoios, influencia os atores como agentes de mudança social, os quais buscam mudar tal contexto com a ajuda dos recursos tangíveis e intangíveis. O objetivo final de quase todas as iniciativas é mudar ou aliviar o impacto negativo de vários vazios institucionais. Argumentam os mesmos autores que não se trata apenas de lutar contra o contexto, mas de mudá-lo, particularmente através da lógica de bem-estar social.

O modelo proposto por Turker e Altuntas Vural explora e descreve as inter-relações entre perspectivas de vazios institucionais, apoios institucionais e processo IS, posicionando o ator como catalisador e agente de mudança. O estudo investiga se os vazios institucionais ou apoios existentes, embutidos nas lógicas de bem-estar social, comercial ou do setor público, estimulam a IS (desafios, objetivos e processo) e resultam no desenvolvimento dessas ideias (TURKER; ALTUNTAS VURAL, 2017). Na figura 13, visualizam-se os principais achados dos referidos autores sobre o modelo proposto.

Figura 13: Operacionalização do modelo de pesquisa numa amostra de empresas sociais



**Fonte:** Turker e Altuntas Vural (2017, p. 13)

Os resultados fornecem uma evidência descritiva do papel influente do contexto institucional sobre os atores, indicando a lógica dos vazios e suportes. Os atores percebem seu ambiente, que é altamente heterogêneo e incerto, avaliam-no de maneira subjetiva e transformam os desafios em oportunidades. Em seguida, eles tentam configurar como gerenciar esses desafios. Ao longo do processo, novos desafios podem entrar no quadro, os métodos podem mudar e os objetivos podem ser alterados. O processo de inovação social continua a ser acrescido com o que o ator percebe e como o ator transforma os desafios em novas metas (TURKER; ALTUNTAS VURAL, 2017).

O citado estudo atribui às temáticas de vazios institucionais e inovação social a mesma definição adotada na presente tese, a qual identificou como lacuna teórica a necessidade de alinhar os conceitos de IS ao contexto em que ela se desenvolve, analisando o papel do ator como agente de mudança. Os dois trabalhos utilizam, como base, uma literatura similar sobre as temáticas, diferenciando-se pela metodologia escolhida para a análise: uma amostra quali-quantitativa e outra exploratória-qualitativa.

Os resultados encontrados mostraram-se, no entanto, bastante similares, tendo revelado a importância do contexto e do papel do ator como agente de mudança e que os atores não têm os recursos nem o apoio formal ou informal necessários para

alterar o sistema, superar e preencher o vazio institucional. No estudo de Turker e Altuntas Vural (2017), muitos empreendedores sociais mencionaram o impacto negativo da lógica do setor público em sua ação, sendo esta uma barreira para a IS, tendo o governo um papel dominante. Na presente tese, também se chegou a semelhante constatação, entretanto percebeu-se que os inovadores sociais não esperam muito da relação com o poder público, procurando alternativas independentes. Ambos os estudos identificaram que como a maioria dos vazios advêm da lógica do setor público, novas barreiras provenientes dele podem obstruir fortemente as inovações sociais.

Turker e Altuntas Vural (2017) concluem, no mencionado artigo, que o conceito é altamente contextual e, portanto, intimamente relacionado com as características espaciais onde é analisado. Por conseguinte, a investigação empírica, através de estudos de caso aprofundados ou de entrevistas com atores em contextos de novos países (quer como desenvolvidos quer como em desenvolvimento), proporcionaria novos conhecimentos sobre a interação contexto-ator-IS.

Embora não tenha havido a intenção de avançar além dos estudos do referido artigo, pois ele foi publicado em março de 2017 e a presente tese defendida em maio do mesmo ano, esta investigação o complementa. Estudos de caso mais aprofundados, entrevistas em profundidade, inserção da pesquisadora em campo oportunizaram, através do olhar de diferentes atores, uma visão mais detalhada dos vazios institucionais e do processo de inovação social em diferentes contextos.

## **6 ETAPA 4: CONFRONTAÇÃO EMPÍRICA: GRUPOS DE PESQUISA EM INOVAÇÃO SOCIAL**

Esta foi a última etapa empírica da presente tese e visou validar as proposições teóricas junto a grupos de pesquisa em inovação social. O atual capítulo apresenta duas subseções: a primeira descreve a elaboração do documento enviado aos grupos e a segunda contém a análise das validações.

### **6.1 Elaboração das proposições finais para envio aos grupos de pesquisa**

As proposições elaboradas na etapa 2 de revisão de literatura serviram de base para as coletas de dados junto aos casos brasileiros. Entretanto, após os novos achados empíricos, percebeu-se que algumas dessas proposições precisavam de ajustes e duas novas proposições foram elaboradas, a número 1 e a número 6. Nas proposições reescritas, os trechos alterados estão destacados em caixa alta para facilitar a visualização.

No que tange a proposição 1, percebeu-se que os conceitos de vazios institucionais, encontrados na literatura, estavam muito mais relacionados com estudos voltados a um viés econômico, com objetos empíricos referentes a mercados mais desenvolvidos. Entretanto, a presente tese visa observar projetos em um viés social, cujo objeto principal seja a obtenção de melhorias sociais para os beneficiários. Dessa forma, surgiu a necessidade de criar uma proposição conceitual sobre vazios institucionais, voltados para uma análise mais sociológica das relações que são estabelecidas entre os múltiplos atores envolvidos.

As referências centrais para esta proposição continuaram sendo autores seminais deste conceito, como North (1990), mas foram agregados autores mais recentes como Cajaiba-Santana, (2014); Mair & Marti, (2009); Mair, Martí & Ventresca, (2012); Nicholls & Murdock (2012). Examinando novas perspectivas que surgiram com os dados empíricos, notou-se que os vazios podem se originar de diferentes arranjos, principalmente do Estado e do mercado, mas também das culturas locais e da maneira como a comunidade historicamente lida com questões mercadológicas. A proposição 1 foi elaborada, apresentando um conceito de vazio institucional para esta tese e para

aplicação em novos estudos que visem compreender os contextos nos quais arranjos institucionais não conseguem atender as demandas que se espera deles.

**Proposição 1** – Os vazios institucionais ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado, acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, pela fraqueza ou pelo não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social. Estes vazios podem ser originários principalmente do Estado e do mercado, mas também das regras e culturas comunitárias, da ciência e de organizações sem fins lucrativos.

Ao tratar da proposição 2, percebeu-se a necessidade de ampliar o escopo dos objetivos dos atores envolvidos nas iniciativas, por serem não somente diferentes, mas também complementares.

Santos (2012) evidencia, como um dos resultados de sua tese, que diversas pesquisas abordam a necessidade de os atores de projetos sociais possuírem objetivos comuns para se comprometerem com o projeto. Sua pesquisa empírica comprova que tais objetivos podem ser complementares, sem necessariamente serem comuns.

Nos três casos empíricos aqui estudados, observou-se um vínculo muito significativo com a manutenção de valores, ideais e cultura de cada ator envolvido nas iniciativas em pauta. Principalmente nos casos do México e do Baillique, sobressaíram o envolvimento das comunidades e a preocupação com a manutenção das características históricas e culturais, por mais que isto signifique diminuição do ritmo de incremento de renda e de inserção no mercado. No caso da Ecocitrus, notou-se grande preocupação em manter os ideais do cooperativismo e da produção orgânica, princípios que uniram o primeiro grupo de produtores que deu início a cooperativa. Em consequência, a proposição 2 foi incrementada, estando em caixa alta as mudanças efetuadas.

**Proposição 2** – Os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores que possuem objetivos diferentes E COMPLEMENTARES e que podem atuar conjuntamente em projetos com uma missão social. ESTA AGÊNCIA DE ATORES PARA GERAR AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS DEVE RESPEITAR VALORES, IDEAIS, NORMAS E CULTURA DE CADA ATOR ENVOLVIDO.



No que concerne à proposição 3, optou-se, durante a revisão de literatura, em seguir a teoria dos pilares institucionais proposta por Scott (1995), a mais usada por autores que pesquisam o tema vazios institucionais e a teoria institucional, com trabalhos mais voltados para abordagens econômicas. Contudo, esta classificação não atendia os casos que estavam sendo investigados na presente tese. Assim, se escolheu outra abordagem que se mostrou mais interessante, por ser o objeto de análise voltado para projetos sociais. Como resultante, nesta etapa da pesquisa, passou-se a adotar a perspectiva sociológica.

O grupo de pesquisa SI-DRIVE propõe uma análise que combina as perspectivas das teorias sociológicas e mescla quatro abordagens: a regulamentação (as instituições orientam as práticas por diferentes tipos de regras); a aceitação (as instituições precisam ser aceitas); a motivação (as instituições precisam motivar um comportamento específico); a sanção (instituições recompensam a conformidade e penalizam o comportamento de não conformidade) (HOWALDT et al., 2014).

Foi dada então nova redação para a terceira proposição teórica, pela qual os vazios institucionais podem ser analisados na perspectiva das abordagens sociológicas das instituições como sistemas regulatórios. Acrescentou-se a última frase, ponderando ser insuficiente ter uma gama de instituições envolvidas no projeto, se não houver sinergia entre elas, pois somente ocorrem transformações sociais quando as instituições atuam de forma sinérgica e conjunta.

**Proposição 3 – O processo de inovação social é influenciado por aspectos da REGULAMENTAÇÃO, ACEITAÇÃO, MOTIVAÇÃO E SANÇÃO das múltiplas instituições envolvidas no projeto, QUE PRECISAM ESTABELECEM SINERGIA PARA QUE AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS OCORRAM.**

Na proposição 4, identificou-se que não somente os vazios institucionais, mas também o processo de inovação social é influenciado pelos sistemas político, financeiro, de educação/trabalho e cultural. Incluiu-se, na proposição, a expressão ‘e o processo de inovação social’. No restante da proposição, mantiveram-se os mesmos termos, já que os contextos precisam ser observados no viés dos sistemas político, financeiro econômico e cultural. Verificou-se, com nitidez, a importância de observar os contextos e os sistemas nos quais as iniciativas estão inseridas, visto que cada projeto foi moldado de acordo com estas interferências externas.

**Proposição 4** – Os vazios institucionais E O PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL ocorrem em diferentes contextos sociais, sendo influenciados pelos sistemas político, financeiro, de educação/trabalho e cultural.

A proposição 5 manteve-se idêntica à proposta elaborada no referencial teórico, visto que as dimensões observadas nos casos empíricos foram as mesmas que os autores referenciados perceberam em seus estudos. Destaca-se que estas cinco dimensões são importantes para constituir o conceito de inovação social e para sua aplicabilidade nos casos investigados.

**Proposição 5** – As iniciativas de inovação social orientam-se por cinco dimensões: 1. modificação/transformação de uma necessidade social; 2. solução inovadora; 3. implementação do processo de inovação social; 4. envolvimento de atores e partes interessadas; 5. efetividade de resultados.

A sexta proposição é nova, tendo emergido dos casos empíricos. Observou-se, nos três casos, que o processo de tomada de decisão segue as tradições e a cultura local, considerando sempre os benefícios para a comunidade e os aspectos da coletividade. Nos três casos, obtiveram-se relatos de tomadas de decisão em assembleias constituídas pelos membros da comunidade, no qual as lideranças mais velhas são ouvidas e respeitadas.

Um relatório do TEPsIE sobre engajamento dos cidadãos no processo de inovação social refere que, quando os cidadãos estiverem envolvidos na concepção, no desenvolvimento e na implementação de uma inovação social ou em um processo de tomada de decisões relacionadas com essa inovação, é mais provável que ela seja considerada legítima do que se tiver sido desenvolvida sem esse processo (DAVIES; SIMON, 2013).

Esta proposição torna-se, portanto, relevante pelas evidências empíricas que a tese obteve e por achados na literatura.

**Proposição 6** – O processo de tomada de decisão, na inovação social, respeita a coletividade, as culturas locais e o alcance de benefícios comunitários.

Na proposição 7, identificou-se que, além de múltiplos atores individuais estarem envolvidos nas iniciativas, muitas instituições também estão nela inseridas

ou foram constituídas para atuar nesses projetos. O termo ‘ator’ pode abranger as instituições, embora seja mais adequado, para a finalidade desta tese, a proposição destes dois termos separadamente, para se poder analisar o grau de envolvimento e de relações estabelecido.

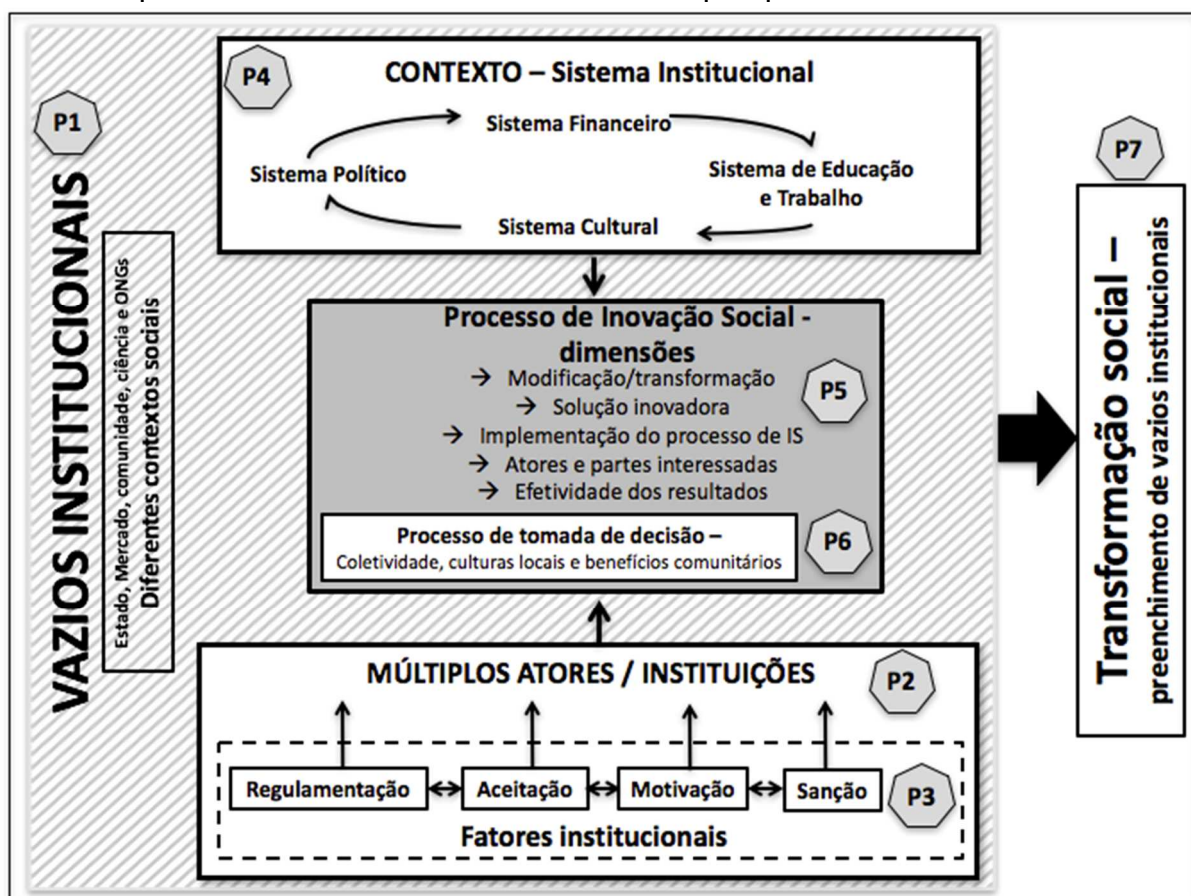
Em recente relatório do TRANSIT – Transformative Social Innovation Theory (2017b), chegou-se à conclusão que os processos de inovação social precisam passar por um processo de institucionalização para que ocorram transformações sociais, sobretudo por que a institucionalização é um processo pelo qual as mudanças nas estruturas institucionais surgem e são amplamente incorporadas. O mesmo relatório refere-se ao processo de incorporação de algum aspecto da vida social (por exemplo, normas, regras, convenções e valores ou um modo de comportamento) dentro de uma organização, de um campo mais amplo de relações sociais ou no contexto como um todo. Outra constatação é que pode haver diferentes ‘graus’ de institucionalização em variados momentos e em diversas partes do contexto e as transformações podem ocorrer em diferentes velocidades em lugares diversos.

Utilizando esta compreensão e a adaptando às evidências empíricas da tese, lança-se a sétima proposição de pesquisa, remetendo ao objetivo central, ou seja, compreender que as iniciativas de inovação social podem preencher vazios institucionais, transformando contextos sociais.

**Proposição 7** – As iniciativas de inovação social envolvem múltiplos atores e MÚLTIPLAS INSTITUIÇÕES, inclusive empresas sociais e/ou empreendedores sociais, com ampla abordagem para a solução de vazios institucionais, em diferentes contextos. ESTES VAZIOS SERÃO PREENCHIDOS QUANDO HOVER A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL, EXCLUINDO AS INSTITUIÇÕES DOMINANTES E EMPODERANDO AS COMUNIDADES PARA ASSUMIREM SEU PAPEL DE PROTAGONISMO TRANSFORMADOR.

Elaborou-se então um novo *framework* teórico, composto pelas sete proposições de pesquisa que foram enviadas para os grupos de pesquisa em inovação social, conforme pode ser visualizado na Figura 14.

Figura 14: *Framework* teórico após os dados empíricos: a inovação social como resposta aos vazios institucionais em uma perspectiva multidimensional



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nesse *framework*, acrescentaram-se duas novas proposições, a de número 1 e a de número 6. Em síntese, o *framework* continua sendo interpretado da mesma forma, ou seja, os vazios institucionais são o pano de fundo, ocorrem em um contexto social mais amplo, no qual o processo de inovação social vai atuar para solucionar inúmeras desigualdades sociais ali são identificadas. É fundamental considerar que há inúmeras instituições e atores envolvidos, que sistemas institucionais influenciam as relações e que as transformações sociais somente ocorrem quando estas relações forem sinérgicas e com resultados efetivos.

Considerando estes novos achados na pesquisa, foi elaborado um documento com as sete novas proposições e um protocolo de pesquisa, em português e em inglês, conforme demonstrado no Apêndice D. Este documento foi enviado por *e-mail* para 29 pesquisadores, de 18 grupos de pesquisa, solicitando a validação das proposições e a indicação de casos empíricos estudados pelos grupos. As análises sobre as proposições constam da seção 6.2.

## 6.2 Análise das validações dos pesquisadores e grupos de pesquisa

Dos 29 pesquisadores consultados, 13 retornaram o *e-mail* com a validação. Dos respondentes, todos preencheram as questões solicitadas no que se refere à validação em 'sim', 'não' ou 'parcialmente', justificando seu posicionamento. Alguns pesquisadores optaram por não responder a segunda questão de cada proposição, relacionada aos casos empíricos pesquisados pelo grupo para ilustrar o posicionamento.

As respostas das validações foram compiladas pela pesquisadora em tabelas para cada proposição, separando as respostas dos pesquisadores em 'sim - concorda', 'não concorda' ou 'concorda parcialmente', conforme mostrado no Apêndice F. Mais importante que a concordância foram as justificativas dos pesquisadores, as quais permitiram que uma nova análise das proposições fosse realizada, originando as proposições finais dessa tese.

No que se refere à proposição 1, dos 13 pesquisadores consultados, seis pesquisadores validaram integralmente; seis parcialmente; apenas um não concordou com a proposição. O texto enviado para validação foi o seguinte:

**Proposição 1** – Os vazios institucionais ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado, acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social. Estes vazios podem ser originários principalmente do Estado e do mercado, mas também das regras e culturas comunitárias, da ciência e organizações sem fins lucrativos.

Nas análises que validaram a proposição, alguns especialistas disseram que a proposição está bem referenciada na literatura, outros concordaram que os vazios podem ser identificados como ausência de atendimento a necessidades de um grupo de indivíduos, levando à vulnerabilidade social. Entretanto, alguns outros, mesmo validando a proposição, fizeram algumas sugestões de melhoria relevantes, tornando a proposição mais clara e fundamentada.

Estes vazios podem ser por conta do papel exercido pelo primeiro setor, que deveria regular o segundo e terceiro setor, mas sua pouca eficiência somada a cultura das comunidades leva ao funcionamento desigual da sociedade (ESPECIALISTA 3, informação textual, grifo nosso, 2017).

Diversas fontes de vazios institucionais são identificadas (Estado, mercado, cultura, ciência e ONGs). Talvez fosse interessante se basear na literatura aqui para enumerar as

fontes de vazios institucionais. Poderia ser as 5 áreas propostas para desenvolvimento de capacidades propostas por Amartya Sen, por exemplo (ESPECIALISTA 4, informação textual, grifo nosso, 2017).

Um especialista que não validou a proposição apresentou um argumento relevante, que mereceu destaque e provocou a adaptação na proposição, a fim de se expressar com maior clareza o tipo de mercado a que esta tese se refere. Ressalta-se, contudo, que o entendimento de tal especialista é o mesmo construído na presente tese, embora essa escolha não estivesse suficientemente clara na proposição original.

Depende do tipo de Mercado que você quer dizer... posso dar-lhe inúmeros exemplos de como os mecanismos de mercado criaram ou agravaram a desigualdade social. Então, que tipo de mercado você quer falar? As iniciativas de inovação do IS podem preencher estas articulações se pretendem (re) criar dinâmicas de governança e contribuir para criar ou renovar instituições. Se se trata de restabelecer mercados (locais) ou outros sistemas de produção e alocação, então sua proposta seria correta. Mas também significaria que você define o mercado e as instituições de uma maneira baseada na comunidade (ESPECIALISTA 6, informação textual, grifo nosso, 2017).

Percebeu-se que a invalidação da proposição derivou de uma inadequada interpretação textual, o que levou à decisão de se reformular a proposição para torná-la mais clara, especialmente em relação ao tipo de mercado a que se refere, baseado nas características locais das comunidades.

Dos seis especialistas que validaram parcialmente a proposição 1, uma pessoa identificou problemas metodológicos na construção da proposição, sugerindo que fosse adotada outra estrutura,

Faço a seguinte sugestão para P1:  
“Vazios institucionais favorecem desigualdades sociais”

Podendo conter:

P1a - Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais derivam de insuficiência de padrões legais estabelecidos em leis e políticas públicas;

P1b - Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais derivam de relações de mercado alicerçadas em práticas e contratos que negligenciam aspectos relacionados à sustentabilidade social e ambiental;

P1c - Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais derivam acordos e práticas em comunidades com baixo índice de capital social (ESPECIALISTA 7, informação textual, grifo nosso, 2017).

O Especialista 13 argumentou que o mercado não poderia ter destaque na proposição como originário para que os vazios ocorressem, mencionando que é importante ter um foco mais aberto para diferentes tipos de falhas. Este argumento é contemplado quando se propõem, na proposição, outras formas de vazios

institucionais, originários da comunidade, da ciência, das ONGs, do Estado e também do mercado.

Eu não compartilho um foco tão forte no mercado. Naturalmente, a questão da falha do mercado é importante, mas também depende da compreensão de IS que você tem. Para nós, inovações sociais são novas práticas sociais difundidas na sociedade. Essas práticas podem ser respostas a muitas necessidades e demandas sociais diferentes, que podem originar-se de muitas falhas diferentes, que você também menciona parcialmente. Então, SIM, mas PARCIALMENTE, por causa de um foco mais aberto que eu sugiro (ESPECIALISTA 13, informação textual, grifo nosso, 2017).

Seguindo uma das lógicas discutidas por outros pesquisadores, o Especialista 9 argumentou que a proposição precisa de mais esclarecimentos, indicando que as desigualdades sociais também são oriundas da avidez do mercado por mais lucratividade e resultados. Outro fator importante que foi analisado diz respeito à ausência do papel do Estado como regulador, já detectado por outros especialistas.

Não concordo com a premissa de que ‘os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado acarretando inúmeras desigualdades sociais’, pois, muitas, ou até, na maioria das vezes é a avidez pelo excesso de atrelamento a lógica de mercado, da competitividade extrema e a busca do lucro máximo que gera as desigualdades sociais. Na segunda parte da proposição isso é parcialmente corrigido pois também inclui o Estado que teria o papel de regulador na resolução dos problemas de mercado ou mesmo de mitigador das desigualdades sociais, seja pelo papel da regulação seja pela intervenção direta através de políticas públicas, programas, etc. Quando não funciona nenhuma dessas duas alternativas a própria sociedade pode tentar buscar por si mesmo a solução para seus problemas (ESPECIALISTA 9, informação textual, grifo nosso, 2017).

Outro pesquisador apresentou um fator significativo para análise. Ele sugeriu que os vazios institucionais são falhas ou lacunas nos arranjos institucionais, o que corrobora esta tese, mas acrescentou que pode ter emergido da pesquisa o fato de as comunidades locais, de certa forma, ‘negarem’ a estrutura convencional de mercado. Este argumento é muito semelhante ao de outros pesquisadores que sugerem a necessidade de discutir o papel do Estado e o tipo de mercado a que a tese se refere.

Entendo como vazios institucionais, falhas ou lacunas na estrutura institucional, nos arranjos institucionais. Embora possamos através da Teoria da Estruturação de Giddens ver tanto os atores estruturando as instituições quanto as instituições moldando os atores, entendo que o vazio dificilmente é ‘originário’ das regras e culturas comunitárias, da ciência ou nas ONGs (o que seria os valores dos atores), esses seriam o motor que move (empurra) a inovação para preencher o vazio. Acho que entendo o que pode ter emergido em sua pesquisa para esta proposição: a cultura local estaria ‘negando o mercado’? (ESPECIALISTA 10, informação textual, grifo nosso, 2017).

O Especialista 11 salientou os aspectos positivos da proposição que evidencia tanto as instituições formais quanto as informais como originárias dos vazios institucionais, bem como a adequação às regras e à cultura das comunidades locais. Apresenta como justificativa para não ter validado integralmente a proposição o fato de ela indicar um critério normativo para o funcionamento do mercado, ou seja, a igualdade social.

