

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

TATIANE MARTINS CRUZ PIROTTI

**A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DE
ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL: O CASO DO PROJETO PESCAR**

SÃO LEOPOLDO

2018

TATIANE MARTINS CRUZ PIROTTI

A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DE
ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL: o Caso do Projeto Pescar

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

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt

Coorientadora: Profa. Dra. Kadígia Faccin

São Leopoldo

2018

P672i

Pirotti, Tatiane Martins Cruz.

A influência das capacidades dinâmicas no processo de escalabilidade da inovação social / Tatiane Martins Cruz Pirotti. – 2018.

158 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

"Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt ; coorientadora: Profa. Dra. Kadígia Faccin."

1. Inovação social. 2. Capacidades dinâmicas. 3. Microprocessos. 4. Escalabilidade. I. Título.

CDU 005

TATIANE MARTINS CRUZ PIROTTI

A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DE
ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL: o Caso do Projeto Pescar

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

Aprovada em 13 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Ane Isabel Linden – UNISINOS

Dr. Diego Antônio Bittencourt Marconatto – UNISINOS

Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por me permitir concluir mais uma etapa importante para a minha vida que trouxe tantos aprendizados valiosos para a minha vida pessoal e profissional.

Às minhas queridas orientadoras, Prof.^a Cláudia, que acompanhou meus passos desde o primeiro dia de mestrado. Sempre esteve me incentivando e estimulando meu desenvolvimento e autonomia com muita paciência. Profa. Kadígia, que me apoiou imensamente no último ano, me desafiando e me inspirando para a realização desta pesquisa. Sinto-me orgulhosa por ter tido a oportunidade de trabalhar com vocês, que são exemplos de pesquisadoras e professoras as quais levarei sempre comigo.

Ao meu esposo, amor, companheiro de vida e principal incentivador. Meu muito obrigada por estar sempre ao meu lado, por me amparar, por me ouvir sempre que precisei, por compreender minhas ausências e por torcer pelo meu sucesso de forma incondicional.

Ao meu filho, que, mesmo em processo de formação, foi muito comportado, facilitando a conclusão deste trabalho, além de encher minha vida de alegria e energias positivas.

Aos meus pais, por continuarem me apoiando, amando e me recebendo de braços abertos, mesmo sem entender os porquês das minhas escolhas. Obrigada por me “aceitarem de volta em casa” com tanto carinho durante as disciplinas do mestrado e por aceitarem a minha falta de tempo nos últimos dois anos.

Aos meus amigos e familiares, obrigada pelo carinho, pelo incentivo e por se manterem presentes na minha vida. Tê-los comigo ajuda a tornar a caminhada em busca dos meus objetivos ainda mais feliz.

Ao Prof. Silvio Bittencourt da Silva, pelas valorosas contribuições no início deste trabalho.

Aos professores do PPGA e colegas da turma do mestrado 2016/1, pelo companheirismo, por compartilharem conhecimentos, ideias e aprendizados!

A cada um dos participantes da pesquisa, por terem dedicado um pouco do seu tempo precioso para colaborar com esta pesquisa. Sou muito grata por ter tido a oportunidade de conhecer a história do Projeto Pescar e do sonho de Geraldo Tollens Linck. Uma história sobre acreditar, empreender, não desistir e se renovar. Em um momento de crises (econômicas, políticas e éticas), é inspirador conhecer pessoas que trabalham para quebrar a roda da desigualdade e transformar vidas.

RESUMO

As inovações sociais são importantes instrumentos para minimização ou solução de problemas sociais. Contudo, ainda existem grandes desafios ligados à gestão no que se refere ao desenvolvimento de inovações sociais que perdurem e que possam ampliar seus impactos sociais, gerando, assim, o que se entende por escalabilidade. Se adaptadas ao contexto social, as capacidades dinâmicas, suportadas por seus microprocessos, podem servir como apoio ao processo de escalabilidade. Mediante a realização de um estudo de caso único, em uma inovação social brasileira com mais de quatro décadas de existência, o presente estudo analisa de que formas as capacidades dinâmicas podem influenciar o processo de escalabilidade de uma inovação social. O método de pesquisa empregado é de natureza qualitativa, com utilização da abordagem processual. Os dados coletados consistiram em entrevistas, documentos e observações, o que permitiu identificar a existência de quatro fases metodológicas. Foram elencados e analisados para cada uma destas os eventos e os microprocessos de capacidades dinâmicas que mais impactaram no processo de escalabilidade da inovação social estudada. Como principais resultados, inferiu-se que as capacidades dinâmicas exercem influência positiva no processo de escalabilidade da inovação social, auxiliando na percepção de oportunidades e ameaças, bem como na apropriação e na criação das transformações e adaptações necessárias às mudanças ambientais e às metas de escalabilidade. Além disso, entende-se que o surgimento de novos microprocessos está associado às necessidades ambientais, bem como ao engajamento de diversos atores. Com esta pesquisa, buscou-se contribuir com a gestão da inovação social, ao elencar práticas (microprocessos) capazes de influenciar o processo de escalabilidade. Como contribuição teórica e acadêmica, o estudo avança no entendimento de como as capacidades dinâmicas podem contribuir no processo de escalabilidade, além de utilizar-se da análise processual, o que oportunizou um entendimento aprofundado do processo de escalabilidade ao longo da trajetória da inovação social estudada.

Palavras-chave: Inovação Social. Capacidades Dinâmicas. Microprocessos. Escalabilidade.

ABSTRACT

Social innovations are important tools for minimizing or solving social problems. However, there are still major challenges regarding the management of social innovations development in order to expand their social impacts, thus generating what is meant by scalability. The dynamic capabilities and its microfoundations, if adapted to the social context, can serve as a support for the scalability process. By conducting a single case study in a Brazilian social innovation with more than four decades of existence, the present study analyzes in which ways the dynamic capabilities can influence the scalability process of a social innovation. The research method used is qualitative, using the process approach. The data were collected through interviews, documents and observations, which allowed to identify the existence of four methodological phases. The dynamic capabilities events and microfoundations that most impacted the process of scalability of the studied social innovation were listed and analyzed for each of these events. As main results, it was inferred that dynamic capabilities exert a positive influence on the scalability process of social innovation, aiding in the perception of opportunities and threats, as well as in the appropriation and creation of the transformations and adaptations necessary for environmental changes and scalability goals. In addition, it is understood that the emergence of new microfoundations is associated with the environmental needs, as well as the engagement of several actors. With this research, we aim to contribute to the management of social innovation, by listing practices (microfoundations) capable of influencing the scalability process. As a theoretical and academic contribution, the study advances the understanding of how dynamic capabilities can influence the scalability process, in addition to using the process research approach, which provided a deep understanding of the scalability process along the social innovation trajectory studied.

Keywords: Social Innovation. Dynamic Capabilities. Microfoundations. Scalability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Scaling out.....	23
Figura 2 – Scaling up.....	24
Figura 3 – Scaling deep	24
Figura 4 – Capacidades dinâmicas	34
Figura 5 – Framework teórico	38
Figura 6 – Etapas da pesquisa.....	40
Figura 7 – Fases metodológicas.....	48
Figura 8 – Concepção Pedagógica Projeto Pescar.....	50
Figura 9 – 1ª turma do Projeto Pescar	58
Figura 10 – 1ª expansão do Projeto Pescar.....	60
Figura 11 – Principais eventos da Fase 01	64
Figura 12 – Principais eventos da Fase 02	73
Figura 13 – Acordo entre Projeto Pescar e Governo Federal	80
Figura 14 – Principais eventos da Fase 03	90
Figura 15 – Principais eventos da Fase 04	110
Figura 16 – Mapa visual da escalabilidade.....	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos da inovação social.....	19
Quadro 2 – Microprocessos das capacidades dinâmicas.....	35
Quadro 3 – Lista de entrevistados	45
Quadro 4 – Lista de documentos utilizados na pesquisa.....	47
Quadro 5 – Fase 01 - Da ideia inicial à execução do Projeto Pescar	64
Quadro 6 – Fase 02 – A criação da Fundação e a preparação para o crescimento.....	73
Quadro 7 – Fase 03 – A entrada de novas fontes de recursos e o crescimento da inovação social.....	90
Quadro 8 – Fase 04 - A busca de alternativas para continuidade da escalabilidade	111
Quadro 9 – Microprocessos conforme capacidades dinâmicas e tipos de escalabilidade.....	120

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL	15
2.1.1 Escalabilidade da Inovação Social	20
2.1.1.1 Tipos de Escalabilidade	22
2.1.1.2 Estratégias para Escalabilidade	25
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS	30
2.2.1 Microprocessos das capacidades dinâmicas	34
2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO SOCIAL	37
3 MÉTODO	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.1.1 Seleção do caso: Projeto Pescar	42
3.1.1.1 Projeto Pescar como uma inovação social	43
3.2 COLETA DE DADOS	45
4 RESULTADOS	49
4.1 O PROJETO PESCAR	49
4.2 A HISTÓRIA DA ESCALABILIDADE DO PROJETO PESCAR	56
4.2.1 Fase 01 – Da Ideia Inicial à Execução do Projeto Pescar (1976 a 1995)	56
4.2.1.1 Aproximação com a Literatura e Principais Achados da Fase 01	61
4.2.2 Fase 02 – A Criação da Fundação Projeto Pescar e a Preparação para o Crescimento (1995 a 2000)	66
4.2.2.1 Aproximação com a Literatura e Principais Achados da Fase 02	70
4.2.3 Fase 03 – A Entrada de Novas Fontes de Recursos Financeiros e o Crescimento do Pescar (2000 a 2014)	76
4.2.3.1 Aproximação com a Literatura e Principais Achados da Fase 03	86
4.2.4 Fase 04 – Busca de Alternativas para a Continuidade da Escalabilidade (a partir de 2014)	94
4.2.4.1 Aproximação com a Literatura e Principais Achados da Fase 04	104
4.3 AS CAPACIDADES DINÂMICAS NO CONTEXTO DA ESCALABILIDADE INOVAÇÃO SOCIAL	119
4.3.1 A Capacidade de <i>Sensing</i>	121
4.3.2 A Capacidade de <i>Seizing</i>	124
4.3.3 A Capacidade de <i>Transforming</i>	127
4.3.4 Os Limitadores do Processo de Escalabilidade da Inovação Social	128
4.3.5 Síntese dos Microprocessos das Capacidades Dinâmicas e o Processo de Escalabilidade da Inovação Social	130
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	140
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	141
5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	142
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA	148

APÊNDICE B – DOCUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	152
APÊNDICE C – DOCUMENTOS EM FORMATO DE VÍDEO UTILIZADOS NA PESQUISA	153
APÊNDICE D – DOCUMENTOS EM FORMATO DE REPORTAGENS ACESSADOS NA PESQUISA	154
APÊNDICE E – PUBLICAÇÕES ACESSADAS NA PESQUISA	155

1 INTRODUÇÃO

Inovações sociais são as propostas de mudanças sociais que tenham como objetivo a satisfação das necessidades humanas urgentes, buscando contemplar carências até então não atendidas pelos sistemas existentes, sejam estes públicos ou privados (MOULAERT; GONZÁLEZ; SWYNGEDOUW, 2007), que visem a transformação social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016), bem como a melhoria da qualidade ou a quantidade de vida. (POL; VILLE, 2009).

Pelo seu potencial para a criação de soluções para diversos problemas da sociedade e para a geração de efeitos positivos (PEREZ; GONZÁLEZ; GARCÍA, 2015), é um tema que tem despertado o interesse tanto de acadêmicos quanto da administração pública. Contudo, ainda existem muitas dúvidas e áreas que precisam avançar (MONTGOMERY, 2016), como, por exemplo, a possibilidade de institucionalização da inovação social, sua sustentabilidade e sua gestão, assim como a ideia de expansão das práticas para que não sejam trabalhos pontuais e com curto prazo de disponibilização.

Neste sentido, uma das críticas à inovação social é a falta de criação de programas de longo prazo e a pouca escalabilidade conquistada pelos programas, sendo que no Brasil ainda está frequentemente relacionada a projetos pontuais, o que impossibilita a geração de resultados efetivos. (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2017). Taylor (1970) reforça essa ideia destacando que uma mudança social significativa, como novas formas de lidar com a pobreza, por exemplo, não é facilmente implantada devido a sua complexidade, e, por isso, as inovações sociais necessitam ser disseminadas e ramificadas, pois necessitam ser aceitas pelas comunidades afetadas e ter continuidade, devendo ser amplamente trabalhadas e difundidas, visando sua longevidade.