O referido pesquisador apresentou uma série de casos investigados por seu grupo de pesquisa, fundamentando que nem sempre o critério normativo é a igualdade social, podendo ser outro, como soberania alimentar ou autonomia no mercado trabalho. Esse argumento pode ser explicado pela diferença de contexto social em que os casos foram analisados. O pesquisador citado está inserido em um grupo que pesquisa principalmente iniciativas europeias, ou seja, as inovações sociais analisadas estão além de situações que envolvem a pura desigualdade social. É interessante observar as diferenças de posicionamento entre pesquisadores em inovação social em um contexto como o brasileiro e em um contexto como o europeu. Para os brasileiros as inovações sociais estão muito mais relacionadas a questões de vulnerabilidade extremas e, para os europeus, elas são iniciativas visam à autonomia e ao empoderamento, mas nem sempre a resolução de uma situação de desigualdade social.

A proposição afirma, com razão, que os vazios institucionais emergem não apenas pelo fracasso/desempenho insatisfatório das instituições formais do mercado e do Estado, mas também pelo fracasso/desempenho insatisfatório das instituições informais e das instituições não estatais e não mercantis. A proposição afirma, com razão, que um funcionamento satisfatório do mercado requer incorporação na sociedade: precisa se adequar às regras e culturas locais e precisa mobilizar o conhecimento - precisa de recursos geralmente não produzidos por instituições estatais e por mercado formais. A proposição parece definir vazios institucionais, e afirma um critério normativo (igualdade social) para o funcionamento "pleno" do mercado. Como tal, é difícil verificar ou falsificar empiricamente. Pode ser comprovado através de evidências do TRANSIT sobre empreendedorismo social (Ashoka, Impact Hubs, RIPESS), que tipicamente identificam vazios institucionais devido à falta de incorporação e podem ser vistos por tentar preencher esses vazios. Também as iniciativas Slow Food, Credit Unions, Timebanks e Basic Income demonstram como certos vazios institucionais podem surgir - mesmo em situações de mercado abundante e instituições estatais. Identificam vazios institucionais em relação à soberania alimentar, à inclusão social, à autonomia sobre as escolhas de trabalho/vida, ao empoderamento de pessoas distantes do mercado de trabalho, entre outros: em outras palavras, indicam vazios institucionais por outros motivos normativos do que a igualdade social. Este último ponto indica como as evidências do TRANSIT também desafiam esta proposição e sugere que o critério normativo está estreitamente limitado à igualdade social (ESPECIALISTA 11, informação textual, grifo nosso, 2017).



Considerando a multiplicidade de percepções identificadas nas respostas ao protocolo de validação anteriormente apresentadas, é relevante sistematizar objetivamente as ponderações mais importantes dos especialistas. Aqui, excluíram-se as sugestões sobre a forma, atendo-se ao conteúdo:

- o Estado deveria cumprir seu papel de regulador dos segundo e terceiro setores, pois isto diminuiria as desigualdades sociais;
- necessidade de deixar mais claras as fontes de vazios institucionais, podendo ser adotada a classificação de Amartya Sen;
- clarificar o tipo de mercado a que a proposição se refere, ou seja, baseada nas comunidades locais;
- a avidez do mercado gera desigualdade social;
- as comunidades locais 'negam' a estrutura de mercado tradicional;
- o critério normativo não pode ser somente a desigualdade social, sendo dependente do contexto social analisado.

Após a compilação sistemática das análises dos especialistas, apresenta-se a nova formulação da proposição 1.

**Proposição 1** – Vazios institucionais intensificam desigualdades sociais em contextos de vulnerabilidade socioeconômico, seja pela ausência, pela fraqueza ou pelo não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social.

P1a – Estes vazios podem ser originários principalmente do Estado e do mercado, mas também das regras e culturas comunitárias, da ciência e das organizações sem fins lucrativos.

P1b – Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais derivam da insuficiência de padrões legais, das políticas públicas e da falta de regulamentação do Estado.

P1c – Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais estão vinculados a relações de mercado, alicerçadas em práticas e contratos que negligenciam aspectos relativos à sustentabilidade social e ambiental, bem como à cultura local das comunidades, que, muitas vezes, negam a estrutura do mercado tradicional.

P1d – Vazios institucionais também podem ocorrer em contextos com mercado desenvolvido e com grande concentração de instituições, não gerando, necessariamente, desigualdades sociais.

No que se refere à proposição 2, dos 13 pesquisadores consultados, nove a validaram integralmente e apenas 4 a validaram parcialmente. O texto enviado para validação foi o seguinte:

**Proposição 2:** Os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores que possuem objetivos diferentes e complementares e que podem atuar conjuntamente em projetos com uma missão social. Esta agência de atores para gerar as transformações sociais deve respeitar os valores, ideais, normas e cultura de cada ator envolvido.

Dos especialistas que validaram a proposição, muitos salientaram a importância da multiplicidade de atores, bem como a relevância da autonomia e do respeito às diversidades dos múltiplos atores envolvidos, como exemplificam os trechos a seguir.

A emancipação humana (como inovação materializada!) pressupõe o respeito, a atividade e a autonomia dos distintos atores envolvidos (ESPECIALISTA 8, informação textual, grifo nosso, 2017).

Acredito que a solução de problemas sociais deve ocorrer de modo colaborativo em que todos os envolvidos possam contribuir com a construção de uma solução que possibilitará a sua aceitação, empoderando os envolvidos; aspectos que considero inerentes ao conceito de inovação social (ESPECIALISTA 12, informação textual, grifo nosso, 2017).

Para mim está cada vez mais claro que a realidade é multifacetada e precisa ser tratada dessa maneira, inclusive do ponto de vista dos múltiplos atores participantes, nos múltiplos níveis envolvidos e nos múltiplos olhares ou abordagens/disciplinas envolvidas (ESPECIALISTA 9, informação textual, grifo nosso, 2017).

Cada um destes atores traz um conhecimento específico, originado do conhecimento formal ou empírico (ESPECIALISTA 5, informação textual, grifo nosso, 2017).

A proposição afirma corretamente que os vazios institucionais são fraquezas / lacunas nas constelações institucionais que normalmente não podem ser resolvidas por meio de uma instituição ou organização singular e coerente. Eles, sem dúvida, exigem uma multidão de indivíduos e coletivos para formar o tecido através do qual os vazios podem ser "remendados". Por conseguinte, é fato crucial que os valores, as ambições, etc., dos vários atores envolvidos sejam de alguma forma refletidos nas iniciativas empreendidas para preencher os vazios institucionais (ESPECIALISTA 11, informação textual, grifo nosso, 2017).

Como sugestões de aperfeiçoamento da proposição, um dos especialistas sugeriu uma troca de palavras, por ele considerada pertinente para auxiliar sua melhor compreensão. Ele também disse que é importante constatar que os vazios institucionais são preenchidos por novas instituições e não somente pelas existentes, sendo, por isto, necessário complementar o escopo da proposição.

Acredito que ajudaria a compreensão o uso de "iniciativas de inovação social" no lugar de "projetos com uma missão social". No processo de inovação social a transformação social é uma amalgama dos valores dos envolvidos contrapondo com "regime institucional vigente" (com seus vazios). A agência dos atores sociais é impregnada por seus valores. O novo é um resultado de consenso, coletivo uma amalgama de diferentes valores, isto é,

como uma inovação o processo de aceitação da inovação envolve ajustes da ideia inicial (invenção) a demanda.

Tenho relido meus casos de IS como comentado acima (P1), acredito que a abordagem dos vazios institucionais é uma possível leitura nesses casos (ESPECIALISTA 10, informação textual, grifo nosso, 2017).

Ao se observar o exposto pelo Especialista 10, concordou-se que deveria haver a substituição da frase e que se deveria contemplar a perspectiva das novas instituições desenvolvidas. Percebeu-se que a proposta da tese de aproximar vazios institucionais da temática da inovação social gerou interesse entre os pesquisadores consultados, os quais estão cogitando adotar esta nova perspectiva de análise em seus trabalhos.

O Especialista 4, que validou integralmente a proposição, deu contribuições de melhoria, mencionando que o processo de coconstrução de múltiplos atores é difícil e, por vezes, não avança suficientemente.

De um ponto de vista normativo, estou de acordo. No entanto, mais uma vez me parece que o importante aqui é saber o que a literatura tem nos mostrado. Se sabe que em inúmeros casos esse trabalho de coconstrução é muito difícil. Ou que acontece em um ponto do tempo e depois não funciona mais. Me parece que isso deveria ser explorado (ESPECIALISTA 4, informação textual, grifo nosso, 2017).

Concorda-se com o especialista, mas salienta-se que, nesta tese, o escopo não é compreender o fenômeno de coconstrução, tendo sido este um achado empírico, porém não aprofundado nas análises. Sugere-se, para estudos futuros, a observação dos múltiplos atores, de seus objetivos e das dificuldades ao longo do tempo, como a manutenção ou não de valores e identidade originais.

Dos quatro especialistas que validaram parcialmente a proposição, o Especialista 7 mencionou que ela mostrava-se excessivamente abrangente, perdendo sua capacidade de explicação. O Especialista 2 disse que “há duas dimensões que se entrelaçam nesta proposição. Uma é da motivação (tendo objetivos diferentes e complementares). A outra é a da abordagem (respeitoso aos valores, ideais, regras e cultura)”. Ele questionou se era necessário manter as duas dimensões. As duas sugestões dos especialistas foram consideradas, ou seja, a proposição foi dividida, em seu escopo, em duas dimensões, o que a deixou mais concisa e explicativa.

Outra contribuição relevante para melhorar a proposta foi a do Especialista 6 que mencionou que “nunca será possível respeitar os valores, ideais, regras e cultura

de cada ator envolvido. Será necessário negociar valores partilhados – construir um mundo comum, para colocar em termos da *Théorie des Cités*”.

Considerando todas as contribuições, sintetizaram-se os principais argumentos dos especialistas. Aqui, excluíram-se as sugestões sobre a forma, atendo-se ao conteúdo:

- efetuar uma troca de termos para manter a coerência da tese, adotando ‘iniciativas de inovação social’;
- vazios institucionais são preenchidos por novas instituições, geradas pelas demandas sociais. Essas novas instituições são resultado do consenso coletivo, uma amálgama de diferentes valores;
- o trabalho de coconstrução dos múltiplos atores é difícil e nem sempre se mantém ao longo do tempo;
- existem duas dimensões na proposição, uma de motivação e outra de abordagem;
- nunca será possível respeitar os valores de todos os atores envolvidos, deve-se negociar valores partilhados.

Diante de tais considerações, lança-se a nova formulação da proposição 2:

**Proposição 2** – Os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores que possuem objetivos diferentes e complementares e que podem atuar conjuntamente em iniciativas de inovação social.

P2a – Esta agência de atores forma uma nova instituição para gerar as transformações sociais.

P2b – Esta agência de atores deve respeitar valores, normas e cultura dos atores envolvidos, por meio da negociação partilhada dos ideais coletivos.

No que se refere à proposição 3, dos 13 especialistas consultados cinco validaram integralmente a proposição e sete, parcialmente. Um dos especialistas optou por não sinalizar as alternativas, tendo justificado seu posicionamento. O texto enviado para análise foi:

**Proposição 3:** O processo de inovação social é influenciado por aspectos de regulamentação, aceitação, motivação e sanção das múltiplas instituições envolvidas no projeto, e que precisam ter uma sinergia para que as transformações sociais ocorram.

Como nota explicativa desta proposição, destacou-se para os especialistas a escolha pelos aspectos relacionados à teoria sociológica. Fundamentou-se que o grupo de pesquisa SI-DRIVE propõe uma análise que combina as perspectivas das teorias sociológicas, elencando quatro abordagens: regulamentação (as instituições orientam as práticas por diferentes tipos de regras); aceitação (as instituições precisam ser aceitas); motivação (as instituições precisam motivar um comportamento específico); sanção (instituições recompensam a conformidade e penalizam o comportamento de não conformidade) (HOWALDT et al., 2014).

Os cinco especialistas que validaram integralmente a proposição concordaram com a abordagem. A Especialista 5 assim descreveu sua validação:

Antes de iniciar qualquer projeto que atenda necessidades sociais, é necessário que se busque conhecer as regulamentações para o seu desenvolvimento. Não adianta ter uma solução inovadora se ela não pode ser aplicada por conta de normas e leis estabelecidas. Quanto à aceitação e à motivação, uma inovação social só pode se desenvolver se os atores envolvidos aceitam o projeto e se comprometem com o processo e os resultados. O único aspecto ainda não tão consolidado são as sanções, uma vez que a adesão deve acontecer por conta de motivações individuais, do grupo e dos resultados para o todo. A sanção pode ser um reflexo da falta de entendimento da forma de atuação dos atores envolvidos, sendo um reflexo de outro vazio institucional. Ainda é necessário estabelecer muita reflexão sobre como estas sanções podem ser utilizadas (ESPECIALISTA 5, informação textual, grifo nosso, 2017).

Esta contribuição segue os mesmos caminhos identificados na tese, sendo que a sanção para inovações sociais ainda é uma questão a ser considerada e investigada. Os atores/instituições envolvidos inserem-se em um processo coletivo de construção, porém, muitas vezes, não é analisado o papel que cada um vai desempenhar, nem o envolvimento individual com a iniciativa. Frequentemente, a motivação inicial se perde no decorrer do processo, levando a ações que podem ser consideradas como próprias de uma sanção. Observa-se que há espaço significativo para investigar esse campo temático, constituindo-se, portanto, em sugestão para estudos futuros.

, A maior crítica dos pesquisadores que validaram parcialmente a proposição referiu-se ao formato. A Especialista 7 menciona que “o enunciado é por demais abrangente e, assim, perde capacidade explicativa”. Assim como nas proposições anteriores, tentou-se lapidar o texto para deixá-lo mais coeso.

Outra crítica referiu-se a instituições periféricas ou interstícios da sociedade, com a alegação de que elas também exercem resistência ao campo institucional. Entretanto, esta tese não exclui estes fenômenos, mas identifica que estes grupos de

atores formam as novas instituições que podem ser analisadas com os mesmos aspectos utilizados para analisar as instituições formais.

Concordo. Contudo, não há como negligenciar que nos interstícios da sociedade (mas também nas periferias, nas exterioridades...) existem experiências singulares, transformadoras, não captadas ou que exerçam resistências ao campo institucional (ESPECIALISTA 8, informação textual, grifo nosso, 2017).

Outro especialista identificou que a proposição corretamente mostra a sinergia entre as diversas instituições, mencionando, inclusive, exemplos empíricos estudados pelo grupo de pesquisa, corroborando a proposição:

A proposição parece articular corretamente que os processos de inovação social não se desdobram ao lado e isolados das instituições, mas através deles e na interação com eles. As evidências do TRANSIT nos Timebanks parecem valiosas para fundamentar o tipo de "sinergia" institucional necessária para impactos transformadores: essas construções de redes de intercâmbio voluntário tipicamente equilibram as lógicas institucionais do Estado, do mercado e da sociedade civil de maneira que as tornam versáteis, isto é, com vários contextos sociais e políticos (ESPECIALISTA 11, informação textual, grifo nosso, 2017).

O Especialista 6 disse que a proposição estaria plenamente correta se tratasse de um vazio institucional absoluto, porém há uma dinâmica político-institucional que precisa ser abordada. Esta tese assenta com este posicionamento, pois trata dessa temática, de forma específica, na proposição 4. Esta crítica foi importante, mas já estava contemplada nas proposições que seguem.

Você estaria certa no caso de "vacuum" institucional absoluto. Mas existe uma dinâmica instituto-política (ainda) em trabalho, então as demonstrações de inovação social também serão influenciadas por essas dinâmicas, bem como podem afetá-las (ESPECIALISTA 6, informação textual, grifo nosso, 2017).

O Especialista 13, optou por não sinalizar nenhuma das alternativas e justificou seu posicionamento: “desculpe, eu não sei pela simples razão de que o processo de IS é definitivamente muito subpesquisado” (informação textual, grifo nosso, 2017). Esse é um argumento interessante para reforçar a necessidade de estudos em IS avançarem nessa perspectiva.

Consideradas as manifestações dos especialistas, sintetizam-se as contribuições, excluindo as sugestões sobre a forma:

- o aspecto sanção é uma questão que precisa ser melhor investigada no contexto da inovação social;
- as instituições periféricas ou os interstícios da sociedade também exercem resistência ao campo institucional;
- vários pesquisadores corroboram a afirmação de que as instituições precisam ter sinergia para os impactos serem transformadores;
- há uma dinâmica político-institucional que influencia a inovação social.

Considerando as validações dos especialistas, formulou-se a proposição 3:

**Proposição 3** –O processo de inovação social é influenciado por aspectos de regulamentação, aceitação, motivação e sanção das múltiplas instituições envolvidas na iniciativa.

P3a – Para que o processo de inovação social tenha impactos transformadores na sociedade é necessário que ocorra sinergia entre as instituições envolvidas.

Referente à proposição 4, dos 13 especialistas consultados, oito a validaram integralmente; quatro, parcialmente; apenas um não concordou com a proposição. O texto analisado pelos pesquisadores foi:

**Proposição 4:** Os vazios institucionais e o processo de inovação social ocorrem em diferentes contextos sociais, e são influenciados por sistemas político, financeiro, de educação/trabalho, e cultural.

As percepções dos oito pesquisadores, que validaram a proposição na íntegra, são muito semelhantes quanto à importância de considerar os sistemas como influenciadores dos vazios institucionais, mencionando que os atores e os contextos sociais não podem ser dissociados.

A proposição é coerente, creio, com a tese de que a sociedade pode ser pensada como um campo de relações de força e os atores, nela existentes, como seres em relação (ESPECIALISTA 8, informação textual, grifo nosso, 2017).

Não tenho dúvidas sobre isso. Como uma questão central são as pessoas (uma das leituras do termo social), contextos sociais e culturais (inclusos tanto em Tardiff e Harrison quanto em autores que estudam inovações sistêmicas) influenciam talvez mais fortemente que no caso das inovações tecnológica (ESPECIALISTA 10, informação textual, grifo nosso, 2017).

Outra análise muito pertinente sobre a proposição emergiu do Especialista 11, que observou que os vazios institucionais somente adquirem significado quando examinado o contexto específico no qual ocorrem. Ele mencionou que, em alguns contextos, os vazios institucionais surgem devido à ausência de instituições e, em outros, porque as instituições são fortes, o ponto de expulsarem as mais fracas. Esta consideração é de extrema relevância e agrega uma importante contribuição para esta tese, visto que sugere uma visão complementar sobre a temática proposta.

A proposição, correta e importante, afirma que o conceito de "vazio institucional", como uma categoria de disfunção ou falta, é um termo relativo que adquire significado apenas em relação a contextos específicos. Em alguns contextos, eles surgem devido à ausência de instituições (os estados não estabelecem regras para as transações de mercado e, portanto, permitem que os efeitos externos indesejáveis sejam gerados sem limites). Às vezes, elas surgem porque existem instituições que são muito fortes e expulsam outras (direitos de propriedade sobre sementes ou arranjos do bem-estar social que proíbem que os desempregados empreendam trabalho voluntário). A natureza contextual do "vazio institucional" também fala das diferenças culturais em todo o mundo (ESPECIALISTA 11, informação textual, grifo nosso, 2017).

O Especialista 2, que invalidou a proposição, apenas mencionou não estar convencido da contribuição, não justificando seu posicionamento. Entre os quatro pesquisadores que a validaram parcialmente, a Especialista 7 relatou a necessidade de adaptar o enunciado, que estava muito abrangente. Outra menção importante de um dos especialistas foi que estes quatro sistemas contemplam o tema proposto, mas, dependendo das escolhas bibliográficas de cada pesquisa, o estudo deve adequar suas análises.

Por isso, de um lado concordo, pois, esses 4 sistemas tem uma amplitude interessante para cobrir esses dois temas. O parcialmente, é porque podem ser muito mais que quatro sistemas, como por exemplo se eu pegar Luhmann podem ser 6 sistemas, se eu pegar várias abordagens ligadas a discussão de sustentabilidade pode se tratar com mais de quatro dimensões ou sistemas. Penso que o mais importante é a adequação necessária entre a escolha teórica e a colagem com a realidade (ESPECIALISTA 9, informação textual, grifo nosso, 2017).

O Especialista 6 considerou importante incluir o sistema econômico nesta proposição.

Você está esquecendo o sistema econômico. O capitalismo global, o comportamento oportunista dos empresários, as práticas da máfia, etc., têm destruído muitos dos sistemas sociais tradicionais, nacionais ou locais e suas instituições (ESPECIALISTA 6, informação textual, grifo nosso, 2017).



Essa contribuição motivou a busca, na literatura, da definição de sistema econômico: um conjunto de instituições para a tomada de decisões e para a implementação de decisões relativas à produção, à renda e ao consumo em determinada área geográfica. De acordo com essa definição, o sistema econômico compõe-se, entre outros elementos, de mecanismos, convenções, arranjos organizacionais, costumes, regras de tomada de decisão. Um sistema econômico pode variar, ao longo do tempo, em qualquer uma de suas dimensões, particularmente na estrutura, no funcionamento e na adaptabilidade à mudança. Ele inclui instituições, organizações, leis, regras, tradições, crenças, atitudes, valores, tabus e padrões de comportamento resultantes que, direta ou indiretamente, afetam o comportamento econômico e os resultados (GREGORY; STUART, 2013).

Concordou-se com a ideia do pesquisador de que a tese estava excluindo um sistema muito importante de análise. A tese identificou, nos casos empíricos, os elementos referidos e os analisou, porém a terminologia não expressava adequadamente o sentido que se queria transmitir. Optou-se, portanto, por incluir na proposição o termo 'sistema econômico'.

Outro especialista mostrou a importância de incluir, na proposição, a dimensão ambiental e a dimensão tecnológica. Entretanto, compreende-se que estas dimensões estão mais relacionadas às dimensões de inovação social e não tanto ao contexto social no qual as instituições se desenvolvem.

Incluiria, adicionalmente, uma dimensão ambiental e uma dimensão tecnológica que poderia estar conectada a noção de "tecnologia social" ou mesmo de tecnologias que possibilitem o desenvolvimento de inovações sociais ou, mesmo, sejam estas inovações (ESPECIALISTA 12, informação textual, grifo nosso, 2017).

Sintetizam-se, nas afirmações subsequentes, as análises dos especialistas, excluindo as sugestões sobre a forma:

- os sistemas político, financeiro, de educação/trabalho e cultural influenciam os vazios institucionais e o processo de inovação social;
- os vazios institucionais somente adquirem significado quando examinado o contexto específico:
  - eles existem pela ausência de instituições;
  - ou, existem porque há instituições tão fortes que expulsam as mais fracas;

- cada pesquisa deve adequar os sistemas de acordo com as escolhas bibliográficas que fundamentam o estudo;
- incluir sistema econômico na proposição.

Após a análise das sugestões, optou-se por manter o formato do enunciado, por considerar que ele não é passível de reestruturação sem perder seu significado. Optou-se também por não incorporar, nessa proposição, a contribuição sobre a existência de vazios devido à ausência de instituições ou à existência de instituições muito fortes, já que esta ideia está contemplada na proposição 1d. A alteração na proposição ficou restrita a inserir o termo sistema econômico. A nova formulação da proposição 4 ficou assim:

**Proposição 4** – Os vazios institucionais e o processo de inovação social ocorrem em diferentes contextos sociais e são influenciados por sistemas político, financeiro, econômico, de educação/trabalho, e cultural.

A proposição 5 foi avaliada pelos 13 especialistas: seis a validaram integralmente; dois não concordaram; cinco a validaram parcialmente. Este foi o texto enviado:

**Proposição 5** – As iniciativas de inovação social devem ter pelo menos estas cinco dimensões: 1. Modificação/transformação de uma necessidade social; 2. Solução inovadora; 3. Implementação do processo de inovação social; 4. Envolvimento de atores e partes interessadas; 5. Efetividade de resultados.

O argumento dos especialistas que validaram a proposição referiu-se à coerência das dimensões. A Especialista 3 mencionou: “penso que a colaboração também é algo muito importante, pois as organizações se apoiam muito e se auxiliam no processo de desenvolvimento” (informação textual, 2017). Nesta tese, também se entende que a colaboração é um elemento relevante, porém ele pode ser analisado na dimensão 4 “envolvimento de atores e partes interessadas”, não necessitando de uma dimensão específica para análise.

Outra especialista legitimou a proposição, mas fez ponderações importantes:

Apesar de concordar com a proposição, é necessário atentar para alguns aspectos:

1. No caso da segunda dimensão, a solução inovadora não precisa ser totalmente nova.  
A condição de novidade se dá pelo fato da solução ser introduzida de forma ‘inédita’

em uma comunidade específica. Isso pode ser explicado porque a solução precisa ser adaptada à realidade local e à característica dos atores envolvidos e comprometidos com o projeto.

2. O processo de inovação social não é linear e vai depender do nível de envolvimento e maturidade dos atores envolvidos (ESPECIALISTA 5, informação textual, grifo nosso, 2017).

Concorda-se com a especialista a qual também compreende que a solução inovadora pode ser um processo já existente em um novo contexto, entende-se que a inovação social pode ser inovadora sem necessariamente introduzir um novo produto ou processo, sendo viável adaptar processos já existentes em contextos sociais diferentes, inclusive atendendo a um dos elementos de escalabilidade. No que tange a linearidade do processo de inovação social, corrobora-se o parecer da especialista, inclusive tendo sido identificados, nos casos empíricos, os graus de motivação e envolvimento dos diferentes atores.

Os especialistas apresentaram argumentos muito distintos sobre as dimensões, não sendo possível identificar uma variável comum entre as percepções, conforme exemplificam os trechos a seguir.

As dimensões 1 e 2 parecem se confundirem. Não sei se precisas das duas (ESPECIALISTA 4, informação textual, 2017).

Acredito haver uma melhor abordagem de dimensões, por exemplo, item 3 e 5 parecem redundantes, o item 2 é redundante ao conceito de inovação (ESPECIALISTA 10, informação textual, 2017).

Na minha compreensão as dimensões 1,2 e 5 podem ser consideradas outcomes da IS mas as dimensões 3 e 4 são o meio pelo qual a IS ocorre (ESPECIALISTA 1, informação textual, 2017).

Parece-me que a segunda 'solução inovadora' seria dispensável, pois, não seria uma condição necessária, pois seria coberta pela quinta (efetividade de resultados) (ESPECIALISTA 9, informação textual, 2017).

Considerando que os especialistas não invalidaram nenhuma dimensão, apenas apresentaram argumentos referentes à necessidade de mantê-las ou agrupá-las, não sendo possível chegar ao consenso, manteve-se a estrutura original da proposição.

Dos dois especialistas que invalidaram a proposição, um se ateve ao fato de que a proposição não indica para quais iniciativas de inovação social as dimensões são direcionadas e o outro considerou que não é identificada a dimensão sociopolítica.

A proposição não pode ser confirmada, pois não é indicado para quais iniciativas de IS devem ser utilizadas. Tentando avaliar, no entanto:

1) Necessidades sociais que podem transformar, mas também podem satisfazer necessidades já existentes através da promoção de novas relações sociais

2) Parece, de um modo geral, aplicar-se a iniciativas de IS e pode-se dizer que as define - MAS podem também introduzir uma solução já existente num novo contexto e, nesse sentido, ser inovadoras.

3) A implementação (ou manuseio) do processo de IS é o que geralmente precisa para as iniciativas serem bem-sucedidas em seus objetivos, no sentido de que a realização de seus objetivos geralmente requer esforço sustentado ao longo do tempo e capacidade de resposta à evolução das circunstâncias

4) É geralmente importante para atingir seus objetivos já que IS é sobre promoção de novas relações sociais que também envolvam outros atores e instituições além da própria iniciativa de IS.

5) Eficácia é importante para manter os membros das iniciativas motivados a sustentar seus esforços. Também é importante para alcançar seus objetivos - mas afirma circularmente que a eficácia é necessária para gerar mais eficácia (ESPECIALISTA 11, informação textual, grifo nosso, 2017).

Esta é uma definição socioeconômica, quase behaviorista. Ela perde a dinâmica societal e a eficácia da dinâmica sociopolítica (ESPECIALISTA 6, informação textual, 2017).

Quanto à crítica do Especialista 11, compreende-se a necessidade de identificar o tipo de inovação social, porém entende-se que as dimensões são amplas e podem ser utilizadas para analisar qualquer tipo de inovação social, cabendo a cada pesquisa justificar a aplicabilidade e o grau de desenvolvimento de cada dimensão naquela iniciativa específica. Referente à crítica do Especialista 6, compreende-se que nesta proposição não há espaço específico para uma dimensão sociopolítica e que tal análise pode ser feita na dimensão 1 'modificação/transformação de uma necessidade social', identificando os fatores sociais e políticos que envolvem a iniciativa.

Os argumentos dos especialistas estão sintetizados nos elementos a seguir elencados. Destaca-se que esta síntese abrange as sugestões sobre o conteúdo e não quanto à forma:

- o elemento colaboração poderia ser incluído nas dimensões;
- o processo de inovação social não é linear, depende do envolvimento e da maturidade dos atores envolvidos;
- uma solução inovadora não precisa ser totalmente nova, pode ser um processo já existente em novo contexto;
- necessidade de indicar para quais tipos de inovação social a proposição se direciona;
- a proposição tem uma perspectiva socioeconômica e não apresenta uma dinâmica sociopolítica.

Considerando as justificativas mencionadas ao longo do texto, optou-se por manter a estrutura da proposição e não agrupar as dimensões, compreendendo que todas são relevantes e podem ser facilmente adaptadas para explicar diferentes tipos de iniciativas de inovação social. Assim, a proposição 5 mantém o mesmo formato:

**Proposição 5** – As iniciativas de inovação social devem ter pelo menos estas cinco dimensões: 1. modificação/transformação de uma necessidade social; 2. solução inovadora; 3. implementação do processo de inovação social; 4. envolvimento de atores e partes interessadas; 5. efetividade de resultados.

No que se refere à proposição 6, dos 13 especialistas consultados, cinco validaram integralmente e sete, parcialmente. O texto enviado sobre o processo de tomada de decisão na inovação social foi:

**Proposição 6** – O processo de tomada de decisão na inovação social respeita a coletividade, as culturas locais e o alcance de benefícios comunitários.

Dos especialistas que validaram integralmente a proposição, três referiram que o processo de tomada de decisão coletivo é inerente ao conceito de inovação social, sendo imprescindível para que os objetivos sejam atingidos.

Penso que deve ser condição sine qua non para uma ação de inovação social (ESPECIALISTA 8, informação textual, grifo nosso, 2017).

Podemos dizer que isto está em alguns conceitos mais restritos de IS. A tomada de decisão coletiva ou uma nova estrutura social de decisão é um aspecto da IS (ESPECIALISTA 10, informação textual, grifo nosso, 2017).

Caso o desenvolvimento da inovação social não leve em consideração o posicionamento e as decisões da coletividade, respeitando a cultura local e as necessidades, os atores envolvidos e, principalmente, o público-alvo “abandona” a ideia. Esse descaso impacta no não atingimento dos objetivos estabelecidos (ESPECIALISTA 5, informação textual, grifo nosso, 2017).

O Especialista 9, mesmo validando integralmente a proposição, fez uma contribuição importante, sugerindo um elemento adicional: uma etapa de autonomia/emancipação da coletividade no processo de tomada de decisão.

Muitos desses ambientes não dispõem de conhecimento suficiente para tratar de seus próprios problemas, por isso, muitas vezes tende-se a propormos ideias que não fazem

sentido com os valores locais e a cultura local. Por isso a coletividade deveria assumir e respeitando as culturas locais. Eu acrescentaria um elemento adicional que seria uma etapa de autonomia/emancipação da própria coletividade, ou mesmo, que isso existisse desde o início do processo de decisão (ESPECIALISTA 9, informação textual, grifo nosso, 2017).

Considerando uma possível alteração na estrutura do enunciado, o Especialista 7 propôs um novo formato, a fim de estimular novos estudos:

Entendo que as proposições devem estimular novos estudos. Portanto, sugiro para P6 o seguinte enunciado: O potencial de impacto em inovações sociais está associado a um processo de tomada de decisão que respeita a coletividade, as culturas locais e o alcance de benefícios comunitários. (ESPECIALISTA 7, informação textual, grifo nosso, 2017).

Esta proposta não altera o conteúdo ou o significado da proposição, contudo traduz uma forma de incentivar novas pesquisas a estudarem o fenômeno. Em uma crítica, o Especialista 4 mencionou o fato das proposições estarem direcionadas para um aspecto 'positivo' da inovação social, conforme mostra o trecho a seguir.

Tuas proposições parecem ir sempre na direção do que 'esperamos' como 'positivo' ou 'bom'. O interessante nessa área é justamente as áreas 'cinzas', onde está a complexidade. Acho que se integrares a dimensão 'tempo' nas tuas análises, vais começar a ver muitas mais essas zonas (ESPECIALISTA 4, informação textual, grifo nosso, 2017).

A crítica deste especialista é interessante e ressalta um lado difícil de pesquisar sobre inovação social: o distanciamento que o pesquisador precisa ter dos casos e dos fenômenos para alcançar um posicionamento mais crítico. Para minimizar esta característica, procurou-se ter rigor metodológico, recorrendo a diferentes etapas e ao uso de triangulação para todas as fases. Inclusive, a etapa de validação com os especialistas foi uma tentativa de garantir mais fortemente a confiabilidade dos dados encontrados.

O quesito inserir a variável 'tempo' foi contemplado nas *timelines* oriundas da metodologia dos *Critical Turning Points*. Uma sugestão para pesquisas futuras é investir mais atenção nessa variável, bem como observar as relações de poder e de conflito que surgem, à medida que os processos de inovação social vão se tornando mais maduros, conforme observado nos casos empíricos investigados nesta tese.

O Especialista 11 ressaltou a importância da proposição, confirmando que, em muitos casos estudados em seu grupo de pesquisa, também foram identificados processos coletivos de tomada de decisão.

A proposição pode ser confirmada no sentido de que a maioria das iniciativas de inovação social parecem ser realizadas à distância ou à margem de instituições formais bem estabelecidas, muitas vezes estão enraizadas na sociedade civil e muitas vezes envolvem formas de hibridização institucional (como empreendedorismo, governo participativo, formas de coprodução do conhecimento). Conseqüentemente, os processos de tomada de decisões respeitam muitas vezes a coletividade, as culturas locais e a obtenção de benefícios comunitários. Há evidências consideráveis nos estudos de casos do TRANSIT sobre novas formas organizacionais e modos alternativos de tomada de decisão que poderiam ajudar a substanciar e especificar a proposição. Em particular Ecovillages, Hackerspaces, Living Labs, Impact Hub, RIPESS são iniciativas que estão ativamente desenvolvendo e experimentando com esses novos modos de tomada de decisão. De maneira mais geral, as iniciativas de IS tendem a ser muito conscientes sobre sua tomada de decisão interna, pois percebem que isso facilmente reproduz as relações sociais prevalentes sobre as quais elas são críticas (formas de hierarquia, exclusão, relações de gênero) (ESPECIALISTA 11, informação textual, grifo nosso, 2017).

A última contribuição para esta proposição referiu-se à necessidade de integrar uma abordagem sociopolítica e socioeconômica ao processo de tomada de decisão, tendo sido mencionado, como exemplo que as instituições mais fortes podem prejudicar o processo de tomada de decisão coletivo.

Esta é uma afirmação normativa, que é bastante importante, mas insuficiente. Deve também abordar a integração sócio-política e socioeconômica dos processos de tomada de decisão. Isto significa, por exemplo, que todas as instituições estatais e de mercado irão prejudicar os processos de tomada de decisão coletiva (ir ao tribunal, processos de tomada de decisão obstrucionistas, intimidação por parte de atores corporativos, lobby para impor regras globais de competição que impeçam o comércio justo, etc.) (ESPECIALISTA 6, informação textual, grifo nosso, 2017).

Com esta perspectiva evidenciada pelo Especialista 6, pode-se inserir uma nova abordagem para investigação, por ser ela semelhante aos achados nos casos empíricos. As comunidades possuem um processo de tomada de decisão interno baseado na coletividade e na cultura local. Entretanto, quando é necessário negociar com atores externos, esse processo não apresenta o mesmo senso de coletividade e nem os mesmos benefícios comunitários. As instituições mais fortes dominam o processo de tomada de decisão e as comunidades ficam atreladas a regras e pressões externas.

Considerando as contribuições, sintetizam-se as percepções:

- o processo de tomada de decisão coletivo é inerente ao conceito de inovação social;
- sugestão de inserir um elemento adicional na proposição: uma etapa de autonomia/emancipação da coletividade no processo de tomada de decisão;

- crítica às proposições que consideram somente o lado positivo da inovação social. Integrar a variável tempo;
- integrar uma variável sociopolítica e socioeconômica, já que instituições mais fortes podem prejudicar o processo de tomada de decisão coletivo.

A nova sugestão de texto para a proposição 6 ficou assim formulada:

**Proposição 6** – O potencial de impacto em inovações sociais está associado a um processo de tomada de decisão que respeita a coletividade, as culturas locais e visa ao alcance de benefícios comunitários.

P6a – Para que o processo de tomada de decisão em inovação social seja efetivo, há que se ter uma etapa final de autonomia e emancipação da coletividade, sem depender de agentes externos.

P6b – O processo de tomada de decisão em inovação social pode sofrer pressão externa de instituições mais fortes, caso não promova a emancipação coletiva.

A proposição 7 tem como escopo o fechamento da tese, incorporando os conceitos centrais de vazios institucionais e inovação social. Dos 13 especialistas, seis concordaram integralmente; quatro, parcialmente; três não concordaram. A proposta de texto encaminhada foi a seguinte:

**Proposição 7** – As iniciativas de inovação social envolvem múltiplos atores e múltiplas instituições, inclusive empresas sociais e/ou empreendedores sociais, possuindo uma abordagem ampla para a solução de vazios institucionais, em diferentes contextos. Assim, estes vazios serão preenchidos quando houver uma institucionalização do processo de inovação social, excluindo as instituições dominantes e empoderando as comunidades para assumir seus papéis de protagonismo transformador.

Dos pesquisadores que validaram integralmente a proposição, houve uma concordância com a proposta, destacando que a inovação social deve gerar processos emancipatórios. Outro fator relevante indicado pelos especialistas referiu-se ao processo de institucionalização:

Na maior parte das experiências. Basta perceber o caráter decisivo da noção de comunidade para um variegado de ações identificadas como inovação social. É verdade também que uma inovação social deve gerar estados de emancipação subjetivos e sociais. Todavia, isso não indica a supressão (no máximo, creio, uma suspensão) das práticas institucionais de dominação, exclusão, etc. (ESPECIALISTA 8, informação textual, grifo nosso, 2017).

Após uma mudança da situação institucional atual é que se passaria para um processo de institucionalização da nova maneira de funcionamento da comunidade/coletividade (ESPECIALISTA 9, informação textual, grifo nosso, 2017).



A maior crítica à proposição, realizada por quatro especialistas, foi em relação à exclusão das instituições dominantes. Um dos especialistas mencionou que, para que um processo de inovação se institucionalize, a instituição precisa justamente se tornar dominante. Os especialistas ponderaram que, nesses vazios pode simplesmente não haver uma instituição dominante ou a instituição dominante auxiliar no processo de inovação social, como mostram os exemplos nomeados pelo Especialista 11.

Não acredito que haja uma exclusão das instituições dominantes. Ou não há uma instituição dominante (e isso causa um vazio) ou a instituição dominante que 'não vê' o vazio pode simplesmente aceitar uma nova instituição preenchendo uma nova posição institucional. Em ambos o caso pode haver um empoderamento que nivela instituições não existentes (ou excluídas da estrutura de poder inicial) ao quadro institucional (ESPECIALISTA 10, informação textual, grifo nosso, 2017).

Eu sugiro manter somente a segunda parte. Esta, de todas as proposições, me parece ser a mais interessante para o debate. Parece-me muito determinístico afirmar que somente excluindo as instituições dominantes a IS possa ocorrer (ESPECIALISTA 1, informação textual, grifo nosso, 2017).

O que queres dizer com 'excluindo as instituições dominantes'? Aqui te referes a instituição como um ator (governo, empresa, etc.) ou algo diferente? Para que um processo ou inovação se institucionalize, ela precisa justamente virar dominante (ESPECIALISTA 4, informação textual, grifo nosso, 2017).

A proposição tem de ser contestada já que a institucionalização da inovação social, entendida como a introdução de novas relações sociais, pode ser iniciada por qualquer tipo de ator. É verdade que isso geralmente envolve o empoderamento das comunidades e a experimentação à sombra das instituições dominantes, mas não há razões intrínsecas pelas quais os dominantes devam ser excluídos. Um exemplo-chave da evidência do TRANSIT é a renda básica, que como um direito de renda universal pode somente ser realizado através da implementação pelo governo. O Bolsa Família no Brasil é um dos poucos casos em que um tipo de renda básica foi efetivamente implementada pelo governo. Outros exemplos: Orçamento participativo (o Estado é um ator-chave), Cooperativas de Crédito (iniciadas pela sociedade civil, mas somente capazes de existir se esses bancos éticos atendem aos requisitos bancários). Mais geralmente, as várias formas de empreendedorismo social são atores do mercado. Uma maneira de afinar a proposição parece ser considerar híbridos institucionais - articular as formas institucionais entre instituições dominantes e comunidades (ESPECIALISTA 11, informação textual, grifo nosso, 2017).

Nesta última contribuição, o pesquisador evidencia que uma forma de melhorar a proposição é considerar híbridos institucionais, ou seja, que haja uma articulação entre instituições dominantes e comunidades locais, a fim de que as iniciativas de inovação social possam preencher os vazios institucionais.

A Especialista 7 advertiu que o enunciado estava muito abrangente e sugeriu a reestruturação no texto: “o enunciado é por demais abrangente e, assim, perde capacidade explicativa” (ESPECIALISTA 7, informação textual, 2017).

As contribuições dos especialistas estão, a seguir, sintetizadas:

- a inovação social deve gerar processos emancipatórios;
- o processo de institucionalização somente ocorrerá se houver uma alteração no formato atual das instituições;
- a maior crítica refere-se à exclusão das instituições dominantes. Alguns especialistas não concordam que seja necessária a exclusão, mas uma nova articulação;
- considerar um modelo híbrido institucional, com articulação entre instituições dominantes e comunidades locais.

A nova sugestão de texto para a proposição 7 ficou assim formulada:

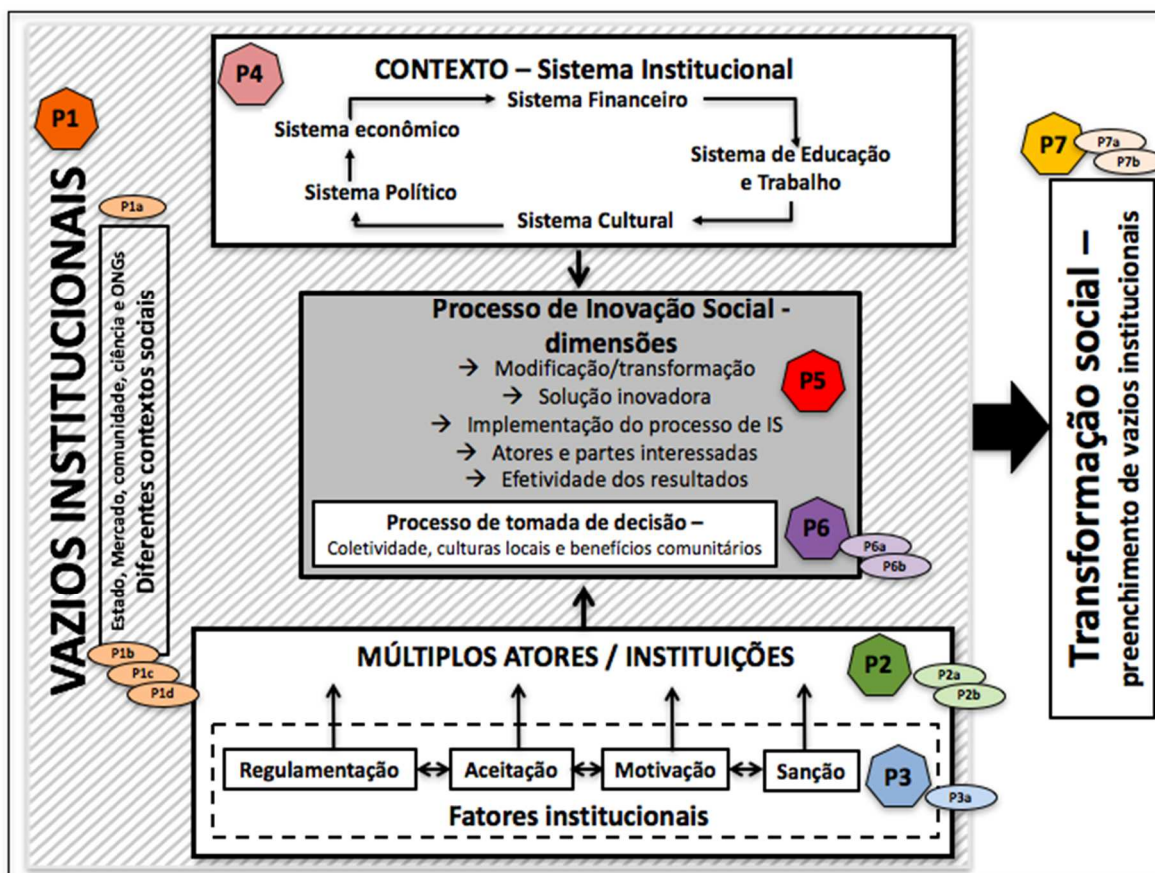
**Proposição 7** – As iniciativas de inovação social envolvem múltiplos atores e múltiplas instituições, inclusive empresas sociais e/ou empreendedores sociais, tendo uma abordagem ampla para a solução de vazios institucionais, em diferentes contextos.

P7a – Os vazios institucionais são preenchidos quando há institucionalização do processo de inovação social, empoderando as comunidades para assumir seu papel de protagonismo transformador.

P7b – Os vazios institucionais podem ser preenchidos com a articulação de híbridos institucionais entre instituições dominantes e comunidades locais.

Considerando as sete proposições reformuladas ou mantidas pelas validações dos especialistas, e justificadas as escolhas desta pesquisa, apresenta-se o *framework* final da tese, no qual observam-se os desdobramentos das proposições, conforme Figura 15.

Figura 15: *Framework* final de pesquisa – a inovação social preenchendo vazios institucionais



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os principais elementos alterados para esta proposta final foram: o desdobramento das proposições, deixando os enunciados principais mais conformes com as ideias centrais e as proposições secundárias, com as especificações e os detalhes; na proposição 1, destacaram-se os tipos de vazios institucionais; os fatores institucionais da proposição 3 foram todos alterados; proposição 4, adicionou-se o sistema econômico. A forma visual das proposições 2, 5, 6 e 7 não foi alterada, mas seus conteúdos sofreram modificações.

## 7 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

Após as etapas de caso exploratório, a revisão de literatura, as análises dos casos empíricos, a confrontação dos resultados com a literatura consultada e a validação das proposições de pesquisa, chega-se à última etapa da tese: discussão dos resultados e contribuições. Este capítulo final está dividido em seis seções: contribuições teóricas, contribuições gerenciais, contribuições metodológicas, limitações do estudo, sugestões para estudos futuros e considerações finais.

### 7.1 Contribuição teórica para a inovação social e *institutional voids*

Esta tese visou aproximar a temática da inovação social da Teoria Institucional, especificamente da temática dos vazios institucionais. Observou-se, durante os estudos sobre inovação social, que há diferentes interpretações e usos de conceitos. Em diferentes perspectivas, verificou-se que a literatura tem algumas práticas diferenciadas de IS, mais conectadas ao mercado e/ou mais relacionadas às práticas de empoderamento social. Um estudo recente sobre os paradigmas da inovação social identificou "duas escolas de inovação social – tecnocráticas e democráticas – que atualmente estão envolvidas em uma luta para definir o conceito" (MONTGOMERY, 2016, p.19).

O campo de investigação em inovação social está crescendo muito e avanços vêm sendo alcançados, no entanto muitos dos estudos estão concentrados em processos descritivos das iniciativas, por vezes com uma visão 'romântica' e não crítica do campo. Na tentativa de avançar em direção a um conceito mais robusto de inovação social, procurou-se uma lente teórica através da qual fosse possível analisar o contexto em que as iniciativas de IS estão inseridas.

Um dos elementos centrais encontrados na tese foi a rígida e inerente relação da IS com o contexto social em que ocorre (em uma visão *path dependent*). Esta constatação emergiu dos dados, inicialmente do caso exploratório da Yomol A'tel no México, encontrando respaldo na literatura, em autores como Moulaert et al. (2013, p. 17) "a inovação social não pode ser separada nem do seu contexto sociocultural, nem do seu contexto sócio-político. Isso, ao mesmo tempo, implica um compromisso de

comprometer-se de uma forma democrática com a investigação de IS, envolvendo todos os atores". Foi importante compreender este contexto social, composto por instituições e estruturas, tal como defendido pelo grupo europeu de investigação sobre Inovação Social Transformadora – TRANSIT, o qual argumenta que instituições e estruturas do contexto social definem e limitam o comportamento de atores e organizações, porém os atores e as organizações também são capazes de exercer agência e agir para desafiar, alterar ou substituir instituições e estruturas estabelecidas (HAXELTINE et al., 2015).

Estabeleceu-se, portanto, a importância de analisar as instituições que fazem parte desse contexto social e entender tanto as relações como a governança, demonstrando a complexidade dos fenômenos que envolvem as relações sociais, culturais e jurídicas de instituições em diferentes contextos, bem como compreender o conceito de vazios institucionais aplicados à lógica da inovação social. A identificação das especificidades de cada contexto tornou-se possível através da imersão no campo.

A primeira contribuição teórica desta tese foi a aproximação das duas temáticas investigadas, visto que até a publicação do artigo de Turker e Altuntas Vural, em março de 2017, os artigos publicados, que mencionavam especificamente as duas temáticas, estavam relacionados com a pesquisa aqui desenvolvida, sendo de autoria da pesquisadora e coautores. Outros estudos aproximavam a teoria institucional da inovação social e referiam, de diferentes maneiras, as lacunas institucionais que causavam desigualdades sociais, mas a união dos termos inovação social e vazios institucionais representa um avanço efetivado pelo atual estudo.

No que tange especificamente a temática de vazios institucionais, esta tese avança na teoria, ao identificar que não somente a lente econômica pode ser usada para analisar esta temática. Estudos seminais da área, como os de North, 1990; Chakrabarty (2009); Santangelo e Meyer (2011); Khanna e Palepu (2000), indicam que os vazios institucionais evitam o funcionamento eficiente do mercado, aumentando os custos de transação. Na presente tese, identificou-se que os vazios institucionais intensificam desigualdades sociais em contextos de vulnerabilidade socioeconômica<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Referente à Proposição 1 –Vazios institucionais intensificam desigualdades sociais, em contextos de vulnerabilidade socioeconômica, seja pela ausência, pela fraqueza ou pelo não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social.

Questionou-se, então, a origem do vazio institucional, pois os principais autores voltados à corrente econômica mencionam o Estado como originário de tais falhas institucionais. Em estudos mais recentes, Nicholls e Murdock (2012) identificaram que a inovação social inclui mecanismos pelos quais os mercados são criados em espaços institucionais fracos, abrangendo tanto falhas nos mercados tradicionais como falhas no 'mercado' do setor público.