Ainda que recentemente seja possível observar progressos nas inovações sociais, a continuidade da geração de problemas sociais faz com que a demanda por soluções continue a crescer, aumentando, assim, a lacuna existente entre as soluções geradas e as necessidades existentes, o que torna a busca pela escalabilidade importante. Além disto, a complexidade de tais demandas cria desafios significativos, especialmente para a gestão, uma vez que requer análises mais profundas para criação de soluções do que a adoção de ações paliativas e pontuais. (GRAMESCU, 2016).

Desta forma, espera-se que inovações sociais que tenham obtido um impacto social efetivo ampliem sua escala de modo que possam influenciar um público maior e de forma

mais profunda. (GRAMESCU, 2016). Novos métodos para o desenvolvimento da inovação social tornam-se extremamente importantes, sendo necessário identificar as áreas em que os problemas estão se intensificando, cujos modelos vigentes estejam falhos ou em que recursos tecnológicos possam ser utilizados. (MULGAN *et al.*, 2006).

Neste sentido, Westley e Antadze (2010) apontam como um dos desafios da inovação social a capacidade de encontrar formas de fazer com que as soluções inovadoras sejam expandidas, ampliando seu alcance e obtendo continuamente fontes de financiamento para que sua oferta seja sustentável. Essa expansão ocorre tendo como base alguns subsídios, cuja disponibilidade muitas vezes está associada à estabilidade política, estratégias adotadas e mudanças internas à organização. Assim, compreende-se que a inovação social necessita desenvolver determinadas capacidades que suportam esse processo de escalabilidade.

Westley e Antadze (2010) destacam ainda que a capacidade de perceber os problemas que demandam soluções sociais, assim como a busca por recursos, a adaptação às mudanças e a transformação do ambiente, são fatores importantes para a escalabilidade da inovação social. Esse entendimento faz emergir a lógica de gestão da inovação social, direcionando-se especialmente para capacidades e processos diversos que possam contribuir para que a inovação social se expanda e não seja uma prática pontual e sem impactos significativos.

Ressalta-se, ainda, que responder ao cenário de mudanças, evidenciado nos últimos anos, de forma ágil demanda a criação de mecanismos flexíveis de diferenciação e integração que possibilitem o desenvolvimento das chamadas capacidades dinâmicas para continuamente orquestrar estratégias e estruturas de forma a permitir a percepção, formação e aproveitamento das oportunidades. (FELIN; POWELL, 2016).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas tratam de uma abordagem emergente e integrativa para a compreensão de novas fontes de vantagens para as organizações que atuam em ambientes de rápida mudança. A lógica das capacidades dinâmicas reside em desenvolver nas organizações as habilidades de perceber e moldar oportunidades, apoderar-se destas e criar transformações. Desta forma, propõe-se a associação de tais capacidades à inovação social, que tem por objetivo a transformação social, o que ocorre pela observação e entendimento do contexto social, pela apropriação de oportunidades que possam impactá-lo e, finalmente, pela transformação deste contexto social.

O que apoia as capacidades dinâmicas são os chamados microfundamentos ou microprocessos, que podem ser habilidades gerenciais, processos, procedimentos, sistemas e estruturas ligadas a cada uma destas capacidades. Destaca-se que organizações com tais capacidades são altamente empreendedoras. (TEECE, 2007). Ao considerar o contexto

econômico e social atual, em que há necessidade de transformações sociais efetivas, bem como sua manutenção em longo prazo, entende-se que a inovação social requer o desenvolvimento dessas capacidades, bem como as habilidades e processos que as apoiam, para a sobrevivência e para a condução dos processos de expansão que culminam na transformação social, ao mesmo tempo em que são reforçadas por estes.

Neste trabalho, opta-se por utilizar a lente teórica ‘capacidades dinâmicas’ por tratar-se de uma abordagem que valoriza ambientes de inovação e rápidas mudanças, que entende-se ser o contexto da inovação social, já que, além de ser um ambiente de inovação, é um ambiente complexo de mudanças e que podem ser percebidas nas transformações ocorridas no contexto social, seja por questões externas ou pelo impacto gerado pela própria inovação social. E, para uma melhor compreensão do fenômeno estudado, o foco está em analisar quais microprocessos suportam cada uma das capacidades dinâmicas.

Com base nos conceitos abordados, a presente pesquisa adotou como unidade de análise uma inovação social mantida ao longo de 40 anos com impactos sociais crescentes, tendo como base as capacidades dinâmicas e sua influência no processo de escalabilidade desta. O estudo de caso analisado é o Projeto Pescar, uma solução criada em 1976, por um empresário do ramo de equipamentos rodoviários e industriais, com o objetivo de transformar socialmente jovens em situação de vulnerabilidade social, impactando direta e indiretamente em diversos atores sociais, como as famílias dos usuários, sua comunidade, as empresas envolvidas e os voluntários participantes.

Para maior entendimento da pesquisa, a seguir, apresenta-se a definição do problema, bem como os objetivos e a justificativa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O enfrentamento dos problemas sociais requer que as necessidades sociais sejam compreendidas e que estratégias sejam adotadas para que suas causas sejam minimizadas. Em outras palavras, requer uma ação sistemática, o que permite impactar mais pessoas em um contexto mais amplo para, de fato, minimizar os problemas sociais, podendo alcançar, assim, a escalabilidade. (WESTLEY *et al.*, 2014).

Para tanto, é sabido que as inovações sociais dependem de recursos humanos e financeiros, o que demanda a articulação de diversos atores e a busca por uma ampla gama de fontes para financiamento. (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016). Além da gestão e busca por recursos, faz-se necessário atentar para os fatores que podem atuar como

limitadores para escalabilidade e sobrevivência da inovação social. Tais fatores normalmente vinculam-se a financiamentos, falta de recursos humanos, lacunas de conhecimento, restrições legais e falta de apoio político. (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016).

Por fim, para alcançar a escalabilidade, também se torna necessária a compreensão do ambiente em que as inovações sociais são desenvolvidas, que é dinâmico e complexo, sendo que as condições de escalabilidade dependem de elementos internos, combinados com elementos ambientais externos. (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016).

Como forma de lidar com essas condições adversas, apresentam-se as capacidades dinâmicas propostas por Teece (2007) no intuito de compreender tal contexto, aproveitar as oportunidades e gerenciar as transformações. Entende-se que o desenvolvimento de tais capacidades está associado às aptidões para escalabilidade, para potencializar e expandir os resultados sociais esperados.

Perante a importância e necessidade de as inovações sociais alavancarem sua atuação, ampliando seus resultados, impacto social e sua sustentabilidade em longo prazo, utiliza-se como base teórica para a pesquisa as capacidades dinâmicas e seus microprocessos. Desta forma, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão:

Como as capacidades dinâmicas podem contribuir para o processo de escalabilidade de uma inovação social?

A partir desta questão, a seguir, são relacionados os objetivos da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, estão descritos os objetivos que nortearam a realização da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Visando responder à questão de pesquisa proposta, este trabalho tem como objetivo geral o de analisar a contribuição das capacidades dinâmicas no processo de escalabilidade da inovação social.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- a) Identificar os principais eventos que conduziram a inovação social à escalabilidade;

- b) Compreender o processo de escalabilidade da inovação social ao longo da trajetória;
- c) Identificar as capacidades dinâmicas desenvolvidas e seus microprocessos mais significativos no contexto da inovação social;
- d) Analisar o papel das capacidades dinâmicas no processo de escalabilidade da inovação social.

1.3 JUSTIFICATIVA

Especialmente na última década, a inovação social vem, de forma crescente, tornando-se um tópico de debate para acadêmicos, organizações públicas e empresas. Isto deve-se ao potencial para a criação de soluções aos problemas que afetam diversas populações e para a geração de efeitos positivos para o bem-estar social e para o desenvolvimento sustentável. (PEREZ; GONZÁLEZ; GARCÍA, 2015). As inovações sociais se tornam relevantes por focarem na resolução de graves problemas sociais, sendo ideias que funcionam para atender às necessidades urgentes e melhorar a vida das pessoas. (MULGAN *et al.*, 2006).

O reconhecimento das inovações sociais como formas de enfrentamento das crises e problemas sociais mais recentes, como, por exemplo, assistência a refugiados, crise econômica e desemprego, faz com que globalmente o tema esteja em pauta. (HOWALDT *et al.*, 2016).

Contudo, os desafios para a gestão das inovações sociais também são crescentes, uma vez que continuam a emergir problemas sociais e que se faz necessária a mobilização de recursos de forma eficiente. Como ações paliativas não são suficientes para atender as demandas sociais cada vez mais complexas (GRAMESCU, 2016), torna-se necessário que a inovação social tenha durabilidade e consiga articular recursos para expandir os resultados sociais gerados, ou seja, é necessário que vise a escalabilidade.

Há uma tendência de crescimento das inovações sociais nos próximos anos e, pode-se dizer, que há espaço para que as pesquisas acadêmicas possam expandir muito na exploração deste tema, especialmente no que diz respeito ao processo da inovação social, que ainda permanece pouco explorado. (MULGAN, 2006).

Para que a inovação social alcance a escalabilidade, faz-se necessária a ampla compreensão dos mercados ou contextos sociais para identificação e exploração de novas oportunidades que gerem resultados, assim como a reflexão sobre como se engajar e moldar estes mercados para criar mudanças, valor social e transformação. (SIGALA, 2016). Por ser interdisciplinar, a inovação social requer integrar abordagens e conhecimentos de diferentes

áreas para compreender seu desenvolvimento e seu processo de escalabilidade. (OMONOV; VERETENNIKOVA, 2016). Desta forma, este estudo propõe a associação das capacidades dinâmicas – apresentadas por Teece (2007) como formas de compreender o contexto, aproveitar as oportunidades e gerenciar as transformações – como impulsionadoras dos processos de escalabilidade.

Ainda que a urgência de estudos que contemplem a gestão da inovação social já tenha sido apontada (PHILLIPS et al., 2015), segundo Westley et al. (2014), as formas como expandir ou ganhar elementos que sejam importantes para tanto ainda não foram totalmente exploradas na literatura. Neste sentido, Silva, Takahashi e Segatto (2016) também enfatizam que as pesquisas sobre a gestão da inovação social ainda não estão amplamente difundidas, sendo que as práticas para sua replicação são consideradas uma lacuna de pesquisa.

É possível observar que, embora se aponte a necessidade de explorar nas pesquisas aspectos relacionados à gestão da inovação social, por exemplo, ainda são raros os trabalhos que se utilizam da lente teórica das capacidades dinâmicas para abordar esta discussão. Ao realizar busca nas bases *Web of Science e Scopus*, usando os termos da pesquisa (*Dynamic Capabilities AND Social Innovation*), é possível identificar apenas três artigos publicados, (Chalmers e Balan-Vnuk, 2013; Perez, González e García, 2015; Oeij e Vaas, 2016), sendo que somente Pérez, Goncalvez e García (2015) de fato desenvolvem sobre ambos os temas em seu estudo de abordagem quantitativa, enfocando o impacto da gestão de recursos humanos, baseada nas capacidades dinâmicas, na inovação social.

Desta forma, entende-se que este estudo contribui para a perspectiva teórica ao analisar o processo de escalabilidade de uma inovação social, fornecendo um melhor entendimento sobre sua complexa execução, a partir da lente teórica das capacidades dinâmicas. Além disto, entende-se como uma contribuição gerencial a oportunidade de analisar e difundir informações para organizações que atuem na gestão de inovações sociais, que sejam úteis para a compreensão de como podem atuar para manter e expandir sua atuação ao longo do tempo.

Para atender aos objetivos previamente propostos, este estudo está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a introdução sobre o tema da pesquisa, bem como a questão de pesquisa e os objetivos; o segundo capítulo é dedicado à revisão teórica e serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa; o terceiro capítulo aborda a metodologia e os procedimentos de pesquisa realizados; por fim, o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa e as principais considerações identificados para o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos para compreensão da pesquisa proposta. O mesmo está estruturado em três partes: a primeira aborda conceitos de inovação social, bem como suas principais características e seu processo de escalabilidade. A segunda parte apresenta as capacidades dinâmicas e os microfundamentos que as apoiam. Por fim, na terceira parte, busca-se a vinculação dos conceitos apresentados nas anteriores. Desta forma, pretende-se apresentar o aporte teórico necessário ao entendimento do estudo em questão.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

As primeiras referências ao termo inovação social datam dos anos 1960, quando o tema era vinculado a pesquisas nas áreas de ciências sociais e humanas. Com o decorrer do tempo, passou-se a associar inovação social aos negócios sociais, empreendedorismo social, responsabilidade social corporativa e às inovações tecnológicas que resultam em benefícios sociais. Foi especialmente a partir de 2002 que a maior parte da literatura sobre inovação social foi desenvolvida, o que se deve a vários fatores, incluindo a insatisfação com a ênfase tecnológica na literatura sobre inovação econômica e nas políticas de inovação. (GRICE, et al., 2012).