Avançando nesta temática, Turker e Altuntas Vural (2017) identificam três tipos de vazios institucionais, baseados na lógica comercial, na lógica do setor público e na lógica do bem-estar social. Eles consideram este último como uma teia de relacionamentos entre as partes interessadas do setor social, podendo a ausência ou a existência destes relacionamentos criar condições limite, na forma de vazios ou de suportes, para o sucesso dos atores na construção do processo de inovação social.

Esta tese avançou na teoria, incluindo a perspectiva de que os vazios institucionais são originários não somente do Estado<sup>16</sup>, do mercado<sup>17</sup> e das organizações sem fins lucrativos, como abordado pelos citados autores, mas também da ciência e das regras e da cultura comunitárias<sup>18</sup>.

A Figura 16 ilustra as origens dos vazios institucionais encontrados na literatura e a contribuição teórica da presente tese para esta temática. Foram adaptadas de Khanna; Palepu (1997) e Parmigiani; Rivera-Santos (2015) as cinco dimensões de *institutional voids* (mercado de produto, mercado de trabalho, mercado de capital, cumprimento do contrato, regulamento); de Kolk e Lenfant (2015), a fragilidade do país; Turker e Altuntas Vural (2017), o vazio da lógica de bem-estar social. Foram adicionadas, através da pesquisa empírica desta tese. 'regras e culturas comunitárias'.

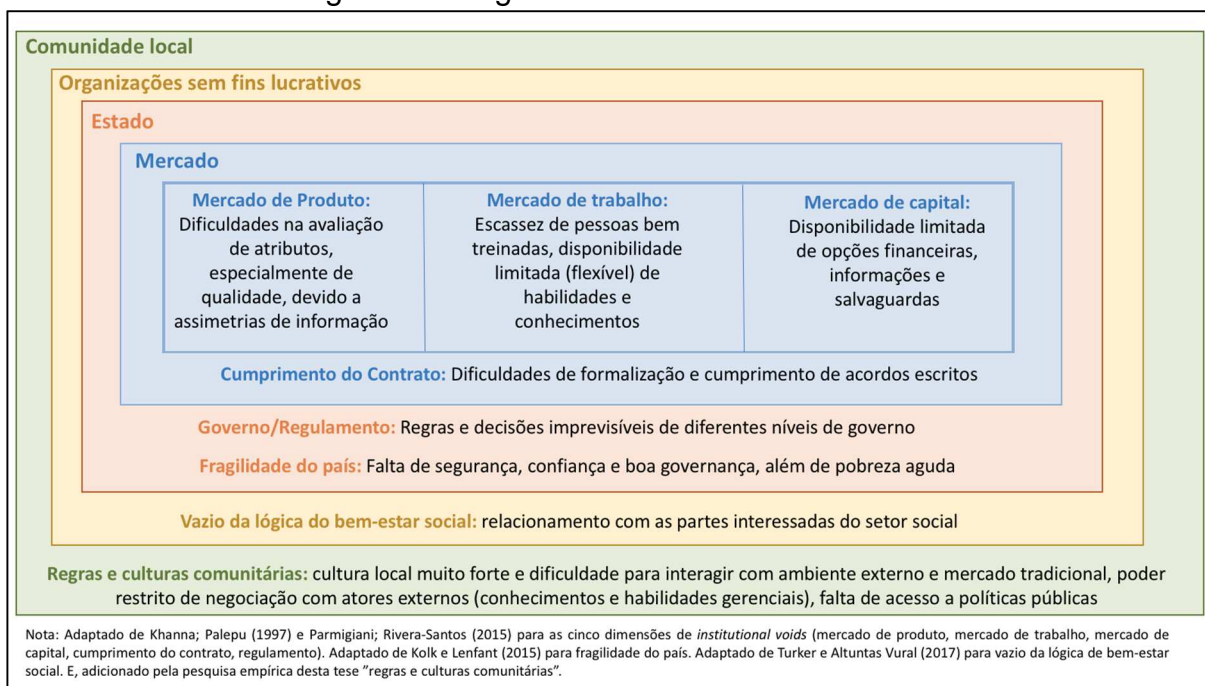
---

<sup>16</sup> Referente à P1b – Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais derivam de insuficiência de padrões legais, de políticas públicas e de falta de regulamentação do Estado.

<sup>17</sup> Referente à P1c – Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais estão vinculados a relações de mercado, alicerçadas em práticas e contratos que negligenciam aspectos relacionados à sustentabilidade social e ambiental, bem como à cultura local das comunidades, que, muitas vezes, negam a estrutura do mercado tradicional.

<sup>18</sup> Referente à P1a – Estes vazios podem ser originários principalmente do Estado e do mercado, mas também das regras e culturas comunitárias, da ciência e das organizações sem fins lucrativos.

Figura 16: Origens dos vazios institucionais



**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

Outra contribuição teórica importante da presente tese sobre a temática em pauta foi a identificação de que os estudos sobre vazios institucionais estavam vinculados somente a mercados em desenvolvimento (JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 2014; MAIR; MARTI, 2009), verificando que a presença de vazios institucionais estava conectada à fraqueza ou à inexistência de instituições fortes nestes contextos. Entretanto, com os dados empíricos, principalmente os do caso da Ecocitrus, e com a contribuição da etapa de validação das proposições pelos especialistas, identificou-se que os vazios institucionais também podem ocorrer em contextos com mercado desenvolvido e com grande concentração de instituições, não gerando, necessariamente, desigualdades sociais<sup>19</sup>.

Considerando que se visou defender que as inovações sociais podem preencher vazios institucionais, esta se constituiu em uma das contribuições desta investigação, visto que estudos anteriores referiam diferentes atores para preencher estes vazios: Estado/governo (Mair e Marti, 2009); empresas multinacionais em países emergentes (Cantwell, Dunning e Lundan, 2010); empresas familiares (Miller et al, 2009); grupos empresariais (Khanna e Palepu, 2000); diferentes atores (Mair e

<sup>19</sup> Referente à P1d.

Marti, 2009); instituições formais (Puffer, McCarthy, Boisot, 2010); empreendedor social (Mair e Marti, 2009). Nenhum estudo foi encontrado mencionando a inovação social como um processo que pode preencher vazios institucionais.

Através dos estudos empíricos realizados, concluiu-se que os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores, que têm objetivos diferentes e complementares e que podem atuar conjuntamente em iniciativas de inovação social<sup>20</sup>. Identificou-se que este conjunto de atores pode formar uma nova instituição<sup>21</sup>, diferente das existentes no contexto social já estruturado, a qual pode ser a potencial transformadora das realidades locais. No entanto, para que esta transformação seja efetiva, há que se respeitar valores, normas e cultura dos atores envolvidos, por meio de uma negociação partilhada dos ideais coletivos<sup>22</sup>.

Esta tese formulou uma proposta de como analisar os aspectos institucionais do processo de inovação social. Durante a revisão de literatura, observou-se que a teoria dos pilares institucionais, proposta por Scott (1995), é usada por diversos autores (CHAKRABARTY, 2009; KHANNA; PALEPU, 1997, 2000; MAIR; MARTI, 2009; PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010) que pesquisam o tema vazios institucionais e teoria institucional, com trabalhos voltados para abordagens econômicas.

Percebeu-se, nas etapas empíricas, que esta classificação não atendia os casos que estavam sendo investigados. Assim, procurou-se outra abordagem, a qual se mostrou mais aderente, visto estar o objeto de análise voltado para projetos sociais. Assim, optou-se pela adoção da perspectiva sociológica, proposta pelo grupo de pesquisa SI-DRIVE, a qual combina quatro abordagens: a regulamentação (as instituições orientam as práticas por diferentes tipos de regras); a aceitação (as instituições precisam ser aceitas); a motivação (as instituições precisam motivar um comportamento específico); a sanção (instituições recompensam a conformidade e penalizam o comportamento de não conformidade) (HOWALDT et al., 2014).

Esta abordagem mostrou-se válida para compreender o processo de inovação social das múltiplas instituições envolvidas. Os quatro aspectos podem ser analisados

---

<sup>20</sup> Referente à Proposição 2.

<sup>21</sup> Referente à P2a.

<sup>22</sup> Referente à P2b.



em cada instituição ou na agência delas, já que, para ter um processo de transformação social, é necessária a sinergia nestas instituições<sup>23</sup>.

Outra contribuição teórica refere-se à identificação de aspectos para análise do sistema institucional que influencia os vazios institucionais e o processo de inovação social. Trabalhos anteriores mencionam a importância de observar o contexto social, político e econômico do território no qual as inovações sociais ocorrem (MOULAERT et al., 2010a). Diante disso, procuraram-se fundamentos, na teoria institucional e em casos empíricos, para descrever os diferentes sistemas possíveis de serem utilizados para compreender o contexto institucional que cerca as inovações sociais. Foram identificados cinco sistemas: político, financeiro, econômico, de educação/trabalho, cultural.<sup>24</sup>

Estes cinco sistemas auxiliaram a entender o contexto institucional no qual as inovações sociais estavam inseridas; o vazio institucional; as origens das desigualdades sociais. Sugere-se, portanto, que estudos em inovação social considerem estes aspectos na análise dos contextos.

A última contribuição teórica refere-se à possibilidade da formação híbrida de instituições para preencher vazios institucionais, sendo ela composta pelas comunidades locais e por instituições dominantes no cenário institucional. O papel das comunidades locais não foi mencionado nos estudos sobre vazios institucionais, entretanto é um ator recorrente nos estudos de inovação social.

Identificou-se a importância das comunidades locais por meio do desempenho do papel de protagonismo transformador. Este, por somente ocorrerá se respeitado o empoderamento das lideranças locais e o processo de autonomia em relação às instituições dominantes<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup>Referente à Proposição 3 e à P3a.

Proposição 3 –O processo de inovação social é influenciado por aspectos de regulamentação, aceitação, motivação e sanção das múltiplas instituições envolvidas na iniciativa.

P3a – Para que o processo de inovação social tenha impactos transformadores na sociedade é necessário que ocorra sinergia entre as instituições envolvidas.

<sup>24</sup>Referente à Proposição 4 –Os vazios institucionais e o processo de inovação social ocorrem em diferentes contextos sociais e são influenciados por sistemas político, financeiro, econômico, de educação/trabalho, cultural.

<sup>25</sup>Referente à Proposição 7.

## 7.2 Contribuições gerenciais

Ao se analisarem os três casos empíricos, constataram-se algumas possíveis contribuições gerenciais para as iniciativas de inovação social em contextos de vazios institucionais. A primeira constatação com implicações gerenciais vincula-se ao fato de as três iniciativas pesquisadas estarem envolvidas com processos produtivos: do café, do açaí e de citrus. As três iniciativas procuraram coordenar a cadeia de seus produtos, o que gerou um ganho de qualidade, de produção e, conseqüentemente, de lucratividade. Este processo provocou não somente a escalabilidade de produção e lucro, mas também o empoderamento das comunidades locais, que, nos três casos, afastaram os intermediários e passaram a gerenciar todo o processo.

Para as iniciativas de inovação social que operam com cadeias produtivas, uma possibilidade de diminuir os vazios, nesse caso ocasionados pelo mercado, é coordenar a cadeia produtiva, eliminar os intermediários, encontrar formas alternativas de atuar no mercado, agregar valor tanto econômico quanto social. Esta afirmação não pode ser generalizada, visto que os casos empíricos desta tese estavam vinculados a cadeias produtivas agroecológicas, situadas em contextos de vazios institucionais. Pode-se, no entanto, argumentar ser possível a generalização analítica, já que os estudos de caso, a partir de um conjunto particular de resultados, podem gerar proposições teóricas com possibilidade de serem investigadas/aplicadas em outros contextos (YIN, 2005).

Outra característica identificada foi o papel do idealizador dos projetos. Nos casos em estudo, observou-se a presença muito significativa de uma liderança externa às comunidades, a qual desencadeou e impulsionou as iniciativas. Nesses casos, observou-se que este papel não foi vinculado ao que se identifica, na literatura, como empreendedor social, que assume o risco do empreendimento para gerar benefício social, por intermédio de um negócio social. Nesses casos, observou-se que esta liderança atuou, no primeiro momento, como incentivadora, tendo, no decorrer do processo, assumido o papel de negociador entre a comunidade e a sociedade externa.

O papel de idealizador gerou espaço para que as comunidades, a seu tempo, iniciassem um processo de autonomia e independência, formando novas lideranças locais, por meio do desenvolvimento de novas habilidades e competências, através de cursos de formação e desenvolvimento pessoal. Esta é uma sugestão para

iniciativas de inovação social: investir no desenvolvimento e no aperfeiçoamento de lideranças locais, visto que a representatividade de membros locais é muito mais aceita e legitimada.

Outro fator relacionado à construção inicial é a participação de instituições externas à comunidade. Identificou-se que no princípio do processo o envolvimento de agentes externos mostra-se importante, para trazer novas concepções e ensinamentos às comunidades locais. As comunidades, muitas vezes isoladas e excluídas do sistema tido como normal, nem sempre têm acesso a benefícios e ideias que impulsionem inovações sociais. O envolvimento de instituições externas, no início do processo, pode trazer incentivos, desde que, com o tempo, se adotem métodos para promoção da autonomia e construção coletiva da comunidade local.

Pertinente à construção coletiva, constatou-se que o processo de tomada de decisão, nas iniciativas de inovação social, deve respeitar a coletividade, as culturas locais e visar ao alcance de benefícios comunitários. Uma das contribuições gerenciais ligadas a este fator é responder à necessidade de encontrar alternativas de emancipação das comunidades. Isto, no entanto, somente ocorrerá se houver investimento em capacitação e aperfeiçoamento técnico, com um olhar sempre atento às culturas e às raízes comunitárias. As assembleias coletivas de discussão e troca de informações podem ser ferramentas úteis nesse processo, sendo moderadas por pessoas capacitadas, que saibam exercer o controle de um grande grupo, porém com respeito à opinião de todos os presentes.

Percebeu-se que processo de tomada de decisão em inovação social pode sofrer pressão externa de instituições mais fortes, caso não promova a emancipação coletiva. Este fator também é determinante para que as comunidades busquem, desde o início do processo de inovação social, ferramentas que promovam esta independência.

A busca de aperfeiçoamento, sem perder as características da cultura local, remete a outro fator determinante. Muitas vezes, crenças e culturas locais podem levar à estagnação junto ao mercado, pois muitas comunidades, por medo de perder suas características locais, se fecham para o mercado tradicional. Nessa situação, almeja-se o equilíbrio entre o que a comunidade deseja e o que o novo projeto pode alcançar, sem comprometer nem as origens nem os princípios norteadores do projeto. Tal processo requer planejamento coletivo, de preferência com elaboração de um

documento escrito, evidenciando a anuência comunitária e as diretrizes e os objetivos que se pretendem alcançar em determinado período de tempo.

Esta discussão leva a outra constatação importante sobre as contribuições gerenciais desta tese, no que se refere à escalabilidade. A pesquisa identificou três tipos de escala: *scaling out*, *scaling up* e *scaling deep*. As iniciativas podem elaborar planos sobre como atingir escalabilidade nessas três dimensões, ou seja, não devem se ater somente à quantidade e à multiplicação de produtos ou lucro (*out*), mas também estarem atentas à influência sobre leis e instituições (*up*) e sobre a mudança de mentalidade e de costumes da sociedade (*deep*).

Um processo de inovação social precisa manter-se atento à solução de desigualdades e de problemas sociais locais. Necessita, sobretudo, visar à modificação da realidade da sociedade, pela alteração de estruturas originalmente desiguais e pela transformação do sistema mais complexo no qual está inserida a comunidade. Isto, no entanto, somente ocorrerá com o alcance dos três tipos de escalabilidade.

### **7.3 Contribuição metodológica**

Nesta tese, apresenta-se como uma das contribuições metodológicas sua estrutura diferenciada de trabalhos acadêmicos tradicionais. Os capítulos estão dispostos de acordo com as etapas metodológicas cumpridas, contemplando diferentes métodos de coleta de dados e a triangulação, enfatizando o processo de construção do estudo e respeitando sua natureza exploratória. Tal estrutura possibilitou a etapa final de validação das proposições de pesquisa junto a especialistas, garantindo maior confiabilidade e dando robustez às temáticas propostas, a partir de um 'diálogo' estabelecido entre a pesquisadora e especialistas de diferentes localidades (Canadá, Estados Unidos, Bélgica, Alemanha e Brasil).

Outra escolha metodológica que se mostrou importante para a pesquisa, possível de ser adotada em outros estudos sobre inovação social e vazios institucionais, é a metodologia dos *Critical Turning Points*, que procura compreender o processo de inovação social por intermédio de pontos críticos que transformam a história das iniciativas. A visão de processo com destaque para a variável tempo é uma ferramenta importante para permitir avanços e criação de conhecimentos

concernentes a estas temáticas. Esta metodologia poderá ser utilizada para aprofundar estudos e gerar novas interpretações para fenômenos em construção.

Esta tese procurou assumir o processo de inovação social como um método. Os fatores investigados foram surgindo no decorrer da coleta de dados, inicialmente com um caso exploratório, e, nas etapas seguintes, através da revisão de literatura, dos dados empíricos oriundos dos estudos de casos e da validação com especialistas. A construção metodológica está, portanto, de acordo com as discussões teóricas promovidas ao longo da presente tese, destacando-se os aspectos que realçam a coletividade, o processo e a interação.

#### **7.4 Limitações do estudo**

Como questões norteadoras da pesquisa foram propostos dois eixos centrais: compreender ‘como’ ocorre o processo de inovação social, nas iniciativas que impulsionam mudanças sociais; ‘quais’ os fatores que influenciam o processo de inovação social, em contextos de vazios institucionais. O estudo ficou, portanto, centralizado nestes aspectos, atendo-se a compreender como ocorria o processo e a identificar quais eram os fatores de influência.

Esta delimitação pode ser compreendida como uma limitação teórica, visto que se pretendia compreender o processo focando duas temáticas – inovação social e vazios institucionais – tendo-se investigado o processo de três iniciativas de inovação social, em diferentes contextos institucionais. Foi gerado um *framework* composto por sete proposições de pesquisa validadas por especialistas e atreladas, a estas duas temáticas, inibindo a possibilidade de investigar outras correntes teóricas.

Outra limitação decorreu da forma de coleta de dados junto à iniciativa Ecocitrus, já que quatro das dez entrevistas foram realizadas por Skype. Esta é uma ferramenta que vem sendo muito utilizada nas pesquisas atuais, porém o envolvimento do entrevistado é diferente daquele obtido na entrevista presencial, podendo comprometer o conteúdo das entrevistas.

No estudo da iniciativa Ecocitrus, o acesso da pesquisadora ao campo foi restrito. Nas outras duas coletas, a pesquisadora inseriu-se nas comunidades e vivenciou experiências do cotidiano. Na Ecocitrus, a experiência foi de dois dias somente, com visitas pontuais à sede da empresa.

Muitas críticas são realizadas no que se refere a pesquisas qualitativas não serem passíveis de generalização teórica. Entretanto, é possível realizar uma generalização analítica, disponibilizando sete proposições que poderão ser investigadas em estudos futuros.

### 7.5 Sugestões para futuros estudos

Considerando as contribuições teóricas, gerenciais e metodológicas desta tese, as limitações do estudo e os *insights* advindos das validações com os especialistas, elencam-se, na sequência, algumas sugestões para futuros estudos.

- Analisar o processo de coconstrução de múltiplos atores/instituições no processo de inovação social, em contextos de vazios institucionais, observando, em uma *timeline*, os objetivos, as dificuldades, a manutenção ou não de valores e identidades originais no projeto e o comportamento dos atores durante a trajetória.
- Investigar o processo de inovação social sob a ótica dos aspectos institucionais de regulamentação, aceitação, motivação e sanção das múltiplas instituições envolvidas na iniciativa.
- Investigar, especificamente, o aspecto institucional da ‘sanção’ nos processos de inovação social, já que os atores/instituições envolvidos inserem-se em um processo coletivo de construção, sendo que, muitas vezes, não é analisado o papel a ser desempenhado por cada um, nem o envolvimento individual com a iniciativa. Frequentemente, a motivação inicial se perde no decorrer do processo, levando a ações que poderiam ser consideradas como próprias de uma sanção, sendo o reflexo de outro vazio institucional.
- Analisar o papel do atravessador ou de outras instituições consideradas ‘negativas’ no contexto institucional e observar, sob seu ponto de vista, o crescimento de uma iniciativa de inovação social que vise preencher vazios institucionais. A lógica da pesquisa seria invertida, dando voz a novos atores, que, na grande maioria das vezes, não são investigados.

- Observar, nos processos de inovação social, a variável tempo, podendo ser utilizado o método dos CTPs para investigar as relações de poder e conflito que surgem com a maturidade e a institucionalização do processo.
- Investigar processos de inovação social em graus de maturidade diferentes para corroborar ou não a ideia de que quanto mais maduros os processos, mais chances de escalabilidade *out, up e deep*.
- Investigar mercados desenvolvidos, para identificar iniciativas de inovação social que preencham vazios institucionais, identificando os tipos de vazios, os atores envolvidos e os fatores normativos que provocam a inovação social.
- Analisar a influência dos sistemas político, financeiro, econômico, educacional e cultural que influenciam vazios institucionais e são por eles influenciados. Cada contexto social tem fatores que determinam o 'grau de vazio', sendo possível propor uma escala de vazios institucionais, relacionados a inovações sociais.
- Desenvolver estudos de caso, em contextos sociais diferentes, para analisar as proposições oriundas desta tese, a fim de indicar novas perspectivas e variáveis para estudos quantitativos.
- Transformar as proposições de pesquisa em variáveis e aplicá-las, através do método quantitativo, em uma amostra de iniciativas de inovação social em diferentes contextos institucionais.

## 7.6 Considerações finais

O objetivo geral da presente tese foi compreender o processo de inovação social e os fatores que influenciam as iniciativas de inovação social, em contextos de vazios institucionais. Identificaram-se os aspectos que influenciam este processo, tomando por base tanto a literatura consultada quanto os casos empíricos. Tais fatores foram ressaltados nas proposições finais, descritas na sessão 6.2 e compiladas no *framework* apresentado na Figura 15.

Foi possível também compreender a relação entre os diferentes atores que interagem nas iniciativas de inovação social, observando as influências das dimensões institucionais. Analisou-se como os diferentes sistemas institucionais (político, financeiro, educacional/trabalho e cultural) influenciam as iniciativas de

inovação social. Identificaram-se as dimensões que constituem as iniciativas de inovação social. Compreenderam-se as diferenças entre as iniciativas de inovação social em diferentes contextos. Ao final, foi proposto um *framework*, identificando os fatores institucionais que influenciam o processo de inovação social.

Pela investigação realizada, concluiu-se que os vazios institucionais são falhas causadas, principalmente, pela omissão do Estado, pela dissimetria no mercado, por regras e culturas das comunidades locais. O Estado permanece, em grande parte, ausente e as iniciativas privadas ocupam espaços para exploração da economia e da comunidade. A literatura sobre vazios institucionais menciona as falhas do Estado e do mercado e sua maior ou menor intervenção nas atividades econômicas. Essa percepção, focalizada exclusivamente na economia, pode não representar o contexto complexo das inovações sociais.

Deriva daí a relevância de se compreender a complexidade do contexto social, considerando inclusive os diferentes objetivos e percepções dos atores/instituições envolvidos na IS. A literatura, especialmente aquela relacionada à inovação social, menciona a importância do empoderamento e da transformação social que emergem das mudanças trazidas pelas iniciativas. Encontra-se uma base comum entre as visões obtidas através dos casos empíricos, da literatura e dos especialistas investigados na etapa de validação: empoderamento e autonomia das comunidades locais são necessários para criar mudança social nos vazios institucionais. Como observado por Amartya Sen (2000), a redução de índices de pobreza somente é alcançada pela participação ativa dos agentes na transformação social. Esta tese também identificou os pressupostos de emancipação, participação ativa e empoderamento dos atores.

Os vazios institucionais podem, portanto, ser preenchidos por iniciativas de inovação social. Tal preenchimento pode ocorrer de diferentes maneiras, com mais ou menos eficiência, de acordo com o contexto. É possível iniciativas isoladas fazerem a diferença, mas se não houver um esforço mais amplo das instituições mais fortes e mais ativas, inclusive das instituições novas criadas por híbridos institucionais, a situação das comunidades com maior vulnerabilidade social não será resolvida. Fatores como pobreza extrema e falta de acesso a condições mínimas de qualidade de vida precisam de atenção de múltiplos atores envolvidos em uma perspectiva mais ampla e mais complexa do que simplesmente ações isoladas.



As comunidades têm possibilidade de encontrar tanto formas de subsistência e inserção no mercado, quanto alternativas que as levem a não mais depender de instituições dominantes. Os projetos Yomol A'tel, Ecocitrus e o Bailique têm desenvolvido suas atividades nesse sentido, constituindo empresas sociais financeiramente sustentáveis; proporcionando a inclusão de famílias no mercado; garantindo melhores condições de vida à comunidade. Importante, igualmente, é sempre manter as características da comunidade e respeitar as tradições de cada localidade, proporcionando a inserção no mercado, dentro do esperado por seus atores.