A partir disto, as definições de inovação social são inúmeras. Existem muitos debates e pouco consenso neste campo que ainda é considerado emergente. Esta diversidade de definições é considerada, em parte, um reflexo do fato de a inovação social ser um campo liderado pela prática, que incorpora especificidades relacionadas às culturas, aos países e campos de ação. (GRICE, et al., 2012). Portanto, entende-se que a inovação social é uma abordagem dependente do contexto.

Para este trabalho, define-se inovação social como mudanças sociais que tenham como objetivo a satisfação das necessidades humanas, buscando contemplar carências até então não atendidas pelos sistemas existentes, sejam estes públicos ou privados (MOULAERT; GONZÁLEZ; SWYNGEDOUW, 2007), que visem a transformação social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016), bem como a melhoria da qualidade ou a quantidade de vida. (POL; VILLE, 2009).

Entretanto, para melhor entendimento, busca-se a delimitação do termo, tendo como base autores como Montgomery (2016) que destaca que a inovação social é sempre política e

socialmente construída e Bignetti (2011) que aponta que é dependente da interação entre os atores envolvidos, uma vez que se dá pelas necessidades e objetivos destes.

Bignetti (2011, p. 2) argumenta ainda que a inovação social seja “definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”, relacionando-se aos movimentos sociais para suprir demandas não atendidas pelo estado.

Pode ainda estar associada com qualquer nova ideia com potencial para melhorar a qualidade de vida ou a quantidade (estimativa), podendo abranger bem-estar material, oportunidades de educação – inclusive qualidade das práticas de ensino e aprendizagem, saúde, vida familiar, vida comunitária, meio ambiente, liberdade política, igualdade de gênero, etc. (POL; VILLE, 2009). Ao considerar tais definições, pode-se inferir que se trata de um fenômeno complexo que depende da atuação e, mais do que isto, da interação das pessoas.

Phills, Deiglmeier e Miller (2008) afirmam que a inovação social é a melhor construção para a compreensão e produção de uma mudança social duradoura, tratando-se de uma solução inovadora para um problema da sociedade. Como complementar, pode-se citar ainda a definição de Herrera (2015) de que a inovação social é uma iniciativa que deve ser mensurável e replicável. Além disto, deve usar um novo conceito ou uma nova aplicação de um conceito existente para criar valor social, visando o atendimento de uma necessidade social.

Para Westley e Antadze (2010) é um processo complexo de inserção de novos produtos, processos ou programas que geram impacto no sistema em que a necessidade social se desenvolveu, envolvendo mudanças institucionais e transformações sociais por meio de variadas interações, contribuindo para a resiliência social geral. Quando são bem-sucedidas, as inovações sociais têm durabilidade e conseguem amplo impacto, ou seja, escalabilidade.

Tidd e Bessant (2015) argumentam que a inovação social possui muitas definições, salientando que a criação de valor e mudança social se destacam como o objetivo primordial, sendo que as aplicações podem ser as mais diversas, desde que relacionadas a impactos na sociedade, podendo estar relacionadas a soluções para pobreza, saúde, educação, emprego, desenvolvimento comunitário, meio ambiente, entre outros.

Desta forma, as inovações sociais devem levar em conta a criação de valor social e, portanto, de transformação social, com o objetivo de atender às necessidades sociais e melhorar o bem-estar humano ou ambiental. Uma inovação social percebida nessa perspectiva

pode se manifestar no nível da interação e da prática social – abordagem mais voltada para processo – assim como pode se apresentar por meio de resultados tão tangíveis quanto um novo produto ou tecnologia. (CHOI; MAJUMDAR, 2015).

Entende-se a transformação social como o resultado da prática social e da mudança social ocasionada pelas inovações sociais, o que ocorre devido à grande variedade de criações cotidianas que constituem estímulos e incentivos para refletir a respeito e possivelmente mudar as práticas sociais. Somente quando tais estímulos são absorvidos, levando a ter mudanças nas práticas sociais existentes, é que se espalham pela sociedade e constroem a coesão social por meio de atos de replicação, conduzindo, assim, à transformação social. (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

Entretanto, este aspecto nem sempre é diretamente associado à inovação social, pois, conforme Pol e Ville (2009), alguns acadêmicos propõem que toda inovação é uma inovação social, já que sua finalidade é voltada a atender de alguma forma a sociedade. Assim, a inovação empresarial, que consiste tanto em inovações tecnológicas, quando ligadas a produtos ou processos, quanto em inovações organizacionais, mais voltadas a mudanças estratégicas ou estruturais, independente de visar o lucro, acabaria afetando uma ou mais dimensões sociais. Os autores reforçam que, embora possa existir uma intersecção entre inovação social e inovação empresarial, nem todas as inovações nos negócios são inovações sociais. Um exemplo deste último são as inovações que impactam negativamente no meio ambiente.

Desta forma, Pol e Ville (2009) destacam que existem distinções entre inovação social e inovação empresarial e, para que se possa compreendê-las com clareza, é necessário analisá-las separadamente: a inovação empresarial visa melhorar o desempenho da empresa e a geração de recursos financeiros e é protegida por direitos de propriedade intelectual; já a inovação social não é necessariamente motivada pelo lucro, é a inovação em benefício das pessoas, tendo o potencial de melhorar a qualidade, ou a estimativa de tempo de vida. E, por meio desta separação, torna-se possível dar destaque à produção de muitas novas ideias que não são criadas com o objetivo de ganhos financeiros.

Neste sentido, Bignetti (2011) também propõe a diferenciação entre os termos inovação tecnológica e inovação social, sendo que a inovação tecnológica tem por finalidade a apropriação de valor e a busca de vantagens para a empresa, com foco no atendimento de necessidades na organização, enquanto a inovação social tem seu foco na resolução de problemas sociais e na criação de valor para a sociedade, apoiando-se na interação e favorecendo a difusão de ideias, que será o foco deste estudo. Cabe ressaltar que o autor

também destaca, embora existam diferenças conceituais, que tais formas de inovação não são excludentes, uma vez que a inovação tecnológica pode incorrer em uma inovação social, como as tecnologias sociais, por exemplo.

Conforme aponta Bignetti (2011) a interação entre diferentes atores se faz presente e exerce influência nos resultados gerados. Um aspecto a ser destacado neste sentido é a criação de redes de inovação social, que contemplam a inovação aberta e centrada no usuário, bem como a co-criação, o que oportuniza que os diferentes interessados – cidadãos, empreendedores, governos, entre outros – possam unir esforços e compartilhar recursos, que podem ser financeiros, físicos, e, em especial, o conhecimento dos diferentes atores que pode circular pela rede. (SILVA; BITENCOURT, 2016).

Entre outros ganhos, o desenvolvimento destas redes pode contribuir para escalonar e difundir os impactos sociais, assim como para acessar e mobilizar os recursos de outros atores do mercado – o que, por sua vez, contribui para sua sustentabilidade em longo prazo. (SIGALA, 2016).

Moulaert, González e Swyngedouw (2007) também destacam o engajamento das partes interessadas como forma de tornar efetiva a inovação social. Apontam que a inovação social, nas mudanças em territórios, por exemplo, pode ser compreendida como a capacidade de elaborar discursos e ações alternativas em termos de resistência e novas possibilidades para as comunidades, sendo eficaz por fortalecer a participação do usuário final e facilitar o processo de gestão.

É possível perceber que a inovação social é uma abordagem que apresenta uma diversidade de conceitos e entendimentos, alguns mais focados na ideia de como a inovação social se desenvolve, ou destacando a importância dos atores envolvidos e dos objetivos compartilhados por estes, que é uma visão de processo, outras enfatizando o resultado gerado.

Dentro da lógica de processo, os autores destacam que deve existir o favorecimento da replicação dos resultados gerados. Ademais, a inovação social deve ser socialmente construída e, de alguma forma, mensurável. Já ao enfatizar os atores envolvidos, destaca-se a interação entre partes interessadas, que podem atuar em diferentes papéis para contribuir com os resultados sociais esperados. Por fim, ao analisar a inovação social pela lógica de resultados, são destacados aspectos como a melhoria da qualidade de vida, a solução dos problemas sociais, bem como a geração de valor social e transformação social ou mudança social duradoura.

No decorrer das últimas décadas que ocorreram a maior parte das inovações sociais, contudo, acredita-se que nos próximos anos é que o surgimento destas será ainda mais

favorecido. Ocorre que o produto interno bruto de países em desenvolvimento já está fortemente associado a serviços de saúde e educação, por exemplo. Estes são setores em que diversas organizações sociais, públicas ou privadas, prestam serviços, nos quais as políticas públicas exercem papel fundamental e que os consumidores também podem exercer papel de cocriadores e tem participação ativa no processo (um professor não pode forçar um aluno a aprender, contudo, ele pode ser engajado para efetividade de sua aprendizagem), o que cria maior propensão ao desenvolvimento de inovações nestes segmentos. (MULGAN, 2006). O quadro a seguir sintetiza os principais elementos da inovação social considerados para este estudo.

Quadro 1 – Elementos da inovação social

(continua)

Ênfase	Elementos da inovação social	Autores
Processo	Tem durabilidade e visa amplo impacto.	Westley e Antadze (2010)
	Favorece a replicação e a expansão dos resultados.	Bignetti (2011)
	É uma construção social.	Montgomey (2016)
	Deve usar um novo conceito ou uma nova aplicação de um conceito existente. Deve ser replicável e de alguma forma mensurável.	Herrera (2015)
	Oportuniza a interação dos atores envolvidos.	Moulaert, González e Swyngedouw (2007), Bignetti (2011), Montgomery (2016)
Resultado	Cria soluções para resolver problemas sociais e/ou suprir demandas não atendidas pelo poder público.	Mulgan (2006), Moulaert, González e Swyngedouw, (2007), Bignetti (2011)
	São ideias para melhorar a qualidade ou a quantidade de vida e não necessariamente visa geração de lucro.	Pol e Ville (2009)

(conclusão)

Ênfase	Elementos da inovação social	Autores
Resultado	Visa transformação social ou mudança social duradoura.	Phills, Deiglmeier e Miller (2008), Westley e Antadze (2010), Choi e Majumdar (2015)
	Deve gerar valor social.	Bignetti (2011), Choi e Majumdar (2015), Herrera (2015), Tidd e Bessant (2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora exista conexão e interposição entre as abordagens citadas, neste trabalho, destaca-se a abordagem de processo. Portanto, a ênfase está no desenvolvimento da inovação social e de sua escalabilidade.

2.1.1 Escalabilidade da Inovação Social

Uma inovação social pode surgir com a finalidade de atendimento ou resolução de uma demanda social local, mas é importante que vise modificar o sistema ou as instituições causadoras desta demanda. Para tanto, é necessário que consiga encontrar meios de se desenvolver e disseminar a ponto de causar tal impacto, ou seja, é preciso que haja escalabilidade. (WESTLEY et al., 2014).

Observa-se que a escalabilidade das inovações sociais tem sido pesquisada de forma crescente. Sendo possível encontrar artigos que abordam pontualmente o tema desde 2002 e com maior frequência a partir de 2010. Ressalta-se que o interesse crescente pelo tema pode ser associado à necessidade de que tais inovações consigam aumentar a geração de impactos sociais. (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2017).

Assim, espera-se que iniciativas sociais inovadoras, que tenham tido um forte impacto local, ampliem sua escala de modo que possam influenciar um público maior e de forma mais profunda. A busca pela escalabilidade é elementar ao perceber que a magnitude do problema social é geralmente maior do que o impacto inicialmente previsto por uma organização social. (CHAND, 2012).

É essencial que a inovação social consiga atravessar múltiplas fronteiras sociais para que, desta forma, possa alcançar os maiores e mais diversos grupos de pessoas e de organizações, vinculadas a redes e ordenadas de tal forma (de local a regional a nacional a

global) que tenham condições de potencializar sua expansão. Entretanto, umas das dificuldades da inovação social é tornar-se atrativa para grandes investidores que possam financiar seu processo de escalabilidade. A falta destes faz com que muitas iniciativas acabem extenuando-se a nível local. (WESTLEY; ANTADZE, 2010).

Para Bhatt e Altinay (2013), com o intuito de chegar à escalabilidade, uma inovação social precisa passar por processos de iniciação e desenvolvimento. Ou seja, desde a emergência de uma ideia social e da concepção de um empreendimento para executá-la, até o momento de sua construção para então poder iniciar o processo de escala, quando a inovação social de fato começa a se expandir. Para tanto, faz-se necessário identificar necessidades sociais, como oportunidades, e, posteriormente, iniciar o trabalho de desenvolvimento e escalabilidade, visando, de alguma forma, gerar valor econômico por meio de novos produtos ou serviços, e valor social através dos benefícios gerados para seu público alvo.

Desta forma, compreende-se que o potencial para impulsionar transformação social relaciona-se à capacidade de escala e aos impactos sociais gerados por esta expansão. Portanto, para que a inovação social possa criar a transformação social desejada, necessita da criação de estratégias para se expandir e se manter em longo prazo. (SIGALA, 2016).

Contudo, levar uma iniciativa à escalabilidade exige, além de estratégia habilidosa, uma visão ampla e coerente. Para tanto, a capacidade de organizar recursos e apoiar a identificação de postos-chave de alavancagem e oportunidades de mercado torna-se primordial. Além disto, faz-se importante dispor de métodos formais para convencer os potenciais investidores, como avaliações de investimentos, ou de impacto, assim como formas para avaliar o sucesso como "retornos sociais de investimento". (MULGAN et al., 2006).

O aumento da escala é a árdua tarefa de obter o aumento do impacto gerado pela inovação social. Para que isso ocorra, duas condições são necessárias: um ambiente propício (como um mercado para o serviço oferecido, ou interesse do estado em fornecer financiamento) e capacidade organizacional para crescer. Essas condições costumam ser raras, pois, além da complexidade dos desafios internos à inovação social para suportar o crescimento, pode-se levar décadas estejam criadas as condições ambientais para o crescimento pelo convencimento de potenciais consumidores ou investidores. (MULGAN et al., 2006).

Ao associar a utilização das práticas de mercado com a inovação social, Westley e Antadze (2010) apontam que seu crescimento pode ocorrer de forma incremental, quando a organização segue atuando no mesmo mercado e com o mesmo produto; evolucionário nos casos em que o mercado se mantém o mesmo, mas produtos diferentes são ofertados;

expansionista quando a atuação busca mercados diferentes, mas segue com o mesmo produto; ou total quando a organização passa atuar em mercados diferentes e, ao mesmo tempo, disponibiliza novos produtos.

Para atingir a escala desejada, Silva, Takahashi e Segatto (2016) apontam que tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo à inovação social possuem fatores que podem ser vistos como promotores de sua escalabilidade. Internamente, os autores destacam, dentre outros aspectos, a capacidade de liderança, experiência, credibilidade e reputação, qualidade do produto ou serviço e inovações incrementais. Já no que diz respeito ao ambiente externo, salientam, além do suporte de governos, a filantropia, o envolvimento da comunidade e a possibilidade de constituição de parcerias como forma de aquisição de recursos ou competências.

Embora a escalabilidade esteja fortemente relacionada ao aumento do número de beneficiários atendidos, destaca-se que, atualmente, na literatura é possível identificar três tipos de escalabilidade com diferentes enfoques e que podem ocorrer simultaneamente ou não.

2.1.1.1 Tipos de Escalabilidade

Observa-se que diferentes autores utilizam os termos *scaling up*, *scaling out* ou *scaling deep*¹ para fazer referência à escalabilidade da inovação social. Para Moore, Riddell e Vocisano (2015), por exemplo, escalar uma inovação social de forma que possa impactar efetivamente o sistema gerador do problema social envolve estes três tipos de escalabilidade, sendo que não existe uma combinação precisa, pois os três podem interagir para atingir os objetivos de mudanças no sistema. Para esclarecer este uso, a seguir são apresentadas as principais definições encontradas para tais termos.

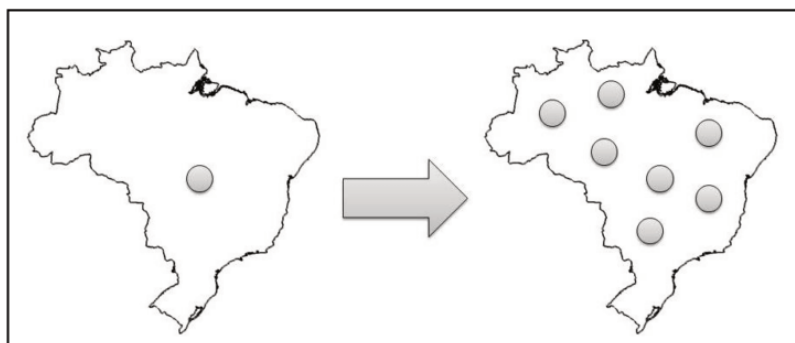
- *Scaling out*: São os esforços empreendidos para aumentar o número de beneficiários atendidos ou, ainda, para cobrir uma área geográfica maior, através da expansão de ideias ou produtos inovadores. Refere-se à ampliação da inovação social propriamente dita. (WESTLEY et al., 2014). Observa-se que é essencialmente através dessa replicação e disseminação que se torna possível impactar mais beneficiários. (MOORE, RIDDELL; VOCISANO, 2015).

A inovação se dissemina de ponto a ponto, de comunidade para comunidade e dentro dos mesmos grupos de partes interessadas. Conforme espalha-se geograficamente, além de

¹ Optou-se pela utilização dos termos em Inglês pela possível perda da diferenciação dos termos ao traduzi-los para Português.

atender mais beneficiários, aumentam as chances de influenciar pessoas e instituições em níveis mais elevados no sistema, possibilitando impactar positivamente no processo de *scaling up* (DOUTHWAITE et al., 2003), identificado a seguir.

Figura 1 – Scaling out



Fonte: Bolzan, Bitencourt e Martins (2017).

- *Scaling up*: Este termo é utilizado por diversos autores para referir-se à escalabilidade que visa ampliar o impacto da inovação social de modo significativo. Para Bolzan, Bitencourt e Martins (2017), essa ampliação pode se dar por meio da criação de serviços complementares, resultando, assim, em um número expressivo de beneficiários atendidos e na efetiva transformação social.

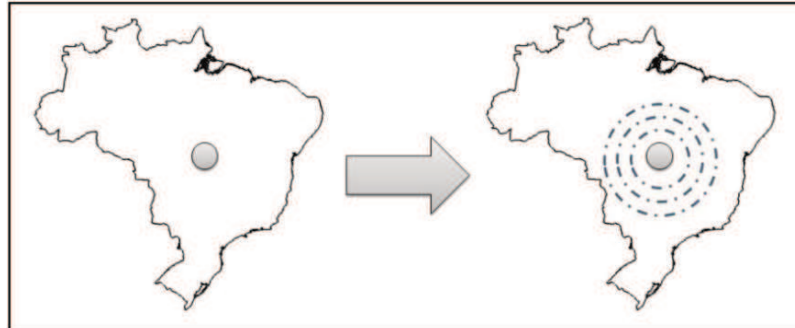
Além disto, *scaling up* vincula-se à identificação de oportunidades e barreiras em grandes escalas institucionais com o objetivo de mudar o sistema que criou o problema social, exigindo processos confiáveis de análise do contexto em que a inovação social está inserida e estratégias claras para execução. A finalidade é afetar todos aqueles que precisam da inovação social ofertada ou, ainda, abordar as raízes institucionais de um problema. (WESTLEY et al., 2014). Sendo assim, consegue atuar na mudança de instituições atingindo regras, leis e políticas. (MOORE; RIDDELL; VOCISANO, 2015).

As opções para *scaling up* podem ser vistas como um contínuo que vai desde o crescimento controlado dentro de uma organização até uma disseminação mais ampla de boas práticas. Esse contínuo representa uma mudança do controle completo dentro de uma organização para uma situação em que o iniciador das inovações passa a ter poder limitado sobre essa implementação. É importante que se considere o impacto social, ao invés de utilizar medidas brutas de crescimento, que acabam sendo simplificadas. (LYON; FERNANDEZ, 2012).

Em resumo, trata-se da expansão institucional da inovação social que pode afetar políticas, financiadores, instituições de desenvolvimento e outras partes que sejam

importantes para construir um ambiente propício para a mudança, potencializando, desta forma, os impactos sociais gerados. (DOUTHWAITE et al., 2003).

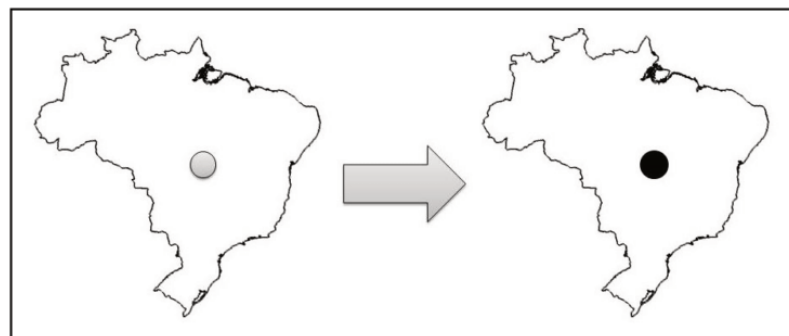
Figura 2 – Scaling up



Fonte: Bolzan, Bitencourt e Martins (2017).

- *Scaling deep*: Refere-se essencialmente a atingir mudanças significativas em relacionamentos, valores culturais e crenças dos atores envolvidos no processo. Está muito relacionada ao local onde a inovação social está inserida e as transformações geradas em uma comunidade e aos sujeitos que com ela se relacionam, por exemplo (MOORE, RIDDELL; VOCISANO, 2015).

Figura 3 – Scaling deep



Fonte: Bolzan, Bitencourt e Martins (2017).

Desta forma, entende-se que *scaling deep* relaciona-se aos aspectos culturais e valores dos atores e comunidades impactados, enquanto *scaling up* está relacionado a mudanças no sistema gerador de um problema social ou nas instituições que podem cessá-lo, ou seja, em escala sistêmica ou institucional. Já *scaling out* refere-se ao aumento do impacto através de mais pessoas beneficiadas ou por uma maior área atendida, ou seja, em escala organizacional. Para Moore, Riddell e Vocisano (2015), ambos estão conectados, porque, à medida que a mudança se difunde geograficamente, maiores as chances de influenciar aqueles em níveis mais elevados e, da mesma forma, à medida que se vai para níveis institucionais mais altos, maior a chance de fortalecimento e de propagação horizontal.

Para que a escalabilidade atinja a mudança das instituições e do sistema, Moore, Riddell e Vocisano (2015) apontam que uma efetiva transformação ou impacto requer não somente a combinação de mais de um tipo de escalabilidade, mas a reformulação do problema, bem como a proposta da organização e de sua iniciativa. Para conduzir este processo, a energia e a persistência da liderança são essenciais. Para os autores, existem diferentes estratégias que podem ser adotadas em cada tipo de escalabilidade (*scaling up*, *scaling out*, *scaling deep*). Desta forma, a seguir, apresenta-se as principais estratégias identificadas na literatura.

2.1.1.2 Estratégias para Escalabilidade

Um ponto ressaltado por Gugelev e Stern (2015) é de que a escalabilidade alcançada por uma organização não precisa necessariamente ser a mesma do seu impacto, ou seja, uma organização é capaz de criar formas de fazer com que seu propósito seja disseminado, sem que, obrigatoriamente, necessite se expandir, o que pode se dar por meio de parcerias por exemplo. Já que instituições sem fins lucrativos tem dificuldades de “escalar” até mudar o sistema, deve-se questionar qual o seu objetivo primordial e, a partir disto, pode-se buscar alternativas para contribuir com a *scaling up* de uma inovação social.

Chand (2012) também destaca a importância da escala do impacto social, entendido como o valor social gerado ou a mudança social criada – para a população em que a necessidade social é identificada, bem como para a sociedade em geral. Tal valor é primeiramente indicado pela missão social e multiplicá-lo é qualitativamente diferente de escalar organizações, por exemplo. Desta forma, entende-se que as mudanças que visam maior impacto social podem criar mecanismos para que isso ocorra, sem que necessariamente seja necessário aumentar sua própria estrutura.