Os vazios institucionais são influenciados pelas múltiplas instituições envolvidas em uma inovação social. Fatores relacionados a normas, culturas e padrões sociais das diferentes instituições influenciam as lacunas institucionais. Tais fatores são importantes no entendimento de como as iniciativas de inovação social podem atuar para manter as características essenciais de certas comunidades e gerar o empoderamento sistêmico, ancorado nas raízes culturais e sociais do contexto.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, M. R.; MARQUES, L. V.; BOSSLE, M. B. Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 72–101, 2016.
- AGOSTINI, M. R.; VILA CLARA, A. I.; TRAVIESO, E. J. **El Potencial de la Economía Social y Solidaria para la Innovación Social Transformadora: El Caso de Yomol A'tel**. Enanpad. **Anais...** Costa do Saúipe: 2016 Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1302&cod\\_evento\\_edicao=83&cod\\_edicao\\_trabalho=21592](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1302&cod_evento_edicao=83&cod_edicao_trabalho=21592)>
- ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. XLI, n. 81, p. 121–141, 2006.
- APPADURAI, A. **The future as cultural fact**. London and New York: Verso, 2013.
- ASHOKA. **What is a Social Entrepreneur?** Disponível em: <[https://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](https://www.ashoka.org/social_entrepreneur)>.
- AVELINO, F. et al. **Game Changers and Transformative Social Innovation . The Case of the Economic Crisis and the New Economy**. Brussels, 2014.
- AVELINO, F.; WITTMAYER, J. **Game-changers and Transformative Social Innovation**. Brussels, 2013.
- BATTILANA, J. et al. In Search of the Hybrid Ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. Summer, p. 50–55, 2012.
- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419–1440, 2010.
- 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=0ahUKEwiP-qe-0tbQAhWLiZAKHbfdCdQQFgghMAA&url=http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13402/attachments/1/translations/en/renditions/native&usq=AFQjCNF-\\_xW7coSQF9\\_\\_INyY7jR5wM7Hzw&sig2=Jm](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiP-qe-0tbQAhWLiZAKHbfdCdQQFgghMAA&url=http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13402/attachments/1/translations/en/renditions/native&usq=AFQjCNF-_xW7coSQF9__INyY7jR5wM7Hzw&sig2=Jm)>
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 24 May 2011.
- BOGNER, A.; LITTIG, B.; MENZ, W. Introduction: Expert Interviews – An Introduction to a New Methodological Debate. In: **Interviewing Experts**. New York: Palgrave Macmillan, 2009. p. 294.
- BOGNER, A.; MENZ, W. The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction. In: **Interviewing Experts**. New York: Palgrave Macmillan, 2009. p. 294.
- BOLAÑOS, L. J. et al. Modos de vida de los jóvenes en un espacio rural e indígena de México. **Estudios Sociales**, v. 19, n. 38, p. 92–118, 2011.
- BOSQUETTI, M. A. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicaseos**. [s.l.] UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2009.
- BRASIL. **Nota EZ445/PRO/RS/1/100/90 Ministério das Relações Exteriores**, 1990.
- BRASIL. **Lei nº 10973, Lei da inovação**, 2004.
- BROSE, M. **Agricultura familiar, desenvolvimento local e políticas públicas – nove anos de experiência do projeto PRORENDA agricultura familiar Rio Grande do Sul**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1999.
- BRUTON, G. D.; AHLSTROM, D.; LI, H.-L. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 421–440, May 2010.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- BURTON, G. An End to Poverty in Brazil? An Assessment of the Lula and Rouseff Governments' Poverty Reduction and Elimination Strategies. **Journal of Policy Practice**, v. 12, n. 3, p. 194–215,

2013.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, n. 1, p. 42–51, 2014.

CAMPELLO, T.; FALCÃO, T.; COSTA, P. V. DA. **O Brasil sem miséria**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2014.

CAMPELLO, T.; MELLO, J. O processo de formulação e os desafios do plano Brasil sem miséria: por um país rico e com oportunidades para todos. In: CAMPELLO, T.; FALCÃO, T.; COSTA, P. V. DA (Eds.). **O Brasil sem miséria**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2014. p. 725.

CANTWELL, J.; DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 4, p. 567–586, 24 Dec. 2010.

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION. **Social innovation**, 2014. Disponível em: <<http://socialinnovation.ca/about/social-innovation>>

CHAKRABARTY, S. The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study. **Journal of International Management**, v. 15, n. 1, p. 32–45, Mar. 2009.

CLOUTIER, J. **Qu'est ce que l'innovation sociale? Cahiers du CRISES** Quebec, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: A practical guide for undergraduate & postgraduate students**. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2009.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.

CRISES. **An introduction to CRISES. Crises - Centre de recherche sur les innovations sociales** Montréal, 2004. Disponível em: <[http://crises.uqam.ca/upload/files/presentation/P\\_CRISES\\_ang.pdf](http://crises.uqam.ca/upload/files/presentation/P_CRISES_ang.pdf)>

CRISES. **Rapport annuel des activités scientifiques du Crises 2013-2014**. Montréal, 2014. Disponível em: <[http://crises.uqam.ca/upload/files/rapports-annuels/Rapport\\_annuel\\_2013-2014\\_version\\_site.pdf](http://crises.uqam.ca/upload/files/rapports-annuels/Rapport_annuel_2013-2014_version_site.pdf)>

CRISES. **Rapport Annuel des Activités Scientifiques du CRISES 2014-2015**. Montréal, 2015. Disponível em: <[http://crises.uqam.ca/upload/files/rapports-annuels/Rapport\\_annuel\\_du\\_CRISES\\_2014-2015\\_140116\\_Final.pdf](http://crises.uqam.ca/upload/files/rapports-annuels/Rapport_annuel_du_CRISES_2014-2015_140116_Final.pdf)>

CRISES. **Centre de recherche sur les innovations sociales**. Montréal., 2017. Disponível em: <<http://crises.uqam.ca/presentation-en>>

DAVIES, A.; SIMON, J. **Engaging citizens in social innovation: a short guide to the research for policy makers and practitioners. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme** Brussels, 2013.

DEES, J. G. **The Meaning of "Social Entrepreneurship"** California, 1998.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147–160, 1983.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução d ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ECOCITRUS. **Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí**. Disponível em: <<http://www.ecocitrus.com.br/index.php/home>>. Acesso em: 20 may. 2016.

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1155–1179, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EUROPEAN COMMISSION. **EUROPE 2020**. Brussels, 2010. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators/europe-2020-strategy>>

EUROPEAN COMMISSION. **Social innovation research in the European Union: Approaches**,

**findings and future directions. Policy Review.** Luxembourg Publications Office of the European Union, , 2013a.

EUROPEAN COMMISSION. **Guide to social innovation.**, 2013b. Disponível em: <[http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_Social\\_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66)>

EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE. **SOC/405 Plataforma Europeia contra a Pobreza e a Exclusão Social.** Brussels, 2011.

EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE. **INT/606 Social Business Initiative.** Brussels, 2012.

EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE. **SOC/482 Rendimento mínimo europeu e indicadores de pobreza.** Brussels, 2013.

FARFUS, D. **Empreendedorismo social e desenvolvimento local: um estudo de caso no SESI Paraná.** [s.l.] Curitiba: UNIFAE, 2008. (Dissertação, Mestrado em Organizações e Desenvolvimento), Centro Universitário Franciscano do Paraná, 2008.

FRANZONI, G. B. **Inovação social e tecnologia social: o caso da cadeia curta de agricultores familiares e a alimentação escolar em Porto Alegre/RS.** [s.l.] Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (Dissertação; Mestrado em Administração); Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15–31, 2012.

GREGORY, P.; STUART, R. **The Global Economy and its Economic Systems.** Mason: South-Western College Pub, 2013.

GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO. **Metodologia para construção de Protocolos Comunitários: Ciclo das Oficinas e dos Encontros.** Manaus, 2014.

GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO. **Metodologia para construção de Protocolos Comunitários: Desenvolvimento Local Sustentável.** Manaus, 2016.

HAXELTINE, A. et al. Transformative social innovations: A sustainability transition perspective on social innovation. **Social Frontiers. The next edge of social innovation research**, p. 1–19, 2013.

HAXELTINE, A. et al. **TRANSIT WP3 deliverable D3 . 2 – “ A first prototype of TSI theory”** Brussels, 2015.

HORTA, D. M. O.; BIGNETTI, L. P. **O processo de difusão de inovações sociais no Brasil – um estudo de caso em uma organização com fins lucrativos** III Congresso Internacional de Pós-Graduações e Pesquisa Latinos em Administração e Estudos Organizacionais. **Anais...** São Leopoldo e Porto Alegre: 2014

HOWALDT, J. et al. Social theory. In: **Theoretical Approaches to Social Innovation: a critical literature review.** Dortmund: SI-DRIVE, 2014.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social Innovation: Concepts, research fields and international trends** Dortmund, 2010. Disponível em: <[http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO\\_Trendstudie\\_Howaldt\\_Schwarz\\_englische\\_Version.pdf](http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf)>

HUYBRECHTS, B. Social Enterprise, Social Innovation and Alternative Economies: Insights from Fair Trade and Renewable Energy. p. 1–12, 2013.

INEGI. **México en Cifras - Chiapas.** Disponível em: <<http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=07>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT. **Investing in rural people in México.** Rome: [s.n.]. Disponível em: <[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)>.

JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. **Special issue - International Business responses to institutional voids**, 2014. Disponível em: <[http://www.palgrave-journals.com/jibs/cfp\\_institutional\\_voids.html](http://www.palgrave-journals.com/jibs/cfp_institutional_voids.html)>

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 41–51, 1997.

- KHANNA, T.; PALEPU, K. 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.
- KHANNA, T.; RIVKIN, J. W. Estimating the Performance Effects of Networks in Emerging Markets. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 45–74, 2001.
- KHOKHAR, T. Zapatista Development: Local Empowerment and the Curse of Top-Down Economics in Chiapas, Mexico. **Kennedy School Review**, v. 13, p. 41–45, 2013.
- LE BER, M. J. LE. **Cross-Sector Models of Collaboration for Social Innovation**. [s.l.] Ontario: University of Western Ontario, 2010. (Thesis; Doctor of Philosophy); The school of Graduate and Postdoctoral studies, The School of Graduate and Postdoctoral Studies, 2010.
- LGT VENTURES PHILANTHROPY. **Mapa do setor de investimento de impacto no Brasil**. São Paulo, 2014.
- MAAK, T.; STOETTER, N. Social Entrepreneurs as Responsible Leaders: “Fundación Paraguaya” and the Case of Martin Burt. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 413–430, 30 Aug. 2012.
- MACCALLUM, D. et al. **Social Innovation and Territorial Development**. Farnham and Burlington: Ashgate Publishing Company, 2009.
- MAIR, J.; MARTI, I. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 419–435, Sep. 2009.
- MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36–44, Feb. 2006.
- MAIR, J.; MARTÍ, I.; VENTRESCA, M. J. Building inclusive markets in rural Bangladesh: how intermediaries work institutional voids. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 819–850, 2012.
- MARISCAL, Á. Las elecciones en Chiapas concluyen con casi 200 incidentes. **CNN México**, p. 1–6, 20 Jul. 2015.
- MARTÍN, F. Elecciones 2015 - Conflictos entre PRI y PVEM marcan elecciones en Chiapas. **Red Política**, p. 15–17, 8 Jul. 2015.
- MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404–424, 1 Apr. 2008.
- MAURER, A. M. **As dimensões de inovação social em empreendimentos econômicos solidários do setor de artesanato gaúcho**. [s.l.] Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; (Dissertação; Mestrado em Administração); Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.
- MAURER, A. M.; SILVA, T. N. DE. **Dimensões de Análise para o Reconhecimento de Inovações Sociais: uma Investigação em Empreendimentos Coletivos do Setor de Artesanato**. XXXVI Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: 2012
- MEUSER, M.; NAGEL, U. The Expert Interview and Changes in Knowledge Production. In: **Interviewing Experts**. New York: Palgrave Macmillan, 2009. p. 294.
- MILLER, D. et al. Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 5, p. 802–817, 9 Apr. 2009.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Sistema nacional de informações de economia solidária –sies – disponibiliza nova base de dados** Brasília, 2013.
- MONTGOMERY, T. Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? **Voluntas**, p. 1–22, 2016.
- MOULAERT, F. et al. Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 1969–1990, 2005.
- MOULAERT, F. et al. 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, F. et al. **Can neighbourhoods save the city? Community development and social innovation**. London and New York: Routledge, 2010a.
- MOULAERT, F. et al. **Social Innovation : Collective action, social learning and transdisciplinary**

research, 2010b.

MOULAERT, F. et al. Intuition, precept, concept, theory and practice. In: **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2013. p. 500.

MOULAERT, F.; NUSSBAUMER, J. Defining the Social Economy and its Governance at the Neighbourhood Level: a methodological reaction. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 2071–2088, 2005.

MULGAN, G. et al. **Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated**, 2007. Disponível em: <[http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Skoll\\_Centre/Docs/Social Innovation - What it is%2C why it matters %26 how it can be accelerated.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Skoll_Centre/Docs/Social%20Innovation%20-%20What%20it%20is%20why%20it%20matters%26%20how%20it%20can%20be%20accelerated.pdf)>

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**The Young FoundationNESTA: The Young Foundation, , 2010. Disponível em: <[http://www.addmecop.eu/home/european/library/literature/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://www.addmecop.eu/home/european/library/literature/Social_Innovator_020310.pdf)>

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2012.

NORTH, D. G. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. G. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, p. 97–112, 1991.

NOTÍCIAS DA REDE GTA. **Arquipélago do Bailique/AP ganha primeiro curso técnico em alimentos**. Disponível em: <<http://www.gta.org.br/newspost/arquipelago-do-bailiqueap-ganha-primeiro-curso-tecnico-em-alimentos/>>. Acesso em: 28 feb. 2017.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities**, 2005.

PEL, B.; BAULER, T. **The Institutionalization of Social Innovation: Between Transformation and Capture**Brussels, 2014.

PEL, B.; ZUIJDERWIJK, L.; DIMITRU, A. **Critical Turning Points data repository started: On breakthroughs, setbacks and surprises in processes of Transformative Social Innovation**Brussels, 2015. Disponível em: <<http://www.transitsocialinnovation.eu/blog/critical-turning-points-data-repository-started-on-breakthroughs-setbacks-and-surprises-in-processes-of-transformative-social-innovation>>

PHILLS JR, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. **STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW**, v. Fall, p. 34–43, 2008.

PIECK, E.; MESSINA, G. **Ts'umbal Xitalha'. La experiencia de una cooperativa de café: El camino de la sistematización**. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana, 2012.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, Dec. 2009.

PUFFER, S. M.; MCCARTHY, D. J.; BOISOT, M. Entrepreneurship in Russia and China: The Impact of Formal Institutional Voids. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 441–467, May 2010.

RIBEIRO, M. F. Brasil tem único açaí certificado do mundo. **Estadão**, 24 Jan. 2017.

RIDDELL, D.; MOORE, M.-L. **Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support It**, 2015.

RODRIGUES, A. L. **Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e Convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social**.XXX Encontro da ANPAD. **Anais...**Salvador: 2006

SANTANGELO, G. D.; MEYER, K. E. Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 7, p. 894–909, 30 Jun. 2011.

SANTOS, A. C. M. Z. DOS. **O Desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários**. [s.l.] São Leopoldo: Unisinos, 2012. (Tese, Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

- SCHRAMMEL, T. Bridging the Institutional Void: An Analytical Concept to Develop Valuable Cluster Services. **Management revue**, v. 24, n. 2, p. 114–132, 2013.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas and interests**. London: Sage, 1995.
- SEN, A. **Desenvolvimento com Liberdade**. São Paulo: Companhia, 2000.
- SI-DRIVE. **SI-Drive**. Disponível em: <[https://www.si-drive.eu/?page\\_id=40](https://www.si-drive.eu/?page_id=40)>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- SILVA, S. B. DA. **Inovação Social: um estudo preliminar sobre a produção acadêmica entre 2001 e 2011** Anais Convibra. **Anais...2012** Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2597.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2597.pdf)>
- SILVERMAN, R. M. **Doing Business in Minority Markets: Black and Korean Entrepreneurs in Chicago's eTHNIC beauty Aids Industry**. New York: Garland Publishing, 2000.
- SOUZA, A. C. A. A. DE; SILVA FILHO, J. C. L. DA. **Dimensões da Inovação Social e Promoção do Desenvolvimento Econômico Local no Semiárido Cearense** XXXVIII EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: 2014
- STIRLING, A. **Emancipating Transformations: From controlling “the transition” to culturing plural radical progress** STEPS Working Paper 64, 2014.
- TARDIF, C.; HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES**. Québec: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales Cahiers du CRISES, 2005.
- TAYLOR, J. B. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 69–77, 1970.
- THE YOUNG FOUNDATION. **Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe”**. (TEPSIE) Brussels European Commission, DG Research, , 2012.
- THORPE, J. **Business and International Development: Is Systemic Change Part of the Business Approach?** Evidence Report 92, 2014.
- TRANSFORMATIVE SOCIAL INNOVATION THEORY. **TRANSIT**. Disponível em: <<http://www.transitsocialinnovation.eu/about-transit>>. Acesso em: 20 jan. 2017a.
- TRANSFORMATIVE SOCIAL INNOVATION THEORY. **Synthesis Report: meta- analysis of Critical Turning Points in TSI** Brussels, 2017b.
- TURKER, D.; ALTUNTAS VURAL, C. Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. **Technological Forecasting and Social Change**, p. 16, 2017.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Clássicos**, v. 45, n. 4, p. 66–72, 2005.
- VILARINO, C. Impulso ao açaí no norte do país. **Valor Econômico**, p. 1, 12 Jan. 2017.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WEB OF KNOWLEDGE. **Web of knowledge**. Disponível em: <[http://ipsience.thomsonreuters.com/product/web-of-science/?utm\\_source=false&utm\\_medium=false&utm\\_campaign=false](http://ipsience.thomsonreuters.com/product/web-of-science/?utm_source=false&utm_medium=false&utm_campaign=false)>.
- WESTALL, A. **How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled?** London Cabinet Office - Office of The Third Sector, , 2007. Disponível em: <[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/upload/assets/www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/innovation\\_social\\_enterprise.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/upload/assets/www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/innovation_social_enterprise.pdf)>
- WHITLEY, R. **Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems**. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- WORLD BANK. **Brasil: aspectos gerais**. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview>>. Acesso em: 15 may. 2015.
- WORLD BANK. **Brasil: aspectos gerais**. Disponível em:

<<http://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview#1>>. Acesso em: 10 mar. 2017a.

WORLD BANK. **Salvaguardas contra a reversão dos ganhos sociais durante a crise econômica no Brasil**, 2017b. Disponível em: <[https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/02/NovosPobresBrasil\\_Portuguese.pdf](https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/02/NovosPobresBrasil_Portuguese.pdf)>

WORLD BANK. **Mexico**. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country/mexico>>. Acesso em: 20 jan. 2017c.

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

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2000.

YUNUS, M. Credit for the poor: Poverty as distant history. **Harvard International Review**, v. 29, n. 3, p. 20, 2007.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZAHLOUTH, N. Após certificação, açaí do Bailique será exportado para o mundo. **A Gazeta**, p. 1, 19 Feb. 2017.

ZAHRA, S. A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519–532, Sep. 2009.

ZAMBAM, N. J. **Amartya Sen: liberdade, justiça e desenvolvimento sustentável**. Passo Fundo: IMED Editora, 2012.



## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA: CASO MEXICANO

Protocolo de pesquisa – Yomol A'tel México	
<b>Pergunta de pesquisa:</b> Como as organizações sociais podem ganhar escala sem comprometer seus objetivos sociais?	
<b>Objetivo:</b> Analisar fatores que levam organizações sociais a ganhar escala sem perder seus objetivos sociais.	
<b>Revisão de literatura:</b>	
<b>1. Social Business:</b> Cloutier (2003); Comini; Barki; Aguiar (2012); Huybrechts (2013); Mair; Martí, (2006); Yunus (2007)	
<b>2. Dimensões da inovação social:</b> André e Abreu (2006); Cloutier (2003); Tardif e Harrisson (2005); The Young Foundation (2012)	
<b>Unidade de Análise:</b> Yomol A'tel - grupo de empresas de economia social e solidária no México e seu canal de distribuição (stakeholders / facilitadores). A Yomol A'tel é formada por famílias indígenas Tzeltal em Chiapas (México) e colaboradores que trabalham coletivamente e promovem justiça social e comércio justo.	
<b>Atores investigados:</b> produtores de café; Diretores da cooperativa; Gerente do projeto; Membros da Universidade que têm influência no projeto; pesquisadores.	
<b>Fontes de evidência:</b> entrevistas, histórias de vida, observações diretas, análise de documentos e relatórios; Vídeos e fotos.	
<b>Período e local de coleta de dados:</b> a coleta de dados ocorrerá na Cidade do México em 15 de julho de 2015, com a diretoria da cooperativa; E, em Chiapas entre 20 e 25 de julho de 2015.	
<b>Procedimento operacional em campo:</b> as entrevistas serão agendadas antecipadamente. A pesquisadora realizará entrevistas pessoalmente para observar in loco o contexto. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas. Os vídeos também serão mantidos para uso didático no estudo de caso.	
<b>Comportamento do pesquisador durante as entrevistas:</b> explicar o objetivo da pesquisa; obter permissão para gravar a entrevista; apresentar o roteiro da entrevista; deixar o entrevistado falar espontaneamente sobre as questões, sem interrupções; fazer uma lista de verificação para identificar se todas as questões foram abordadas; solicitar a assinatura de um formulário de consentimento para participar do estudo; solicitar a assinatura de um termo de permissão de uso de imagem.	

Entrevista con directores de la cooperativa	
Categorías de análisis	Cuestiones
<b>Informaciones generales de la cooperativa</b>	1. Cual es la origen de la organización? (ética, religiosa, con base en la comunidad?) 2. Cual es la actividad principal de la organización? 3. Usted cree que este proyecto es una innovación? 4. Usted cree que la comunidad participa activamente de las decisiones de gestión?
<b>Actores</b>	5. Quien son los actores envueltos con este proyecto? 6. Como esos actores se relacionan entre si? 7. Algún de esos actores es mas activo que otros? Y es mas importante para el proyecto?

<b>Desafíos</b>	<p>8. Cual es el mayor desafío que el proyecto pasó a largo de su trayectoria?</p> <p>9. Y como tiene sido (fue) la reacción de los actores envueltos?</p> <p>10. Y como lo proyecto salió de esta situación? (como pretende salir de esta situación?)</p> <p>11. Y para el futuro, en lo que usted cree que será el próximo desafío?</p> <p>12. Usted cree que las empresas del grupo están preparadas para el próximo paso?</p>
<b>Escala</b>	<p>13. El proyecto tiene planos para ganar en escala?</p> <p>14. Producir más y obtener mas lucros? Como será esto?</p> <p>15. El proyecto tiene un objetivo social. Crees que se buscar mas producción o lucro, va tener un conflicto de interese?</p> <p>16. Como los actores observaran esto? Y los clientes?</p> <p>17. Usted cree que existirá una resistencia por parte de los productores?</p>
<b>Encajamiento personal</b>	<p>18. Como usted se envolvió con el proyecto?</p> <p>19. Y su vida ha cambiado? Puede describir esos cambios (aprendizaje, empoderamento)?</p> <p>20. Usted cree que el proyecto cambió la vida de muchas personas? Y la vida de las familias Tzeital? En que sentido? (tienes ejemplos?)</p>
<b>Dimensiones de la innovación social (para reforzar algunos entendimientos)</b>	<p>21. Cual es la mayor motivación para desarrollar esa iniciativa?</p> <p>22. Usted cree que es un proceso de innovación? Como ese proyecto se diferencia de otros que incentivan la cooperación entre productores de café orgánico?</p> <p>23. Cuales son las comunidades que este proyecto atinge?</p> <p>24. Es un proyecto que empezó por iniciativa de la comunidad o por causa de la comunidad?</p> <p>25. El proyecto envuelve que etapas?</p> <p>26. La universidad tiene una participación activa en este proyecto? Como?</p>
<b>Vacíos institucionales</b>	<p>27. Cuando empezó el proyecto, cual era la mayor necesidad de las comunidades?</p> <p>28. Usted cree que el proyecto cumple con una obligación que seria del gobierno?</p> <p>29. De esas necesidades iniciales, cual fue rellenada por el proyecto?</p>
<b>Gestión</b>	<p>30. Sobre la gestión del proyecto, cual es el mayor desafío que se pasa?</p> <p>31. De humanas, de finanzas, de procesos, logística?</p>
<b>Mensaje final</b>	<p>32. Ahora, para finalizar, puedes dejar un mensaje final sobre el proyecto. Lo que significa para usted... como ha cambiado su vida y la vida de otras personas...</p>

<b>Entrevista con profesor de Ibero</b>	
<b>Categorías de análisis</b>	<b>Cuestiones</b>

<p><b>Conocimiento general acerca de la relación entre la universidad y Yomol A'tel</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Como fue el primero contacto de la Universidad con Yomol A'tel y por que la universidad se envolvió con este proyecto?</li> <li>2. ¿Cómo es la participación hoy de la Universidad en el proyecto Yomol A'tel? ¿Puedes describir ejemplos?</li> <li>3. ¿Cuáles son las ventajas para la Universidad?</li> <li>4. ¿Cuáles son las ventajas para Yomol A'tel?</li> <li>5. ¿ Las actividades desarrolladas por la Universidad ocurrieron en red con otras instituciones? (universidades, empresas, gobierno, etc)</li> </ol>
<p><b>Conocimiento general sobre la iniciativa</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿ Como usted escribiría la actividad principal de Yomol A'tel?</li> <li>7. ¿Usted cree que es un proceso de innovación? Como ese proyecto se diferencia de otros que incentivan la cooperación entre productores de café orgánico?</li> <li>8. ¿ Usted cree que el proyecto cumple con una obligación que sería del gobierno? Si si, cual es?</li> <li>9. ¿Las diferencias culturales entre alumnos/profesores y la comunidad Tzental tiene alguna implicación positiva o negativa?</li> </ol>

## APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA: CASO ECOCITRUS

<b>Protocolo de pesquisa – Ecocitrus</b>
<b>Pergunta de pesquisa:</b> Como ocorre o processo de inovação social em um contexto de vazio institucional?
<b>Objetivo:</b> Esta coleta possui dois objetivos para cada uma das etapas. O primeiro é identificar os CTPs para o grupo TRANSIT. O segundo objetivo é coletar dados referentes ao problema de pesquisa da tese.
<b>Revisão de literatura:</b> <b>1. Social Business / social innovation:</b> Cloutier (2003); Huybrechts (2013); Mair; Martí, (2006); Yunus (2007); Taylor (1970); Mulgan et al. (2007); Rodrigues (2006) <b>2. Dimensões da inovação social:</b> André e Abreu (2006); Cloutier (2003); Tardif e Harrisson (2005); The Young Foundation (2012) <b>3. Institutional voids:</b> Mair e Martí (2009); Mair, Martí e Ventresca (2012)
<b>Unidade de Análise:</b> Ecocitrus – cooperativa de produtores de citrus orgânicos em Montenegro – RS – Brasil.
<b>Atores investigados:</b> produtores de citrus; diretores da cooperativa; colaboradores da usina de compostagem.
<b>Fontes de evidência:</b> entrevistas, observações diretas, análise de documentos e relatórios; vídeos e fotos.
<b>Período e local de coleta de dados:</b> a coleta de dados ocorrerá na primeira etapa por Skype e na segunda etapa na Cidade de Montenegro em 17 e 18 de agosto de 2016.
<b>Procedimento operacional em campo:</b> as entrevistas serão agendadas antecipadamente. A pesquisadora realizará entrevistas por Skype e pessoalmente, para poder observar in loco o contexto. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas.
<b>Comportamento do pesquisador durante as entrevistas:</b> explicar o objetivo da pesquisa; obter permissão para gravar a entrevista; apresentar o roteiro da entrevista; deixar o entrevistado falar espontaneamente sobre as questões, sem interrupções; fazer uma lista de verificação para identificar se todas as questões foram abordadas; solicitar a assinatura de um formulário de consentimento para participar do estudo.