Westley e Antadze (2010) destacam que o sucesso de uma inovação social pode ser afetado por demandas do mercado, políticas ou, ainda, pela demanda cultural. Essas dinâmicas são complexas e difíceis de manipular diretamente. No entanto, se o foco está em impactar um amplo contexto institucional, os autores sugerem que isso pode ocorrer conectando a inovação às oportunidades políticas, culturais ou econômicas que existem. E, embora os indivíduos possam possuir as habilidades de empreendedores sociais e institucionais, geralmente é mais sensato pensar na estratégia de criação de redes de atores ou grupos para o sucesso da inovação social.

Bhatt e Altinay (2013) também reforçam a criação de parcerias ou redes como uma estratégia que pode auxiliar o processo de escala de uma inovação social, uma vez que, através das redes ou dos relacionamentos entre indivíduos, recursos podem mais facilmente ser acessados. Assim, a rede pode ajudar na superação de restrições de acesso a recursos, mobilizando outras formas de capital, facilitando a confiança e a cooperação.

Para Lyon e Fernandez (2012), existem diferentes maneiras de equilibrar a busca pela escalabilidade, mantendo os objetivos sociais e financeiros. É preciso ir além de uma preocupação de crescimento dentro de organizações específicas para considerar também como a escala de impacto social pode ser alcançada através da construção de redes, compartilhando abordagens e apoiando outras organizações para replicar, desenvolver e adaptar abordagens.

Além disto, Bhatt e Altinay (2013) destacam que o maior envolvimento dos beneficiários ao longo do processo também pode ajudar na iniciação, no desenvolvimento e na escalabilidade de uma inovação social. O que vai ao encontro do exposto por Murray (2013), que associa que a escalabilidade pode se relacionar com o quanto uma organização conecta-se com seus beneficiários, promove o atendimento de suas demandas e a geração de benefícios que lhes sejam interessantes. Entende-se que estas conexões que envolvem redes, capital social, usuário impactado, entre outros, podem afetar *scaling up*, *scaling out* e relacionam-se especialmente à *scaling deep*.

Voltan e Fuentes (2016) complementam dizendo que, para alcançar a escalabilidade, organizações sociais frequentemente se movem em direção a estruturas organizacionais que se assemelham a franquias ou modelos de rede. Tais redes e parcerias colaborativas tem por finalidade obter impactos mais abrangentes, bem como superar a escassez de recursos, e é à medida que as organizações sociais crescem que muitas optam por tornar-se estruturas organizacionais com uma variedade de parcerias interorganizacionais.

Cabe destacar que organizações que procuram estabelecer parcerias como estratégia de “escalar” uma inovação social devem refletir sobre como estes parceiros serão selecionadas, o grau em que valores são consistentes e quais são as implicações associadas. Devem ser feitos esforços para planejar estrategicamente como possíveis lógicas concorrentes serão abordadas e integradas à cultura, pois os processos de “*scaling up*” e “*scaling out*” envolvem o gerenciamento ou a mudança de lógicas institucionais que podem ser concorrentes, sejam estas intra ou interorganizacionais. E a presença de múltiplas lógicas que sejam dominantes é geralmente um contribuinte para a tensão e conflito nas organizações, possibilitando a ocorrência de falhas organizacionais. (VOLTAN; FUENTES, 2016)

Ressalta-se que, estratégias para a busca de investidores e o reconhecimento do ambiente externo são necessários, uma vez que a oferta de inovações sociais depende do apoio contínuo dos financiadores, que normalmente não são os utilizadores finais, e, ainda que os beneficiários possam impactar no sucesso de uma inovação social, exigindo sua disponibilização, por exemplo, isto não se traduz automaticamente em renda adicional. O que ocorre, principalmente sob a forma de subsídios, subvenções e prêmios, cuja disponibilidade não é necessariamente governada pela demanda dos usuários finais, mas, muitas vezes, por outras preocupações, como estabilidade política, estratégia de fundação ou mudanças internas nos programas ou prioridades. (WESTLEY; ANTADZE, 2010).

No que se refere a caminhos adotados para alcançar a escalabilidade, Gramescu (2016) aponta quatro como principais: afiliação, que requer a construção de vários tipos de parcerias - inclusive franquias; ramificação, que diz respeito à abertura de escritórios adicionais da mesma organização; desenvolvimento de capacidades, que é a criação de novas capacidades organizacionais para expandir geograficamente, atender novos mercados ou, ainda, aprofundamento das capacidades existentes para gerar impacto; e, por fim, disseminação de aprendizagem, que são as ferramentas de compartilhamento de conhecimento que permitem que outros gerem impacto através da mesma teoria da mudança. Não há impeditivos para que tais trajetórias sejam concomitantemente adotadas.

Já Westley et al. (2014) destacam que podem existir variadas configurações ou caminhos possíveis para a escalabilidade de uma inovação social, desde as que impulsionam a mudança do sistema a partir das experiências dos membros da organização ou frustração do líder fundador, até aquelas que surgiram a partir dos resultados de iniciativas anteriores, as que foram financiadas desde o início ou ainda quando a percepção da necessidade de mudança de sistema veio do exterior na forma de um convite para participar de um esforço maior.

Estas configurações podem se relacionar com todos os tipos de escalabilidade e são moldadas, entre outras coisas, pelas condições iniciais, pelas oportunidades e barreiras encontradas e, principalmente, pela motivação subjacente à decisão de escalar, ou seja, como as organizações passaram a reconhecer a necessidade de uma mudança de sistema e não apenas de soluções locais.

Lyon e Fernandez (2012) citam como possibilidades de estratégias de escala a maximização das atividades existentes, a diversificação da oferta, criação de novas unidades, de redes, bem como a disseminação de boas práticas através do compartilhamento de informação. Cada uma dessas estratégias exige diferentes tipos de capacidades de uma

organização para superar os desafios. Muito pode ser feito dentro das próprias organizações para melhorar seu impacto social e os maiores desafios aparecem quando se ultrapassam os limites organizacionais. Portanto, é necessário que processos inovadores sejam criados, baseando-se em abordagens de mercado, como franquias, por exemplo, mas adaptando-as ao contexto social.

Westley et al. (2014) ressaltam ainda que a definição das estratégias ou caminhos adotados para a escalabilidade são influenciados, em especial, por cinco elementos principais, quais sejam: abordagem para mudança – trata de como a organização percebe seus objetivos de mudança, qual sua visão de como as instituições e estruturas podem ser alteradas para responder a necessidades sociais particulares; força – refere-se às vantagens especiais das escolhas de mudanças estratégicas da organização; desafio – diz respeito às dificuldades inerentes às estratégias de mudança escolhidas que podem dificultar um movimento para abordar metas de nível de sistema; trajetória para *scaling up* – possibilidades percebidas para passar do “*scaling out*” para o “*scaling up*”, condicionada por suas estratégias e escolhas anteriores; risco – refere-se a desvantagens associadas com qualquer caminho escolhido para escalar verticalmente.

Desta forma, pode-se inferir que a capacidade de escalabilidade de uma inovação social pode ser alcançada por meio de diversas estratégias (formação de redes, franquias, disseminação de conhecimento e boas práticas, apoios governamentais, busca por financiamentos, replicação e criação de novas unidades, entre outros) e pode ser impactada por vários fatores, mas, principalmente, depende do objetivo principal do processo de escalabilidade.

Assim, é necessário que se compreenda se a organização deseja aumentar seu impacto através do atendimento de mais beneficiários, mas mantendo seu controle (*scaling out*), se o objetivo é de afetar amplamente o sistema, a política ou as instituições que afetam o problema social a que refere (*scaling up*), se deseja interagir e impactar de forma mais profunda a comunidade em que está inserida (*scaling deep*), ou, ainda, se entende que a combinação de mais de um tipo de escalabilidade é o ideal para o seu propósito. Entende que, a partir desta definição, a trajetória a ser adotada para escalabilidade poderá ser traçada.

Entretanto, para que as estratégias para escalabilidade possam ser criadas e implantadas, Westley et al. (2014) dizem que é necessário preparação e o desenvolvimento de uma espécie de plataforma de experiências, reputação e um profundo conhecimento de seu campo de atuação, tomando cuidado para manter sua essência, mas sem esquecer da necessidade de buscar por novos recursos.

Tais aspectos conferem maior possibilidade de sucesso do crescimento, mas também acentuam a complexidade de gestão para a escalabilidade da inovação social, destacando-se ainda que, para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de um conjunto de competências relacionadas a diversos aspectos de sua gestão no sentido de articular recursos e atores envolvidos de forma eficiente. (WESTLEY et al., 2014).

Moore, Riddell e Vocisano (2015) apontam ainda que, para conduzir este processo, a energia e a persistência da liderança são essenciais. Atingir os resultados sociais é um processo complexo, sendo que uma efetiva mudança social, ou impacto, requer não somente a combinação de mais de uma estratégia, mas a reformulação do problema e, se necessário, a proposta da organização e de sua iniciativa. O que requer visão de longo prazo e, mais do que isto, perceber a inovação social como processo e não como projetos pontuais.

Ao pensar na lógica de processos, diversos fatores afetam a definição das estratégias adotadas, ou seja, a determinação de uma trajetória para escalabilidade. Para tanto, as condições iniciais são importantes, principalmente quando o que já é executado será aumentado em escalas locais, aproveitando-se os conhecimentos e experiências para replicação; assim como as competências e recursos existentes, que podem servir de base para que a inovação social seja lançada em novos contextos ou mude seu escopo; ou, ainda, pelos obstáculos e oportunidades que a organização enfrentará ao expandir, fatores que não podem ser controlados ou manipulados, mas que devem ser analisados e aproveitados em favor da inovação social. (WESTLEY et al., 2014).

O entendimento da necessidade de impactar e compreender o contexto social e não apenas atender a uma necessidade pontual, ou seja, operar em um ambiente amplo e complexo, bem como a necessidade da busca por recursos, podem ser considerados problemas da gestão da inovação social, visto que requerem compreender como são desenvolvidas estratégias que conduzam a estes objetivos. Ao considerar este contexto, capacidades dinâmicas são apresentadas como uma lente teórica que permite analisar a gestão no contexto de inovação social.

O conceito de capacidades dinâmicas emerge em ambientes de mudança e inovação, que também é um cenário propício para se trabalhar a inovação social. Desta forma, entende-se que existem elementos das capacidades dinâmicas que possuem sinergia com inovação social e sua escalabilidade. Portanto, na seguinte subseção, serão aprofundados os conceitos relacionados a este tema.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Num ambiente complexo e cada vez mais ágil, as organizações precisam responder ao mercado e ofertar inovação de produtos de forma flexível, simultaneamente devem ter a capacidade de gerir e reorientar as competências internas e externas. Tais habilidades ou processos são entendidas como capacidades dinâmicas, sendo que seus dois aspectos chave são definidos como: “capacidades” - que diz respeito ao papel da gestão estratégica na adaptação, reconfiguração e integração das capacidades internas e externas da organização, bem como seus recursos e competências - e “dinâmicas” - que se refere à capacidade de renovar as competências, acompanhando o mercado em constante mudança. (TEECE, PISANO E SHUEN,1997).

O desenvolvimento das capacidades dinâmicas é tido como um diferencial, associado às organizações altamente empreendedoras (TEECE, 2007), característica bastante demandada em mercados com mudanças frequentes. Seu conceito está relacionado à habilidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para lidar com ambientes de rápida mudança. Além disto, as capacidades dinâmicas estão relacionadas a processos complexos que emergem das dependências de trajetória das organizações, para a criação e captura de riqueza. (TEECE, PISANO E SHUEN,1997).

Eisenhardt e Martin (2000) conceituam capacidades dinâmicas como processos e rotinas que mantêm a organização alinhada às mudanças do ambiente pela utilização e criação de novas configurações de seus recursos, tornando viável, por meio de tais processos, inclusive criar mudanças de mercado, sendo que é possível para as organizações com tais capacidades não somente se adaptar ao mercado, mas moldar o ecossistema de negócios através de inovação e colaboração com outras organizações. (TEECE, 2007).

Já para Winter (2003), as capacidades dinâmicas são habilidades que geram a expansão, alteração ou a criação de capacidades essenciais para a sobrevivência da empresa. Estão associadas a processos de mudança, seja em produtos, procedimentos, mercados ou escala. Normalmente envolvem compromissos de longo prazo com recursos especializados e estão relacionadas a rotinas de alto nível.

Para diferenciar as capacidades dinâmicas das demais, Teece, Peteraf e Leih (2016) sinalizam que capacidades ordinárias ou comuns se relacionam ao uso eficiente de recursos, bem como a execução de processos e uso de sistemas administrativos, sendo que a força destas é uma medida de sua aptidão técnica, podendo ser transferida com certa facilidade, o

que não ocorre com as capacidades dinâmicas, dada sua complexidade e importância estratégica.

Eisenhardt e Martin (2000) também ressaltam a importância estratégica das capacidades dinâmicas e dizem que sua contribuição para o desenvolvimento de vantagens de longo prazo está contida na habilidade de configurar a base de recursos, convertendo-os em estratégias criadoras de valor. Isto posto, Winter (2003) enfatiza que investir em capacidades dinâmicas pode ser uma das formas de proteção contra a obsolescência das capacidades existentes, bem como de gerar vantagem sustentável. Entretanto, uma organização que possui capacidades dinâmicas, mas não passa por mudanças, tem perda de recursos, uma vez que existem custos envolvidos para o desenvolvimento destas e que estão ligadas às necessidades de mudança do ambiente.

Este entendimento pode ser complementado com o que é exposto por Eisenhardt e Martin (2000) ao enfatizar que o padrão das capacidades dinâmicas depende do dinamismo do mercado, variando em sua dependência do conhecimento existente. Em mercados moderadamente dinâmicos, em que as mudanças ocorrem, mas costumam ser previsíveis e lineares, com estruturas industriais relativamente estáveis, com claras fronteiras do mercado e concorrentes e clientes conhecidos, a eficácia das capacidades dinâmicas depende fortemente do conhecimento existente e das experiências vividas. Já em mercados de alta velocidade, onde há pouca nitidez das fronteiras de mercado, dos modelos de negócios e da estrutura geral da indústria, as capacidades dinâmicas necessariamente dependem muito menos do conhecimento existente e muito mais da criação rápida de novos conhecimentos de acordo com a situação enfrentada.

Um ambiente em movimento, que requer agilidade, inovação estratégica e constantes mudanças para adaptação, é o tipo de ambiente que demanda o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, visto que nestes ambientes as necessidades dos clientes e as condições do mercado precisam ser analisadas e rapidamente atendidas. (FELIN; POWELL, 2016).

Destaca-se que as capacidades dinâmicas afetam o sucesso de organizações que atuam em mercados voláteis, cenário em que são necessárias capacidades que permitam se antecipar e adaptar aos ambientes competitivos e mutáveis. Embora capacidades como criação e fabricação de produtos sejam importantes, o êxito nestes cenários requer processos adaptativos e estruturas que permitam que as organizações mudem tais capacidades, desenvolvam e integrem novas tecnologias, aprendam com os eventos do mercado, bem como prevejam e capturem novas oportunidades de mercado (FELIN; POWELL, 2016).

Ao considerar-se o dinamismo do mercado como fator externo para existência das capacidades dinâmicas, também deve-se levar em consideração que internamente estas podem ser desenvolvidas em organizações que possuem respostas diferenciadas às demandas, que proporcionam autonomia para indivíduos e subunidades para criação de soluções e para busca de novas oportunidades e que possuem mecanismos para conversão de informações em intelecto coletivo. (FELIN; POWELL, 2016). Teece (2007) afirma que, além da autonomia, a sustentabilidade de uma capacidade dinâmica depende da descentralização dos processos e proximidade da alta gestão de tecnologias, processos produtivos e mercados.

Ressalta-se, ainda, que a implementação das capacidades dinâmicas ocorre pela agregação de diversas competências menos significativas, que juntas formam um processo importante para a organização e, para que seja eficaz, é preciso conhecer as principais combinações de capacidades. Assim, destaca-se que, embora uma capacidade dinâmica possa ser copiada de uma organização para outra, a base formada por diversas outras competências dificulta a replicação dos resultados gerados. (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Para Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas são padrões aprendidos por meio de atividades coletivas e executadas com o intuito de melhorar as rotinas operacionais existentes. Seu desenvolvimento ocorre principalmente por três mecanismos de aprendizagem: acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento de acordo com a evolução de rotinas. Entretanto, Teece, Peteraf e Leih (2016) destacam, além da aprendizagem, os aspectos relacionados à condução da liderança como importantes neste processo.

Associa-se, ainda, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas à prática, pois, conforme uma organização passa a executar determinada atividade e ganha experiência, sua capacidade de realizar atividades semelhantes no futuro tende a melhorar. (ZOLLO; WINTER, 2002). Para Eisenhardt e Martin (2000), são os mecanismos de aprendizagem que guiam a evolução das capacidades dinâmicas e fundamentam a dependência de trajetória das organizações neste sentido.

Segundo Teece, Peteraf e Leih (2016), organizações com capacidades dinâmicas superiores possuem times de gestão altamente empreendedores, bem como um modelo organizacional robusto. Felin e Powell (2016) também destacam que tais organizações possuem a capacidade abrangente para desenvolver novas capacidades que antecipem e respondam a um mercado turbulento, o que resulta, muitas vezes, na adoção de novos modelos organizacionais, com novas estruturas e processos adequados à inovação contínua.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997) os processos organizacionais têm três divisões ou funções principais: coordenação e integração (gestão e combinação de ativos, recursos e alianças), aprendizagem (habilidades organizacionais e individuais para compreensão de problemas complexos, oportunidades e para que a execução de tarefas seja melhorada) e reconfiguração ou transformação (percepção da necessidade de reconfigurar a estrutura e realizar a transformação necessária interna e externa), sendo estes elementos centrais das capacidades dinâmicas.

Posteriormente, Teece (2007) aponta coordenação e integração, aprendizagem e reconfiguração, ou transformação, como um subconjunto dos processos que suportam as capacidades dinâmicas que juntos podem ser vistos como processos de orquestração de ativos. Para melhor entendimento, o autor propõe o desmembramento das capacidades dinâmicas em: *sensing*, *seizing* e *transforming*² com as seguintes definições:

- *Sensing*: Capacidade de sentir o contexto. Refere-se a sistemas analíticos, assim como capacidades individuais, para aprender, perceber, filtrar, moldar e calibrar oportunidades. Para Dong, Garbuio e Lovallo (2016), tal capacidade gera um conjunto de oportunidades de negócios, que podem ser moldadas e, posteriormente, algumas destas podem ser escolhidas para serem aproveitadas. Teece, Peteraf e Leih (2016) complementam ao afirmar que se trata de perceber ou desenvolver opções de crescimento antes que as lógicas de mercado dessas opções se tornem evidentes aos concorrentes;

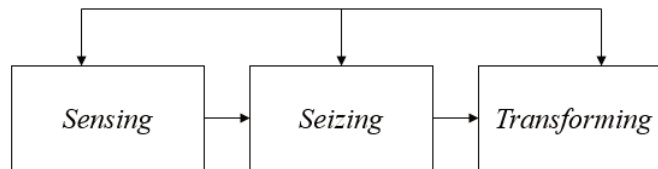
- *Seizing*: Capacidade de aproveitar as oportunidades. Relaciona-se a estruturas, procedimentos, projetos e incentivos para aproveitamento de oportunidades. Para Teece, Peteraf e Leih (2016), esta capacidade diz respeito à implementação e execução das oportunidades percebidas e existem formas de fazê-lo que preservam a agilidade, incluindo arranjos flexíveis para pesquisa, adoção de processos de inovação aberta, entre outros.

- *Transforming*: Capacidade de gerenciar transformações e ameaças. Refere-se ao alinhamento e realinhamento contínuo de ativos específicos tangíveis e intangíveis. Teece, Peteraf e Leih (2016) apontam que a transformação nas grandes organizações exige romper os modos convencionais de pensar, sendo que pode ser necessário que uma crise ocorra para que mudanças significativas aconteçam. Neste caso, ressalta-se o papel da liderança no sentido de conduzir os processos de transformação de acordo com a necessidade e a cultura organizacional.

² Optou-se pela utilização dos termos em Inglês para se manter fiel às referências utilizadas.

Na figura a seguir, é possível observar a interação proposta por Teece (2007) entre as capacidades dinâmicas, uma vez que, para que a capacidade de gerenciar transformações seja posta em prática, as demais também devem ter sido executadas. O autor informa que podem ocorrer quase simultaneamente.

Figura 4 – Capacidades dinâmicas



Fonte: Teece (2007).

Tais capacidades tornam-se primordiais para organizações que necessitam atuar em contextos de mudança e Teece, Peteraf e Leih (2016) reforçam que as capacidades de identificar, desenvolver e avaliar oportunidades e ameaças, em relação às necessidades dos clientes (*sensing*), assim como as de mobilização de recursos para atender às necessidades e captar valor de oportunidades (*seizing*) e as de renovar-se de forma contínua, gerenciando transformações (*transforming*), impactam na capacidade da empresa de inovar, adaptar-se às mudanças e criar mudanças favoráveis aos clientes, relacionando-se, desta forma, com a sobrevivência das organizações. Para tanto, cada capacidade dinâmica é suportada por microprocessos, conforme elucidado a seguir.

2.2.1 Microprocessos das capacidades dinâmicas

Conforme mencionado, Teece (2007) propõe o desmembramento das capacidades dinâmicas em *sensing*, *seizing* e *transforming*, que podem ser resumidas em: perceber o contexto do ambiente e moldar oportunidades, aproveitar as oportunidades e manter a competitividade através da gestão de ameaças e transformações.

Desta forma, é por meio das capacidades dinâmicas que as organizações podem criar, implementar e proteger seus ativos intangíveis que suportam o bom desempenho de negócios de longo prazo. Para tanto, os chamados microfundaentos ou microprocessos³ das capacidades dinâmicas são os processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras para tomada de decisão e as disciplinas distintas – que sustentam as capacidades de *sensing*, *seizing* e *transforming*, que, embora difíceis de desenvolver e implementar, devem ser

³ Embora ambas as nomenclaturas sejam utilizadas nas traduções, optou-se pelo uso de microprocessos por acreditar-se ser a que melhor se adequa à pesquisa.

desenvolvidos e aplicados simultaneamente para que se possa construir e manter vantagem competitiva. (TEECE, 2007). Para melhor entendimento, a seguir, é apresentado um quadro resumo.

Quadro 2 – Microprocessos das capacidades dinâmicas

Capacidades dinâmicas	Microprocessos associados
<p><i>Sensing</i> Capacidade de perceber oportunidades e ameaças no ambiente.</p>	<p>Processos internos de P&D e seleção de novas tecnologias; Processos para aproveitamento do desenvolvimento científico e tecnológico externo; Processos para acessar a inovação de fornecedores e complementares; Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades dos clientes e as possíveis inovações de clientes.</p>
<p><i>Seizing</i> Capacidade de aproveitar as oportunidades.</p>	<p>Delineamento do modelo de negócios e soluções para clientes (seleção da tecnologia e arquitetura do produto, criação de arquiteturas de receita, seleção de clientes alvo, desenvolvimento de mecanismos para captura de valor); Seleção de limites organizacionais para gerenciar complementos e controlar plataformas (Calibração de especificidade de ativos, controle de gargalos de ativos, avaliação da “apropriabilidade”, reconhecimento, gerenciamento e captação de economias de coespecialização); Seleção de protocolos de tomada de decisões (reconhecimento de pontos de inflexão e complementaridades, evitar erros de decisão e proibições anticanibalização); Construção de lealdade e comprometimento (demonstração de liderança, comunicação efetiva, reconhecimento de fatores não-econômicos, valores e cultura.</p>
<p><i>Transforming</i> Capacidade de gerenciar transformações, adaptar, reconfigurar ativos, visando a manutenção da competitividade.</p>	<p>Descentralização (adoção de estruturas flexíveis, inovação aberta, desenvolvimento de competências de integração e coordenação); Coespecialização (gestão do ajuste estratégico para que a combinação de ativos seja impulsionadora de valorização); Governança (alcance do alinhamento de incentivo; minimização de questões de agência; verificação de má conduta estratégica; bloqueio da dissipação de rendas); Gestão do conhecimento (transferência de conhecimento; integração de <i>know-how</i>; proteção de <i>know-how</i> e propriedade intelectual.</p>

Fonte: Adaptado de Teece (2007).

É relevante mencionar que Eisenhardt e Martin (2000) citam como exemplos de capacidades dinâmicas equipes multifuncionais de pesquisa e desenvolvimento, rotinas de desenvolvimento de novos produtos, controle de qualidade e de transferência de tecnologia e conhecimento e certos sistemas de medição de desempenho, o que mais tarde foi identificado por Teece (2007) como exemplos de microprocessos.

Felin e Powell (2016) reforçam a autonomia e a descentralização como importantes para suporte também às capacidades dinâmicas de *sensing* e *seizing*, uma vez que facilitam a criatividade, a experimentação e inovação locais, ao mesmo tempo em que diminuem impedimentos burocráticos à aprovação e implementação de projetos, o que permite que as pessoas detectem, moldem e aproveitem novas oportunidades.