### Entrevista na Ecocitrus – primeira etapa – CTPs TRANSIT

A intensão do grupo de pesquisa é fazer um levantamento sobre os pontos críticos ao longo da história, ou seja, conhecer a história por meio das principais tomadas de decisão/pontos importantes/dificuldades enfrentadas. Nossa ideia é levantar 6 pontos críticos e alguns eventos relacionados:

- 1) (1990) Pré-história da Ecocitrus:** a primeira ideia começou com o Projeto PRORENDA, uma parceria entre o governo do RS e a empresa alemã GTZ para estímulo à agricultura familiar no Brasil. Este ponto é importante para demonstrar a criação da ideia e o incentivo/dificuldades na relação com governo/empresas privadas.
- E (1994) Estabelecimento da Ecocitrus como associação:** os produtores criaram uma associação para trabalhar com princípios de Economia Social e Solidária. Este ponto me parece importante para abordar os princípios e valores da ESS e sustentabilidade.
- 2) (1998) Ecocitrus torna-se cooperativa:** uma nova forma jurídica foi criada e os

agricultores introduziram novas formas de produção (orgânica e sustentável). Verifiquei que neste ponto foram tomadas decisões difíceis e, provavelmente, muitos produtores tiveram opiniões diferentes e conflitos.

**3) (2001) Domínio da cadeia de valor dos citrus:** o projeto da agroindústria foi desenvolvido, o que proporcionou que os produtores comesçassem a dominar toda a cadeia de produção de citrus. Ponto importante para demonstrar a transformação social e econômica que a cooperativa proporcionou. Autonomia e independência.

**4) (2007/2008) Processo de decisão na agroindústria:** um projeto de viabilidade foi contratado para definir o local de instalação da agroindústria.

**5) (2007/2008) Dificuldades da democracia no cooperativismo:** momento de indecisão e discussões na cooperativa.

**6) (2012) Parceria Tripartite - cooperativa, governo e iniciativa privada:** Ecocitrus iniciou um novo consórcio com diferentes partes interessadas para produzir biogás. Importante para demonstrar as relações com diferentes atores.

Dessa forma, todas as questões abaixo deverão ser respondidas de acordo com o período relacionado ao “ponto crítico”.

<b>Entrevista na Ecocitrus – primeira etapa – CTPs TRANSIT</b>	
<b>Categorias de análise</b>	<b>Questões</b>
<b>Conteúdo</b>	1. O que este evento significou, e quando (em que data ou em que período específico) que isso aconteceu? 2. De que forma isso constitui um ponto crítico? O que significava, positiva ou negativamente, para as ambições da Ecocitrus e para as necessidades que procurou sanar?
<b>Coprodução / parcerias</b>	3. Que eventos / pessoas / desenvolvimentos / circunstâncias / condições / ambiente espacial particular, fez este ponto crítico acontecer? Por exemplo, quais destes atores estavam envolvidos? estado, universidades, empresas? Alguma outra cooperativa, ONGs ou organizações de economia solidária estavam envolvida? Este envolvimento social-política pareceu fazer a diferença?
<b>Eventos relacionados</b>	4. Quais <b>eventos anteriores</b> (vindo de dentro ou de fora) foram cruciais para o este ponto crítico acontecesse e quando (em que data ou em que período) ocorreram? 5. Que <b>eventos posteriores</b> foram importantes para este ponto crítico e quando (em que data ou em que período) ocorreram?
<b>Contradições</b>	6. Em que medida este ponto crítico envolveu contradições/disputas/discussões? 7. Sobre o que foi a contradição, e que pessoas / organizações (interna e / ou externamente) foram envolvidas nele? Foram diferentes lógicas institucionais envolvidas que precisaram ser reconciliados? 8. Como (e se) esta contradição foi superada?
<b>Antecipação</b>	9. Este ponto crítico identificado agora, também foi entendido como ponto crítico no momento em que ele ocorreu? Ou é uma compreensão que se desenvolveu mais tarde? 10. E se os eventos / pessoas / etc. que estavam envolvidas tivessem previsto isto na época, poderia ter sido antecipado?

<b>Aprendizado</b>	<p>11. Quais são as ambições de mudança da Ecocitrus, e como este ponto crítico fez uma contribuição positiva ou negativa para a realização dessas ambições?</p> <p>12. Você considera que a sua iniciativa preenche vazios institucionais, ou seja, atuando em necessidades não atendidas do mercado, do Estado, etc., ou na abordagem de problemas que estas instituições causam? Ou seja, você está agindo em uma esfera que deve ser preenchida por outra instituição?</p> <p>13. Se você tivesse que tirar uma lição sobre o ponto crítico, o que seria isso? (Por exemplo qual foi o aprendizado sobre as relações com instituições X, Y, Z?)</p> <p>14. Como ele se relaciona com os atuais desafios da Ecocitrus?</p>
--------------------	---

### Entrevista na Ecocitrus – segunda etapa – tese

<b>Entrevista Ecocitrus</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>
<b>Envolvimento pessoal</b>	<p>1. Como você se envolveu com a Ecocitrus? Qual a relação da sua associação com a Ecocitrus?</p> <p>2. Qual a principal atividade que a sua associação realiza? Como se relaciona com a Ecocitrus?</p> <p>3. Você considera que o projeto da Ecocitrus é um processo de inovação social, no qual novos produtos, serviços ou processos são criados pela própria comunidade que necessita de mudanças sociais?</p>
<b>Atores</b>	<p>4. Quem participa desse projeto? Quais atores você identifica? Quais as micro-instituições ?</p>
<b>Desafios</b>	<p>5. Qual o maior desafio que o projeto já enfrentou ao longo de sua história? Como saiu dessa situação?</p>
<b>Processo</b>	<p>6. Você considera que a Ecocitrus vem mudando as condições de vida dos produtores em Montenegro? (condições econômicas, acesso a novos mercados)?</p> <p>7. Como está ocorrendo este processo?</p>
<b>Dimensões da inovação social</b>	<p>8. Qual foi a grande motivação para desenvolverem esta iniciativa? Você acredita que foi uma necessidade social ou ambiental?</p> <p>9. Como e porque que eles iniciaram a pensar nas questões de orgânicos e numa produção mais sustentável?</p> <p>10. Você acha que a Ecocitrus mudou de alguma forma o pensamento dos produtores e consumidores da região sobre a consciência ambiental?</p> <p>11. Estas mudanças para produção orgânica, trouxe um incremento de renda para os produtores locais?</p> <p>12. Como a Ecocitrus auxiliou na regulamentação dos orgânicos no Brasil?</p>

<b>Institutional voids</b>	<p>13. Você considera o projeto está preenchendo vazios institucionais, ou seja, está atuando numa esfera que deveria ser preenchida por outra instituição?</p> <p>14. Na sua opinião, esses vazios são oriundos de uma falta de ação do governo, de empresas, ou de quem?</p> <p>15. Você considera que regras formais, tais como leis e regulamentos, afetam o projeto? Se sim, quais são estes regramentos e como eles interferem?</p> <p>16. E as questões culturais da comunidade, como interferem no projeto?</p> <p>17. E o envolvimento com a política local, como é?</p>
----------------------------	---

## APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA: CASO BAILIQUE

<b>Protocolo de pesquisa – Bailique</b>	
<b>Pergunta de pesquisa:</b>	Como ocorre o processo de inovação social em um contexto de vazio institucional?
<b>Objetivo:</b>	Coletar dados referentes ao problema de pesquisa da tese.
<b>Revisão de literatura:</b>	<p><b>1. Social Business / social innovation:</b> Cloutier (2003); Huybrechts (2013); Mair; Martí, (2006); Yunus (2007); Taylor (1970); Mulgan et al. (2007); Rodrigues (2006)</p> <p><b>2. Dimensões da inovação social:</b> André e Abreu (2006); Cloutier (2003); Tardif e Harrisson (2005); The Young Foundation (2012)</p> <p><b>3. Institutional voids:</b> Mair e Martí (2009); Mair, Martí e Ventresca (2012)</p>
<b>Unidade de Análise:</b>	Bailique – associação/cooperativa de produtores de açaí no Bailique – Amapá – Brasil.
<b>Atores investigados:</b>	produtores de açaí; presidente da associação de moradores; intermediários; parceiros.
<b>Fontes de evidência:</b>	entrevistas, observações diretas, análise de documentos e relatórios; vídeos e fotos.
<b>Período e local de coleta de dados:</b>	a coleta de dados ocorrerá na comunidade do Bailique em 14 à 24 de setembro de 2016.
<b>Procedimento operacional em campo:</b>	as entrevistas serão agendadas antecipadamente. A pesquisadora realizará entrevistas por Skype e pessoalmente, para poder observar in loco o contexto. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas.
<b>Comportamento do pesquisador durante as entrevistas:</b>	explicar o objetivo da pesquisa; obter permissão para gravar a entrevista; apresentar o roteiro da entrevista; deixar o entrevistado falar espontaneamente sobre as questões, sem interrupções; fazer uma lista de verificação para identificar se todas as questões foram abordadas; solicitar a assinatura de um formulário de consentimento para participar do estudo.

<b>Entrevista com parceiros Bailique</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>
<b>Envolvimento pessoal</b>	18. Como você se envolveu com o projeto? 19. Você considera que o projeto vem mudando as condições de vida da comunidade do Bailique?
<b>Entendimento geral do projeto</b>	20. Qual a principal atividade que o projeto realiza? 21. Você considera que o projeto é um processo de inovação social, no qual novos produtos, serviços ou processos são criados pela própria comunidade que necessita de mudanças sociais?
<b>Governo/Bailique</b>	22. Como é a relação entre o governo e a comunidade?
<b>Atores</b>	23. Quem participa desse projeto? Quais atores você identifica? Quais as micro-instituições ?
<b>Desafios</b>	24. Qual o maior desafio que o projeto já enfrentou ao longo de sua história?



	25. Como a comunidade saiu dessa situação?
<b>Açaí</b>	26. Na sua opinião, qual dos produtos locais está gerando um maior potencial de desenvolvimento econômico para a comunidade? 27. Como está ocorrendo este processo?
<b>Dimensões da inovação social</b>	28. Qual foi a grande motivação para desenvolverem esta iniciativa? Você acredita que foi uma necessidade social? 29. Você acha que este processo é inovador? O que eles estão desenvolvendo é de outros projetos que trabalham com estas temáticas?
<b>Institutional voids</b>	30. Você considera o projeto está preenchendo vazios institucionais, ou seja, está atuando numa esfera que deveria ser preenchida por outra instituição? 31. Na sua opinião, esses vazios são oriundos de uma falta de ação do governo, de empresas, ou de quem? 32. Você considera que regras formais, tais como leis e regulamentos, afetam o projeto? Se sim, quais são estes regramentos e como eles interferem? 33. E as questões culturais da comunidade, como interferem no projeto? 34. E o envolvimento com a política local, como é?

<b>Entrevista com parceiros Bailique</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>
<b>Entendimento geral do projeto</b>	1. Qual a principal atividade que o projeto realiza? 2. Você considera que o projeto é um processo de inovação social, no qual novos produtos, serviços ou processos são criados pela própria comunidade que necessita de mudanças sociais?
<b>Atores</b>	3. Quem participa desse projeto? Quais atores você identifica? 4. Como estes atores se relacionam? 5. Algum deles é mais atuante e desenvolve mais ações que os outros?
<b>Desafios</b>	6. Qual o maior desafio que o projeto já enfrentou ao longo de sua história? 7. Como a comunidade saiu dessa situação?
<b>Envolvimento pessoal</b>	8. Como você se envolveu com o projeto? 9. Você considera que o projeto mudou as condições de vida da comunidade do Bailique?
<b>Dimensões da inovação social</b>	10. Qual foi a grande motivação de vocês para desenvolverem esta iniciativa? Você acredita que esta é uma necessidade social?

	<p>11. Você acha que este processo é inovador? O que vocês desenvolvem de forma diferente das demais organizações que trabalham com estas temáticas?</p> <p>12. Este projeto da Capeltic atinge quais comunidades? O ambiente foi escolhido ou o projeto surgiu por uma necessidade dessa comunidade?</p> <p>13. Como ocorre o processo na Capeltic? Como as atividades são desenvolvidas?</p> <p>14. A universidade teve participação ativa no projeto? Como ela foi importante?</p>
<b>Institutional voids</b>	<p>15. Você considera que estes projetos implementados por vocês está preenchendo vazios institucionais ou seja, vocês estão atuando numa esfera que deveria ser preenchida por outra instituição?</p> <p>16. Na sua opinião, esses vazios são oriundos de uma falta de ação do governo, de empresas, ou de quem?</p>

## APÊNDICE D – PROTOCOLO DE PESQUISA: VALIDAÇÃO COM GRUPOS DE PESQUISA

<b>Protocolo de pesquisa</b>
<b>Título da pesquisa:</b> O processo de inovação social como resposta aos vazios institucionais: uma análise multidimensional em diferentes contextos sociais
<b>Nome da pesquisadora:</b> Manuela Rösing Agostini – doutoranda da Unisinos - Brasil
<b>Orientadoras:</b> Dr. Cláudia Cristina Bitencourt e Dr. Luciana Marques Vieira
<b>Pergunta de pesquisa:</b> Como ocorre o processo de inovação social nas iniciativas que impulsionam mudanças sociais? E, quais são os fatores que influenciam o processo de inovação social em contextos de vazios institucionais?
<b>Objetivo:</b> Esta etapa da pesquisa possui o objetivo de validar as proposições teóricas levantadas na tese junto a renomados grupos de inovação social no mundo.
<b>Principais autores da revisão de literatura:</b> <b>1. Social Business/social innovation:</b> SI-Drive, 2017; Transformative Social Innovation Theory, 2017; Cloutier, 2003; CRISES, 2015; Huybrechts, 2013; Moulaert et al., 2010; Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007; Taylor, 1970; <b>2. Dimensões da inovação social:</b> André e Abreu (2006); Cloutier (2003); Tardif e Harrisson (2005); The Young Foundation (2012) <b>3. Institutional voids:</b> Cajaiba-Santana, 2014; Mair & Marti, 2009; Mair, Martí & Ventresca, 2012; Nicholls & Murdock, 2012
<b>Procedimento de coleta de dados para validação:</b> a coleta de dados junto aos grupos de pesquisa ocorrerá por e-mail durante o período de 7 a 17 de março de 2017.
<b>Resumo metodológico da tese:</b> A tese visa compreender o processo de inovação social e os fatores que influenciam as iniciativas de inovação social em contextos de vazios institucionais. A metodologia da tese seguiu três etapas empíricas, sendo a primeira inspirada numa pesquisa exploratória, com a inserção da pesquisadora num caso mexicano, no qual um grupo de empresas sociais domina a cadeia do café orgânico. A segunda etapa foi a busca na literatura sobre os fatores identificados no caso exploratório. Com as proposições oriundas da primeira e segunda etapa, partiu-se para o campo para mais dois estudos de caso, em contextos sociais bem antagônicos, um caso no norte e outro no sul do Brasil. O caso do norte é no coração da floresta amazônica, no qual a comunidade desenvolveu um Protocolo Comunitário para identificar potenciais produtivos da região e se desenvolver econômica e socialmente, tendo identificado o açaí como produto central está procurando coordenar sua cadeia. O caso do sul do Brasil, é uma cooperativa de produtores orgânicos de citrus, que possui um processo de maturidade mais elevado, mas também coordena a cadeia, desde a produção, comercialização, industrialização e destinação correta dos resíduos, que são transformados em biogás e adubo orgânico. Com os três casos e a literatura de apoio, a tese sugere 7 proposições teóricas, que neste documento estão à espera de uma validação por grupos de pesquisa em inovação social.

Nossa compreensão sobre **inovação social** é a *geração de novas soluções que geram um impacto na resolução de problemas sociais, envolvendo atores e partes*

*interessadas na promoção de uma mudança nas relações sociais* (AGOSTINI; MARQUES; BOSSLE, 2016).

Nossa compressão é que os **vazios institucionais** ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social.

Assim, a tese visa compreender o processo de inovação social e os fatores que influenciam as iniciativas de inovação social em contextos de vazios institucionais, acreditando que as iniciativas de IS podem preencher estas lacunas, reduzindo desigualdades sociais.

### **O que esperamos da sua participação?**

Abaixo descreveremos as cinco proposições de pesquisa, sendo que para cada uma delas você deverá fazer uma observação se concorda ou não com a proposição, se você modificaria alguma coisa e, se possível, identificar caso(s) empírico(s) que o seu grupo tenha pesquisado e que deem suporte ao seu posicionamento.

**Proposição 1:** *Os vazios institucionais ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social. Estes vazios podem ser originários principalmente do Estado e do mercado, mas também das regras e culturas comunitárias, da ciência e organizações sem fins lucrativos.*

Você concorda com esta proposição?

 SIM

 NÃO

 PARCIALMENTE

Você pode nos descrever melhor o seu posicionamento?

Você lembra de algum **caso empírico** que seu grupo de pesquisa tenha investigado e que possa dar suporte ao seu posicionamento, ajudando a compreender melhor esta proposição? Em caso afirmativo, você poderia compartilhar mais detalhes?

--

**Proposição 2:** *Os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores que possuem objetivos diferentes e complementares e que podem atuar conjuntamente em projetos com uma missão social. Esta agência de atores para gerar as transformações sociais deve respeitar os valores, ideais, normas e cultura de cada ator envolvido.*

Você concorda com esta proposição?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE

Você pode nos descrever melhor o seu posicionamento?

Você lembra de algum **caso empírico** que seu grupo de pesquisa tenha investigado e que possa dar suporte ao seu posicionamento, ajudando a compreender melhor esta proposição? Em caso afirmativo, você poderia compartilhar mais detalhes?

**Proposição 3:** *O processo de inovação social é influenciado por aspectos de regulamentação, aceitação, motivação e sanção<sup>26</sup> das múltiplas instituições envolvidas no projeto, e que precisam ter uma sinergia para que as transformações sociais ocorram.*

Você concorda com esta proposição?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE

Você pode nos descrever melhor o seu posicionamento?

<sup>26</sup>O grupo de pesquisa SI-DRIVE propõe uma análise que combina as perspectivas das teorias sociológicas e combina quatro abordagens: o aspecto da regulamentação (as instituições orientam as práticas por diferentes tipos de regras); o aspecto da aceitação (as instituições precisam ser aceitas); o aspecto da motivação (as instituições precisam motivar um comportamento específico); e, o aspecto da sanção (instituições recompensam a conformidade e penalizam o comportamento de não-conformidade) (HOWALDT et al., 2014).

Você lembra de algum **caso empírico** que seu grupo de pesquisa tenha investigado e que possa dar suporte ao seu posicionamento, ajudando a compreender melhor esta proposição? Em caso afirmativo, você poderia compartilhar mais detalhes?

**Proposição 4:** *Os vazios institucionais e o processo de inovação social ocorrem em diferentes contextos sociais, e são influenciados por sistemas político, financeiro, de educação/trabalho, e cultural.*

Você concorda com esta proposição?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE

Você pode nos descrever melhor o seu posicionamento?

Você lembra de algum **caso empírico** que seu grupo de pesquisa tenha investigado e que possa dar suporte ao seu posicionamento, ajudando a compreender melhor esta proposição? Em caso afirmativo, você poderia compartilhar mais detalhes?

**Proposição 5:** *As iniciativas de inovação social orientam-se a partir de cinco dimensões: 1. Modificação/transformação de uma necessidade social; 2. Solução inovadora; 3. Implementação do processo de inovação social; 4. Envolvimento de atores e partes interessadas; 5. Efetividade de resultados.*

Você concorda com esta proposição?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE

Você pode nos descrever melhor o seu posicionamento?

Você lembra de algum **caso empírico** que seu grupo de pesquisa tenha investigado e que possa dar suporte ao seu posicionamento, ajudando a compreender melhor esta proposição? Em caso afirmativo, você poderia compartilhar mais detalhes?

**Proposição 6:** *O processo de tomada de decisão na inovação social respeita a coletividade, as culturas locais e o alcance de benefícios comunitários.*

Você concorda com esta proposição?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE

Você pode nos descrever melhor o seu posicionamento?

Você lembra de algum **caso empírico** que seu grupo de pesquisa tenha investigado e que possa dar suporte ao seu posicionamento, ajudando a compreender melhor esta proposição? Em caso afirmativo, você poderia compartilhar mais detalhes?

**Proposição 7:** *As iniciativas de inovação social envolvem múltiplos atores e múltiplas instituições, inclusive empresas sociais e/ou empreendedores sociais, possuindo uma abordagem ampla para a solução de vazios institucionais, em diferentes contextos. Assim, estes vazios serão preenchidos quando houver uma institucionalização do processo de inovação social, excluindo as instituições dominantes e empoderando as comunidades para assumir seus papéis de protagonismo transformador.*

Você concorda com esta proposição?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO
<input type="checkbox"/>	PARCIALMENTE

Você pode nos descrever melhor o seu posicionamento?

Você lembra de algum **caso empírico** que seu grupo de pesquisa tenha investigado e que possa dar suporte ao seu posicionamento, ajudando a compreender melhor esta proposição? Em caso afirmativo, você poderia compartilhar mais detalhes?



## APÊNDICE E – FOTOS DOS CASOS

## Fotos do caso Mexicano – Yomol A'tel





Fotos do caso Brasileiro – Bailique



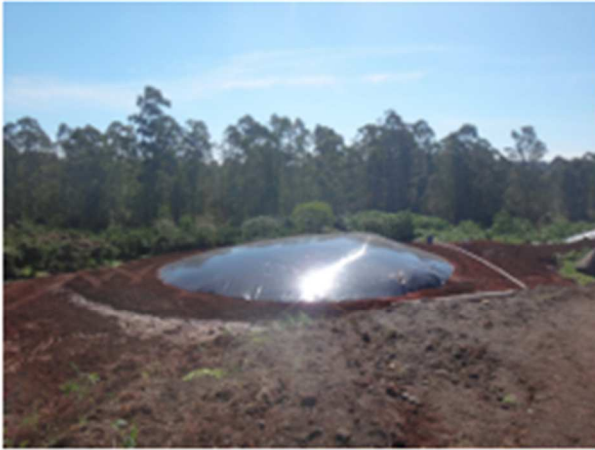




Fotos do caso Brasileiro – Ecocitrus







## APÊNDICE F – VALIDAÇÕES DOS PESQUISADORES E GRUPOS DE PESQUISA

**Proposição 1:** Os vazios institucionais ocorrem quando os arranjos institucionais não permitem o pleno funcionamento do mercado acarretando inúmeras desigualdades sociais, seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social. Estes vazios podem ser originários principalmente do Estado e do mercado, mas também das regras e culturas comunitárias, da ciência e organizações sem fins lucrativos.

6	SIM
1	NÃO
6	PARCIALMENTE

<b>SIM</b>	<p><b>Especialista 1</b></p> <p>Não um posicionamento, mas um questionamento. Dado que você mesma conceitua vazios institucionais desta forma (no início da apresentação em highlight amarelo) esta é uma definição da literatura ou emergiu do campo (uma vez que estas usando Grounded theory? Sugiro esclarecer isso e demonstrar no decorrer da tese como você chegou a essa proposição.</p>
	<p><b>Especialista 2</b></p> <p>Esta proposição é apoiada pela sua revisão de literatura.</p>
	<p><b>Especialista 3</b></p> <p>No final eu poderia indicar da seguinte forma: Estes vazios podem ser por conta <u>do papel exercido pelo primeiro setor, que deveria regular o segundo e terceiro setor</u>, mas sua pouca eficiência somada a cultura das comunidades leva ao funcionamento desigual da sociedade.</p> <p>-----</p> <p>Cito o caso do mundo mais limpo, onde as meninas que são de um grupo com grande vulnerabilidade social, têm pouquíssimo apoio da prefeitura, por conta de um terceiro nesse caso Unisinos, conseguiram a cedência do local e apoio para o desenvolvimento das suas atividades.</p>
	<p><b>Especialista 4</b></p> <p>A proposição está elaborada de maneira bastante ampla. Diversas fontes de vazios institucionais são identificadas (Estado, mercado, cultura, ciência e ONGs). Talvez fosse interessante se <u>basear na literatura aqui para enumerar as fontes de vazios institucionais</u>. Poderia ser as <u>5 áreas propostas para desenvolvimento de capacidades propostas por Amartya Sen</u>, por exemplo. As referências aqui seriam importantes, para evitar confusões. Por exemplo, eu poderia indicar que ‘as empresas tradicionais’ também poderiam ser consideradas. No entanto, pode ser que elas já estejam consideradas em sua noção de ‘mercado’. Ou poderia sugerir a inclusão da sociedade civil, mas talvez já esteja dentro das ONGs ou da cultura comunitária.</p> <p>-----</p> <p>Eu tenho um paper publicado na Business &amp; Society de um caso no Haiti. Pode ajudar. O CRISES é muito grande. Não conheço todos os pesquisadores em todas as Universidades. Aconselho olhar no site do grupo.</p>

	<p><b>Especialista 5</b></p> <p>Os vazios institucionais podem ser identificados como ausência de atendimento de necessidades de um grupo de indivíduos. Essa falta de atenção gera a vulnerabilidade social. Os principais causadores percebidos são o Estado e o mercado, mas a falta de conhecimento e muitas culturas podem reforçar esta dificuldade.</p> <p>-----</p> <p>O caso do algodão ecológico pode representar esta situação, demonstrando que a dificuldade em <u>integrar diferentes elos da cadeia</u> pode ser minimizada com o trabalho individual de algumas empreendedoras sociais que possibilitaram o desenvolvimento de toda a produção, desde a plantação específica até a produção de roupas com a matéria-prima transformada. Isso possibilitou que agricultores pudessem valorizar mais o seu produto e as costureiras buscassem capacitação para desenvolver e trabalhar com tal material, por exemplo, tirando várias famílias da situação de vulnerabilidade social.</p> <hr/> <p><b>Especialista 12</b></p> <p>Como tenho um conhecimento prévio, mesmo que limitado da pesquisa em questão, concordo com a proposição, em particular que podem ser originados principalmente do Estado e do Mercado. Neste caso, sua autorregulação não é perfeita sobre a ótica das demandas sociais.</p> <p>-----</p> <p>No meu estudo sobre LLs, o Habitat de Vitória, ES trabalha no âmbito de uma comunidade, denominada Território do Bem. Neste contexto há um vazio institucional originado do estado e, por meio de diversas iniciativas de colaboração são definidas soluções para seus problemas e identificadas necessidades novas.</p>
<p><b>NÃO</b></p>	<p><b>Especialista 6</b></p> <p>Depende do tipo de Mercado que você quer dizer... posso dar-lhe inúmeros exemplos de como os mecanismos de mercado criaram ou agravaram a desigualdade social. Então, que tipo de mercado você quer falar? <u>As iniciativas de inovação do IS podem preencher estas articulações se pretendem (re) criar dinâmicas de governança e contribuir para criar ou renovar instituições.</u></p> <p>-----</p> <p><u>Se se trata de restabelecer mercados (locais) ou outros sistemas de produção e alocação, então sua proposta seria correta. Mas também significaria que você define o mercado e as instituições de uma maneira baseada na comunidade.</u></p>



<b>PARCIALMENTE</b>	<p><b>Especialista 7</b></p> <p>A proposição 1 (P1) parece integrar mais do que uma proposição, de modo a não representar claramente uma proposição de pesquisa. Assim, leio em P1: P1a - Vazios institucionais prejudicam as relações de mercado (seria um pressuposto pois já tem sustentação desde outros estudos e não significa resultado deste trabalho) P1b – Vazios institucionais favorecem desigualdades sociais. (Penso que esta proposição deriva do trabalho e deve ser destacada, já que apresenta uma relação não tão destacada nos estudos sobre vazios institucionais).</p> <p>Sugiro retirar do enunciado da proposição o trecho “seja pela ausência, fraqueza ou não cumprimento do papel que se espera das instituições que formam o tecido social. Estes vazios podem ser originários principalmente do Estado e do mercado, mas também das regras e culturas comunitárias, da ciência e organizações sem fins lucrativos”, pois excede à proposição e antecipa conclusões.</p> <p>Faço a seguinte sugestão para P1: <u>“Vazios institucionais favorecem desigualdades sociais”</u></p> <p><u>Podendo conter</u> P1a - <u>Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais derivam de insuficiência de padrões legais estabelecidos em leis e políticas públicas;</u> P1b - <u>Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais derivam de relações de mercado alicerçadas em práticas e contratos que negligenciam aspectos relacionados à sustentabilidade social e ambiental;</u> P1c - <u>Vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais derivam acordos e práticas em comunidades com baixo índice de capital social.</u> -----</p> <p>Um caso empírico que contribui para a reflexão sobre vazios institucionais está na tese de Artur Jacobus. Trata-se do caso sobre a indústria de software no Brasil. Os vazios institucionais foram coercitivamente preenchidos, o que nem sempre considerou os diferentes atores e interesses nessa indústria.</p>
	<p><b>Especialista 8</b></p> <p>Vejo como coerente a seguinte afirmação: “Estes vazios podem ser originários principalmente do Estado e do mercado, mas também das regras e culturas comunitárias, da ciência e organizações sem fins lucrativos”. No entanto, a proposição completa revela, creio, <u>certa inconsistência semântica</u> caso não seja respondida a seguinte questão: se os vazios institucionais ocorrem quando os arranjos institucionais <b>não permitem</b> o pleno desenvolvimento do mercado, é possível dizer que os vazios <b>são originários</b> principalmente do Estado e mercado?</p>
	<p><b>Especialista 9</b></p> <p>Não concordo com a premissa de que “os arranjos institucionais não permitem o pelo funcionamento do mercado acarretando inúmeras desigualdades sociais”, pois, muitas, ou até, <u>na maioria das vezes é a avidez pelo excesso de atrelamento a lógica de mercado, da competitividade extrema e a busca do lucro máximo que gera as desigualdades sociais.</u> Na segunda parte da proposição isso é parcialmente corrigido pois também inclui o Estado que teria o papel de regulador na resolução dos problemas de mercado ou mesmo de mitigador das desigualdades sociais, seja pelo papel da regulação seja pela intervenção direta através de políticas públicas, programas, etc. Quando não funciona nenhuma dessas duas alternativas a própria sociedade pode tentar buscar por si mesmo a solução para seus problemas. ----- A maioria das situações de <u>desigualdades sociais observadas no Brasil, na</u></p>

	<p><u>África, e na Ásia são decorrentes dessa avidez política, econômica e empresarial.</u></p> <p><b>Especialista 10</b></p> <p><u>Entendo como vazios institucionais, falhas ou lacunas na estrutura institucional, nos arranjos institucionais. Embora possamos através da Teoria da Estruturação de Giddens ver tanto os atores estruturando as instituições quanto as instituições moldando os atores, entendo que o vazio dificilmente é “originário” das regras e culturas comunitárias, da ciência ou nas ONGS (o que seria os valores dos atores), esses seriam o motor que move (empurra) a inovação para preencher o vazio. Acho que entendo o que pode ter emergido em sua pesquisa para esta proposição: a cultura local estaria “negando o mercado”?</u>  <u>Uma questão chave é interpretação do que são vazios institucionais. O que seria “o todo” onde ocorre os “vazios”? Ao meu ver é uma situação de arranjos institucionais num momento T.</u></p> <p>-----</p> <p>Nos últimos meses foquei nos casos de hortas urbanas (urban gardens) em Berlin, caso que fico comparando tanto com o caso da Adel como de um antigo caso de uma cooperativa de produção de mel Fairtrade. Neles, analisando pela perspectiva de uma inovação social de desenvolvendo em um contexto onde há uma demanda social não preenchida pelas instituições do Mercado ou do Estado, poderia ser analisado pela perspectiva da causalidade do mesmo estar relacionada a este vazio.</p> <p>Estamos redirecionando nossa interpretação desses casos para uma visão mais dinâmica processual, onde o ambiente institucional, assim como <u>os atores tem papéis complementares no processo onde as novas práticas sociais se “difundem” para um mainstream institucional (local) tornando-se uma inovação.</u></p> <p><b>Especialista 11</b></p> <p><u>A proposição afirma, com razão, que os vazios institucionais emergem não apenas pelo fracasso/desempenho insatisfatório das instituições formais do mercado e do Estado, mas também pelo fracasso/desempenho insatisfatório das instituições informais e das instituições não estatais e não mercantis. A proposição afirma, com razão, que um funcionamento satisfatório do mercado requer incorporação na sociedade: precisa se adequar às regras e culturas locais e precisa mobilizar o conhecimento - precisa de recursos geralmente não produzidos por instituições estatais e por mercado formais.</u></p> <p>-----</p> <p>A proposição parece definir vazios institucionais, e afirma um critério normativo (igualdade social) para o funcionamento "pleno" do mercado. Como tal, é difícil verificar ou falsificar empiricamente. Pode ser comprovado através de evidências do TRANSIT sobre empreendedorismo social (Ashoka, Impact Hubs, RIPESS), que tipicamente identificam vazios institucionais devido à falta de incorporação e podem ser vistos por tentar preencher esses vazios. Também as iniciativas Slow Food, Credit Unions, Timebanks e Basic Income demonstram como certos vazios institucionais podem surgir - mesmo em situações de mercado abundante e instituições estatais. Identificam vazios institucionais em <u>relação à soberania alimentar, à inclusão social, à autonomia sobre as escolhas de trabalho/ vida, ao empoderamento de pessoas distantes do mercado de trabalho, entre outros: em outras palavras, indicam vazios institucionais por outros motivos normativos do que a igualdade social. Este último ponto indica como as evidências do TRANSIT também desafiam esta proposição e sugere que o critério normativo está estreitamente limitado à igualdade social.</u></p> <p><b>Especialista 13</b></p> <p><u>Eu não compartilho um foco tão forte no mercado. Naturalmente, a questão da falha do mercado é importante, mas também depende da compreensão de IS que você tem. Para nós, inovações sociais são novas práticas sociais difundidas na sociedade. Essas práticas podem ser respostas a muitas necessidades e demandas sociais diferentes, que podem originar-se de muitas falhas diferentes,</u></p>
--	---

	que você também menciona parcialmente. Então, SIM, mas PARCIALMENTE, por causa de um foco mais aberto que eu sugiro.
--	--

**Proposição 2:** Os vazios institucionais são preenchidos por múltiplos atores que possuem objetivos diferentes e complementares e que podem atuar conjuntamente em projetos com uma missão social. Esta agência de atores para gerar as transformações sociais deve respeitar os valores, ideais, normas e cultura de cada ator envolvido.

9	SIM
0	NÃO
4	PARCIALMENTE

<b>SIM</b>	<p><b>Especialista 8</b></p> <p>A iconoclastia das inovações sociais pode ser melhor identificada nos inauditos traçados metodológicos presentes nas pesquisas, bem como nos projetos desenvolvidos. A transdisciplinaridade e o imperativo ético-político e social do “reconhecimento”, bem caracterizam estas perspectivas e indicam, dentre outras coisas, que <u>a emancipação humana (como inovação materializada!) pressupõe o respeito, a atividade e a autonomia dos distintos atores envolvidos.</u></p> <p>-----</p> <p>Há comunicações, artigos e dissertações em andamento, produzidos pelo nosso Grupo de Pesquisa em Inovação Social, que, penso, ratificam as inferências indicadas. Por exemplo: 1) uma pesquisa que revela a importância da comunidade para o sucesso de um projeto educacional-social. 2) uma pesquisa (em fase inicial) que revela o caráter inovador na gestão de uma escola que prioriza a dimensão ético-política do “cuidado” nas relações entre os distintos atores da comunidade escolar.</p>
	<p><b>Especialista 9</b></p> <p><u>Para mim está cada vez mais claro que a realidade é multifacetada e precisa ser tratada dessa maneira, inclusive do ponto de vista dos múltiplos atores participantes, nos múltiplos níveis envolvidos e nos múltiplos olhares ou abordagens/disciplinas envolvidas.</u></p> <p>-----</p> <p>Da mesma maneira que as outras, tive várias dissertações e teses orientadas que trabalham nessa lógica. Por exemplo, atualmente estamos terminando uma pesquisa com a castanha do Brasil na Amazônia que pode servir de exemplo disso.</p>

	<p><b>Especialista 10</b></p> <p><u>Acredito que ajudaria a compreensão o uso de “iniciativas de inovação social” no lugar de “projetos com uma missão social”. No processo de inovação social a transformação social é uma amalgama dos valores dos envolvidos contrapondo com “regime institucional vigente” (com seus vazios).</u>  Ao meu ver vazios institucionais são preenchidos por novas instituições, regras, estabelecidas pelos atores frente uma demanda social, percebida por esse, mas não pelas instituições existentes. Essas regras só terão aderência com aceitação inicial do grupo de atores que a desenvolvem e num segundo momento pelas instituições estabelecidas.  <u>A agencia dos atores sociais é impregnada por seus valores. O novo é um resultado de consenso, coletivo uma amalgama de diferentes valores, isto é, como uma inovação o processo de aceitação da inovação envolve ajustes da ideia inicial (invenção) a demanda.</u>  -----  <u>Tenho relido meus casos de IS como comentado acima (P1), acredito que a abordagem dos vazios institucionais é uma possível leitura nesses casos.</u></p> <p><b>Especialista 1</b></p> <p>Da mesma forma, levanto um questionamento para reflexão: lendo a tua proposição para vazios institucionais, parece-me muito próximo ao conceito da teoria da agencia. Se isso fizer parte dos teus resultados sugiro uma discussão entre vazios e teoria da agencia.</p> <p><b>Especialista 11</b></p> <p><u>A proposição afirma corretamente que os vazios institucionais são fraquezas / lacunas nas constelações institucionais que normalmente não podem ser resolvidas por meio de uma instituição ou organização singular e coerente. Eles, sem dúvida, exigem uma multidão de indivíduos e coletivos para formar o tecido através do qual os vazios podem ser "remendados". Por conseguinte, é fato crucial que os valores, as ambições, etc., dos vários atores envolvidos sejam de alguma forma refletidos nas iniciativas empreendidas para preencher os vazios institucionais.</u>  -----  As evidências do TRANSIT mostram que: 1) as iniciativas de inovação social (como as definimos) tendem a ser internamente diversificadas (TRANSIT proposições 1 a 3 em Haxeltine et al., 2016); e que, 2) estas iniciativas não operam isoladamente, mas sim em várias constelações de rede (proposições 4-6). Slow Food é bastante exemplificativo para demonstrar as várias motivações através das quais as pessoas passaram a promovê-lo.</p>
--	--

	<p><b>Especialista 3</b></p> <p><u>Trocaria atores por stakeholders</u> ----- Novamente lembro do caso do mundo mais limpo, pois temos a parceria com a SAP, diferentes grupos de professores e alunos da Unisinos, uma congregação religiosa, prefeitura de São Leopoldo (mesmo que pouco).</p> <p><b>Especialista 4</b></p> <p><u>De um ponto de vista normativo, estou de acordo. No entanto, mais uma vez me parece que o importante aqui é saber o que a literatura tem nos mostrado. Se sabe que em inúmeros casos esse trabalho de co-construção é muito difícil. Ou que acontece em um ponto do tempo e depois não funciona mais. Me parece que isso deveria ser explorado.</u></p> <p><b>Especialista 5</b></p> <p>Para minimizar os problemas gerados pela falta de atendimento das necessidades são necessários inúmeros atores com diferentes competências e “lentes” que possam atender de forma mais ampla os problemas. <u>Cada um destes atores traz um conhecimento específico, originado do conhecimento formal ou empírico.</u> ----- No caso do algodão ecológico, cada grupo de atores colabora para o desenvolvimento de um projeto cujo objetivo maior agrega diferentes objetivos complementares que são decorrência de uma visão específica.</p> <p><b>Especialista 12</b></p> <p>Acredito que a solução de problemas sociais deve ocorrer de modo colaborativo em que todos os envolvidos possam contribuir com a construção de uma solução que possibilitará a sua aceitação, <u>empoderando os envolvidos; aspectos que considero inerentes ao conceito de inovação social.</u> ----- Não exatamente, mas se observa que muitas discussões em torno do campo da inovação social procuram assegurar que os envolvidos sejam parte da solução e com isso aumentem sua capacidade de agir. Na minha Tese, em específico, discuto estas como dimensões necessárias a serem alcançadas na gestão de inovações sociais.</p>
NÃO	

<b>PARCIALMENTE</b>	<p><b>Especialista 7</b></p> <p><u>A proposição 2 é excessivamente abrangente e, portanto, perde sua capacidade explicativa. O que significa “múltiplos atores que possuem objetivos diferentes e complementares e que podem atuar conjuntamente em projetos com uma missão social”?</u>  Sugiro tornar a proposição mais específica. Por exemplo:  O preenchimento de vazios institucionais relacionados com desigualdades sociais depende da complementaridade de ações em nível de leis e políticas públicas; em nível das práticas de cidadania corporativa; e em nível de regras e cultura comunitárias.</p>
	<p><b>Especialista 2</b></p> <p><u>Há duas dimensões que se entrelaçam nesta proposição. Uma é da motivação (tendo objetivos diferentes e complementares). A outra é a da abordagem (respeitoso aos valores, ideais, regras e cultura). São ambos necessários nesta proposição?</u></p>
	<p><b>Especialista 6</b></p> <p><u>Nunca será possível respeitar os valores, ideais, regras e cultura de cada ator envolvido. Será necessário negociar valores partilhados - construir um mundo comum, para colocar em termos da “Théorie des Cités”.</u>  -----  Meu trabalho está focado na Europa Ocidental. Refiro-me à “BOM in Antwerp”, na qual escrevemos vários artigos e capítulos. BOM preencheu o vazio institucional pela "ausência de mecanismos e instituições para o planejamento do bairro". Mais detalhes em “Can neighbourhoods save the city?”</p>
	<p><b>Especialista 13</b></p> <p>Novamente, depende de como você entende SI. Para mim, é certo não só sobre projetos com uma missão social. Temos uma compreensão muito mais ampla de SI. Sobre as transformações sociais: SIM e NÃO, porque quando se transforma é difícil respeitar tudo estabelecido. Como sabemos, a inovação é sobre a "destruição criativa".</p>

**Proposição 3:** O processo de inovação social é influenciado por aspectos de regulamentação, aceitação, motivação e sanção das múltiplas instituições envolvidas no projeto, e que precisam ter uma sinergia para que as transformações sociais ocorram.

5	SIM
0	NÃO
7	PARCIALMENTE
1	Sem sinalizar

<b>SIM</b>	<p><b>Especialista 9</b></p> <p>Concordo com a afirmação do autor utilizado.</p>
	<p><b>Especialista 10</b></p> <p><u>As inovações sociais precisam de interação e busca de um resultado consensual coletivo.</u></p> <p>-----</p> <p>Nos primeiros trabalhos usamos uma abordagem de análise dos casos de inovação frente as dimensões elencadas por Tardiff e Harrison (2005), nesse quadro de análise tais aspectos estão incluídos e assim os encontramos (mesmo que não inteiramente) em nossos casos. Ampliando para uma nova abordagem mais dinâmica, tais aspectos seguem listados.</p>
	<p><b>Especialista 1</b></p> <p>Apenas assinalou afirmativo</p>
	<p><b>Especialista 4</b></p> <p>Parece fazer sentido. É difícil discordar dessas dimensões. Talvez fosse preciso ser mais preciso em cada uma delas para que possamos realmente avaliar o impacto de cada uma.</p>
	<p><b>Especialista 5</b></p> <p><u>Antes de iniciar qualquer projeto que atenda necessidades sociais, é necessário que se busque conhecer as regulamentações para o seu desenvolvimento. Não adianta ter uma solução inovadora se ela não pode ser aplicada por conta de normas e leis estabelecidas.</u></p> <p><u>Quanto à aceitação e à motivação, uma inovação social só pode se desenvolver se os atores envolvidos aceitam o projeto e se comprometem com o processo e os resultados.</u></p> <p><u>O único aspecto ainda não tão consolidado são as sanções, uma vez que a adesão deve acontecer por conta de motivações individuais, do grupo e dos resultados para o todo. A sanção pode ser um reflexo da falta de entendimento da forma de atuação dos atores envolvidos, sendo um reflexo de outro vazio institucional. Ainda é necessário estabelecer muita reflexão sobre como estas sanções podem ser utilizadas.</u></p>
<b>NÃO</b>	
<b>PARCIALMENTE</b>	<p><b>Especialista 7</b></p> <p>O comentário para a P2 aplica-se também para a P3. <u>O enunciado é por demais abrangente e, assim, perde capacidade explicativa</u></p>
	<p><b>Especialista 8</b></p> <p><u>Concordo. Contudo, não há como negligenciar que nos interstícios da sociedade (mas também nas periferias, nas exterioridades...) existem experiências singulares, transformadoras, não captadas ou que exerçam resistências ao campo institucional.</u></p> <p>-----</p> <p>Toda resistência de diversos grupos aos processos institucionais de “normalização”, pelo menos desde o século XVIII, pode ser tida como exemplo.</p>

	<p><b>Especialista 11</b></p> <p>A proposição contém uma ambiguidade que torna logicamente difícil de verificar/falsificar. Pode-se dizer que o processo de IS pode ser influenciado pelos aspectos indicados, mas como um processo multi-atores de mudança na sociedade não pode ser demarcado como um "projeto" distinto (como na proposição). <u>A proposição parece articular corretamente que os processos de inovação social não se desdobram ao lado e isolados das instituições, mas através deles e na interação com eles.</u></p> <p>-----</p> <p>As evidências do TRANSIT nos Timebanks parecem valiosas para fundamentar o tipo de "sinergia" institucional necessária para impactos transformadores: <u>essas construções de redes de intercâmbio voluntário tipicamente equilibram as lógicas institucionais do Estado, do mercado e da sociedade civil de maneira que as tornam versáteis, isto é, com vários contextos sociais e políticos.</u> Eles são bons em criar essas sinergias.</p> <p><b>Especialista 2</b></p> <p>Não está claro o que significa a frase "sinergia para ocorrer transformações sociais".</p> <p><b>Especialista 6</b></p> <p><u>Você estaria certa no caso de "vacuum" institucional absoluto. Mas existe uma dinâmica instituto-política (ainda) em trabalho, então as demonstrações de inovação social também serão influenciadas por essas dinâmicas, bem como podem afetá-las.</u> Olhe para o conceito de "bottom-up governance" que desenvolvemos em SINGOCOM e Social Polis.</p> <p><b>Especialista 3</b></p> <p>Acho que a primeira coisa que aparece muitas vezes quando a inovação social surge em grupos sociais carentes ou de elite, é a necessidade, ela baliza o interesse, motiva os participantes e só depois vai para os aspectos legais.</p> <p>-----</p> <p>Acompanhei um projeto social, bastante inovador e com grande impacto social, que é do Instituto da Criança com diabetes, esse projeto surge, pois, um médico endocrinologista descobre que seu filho tem diabetes infantil e aí ele começa a ver a diferença do seu atendimento em casa e no hospital público, pela necessidade ele elabora e desenvolve o projeto, buscando parceiros certos. Bom posso dar mais detalhes se precisares.</p> <p><b>Especialista 12</b></p> <p>Ainda tenho dúvidas sobre a proposição do SI-DRIVE, pois remete a uma ideia de que há um 'agente inovador' o que minimiza a participação dos beneficiários da inovação. <u>Indica que seriam receptores e não cocriadores.</u></p> <p>-----</p> <p>A ideia de hélice quádrupla e de Open Innovation 2.0 consideram a participação ativa do cidadão comum e seu engajamento como essenciais ao desenvolvimento de inovações sociais.</p>
<p><b>Não sinalizou nenhuma alternativa</b></p>	<p><b>Especialista 13</b></p> <p>Desculpe, eu não sei pela simples razão de que o processo de SI é definitivamente muito sub-pesquisado. Em SI-DRIVE, tentamos entender melhor, então espero ter mais evidências em breve.</p>



**Proposição 4:** Os vazios institucionais e o processo de inovação social ocorrem em diferentes contextos sociais, e são influenciados por sistemas político, financeiro, de educação/trabalho, e cultural.