Cabe ressaltar que outros autores têm apresentado estudos sobre os microprocessos das capacidades dinâmicas, como Dong, Garbuio e Lovallo (2016), por exemplo, que apresentam como microprocessos de *sensing* o que chamam de capital humano gerencial, e citam que uma das importantes áreas de pesquisa sobre os microprocessos das capacidades dinâmicas é o conjunto de capacidades cognitivas individuais que sustentam as capacidades dinâmicas e que se agregam para capacidade organizacional.

Helfat e Peteraf (2015) também chamam a atenção para o conceito de capacidade cognitiva gerencial como um microprocesso de capacidades dinâmicas. As autoras analisam as formas pelas quais as capacidades cognitivas gerenciais sustentam as capacidades dinâmicas, uma vez que podem apoiar os processos de percepção, captura e reconfiguração, afetando, assim, a mudança estratégica da organização.

Neste sentido, Felin e Powell (2016) destacam, ainda, o suporte à tomada de decisão e a estruturação das organizações para lidar em cenários de rápidas mudanças, sendo um desafio organizacional capturar o que já existe em termos de informação, conhecimento, experiência e habilidades, bem como projetar estruturas que ponham os indivíduos em contato com ambientes relevantes e criar processos que facilitem a aprendizagem, compartilhamento e agregação de conhecimento individual.

Com base nas citações desta seção, é possível observar que, além dos microprocessos apontados por Teece (2007), outros estão a emergir na literatura sobre capacidades dinâmicas, o que também abre espaço para que novos exemplos de microprocessos sejam identificados em pesquisas futuras.

Ao considerar o contexto de inovações sociais, embora alguns estejam relacionados com os previamente apresentados por Teece (2007), a maioria dos microprocessos apresentados nos resultados deste estudo de caso emergiram a partir da execução da pesquisa. Conforme já explicitado, ainda que os propósitos da inovação social sejam a criação da transformação social e valor social, ao considerar as necessidades de escalabilidade (para tanto aquisição e gerenciamento de recursos), as capacidades dinâmicas são percebidas como fator impulsionador deste processo. Desta forma, se entende que a utilização das capacidades dinâmicas, enquanto lente teórica, pode contribuir para o desenvolvimento e escalabilidade da

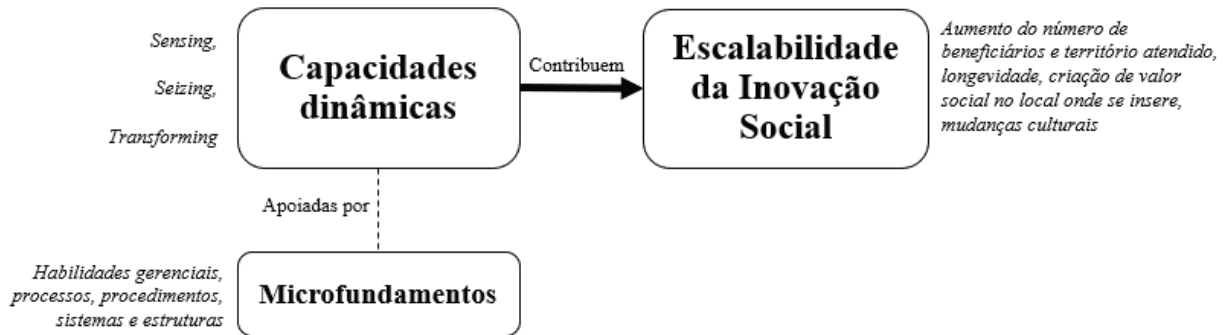
inovação social por enfatizar três capacidades importantes (como *sensing*, *seizing* e *transforming*) para gerir a inovação social. A seguir, são melhor esclarecidos os aspectos desta conexão.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO SOCIAL

Para que uma inovação social tenha capacidade de escala, aumentando seus impactos tanto em número de pessoas afetadas quanto de unidades, tendo em vista um horizonte de longo prazo, é necessário que exista uma base de conhecimentos e habilidades que lhe prepare para este momento. Essa preparação faz-se necessária para que a gestão da inovação social e para que seus participantes tenham condições de compreender e se adaptar ao complexo ambiente em que as inovações sociais estão inseridas e para que os problemas sociais sejam percebidos como oportunidades à criação de soluções, para que o propósito de transformação social seja alcançado. (WESTLEY et al., 2014).

Tais argumentos vão ao encontro do que é proposto por Teece (2007) como ambientes propícios ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, uma vez que favorecem inovações e a atuação em ambientes de rápida mudança, fazendo com que as adaptações necessárias sejam rapidamente atendidas, que os processos organizacionais sejam coerentes com este cenário (TEECE, 2007) e que estratégias e estruturas sejam orquestradas propiciando a percepção, formação e aproveitamento das oportunidades. (FELIN; POWELL, 2016).

Desta forma, propõe-se que as capacidades dinâmicas, que são as habilidades de sentir ou perceber o contexto, aproveitar as oportunidades e gerenciar as transformações, contribuem para a escalabilidade das inovações sociais, que, por sua vez, tem como objetivo a transformação social, que é alavancada pela observação e compreensão do ambiente em que se inserem, pela apropriação de oportunidades percebidas para a solução de problemas e pela transformação gerada neste ambiente através do impacto social alcançado. A Figura 2, a seguir, demonstra esta relação.

Figura 5 – *Framework* teórico

Fonte: Elaborada pela autora.

Destaca-se, ainda, o encadeamento entre as capacidades dinâmicas apontado por Teece (2007). Desta forma, a capacidade de sentir o contexto, percebendo os problemas sociais existentes, pode ser considerada um primeiro passo para a escalabilidade da inovação social. Esta capacidade se faz necessária para que as oportunidades de atuação e de ajustes sejam percebidas e para que o passo seguinte, que se refere à capacidade de aproveitamento das oportunidades, ocorra, fazendo com que a organização atue em relação a estas oportunidades e, então, as duas primeiras capacidades culminam na capacidade de gerenciar as transformações.

Tendo em vista as referências apresentadas, a seguir, demonstra-se o método de pesquisa a ser empregado para atendimento às necessidades da pesquisa.

3 MÉTODO

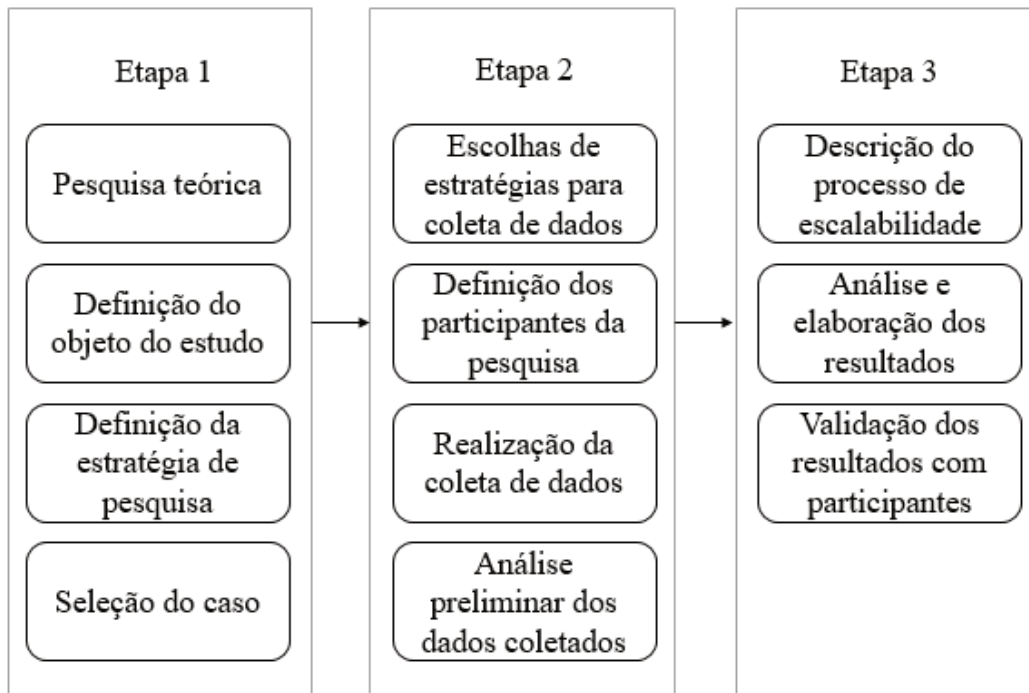
Neste capítulo, pretende-se, além da apresentação do estudo de caso, explicar o método de pesquisa empregado e as estratégias de coleta de dados adotadas ao longo da pesquisa. Para atender a questão de pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, que oportuniza a obtenção de maior proximidade com o problema e melhora a compreensão do fenômeno estudado de forma mais aprofundada. (GIL, 2008). Optou-se, ainda, pela estratégia de pesquisa estudo de caso, uma vez que é possível lidar com variados tipos de evidências para análise de situações complexas, da vida real e, tecnicamente, únicas. (YIN, 1999). Além disso, empregou-se a análise processual especialmente pela necessidade de compreensão do contexto e dos eventos que influenciaram a escalabilidade da inovação social estudada. (LANGLEY, 1999). A seguir, são detalhadas as características da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Eisenhardt (1989) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente com configurações ou características únicas, como entende-se que é o Projeto Pescar. Além disso, entende-se que se trata de um caso especial no sentido de permitir a obtenção de certas percepções que outras organizações não seriam capazes de fornecer. (SIGGELKOW, 2007). Os critérios para seleção do caso estão descritos a seguir, no item 3.1.1.

Para atender ao objetivo do estudo, que é o de compreender “como as capacidades dinâmicas podem contribuir para o processo de escalabilidade da inovação social”, a pesquisa foi dividida nas seguintes etapas:

Figura 6 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Após o desenvolvimento de referencial teórico, englobando inovação social, escalabilidade e capacidades dinâmicas, foi possível determinar que o mais adequado seria a realização de um estudo de caso, que possibilitasse a análise processual, pela necessidade de compreensão dos eventos que impactaram o caso estudado ao longo do tempo. (LANGLEY, 1999). Neste sentido, a pesquisa qualitativa foi proposta, uma vez que se interessa pelo fenômeno e seu processo como um todo e não unicamente pelos resultados gerados, visando identificar de que forma ocorre. (GODOY, 1995). Esta definição ocorreu porque o tema proposto ainda é pouco conhecido, já que associa capacidades dinâmicas à escalabilidade da inovação social.

Desta forma, as informações levantadas no referencial teórico foram utilizadas para a definição do caso e das estratégias de coleta de dados. Em seguida, através do contato realizado com a Gerente do Programa Social Pescar, definiu-se quem seriam os entrevistados, realizou-se as agendas e definiu-se como as observações seriam realizadas. Para maior aproximação com o caso, uma das atividades da pesquisa foi a realização de trabalho voluntário em uma das unidades da grande Porto Alegre.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas em profundidade e observação não participante e os dados secundários por meio de pesquisa documental. Após a conclusão da coleta, os dados foram analisados utilizando-se o software Atlas TI para apoiar o processo e organizar as informações.

Por fim, o estudo de caso foi descrito e analisado com o suporte das lentes teóricas previamente definidas para a pesquisa, sendo utilizada para a descrição dos resultados a análise processual.

Cabe destacar que a análise de processo foi percebida como útil para condução deste estudo por deixar o pesquisador livre para compreender a complexidade organizacional e como determinado fenômeno evolui ao longo do tempo. Desta forma, os dados coletados devem consistir principalmente em histórias sobre o que aconteceu e a atuação dos envolvidos em cada um destes eventos, atividades ou escolhas ordenadas ao longo do tempo. O objetivo é detectar padrões e fornecer explicações em termos de sequência de eventos para resultados alcançados. (LANGLEY, 1999).

A análise processual pode ser complexa, uma vez que podem existir diferentes níveis de eventos para uma mesma análise, como um ano ruim, uma decisão, uma reunião, etc. Variando frequentemente em termos de precisão, duração e relevância. E, embora o foco primário seja nos eventos, os dados do processo tendem a ser ecléticos, atraindo também fenômenos como mudanças de relacionamento, pensamentos, sentimentos e interpretações. Sendo assim, os dados do processo não são compostos apenas de descrições de eventos distintos. Frequentemente envolvem múltiplos níveis e unidades de análise cujos limites são ambíguos, incorporam também uma variedade de outros tipos de informação qualitativa e quantitativa. O pesquisador precisa muitas vezes combinar dados históricos coletados através da análise de documentos e entrevistas com dados atuais coletados em tempo real, através de observações, por exemplo. (LANGLEY, 1999).