8	SIM
1	NÃO
4	PARCIALMENTE

<b>SIM</b>	<p><b>Especialista 8</b></p> <p>A proposição é coerente, creio, com a tese de que a sociedade pode ser pensada como um campo de relações de força e os atores, nela existentes, como seres em relação. Trata-se, pois, na pesquisa, de tentar inventariar as imbricações, suas configurações e efeitos.</p>
	<p><b>Especialista 10</b></p> <p>Não tenho dúvidas sobre isso. Como uma questão central são as pessoas (um da leituras do termo social), contextos sociais e culturais (inclusos tanto em Tardiff Harrison quanto em autores que estudam inovações sistêmicas) influenciam talvez mais fortemente que no caso das inovações tecnológica representado por um artefato ou dentro de um processo produtivo foca em um produto universal.</p> <p>-----</p> <p>Nos primeiros trabalhos usamos uma abordagem de análise dos casos de inovação frente as dimensões elencadas por Tardiff e Harrison (2005), nesse quadro de análise tais aspectos estão incluídos e assim os encontramos (mesmo que não inteiramente) em nossos casos. Ampliando para uma nova abordagem mais dinâmica, tais aspectos seguem listado.</p>
	<p><b>Especialista 1</b></p> <p>Apenas assinalou afirmativo</p>
	<p><b>Especialista 11</b></p> <p>A proposição, correta e importante, afirma que o conceito de "vazio institucional", como uma categoria de disfunção ou falta, é um termo relativo que adquire significado apenas em relação a contextos específicos. Em alguns contextos, eles surgem devido à ausência de instituições (os estados não estabelecem regras para as transações de mercado e, portanto, permitem que os efeitos externos indesejáveis sejam gerados sem limites). Às vezes, elas surgem porque existem instituições que são muito fortes e expulsam outras (direitos de propriedade sobre sementes ou arranjos do bem-estar social que proibem que os desempregados empreendam trabalho voluntário). A natureza contextual do "vazio institucional" também fala das diferenças culturais em todo o mundo: cuidar de seus pais quando chegam à idade avançada - existe um vazio institucional no Brasil no sentido de falta de lares para idosos? Ou um vazio institucional nos Países Baixos para a erosão dos laços familiares e hiper-individualização? Consequentemente, os esquemas de co-habitação em que pessoas de várias gerações decidem viver juntos são considerados como inovações sociais altamente interessantes na Holanda - e noutros locais são bastante normais.</p> <p>-----</p> <p>Eu dei um exemplo acima que o TRANSIT não estudou. De um modo mais geral, as evidências do TRANSIT evidenciam a importância dessa natureza dependente do contexto de IV e IS - através de evidências em 28 países diferentes (base de dados CTP) e evidências de diferentes manifestações locais de redes transnacionais de IS.</p>
	<p><b>Especialista 3</b></p> <p>Apenas assinalou afirmativo</p>

	<p><b>Especialista 4</b></p> <p>Faz sentido. O trabalho de Amartya Sen pode ajudar aqui novamente. ----- <u>Muitos pesquisadores no CRISES trabalham a inovação social a partir de uma lógica de território (geografia econômica).</u> De repente vale a pena dar uma olhada nisso.</p> <p><b>Especialista 5</b></p> <p>O processo de inovação social pode ser estabelecido, mas é fundamental lembrar que, por tratar-se de atendimento de necessidades sociais de comunidades em vulnerabilidade social, <u>cada solução precisa ser “customizada” para cada situação, considerando o contexto e a realidade financeira e cultural.</u> ----- A integração de atores de diferentes regiões do Brasil (norte, sudeste e sul), no caso do algodão ecológico, exigiu o entendimento dos diferentes contextos, não podendo existir uma forma única de funcionamento.</p> <p><b>Especialista 12</b></p> <p><u>Incluiria, adicionalmente, uma dimensão ambiental e uma dimensão tecnológica que poderia estar conectada a noção de “tecnologia social” ou mesmo de tecnologias que possibilitem o desenvolvimento de inovações sociais ou, mesmo, sejam estas inovações.</u> ----- Não objetivamente, mas a ideia de inovação social como produto e processo que vem sendo discutida, p. ex. em um texto da Adriane Ferrarini possa contribuir nesta discussão.</p>
<b>NÃO</b>	<p><b>Especialista 2</b></p> <p>Não estou convencido da contribuição desta proposição.</p>
<b>PARCIALMENTE</b>	<p><b>Especialista 7</b></p> <p>O comentário para a P2 aplica-se também para a P4. <u>O enunciado é por demais abrangente e, assim, perde capacidade explicativa.</u></p> <p><b>Especialista 9</b></p> <p>Marquei os dois pois sabe-se que isso depende do referencial ou dos casos escolhidos. <u>Por isso de um lado concordo pois esses 4 sistemas tem uma amplitude interessante para cobrir esses dois temas. O parcialmente, é porque podem ser muito mais que quatro sistemas,</u> como por exemplo se eu pegar Luhmann podem ser 6 sistemas, se eu pegar várias abordagens ligadas a discussão de sustentabilidade pode se tratar com mais de quatro dimensões ou sistemas. <u>Penso que o mais importante é a adequação necessária entre a escolha teórica e a colagem com a realidade.</u> ----- Já orientei várias dissertações e teses que trabalharam com mais de 4 dimensões/sistemas. Numa delas, uma dissertação voltada para a sustentabilidade, em soja orgânica, coordenada por uma cooperativa, no interior do Estado, olhamos a sustentabilidade por um duplo triângulo, sendo as três tradicionais (econ)ômica, social e ambiental) e outras três, se não me engano territorial, política e tecnológica.</p> <p><b>Especialista 6</b></p> <p><u>Você está esquecendo o sistema econômico.</u> O capitalismo global, o comportamento oportunista dos empresários, as práticas da máfia, etc., têm destruído muitos dos sistemas sociais tradicionais, nacionais ou locais e suas instituições.</p> <p><b>Especialista 13</b></p>

	Sim, mas acho que há muitos outros aspectos, é por isso que eu coloquei PARCIALMENTE.
--	---

**Proposição 5:** As iniciativas de inovação social devem ter pelo menos estas cinco dimensões: 1. Modificação/transformação de uma necessidade social; 2. Solução inovadora; 3. Implementação do processo de inovação social; 4. Envolvimento de atores e partes interessadas; 5. Efetividade de resultados.

6	SIM
2	NÃO
5	PARCIALMENTE

<b>SIM</b>	<p><b>Especialista 7</b></p> <p>Apenas assinalou afirmativo</p>
	<p><b>Especialista 8</b></p> <p>É possível enunciar de modo mais rigoroso e também abrangente. No entanto, os cinco pontos são bastante coerentes.</p>
	<p><b>Especialista 3</b></p> <p><u>Penso que a colaboração também é algo muito importante, pois as organizações se apoiam muito e se auxiliam no processo de desenvolvimento.</u> -----</p> <p>Lembro muito da Parceiros Voluntários desenvolvendo grupos de trabalho, no caso voluntários de administração e contábeis, onde fomos capacitados e prestamos serviço voluntário para ONGs no sentido de auxiliar no seu desenvolvimento, na parte de gestão.</p>
	<p><b>Especialista 4</b></p> <p>As dimensões 1 e 2 parecem se confundirem. Não sei se precisas das duas.</p>
	<p><b>Especialista 5</b></p> <p>Apesar de concordar com a proposição, é necessário atentar para alguns aspectos: <u>No caso da segunda dimensão, a solução inovadora não precisa ser totalmente nova.</u> A condição de novidade se dá pelo fato da solução ser introduzida de forma “inérita” em uma comunidade específica. Isso pode ser explicado porque a solução precisa ser adaptada à realidade local e à característica dos atores envolvidos e comprometidos com o projeto. <u>O processo de inovação social não é linear e vai depender do nível de envolvimento e maturidade dos atores envolvidos.</u></p>
	<p><b>Especialista 12</b></p> <p>Sim, faz sentido novamente em uma perspectiva de inovação social como processo e como produto. As cinco dimensões apresentadas estão associadas a esta ideia. <u>Refletiria, porém, nos resultados residuais, como por exemplo o empoderamento.</u> -----</p> <p>No grupo, especificamente não, mas especialmente as publicações de SSIR tem explorado este ponto de vista a partir de seu conceito de inovação social que explora o ‘aumento da capacidade de agir da sociedade’.</p>

<b>NÃO</b>	<p><b>Especialista 11</b></p> <p><u>A proposição não pode ser confirmada, pois não é indicado para quais iniciativas de IS devem ser utilizadas.</u> Tentando avaliar, no entanto:</p> <p>1) <u>Necessidades sociais que podem transformar, mas também podem satisfazer necessidades já existentes</u> através da promoção de novas relações sociais</p> <p>2) Parece, de um modo geral, aplicar-se a iniciativas de IS e pode-se dizer que as define - <u>MAS podem também introduzir uma solução já existente num novo contexto e, nesse sentido, ser inovadoras.</u></p> <p>3) A implementação (ou manuseio) do processo de IS é o que geralmente precisa para as iniciativas serem bem-sucedidas em seus objetivos, no sentido de que a realização de seus objetivos geralmente requer esforço sustentado ao longo do tempo e capacidade de resposta à evolução das circunstâncias</p> <p>4) É geralmente importante para atingir seus objetivos já que <u>IS é sobre promoção de novas relações sociais</u> que também envolvam outros atores e instituições além da própria iniciativa de IS.</p> <p>5) <u>Eficácia é importante para manter os membros das iniciativas motivados a sustentar seus esforços.</u> Também é importante para alcançar seus objetivos - mas afirma circularmente que a eficácia é necessária para gerar mais eficácia.</p> <p>-----</p> <p>Isto é difícil de prever pela razão acima descrita. Outra questão é que o TRANSIT não tem pesquisado em termos de fatores de sucesso, o que torna as evidências / observações empíricas algo incompatível com a forma lógica da proposição.</p>
	<p><b>Especialista 6</b></p> <p><u>Esta é uma definição sócio-econômica, quase behaviorista. Ela perde a dinâmica societal e a dinâmica sociopolítica.</u></p>

<b>PARCIALMENTE</b>	<p><b>Especialista 9</b></p> <p><u>Parece-me que a segunda “solução inovadora” seria dispensável, pois, não seria uma condição necessária, pois seria coberta pela quinta (efetividade de resultados).</u> Por exemplo, mesmo que a solução não seja inovadora, não tem nenhum problema para a comunidade desde que ela solucione os problemas identificados e a que se propôs resolver.</p>
	<p><b>Especialista 10</b></p> <p><u>Acredito haver uma melhor abordagem de dimensões, por exemplo, item 3 e 5 parecem redundantes, o item 2 é redundante ao conceito de inovação.</u> ----- Os primeiros trabalhos usamos uma abordagem de análise dos casos de inovação frente as dimensões elencadas por Tardiff e Harrison (2005), acredito que sejam dimensões mais “completas”. Ampliando para uma nova abordagem mais dinâmica, tais aspectos seguem listados.</p>
	<p><b>Especialista 1</b></p> <p><u>Na minha compreensão as dimensões 1,2 e 5 podem ser consideradas outcomes da IS mas as dimensões 3 e 4 são o meio pelo qual a IS ocorre. Eu não chamaria todas pela mesma denominação.</u></p>
	<p><b>Especialista 2</b></p> <p>Não me parece claro o que significa uma modificação de uma necessidade social. <u>Além disso, a implementação do processo de inovação social é uma dimensão de uma iniciativa de inovação social? Deve ser a implementação da solução.</u></p>
	<p><b>Especialista 13</b></p> <p>Sim, mas não tenho certeza do que você quer dizer com "Modificação / transformação de uma necessidade social". É por isso que eu coloco PARCIALMENTE.</p>

**Proposição 6:** O processo de tomada de decisão na inovação social respeita a coletividade, as culturas locais e o alcance de benefícios comunitários.

6	SIM
0	NÃO
7	PARCIALMENTE

<b>SIM</b>	<p><b>Especialista 8</b></p> <p><u>Penso que deve ser condição sine qua non para uma ação de inovação social.</u></p> <p>-----</p> <p>De modo geral, nossas pesquisas sempre levam em consideração esses aspectos.</p>
	<p><b>Especialista 9</b></p> <p>Muitos desses ambientes não dispõem de conhecimento suficiente para tratar de seus próprios problemas, por isso, <u>muitas vezes tende-se a propormos ideias que não fazem sentido com os valores locais e a cultura local.</u> Por isso a coletividade deveria assumir e <u>respeitando as culturas locais.</u> Eu acrescentaria um <u>elemento adicional que seria uma etapa de autonomia/emancipação da própria coletividade,</u> ou mesmo, que isso existisse desde o início do processo de decisão. Não entendi muito o que seria o alcance de benefícios comunitários?</p> <p>-----</p> <p>Quando se visita a região nordestina e principalmente a amazônica, encontramos um grande número de iniciativas inoperantes ou que não deram certo por ser cima para baixo. Muitas delas receberam recursos e quando esses recursos cessaram, pela falta do envolvimento dos atores locais, em número e grau suficiente, desistiram.</p>
	<p><b>Especialista 10</b></p> <p>Podemos dizer que isto está em alguns conceitos mais restritos de IS. <u>A tomada de decisão coletiva ou uma nova estrutura social de decisão é um aspecto da IS.</u> (poderia trazer aqui um referencial, mas não sei se não atrapalharia seu estudo já que partes de outro conceito básico.</p> <p>-----</p> <p>Estou me restringindo a analisar casos onde uma nova estrutura social de decisão corrobora o caso como uma IS.</p>
	<p><b>Especialista 2</b></p> <p>Apenas assinalou como afirmativo</p>
	<p><b>Especialista 5</b></p> <p>Caso o desenvolvimento da inovação social não leve em consideração o posicionamento e as decisões da coletividade, respeitando a cultura local e as necessidades, os atores envolvidos e, principalmente, <u>o público-alvo “abandonam” a ideia.</u> <u>Esse descaso impacta no não atingimento dos objetivos estabelecidos.</u></p> <p>-----</p> <p>No caso da análise do projeto piloto Vivendo valores na educação, a não entrega do material prometido com a metodologia a ser aplicada no projeto às escolas participantes gerou insatisfação e falta de credibilidade nas etapas posteriores do projeto.</p>
<p><b>Especialista 12</b></p> <p>Sim, <u>pois deve ser colaborativo assegurando a participação efetiva dos beneficiários da inovação.</u></p> <p>-----</p> <p>No grupo, especificamente não, mas há discussões nas ciências sociais</p>	

	quanto a efetividade da criação de soluções em conjunto ou de implementação externa.
<b>NÃO</b>	
<b>PARCIALMENTE</b>	<p><b>Especialista 7</b></p> <p>Entendo que as proposições devem estimular novos estudos. Portanto, sugiro para P6 o seguinte enunciado:  <u>O potencial de impacto em inovações sociais está associado a um processo de tomada de decisão que respeita a coletividade, as culturas locais e o alcance de benefícios comunitários.</u></p>
	<p><b>Especialista 1</b></p> <p><u>Não necessariamente o processo decisório é baseado na coletividade. Apesar da IS ter um olhar para a comunidade, dada a sua natureza, não me sinto confortável em afirmar que as decisões são tomadas de forma coletiva.</u></p>
	<p><b>Especialista 11</b></p> <p><u>A proposição pode ser confirmada no sentido de que a maioria das iniciativas de inovação social parecem ser realizadas à distância ou à margem de instituições formais bem estabelecidas, muitas vezes estão enraizadas na sociedade civil e muitas vezes envolvem formas de hibridização institucional (como empreendedorismo, governo participativo, formas de co-produção do conhecimento). Consequentemente, os processos de tomada de decisões respeitam muitas vezes a coletividade, as culturas locais e a obtenção de benefícios comunitários.</u></p> <p>-----</p> <p>Há evidências consideráveis nos estudos de casos do TRANSIT sobre novas formas organizacionais e modos alternativos de tomada de decisão que poderiam ajudar a substanciar e especificar a proposição. Em particular Ecovillages, Hackerspaces, Living Labs, Impact Hub, RIPESS <u>são iniciativas que estão ativamente desenvolvendo e experimentando com esses novos modos de tomada de decisão.</u> De maneira mais geral, as iniciativas de IS tendem a ser muito conscientes sobre sua tomada de decisão interna, pois percebem que <u>isso facilmente reproduz as relações sociais prevalentes sobre as quais elas são críticas</u> (formas de hierarquia, exclusão, relações de gênero).</p>
	<p><b>Especialista 6</b></p> <p><u>Esta é uma afirmação normativa, que é bastante importante, mas insuficiente. Deve também abordar a integração sócio-política e socioeconômica dos processos de tomada de decisão. Isto significa, por exemplo, que todas as instituições estatais e de mercado irão prejudicar os processos de tomada de decisão coletiva</u> (ir ao tribunal, processos de tomada de decisão obstrucionistas, intimidação por parte de atores corporativos, lobby para impor regras globais de competição que impeçam o comércio justo, etc.)</p>
	<p><b>Especialista 3</b></p> <p><u>Coloquei parcialmente pois muitas vezes há um líder que vai contra o sistema, contra a coletividade, contra a cultura local e por isso faz a mudança e desenvolve a inovação social.</u></p> <p>-----</p> <p>Andrea empreendedora social de uma escola infantil, fez pedagogia pelo PROUNI e implantou na sua comunidade, contra todas as forças uma escola infantil que hoje tem inclusive parceria com o município.</p>

	<p><b>Especialista 4</b></p> <p><u>Tuas proposições parecem ir sempre na direção do que ‘esperamos’ como ‘positivo’ ou ‘bom’. O interessante nessa área é justamente as áreas ‘cinzas’, onde está a complexidade. Acho que se integrares a dimensão ‘tempo’ nas tuas análises, vais começar a ver muitas mais essas zonas.</u></p>
	<p><b>Especialista 13</b></p> <p>Eu não acho que isso é algo que pode ser generalizado. Às vezes é verdade, mas nem sempre.</p>

**Proposição 7:** As iniciativas de inovação social envolvem múltiplos atores e múltiplas instituições, inclusive empresas sociais e/ou empreendedores sociais, possuindo uma abordagem ampla para a solução de vazios institucionais, em diferentes contextos. Assim, estes vazios serão preenchidos quando houver uma institucionalização do processo de inovação social, excluindo as instituições dominantes e empoderando as comunidades para assumir seus papéis de protagonismo transformador.

6	SIM
3	NÃO
4	PARCIALMENTE

	<p><b>Especialista 8</b></p> <p>Na maior parte das experiências. Basta perceber o caráter decisivo da noção de comunidade para um variegado de ações identificadas como inovação social. É verdade também que uma <u>inovação social deve gerar estados de emancipação subjetivos e sociais</u>. Todavia, <u>isso não indica a supressão</u> (no máximo, creio, uma suspensão) <u>das práticas institucionais de dominação, exclusão etc.</u></p>
SIM	<p><b>Especialista 9</b></p> <p>Eu teria um pequeno questionamento sobre o início da segunda frase no que diz respeito ao <u>processo de institucionalização</u>. Normalmente, antes desse processo de institucionalização é necessário um processo de mudança da situação atual, o que é quase se falar em “desinstitucionalização”. <u>Após uma mudança da situação institucional atual é que se passaria para um processo de institucionalização da nova maneira de funcionamento da comunidade/coletividade.</u></p> <p>-----</p> <p>Tese da Carolina Prestes Turcato que será defendida em abril desse ano que trabalha com o trabalho institucional analisando movimentos espontâneos bottom-up.</p>
	<p><b>Especialista 6</b></p> <p>... sim, <u>mas salientar o papel da construção de novos processos políticos</u>, no sentido proposto por Rancière.</p>



	<p><b>Especialista 3</b></p> <p>Apenas assinalou afirmativo</p> <hr/> <p><b>Especialista 5</b></p> <p><u>Além da institucionalização do processo, o papel da liderança é fundamental.</u> A inovação social acontece e é institucionalizada se e, somente se, os líderes se envolvem e agregam os atores participantes. Aí está a importância dos empreendedores sociais e de sua credibilidade junto à comunidade na qual o projeto está acontecendo.</p> <p>-----</p> <p>No caso do projeto Vivendo Valores na Educação, no qual participaram 18 escolas de uma cidade do interior do RS, os resultados foram alcançados e o projeto institucionalizado naquelas escolas onde a direção e/ou os professores assumiram um papel de líderes, motivando os demais e agregando os diferentes interesses.</p> <hr/> <p><b>Especialista 12</b></p> <p><u>Sim, me parece que as inovações sociais não se darão se não houver a institucionalização de agentes/processos de desenvolvimento.</u></p> <p>-----</p> <p>No grupo, especificamente não, mas está relacionada a discussão em torno da inovação como um processo e seu fluxo de realização, como tratado pelo Mulgan, por exemplo.</p>
--	--

NÃO	<p><b>Especialista 7</b></p> <p>O comentário para a P2 aplica-se também para a P7. <u>O enunciado é por demais abrangente e, assim, perde capacidade explicativa</u></p> <hr/> <p><b>Especialista 11</b></p> <p>A proposição tem de ser contestada já que a institucionalização da inovação social, entendida como a introdução de novas relações sociais, pode ser iniciada por qualquer tipo de ator. É verdade que isso geralmente envolve o empoderamento das comunidades e a experimentação à sombra das instituições dominantes, <u>mas não há razões intrínsecas pelas quais os dominantes devam ser excluídos.</u></p> <p>-----</p> <p>Um exemplo-chave da evidência do TRANSIT é a renda básica, que como um direito de renda universal pode somente ser realizado através da implementação pelo governo. O Bolsa Família no Brasil é um dos poucos casos em que um tipo de renda básica foi efetivamente implementada pelo governo. Outros exemplos: Orçamento participativo (o Estado é um ator-chave), Cooperativas de Crédito (iniciadas pela sociedade civil, mas somente capazes de existir se esses bancos éticos atendem aos requisitos bancários). Mais geralmente, as várias formas de empreendedorismo social são atores do mercado. <u>Uma maneira de afinar a proposição parece ser considerar híbridos institucionais - articular as formas institucionais entre instituições dominantes e comunidades.</u></p> <hr/> <p><b>Especialista 2</b></p> <p><u>A segunda frase da proposição é muito confusa.</u> Eu não tenho ideia o que isso significa.</p>
-----	---

<b>PARCIALMENTE</b>	<p><b>Especialista 10</b></p> <p>Não necessariamente envolvem múltiplas “instituições” em cada iniciativa. Sim, cada iniciativa estará em contexto (institucional) diferente, cada um com um “tipo” de vazio.  <u>Não acredito que haja uma exclusão das instituições dominantes.</u>  Ou não há uma instituição dominante (e isso causa um vazio) ou a instituição dominante que “não vê” o vazio pode simplesmente aceitar uma nova instituição preenchendo uma nova posição institucional. <u>Em ambos o caso pode haver um empoderamento que nivela instituições não existentes (ou excluídas da estrutura de poder inicial) ao quadro institucional.</u>  Em cada contexto (prop 4) haverá uma diferente gama de envolvidos  -----  Em cada contexto (prop 4) haverá uma diferente gama de envolvidos.</p>
	<p><b>Especialista 1</b></p> <p>Essa proposição parece ter duas proposições embutidas. A primeira: <b>As iniciativas de inovação social envolvem múltiplos atores e múltiplas instituições, inclusive empresas sociais e/ou empreendedores sociais, possuindo uma abordagem ampla para a solução de vazios institucionais, em diferentes contextos</b>, a qual parece envolver as proposições 2 e 4. A segunda: <b>vazios serão preenchidos quando houver uma institucionalização do processo de inovação social, excluindo as instituições dominantes e empoderando as comunidades para assumir seus papéis de protagonismo transformador.</b></p> <p>Eu sugiro manter somente a segunda parte. Esta, de todas as proposições, me parece ser a mais interessante para o debate. <u>Parece-me muito determinístico afirmar que somente excluindo as instituições dominantes a IS possa ocorrer.</u>  O caso Grammen – Danone envolve a joint venture de duas instituições dominantes que viabilizou o empoderamento da comunidade.</p>
	<p><b>Especialista 4</b></p> <p>O que queres dizer com ‘<u>excluindo as instituições dominantes</u>’? Aqui te referes a instituição como um ator (governo, empresa, etc) ou algo diferente? <u>Para que um processo ou inovação se institucionalize, ela precisa justamente virar dominante...caso contrário, podemos dizer que houve institucionalização?</u></p>
	<p><b>Especialista 13</b></p> <p>Não exclui necessariamente as instituições dominantes.</p>

## ANEXO A – CONVITE PARA ENCONTRÃO BAILIQUE



ACTB

ASSOCIAÇÃO DAS COMUNIDADES TRADICIONAIS DO BAILIQUE  
CNPJ 22.533.036/0001-73

24 de Agosto de 2016

**Manuela Agostini**

**Unisinos/ULB**

Assunto: **Convite para Encontro VIII das comunidades tradicionais do Bailique**

Prezada,

1. A Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique (ACTB) e a Oficina Escola de Luteria da Amazônia (OELA) gostaria de convidá-la para o evento Encontro VIII a ser realizado nos dias 16 e 17 de Setembro de 2016 no arquipélago do Bailique, AP. A agenda provisória para esse Encontro é:
  - (i) Constituição da Associação Mantenedora da Escola Família do Bailique
  - (ii) Acordo sobre Procedimentos para certificação FSC dos produtores de açaí do Bailique.
  - (iii) Discussão e Informes de outros temas relevantes para o protocolo comunitário do Bailique, como questão fundiária e Centro de Vocação Tecnológica (CVT).
2. O projeto de construção do Protocolo Comunitário do Arquipélago do Bailique visa apoiar o conjunto de comunidades para que se organizem e atuem de forma coordenada para a defesa de seus direitos e acesso a políticas públicas a elas destinadas. A primeira etapa do projeto, finalizado em Abril de 2015, teve como objetivo a construção do protocolo comunitário do Bailique, que é um instrumento de preparação para o acesso e repartição de benefícios (ABS) e também um instrumento de gestão de território e recursos naturais. Essa segunda etapa do projeto está trabalhando com melhorias de arranjos produtivos, buscando novas parcerias com mercado e governo e focando em ações para melhorias da educação do território.
3. Devido a distância do Bailique (12 horas de barco de Macapá) e pensando na agenda de trabalhos, pedimos que a chegada em Macapá seja na quarta-feira dia 14/09 até as 14 hrs. O horário de saída do barco para Bailique muda diariamente devido a mudança da maré (um barco por dia) e portanto só vamos saber o horário exato de saída na véspera da viagem. Por isso é importante chegar até as 14rs porque o horário de saída é geralmente na parte da tarde.

4. Portanto, a ida ao arquipélago está organizada da seguinte forma:

**quarta-feira 14/09** - barco de linha para o Bailique (12 a 15 horas de viagem). Pedimos que a chegada em Macapá seja até as 14hrs para dar tempo de pegar o barco.

**quinta-feira 15/09**— chegada a Comunidade Vila Progresso, Bailique, sede da ACTB, e deslocamento para a comunidade onde vai ser realizado o Encontro na maré da tarde (comunidade a ser confirmada perto da data do evento). Reunião pré evento na parte da noite.

**Sexta e Sábado 16/09 e 17/09**- realização do Encontro VIII

**Domingo 18/09**- barco de retorno para Macapá

**Segunda 19/09** - Chegada em Macapá (geralmente durante a madrugada). Entretanto, pedimos que a passagem de retorno para suas casas seja para a parte da tarde de segunda-feira, já que existe a possibilidade do barco chegar em Macapá somente na parte da manhã.

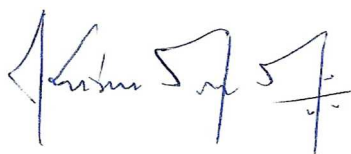
5. Ficamos aguardando seu retorno. Estamos disponível para qualquer outro esclarecimento.

Atenciosamente,



**Geová de Oliveira Alves**

**Presidente da Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique (ACTB)**



**José Rubens Pereira Gomes**  
OELA