Desta forma, procedeu-se a apresentação dos resultados obtidos por meio de narrativa e mapa conceitual, dois formatos percebidos por Langley (1999) como complementares na análise processual. A narrativa é a construção da história, de forma detalhada, a partir dos dados coletados. Seu objetivo é a compreensão sobre o caso estudado por meio da percepção dos indivíduos. (LANGLEY, 1999). Neste caso, visa-se identificar as características, bem como os eventos críticos ao longo da trajetória para a escalabilidade.

O mapa visual, por sua vez, oportuniza a representação gráfica do fenômeno, abrangendo grande quantidade de informação em um espaço limitado, contemplando precedência, processos paralelos e passagem do tempo. (LANGLEY, 1999). Como a trajetória do caso estudado ocorreu em um longo período de tempo, com variados eventos e indivíduos envolvidos, optou-se por essa estratégia também como uma forma de sintetizar o processo de escalabilidade do Projeto Pescar.

3.1.1 Seleção do caso: Projeto Pescar

Para a seleção do caso, foram previamente definidos alguns critérios, desta forma, buscaram-se iniciativas brasileiras, tanto pela urgência de que inovações sociais aumentem sua capacidade de escala no Brasil (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2017) quanto pela viabilidade de realização da pesquisa. Além disso, procurou-se por instituições que atuassem em pelo menos duas unidades geograficamente distintas. Outro critério foi o de que a inovação social estivesse em funcionamento há, pelo menos, 10 anos ininterruptos, como forma de selecionar casos que não fossem iniciativas pontuais e que tivessem um histórico passível de análise processual. Como último critério, buscou-se por programas que tivessem atendido ao menos 10.000 beneficiários. Os critérios tiveram o objetivo de selecionar inovações sociais que se enquadrassem em pelo menos um dos tipos de escalabilidade previamente apresentados.

Através da pesquisa inicial em sites de busca por “projetos sociais brasileiros” e, na sequência, por “projetos sociais em Porto Alegre”, foi possível encontrar o Projeto Pescar e, por meio das informações disponibilizadas no site da Fundação Projeto Pescar, foi possível confirmar a possibilidade de atendimento dos critérios atendidos.

Posteriormente, através de pesquisas mais aprofundadas em informações disponíveis no site da organização, matérias disponíveis *online* e trabalhos prévios, como a dissertação de Silva (2012), foi verificado que o Projeto Pescar estava também de acordo com o conceito de inovação social adotado para esta pesquisa.

A partir disso, foi iniciado contato via e-mail com um dos representantes da Fundação Projeto Pescar e, após o envio de informações sobre a proposta da pesquisa, foi possível obter contatos para dar início à realização do estudo.

Acredita-se que a utilização deste caso, como um exemplo de inovação social, pode influenciar tanto no aspecto teórico, quanto gerencial. Este exemplo apresenta-se como representativo, uma vez que sua atuação tem gerado impactos significativos para a transformação social no Brasil e no exterior (presente em 5 países), com mais de 30.000 jovens formados, obtendo altos índices de empregabilidade (92,1%). (PESCAR, 2017).

Outros aspectos chamam a atenção em relação ao Projeto Pescar, como o fato de ter sido iniciada pela atuação de um empresário, que buscou através da criação de uma solução, teoricamente simples de ser executada, modificar uma realidade social. Além disto, destacam-se a expansão e a sobrevivência desta prática por mais de 40 anos, bem como o modelo de gestão adotado pelo Projeto Pescar, que lhe diferencia de outras instituições sociais, tornando-

se uma atrativa parceria para empresas que desejam contribuir para a melhoria da sociedade, mas necessitam de orientação e acompanhamento para tanto.

O conceito de inovação social adotado neste estudo está em concordância com as características resumidas no Quadro 2, no capítulo de Fundamentação Teórica, destacando-se o entendimento de que inovações sociais são as propostas de mudanças sociais que tenham como objetivo a satisfação das necessidades humanas urgentes, buscando contemplar carências até então não atendidas pelos sistemas existentes, sejam estes públicos ou privados (MOULAERT; GONZÁLEZ; SWYNGEDOUW, 2007), que visem a transformação social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016), bem como a melhoria da qualidade ou a quantidade de vida, incluindo-se bem-estar material, oportunidades de ensino e aprendizagem, vida comunitária, entre outros. (POL; VILLE, 2009).

Entende-se que o Projeto Pescar tem potencial para promover a qualidade de vida através da sua metodologia de trabalho, que favorece a formação profissional e cidadã dos jovens em situação de vulnerabilidade social, assim como promove o engajamento de diversos envolvidos como empresas, instituições parceiras, voluntários, funcionários contratados e os próprios usuários.

Considerando esta abordagem, percebe-se o Projeto Pescar como uma inovação social, ressaltando a prática social que é fortalecida em todas as etapas de sua execução, o envolvimento e a participação de diversos atores sociais, bem como a solução e o impacto social gerado para milhares de jovens e suas famílias, que, conforme dados coletados, possivelmente não teriam acesso a esta formação e orientação sem a participação no projeto.

3.1.1.1 Projeto Pescar como uma inovação social

Uma tendência observada, principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil, é que, embora comumente surjam devido à falta de atuação, ou ineficiência do estado, a maior parte das inovações sociais não são iniciadas pelos governos, mas por cidadãos que buscam soluções para os problemas sociais que identificam, e, normalmente seguem, da mesma forma, se sustentando sem o apoio do estado (OMONOV; VERETENNIKOVA, 2016), assim como ocorre na história de Geraldo Linck e do Projeto Pescar.

O Projeto Pescar atua numa lacuna vista como grave e onde existe um déficit de inovações sociais: o difícil processo de transição dos adolescentes para a fase adulta. Mulgan et al. (2006) apontam como urgente a necessidade da criação de inovações sociais que apoiem os jovens na orientação e busca bem-sucedida por carreira, relacionamentos e estilos de vida

mais estáveis. Ao propor uma formação socioprofissionalizante, o caso pesquisado consegue atender a essas demandas com resultados efetivos de transformação social.

No ano de 2008, Sylvia Bojunga publicou um livro, intitulado “Pescadores de Sonhos”, composto por diversas histórias de jovens atendidos pelo Projeto Pescar que mudaram sua vida e de seus familiares em vários aspectos, superando diversos problemas como pobreza, falta de orientação e de perspectivas, violência, trabalho infantil (e precarizado), entre outras situações, que dificilmente seriam superadas sem orientação e apoio. São dezenas de relatos que podem ser entendidos como uma das evidências da transformação social gerada na vida dos beneficiados.

Desde sua concepção, o objetivo do Projeto Pescar é atuar na busca da satisfação das carências até então não atendidas pelos sistemas existentes, sejam estes públicos ou privados, assim como a definição de inovações sociais proposta por Moulaert, González e Swyngedouw (2007). Ao preparar o jovem para entrar no mercado de trabalho e para organizar sua vida de uma maneira que impacte positivamente no seu futuro, no de sua família e de sua comunidade, o Pescar consegue afastar o jovem das adversidades já citadas.

Os modelos existentes e dominantes, especialmente em termos de políticas públicas, não conseguem alcançar estes problemas, ou simplesmente não são eficientes. Comumente são inflexíveis, não conseguindo se adaptar às necessidades atuais, atendidos por órgãos que, muitas vezes, se tornam complacentes ou desatualizados, ou, ainda, que se vinculam a interesses diversos, resultando em potencial não realizado e no sofrimento humano, que deixa ser evitado. (MULGAN et al., 2006). Por isso, se entende que inovações sociais que atendam aos jovens em situação de vulnerabilidade são relevantes para a realidade enfrentada em países em desenvolvimento.

Assim, o estado, muitas vezes, não é capaz de oportunizar um padrão de vida aceitável e dar conta das demandas sociais. Seja por estruturas governamentais ineficientes ou por falta de capacidade de gestão, os cidadãos ficam desprovidos de recursos considerados essenciais. Em situações como esta, as iniciativas promovidas pelos cidadãos são benéficas para a criação de soluções inovadoras que ajudem a sociedade e os próprios governos. (OMONOV; VERETENNIKOVA, 2016).

Quando o objetivo do Projeto Pescar é alcançado, o jovem consegue sair de uma situação inicial de vulnerabilidade para um papel de cidadão, pronto para buscar alternativas para seu sustento, seja por meio do trabalho formal ou do empreendedorismo. Atingindo, assim, a transformação social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016) almejada desde

o início do processo, bem como a melhoria da qualidade (POL; VILLE, 2009) do beneficiário e, muitas vezes, de sua família.

O foco na transformação social do jovem é apontado como primordial. Um dos fatores desta transformação é o contato com o “mundo real” para aprendizagem, uma vez que as aulas permitem contato com profissionais voluntários e realização das aulas e vivências nas dependências de empresas apoiadoras. Além de diversas atividades externas, lúdicas, anualmente existe uma mobilização em que os jovens de todas as unidades são envolvidos na execução de atividades voluntárias como forma de se colocarem no papel não apenas de beneficiários, mas de agentes, sendo este um dos propulsores da transformação social.

Nas análises realizadas, foram identificados itens que se associam a capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e transforming*). Os principais resultados observados apontam para a existência de diversas práticas, entendidas como microprocessos das capacidades dinâmicas da inovação social. Entende-se que tais microprocessos apoiaram a mudança de uma situação inicial de atendimento a um grupo de 15 beneficiários, em uma única organização, para a situação atual de mais de 30.000 jovens atendidos.

3.2 COLETA DE DADOS

Normalmente, estudos de caso devem combinar diferentes métodos de coleta de dados, como, por exemplo, arquivos, entrevistas, questionários e observações, gerando evidências qualitativas ou quantitativas, conforme os objetivos almejados. (EISENHARDT, 1989). Essa utilização de variadas fontes de evidência torna-se útil para realizar a triangulação de dados, estabelecendo, assim, um encadeamento de evidências. (YIN, 2001).

Portanto, esta pesquisa embasou-se em dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas em profundidade e observação não participante. Para entender o processo de escalabilidade do Projeto Pescar, que saiu de uma situação inicial de atendimento a 15 jovens em 1976, para uma situação de mais 30.000 jovens beneficiados até 2017, foram realizadas 16 entrevistas, elencadas a seguir, com duração média de 50 minutos cada.

Quadro 3 – Lista de entrevistados

(continua)

Entrevistados	Atividade no Projeto	Tempo de vinculação
E1	Presidente de honra	41 anos
E2	Presidente	10 anos
E3	Diretor Superintendente	20 anos

(conclusão)

Entrevistados	Atividade no Projeto	Tempo de vinculação
E4	Gerente do Projeto Pescar	13 anos
E5	Coordenador de expansão	08 anos
E6	Supervisora regional	07 anos
E7	Conselheiro Curador (egresso anos 90)	20 anos
E8	Conselheiro Curador (egresso anos 2000)	17 anos
E9	Voluntário da sede (gestão)	15 anos
E10	Articulador de unidade	15 anos
E11	Educador Social	10 anos
E12	Analista de comunicação	10 anos
E13	Articulador de unidade	03 anos
E14	Voluntário (Egresso 2015)	03 anos
E15	Apoiador institucional (Sistemas)	02 anos
E16	Apoiador institucional (Gestão da mudança)	02 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas, totalizando 258 páginas de transcrições (fonte arial, tamanho 11, espaçamento 1,5). A coleta de dados foi realizada de agosto a dezembro de 2017 e, no total, foram realizadas 06 visitas à FPP, 01 visita a um apoiador da instituição e 03 visitas a organizações que mantêm unidades do Projeto. Além disto, também foi possível a observação de uma formatura (evento repetidamente mencionado nas entrevistas como um dos ritos importantes do processo de transformação do jovem e de sensibilização de apoiadores), em 02 reuniões de unidades com supervisão regional e voluntários e em algumas atividades cotidianas da FPP.

Assim, realizou-se, ainda, a atuação como voluntária de uma das unidades no curso de processos industriais, totalizando 08 horas de aulas no módulo de empreendedorismo, entre os meses de outubro e novembro de 2017. O Educador Social, o Articulador responsável e os jovens da unidade foram informados sobre a pesquisa, seus objetivos e andamento. Além das observações, a atuação como voluntária oportunizou maior aproximação do caso estudado e visualização das práticas do dia a dia de uma unidade, o que auxiliou o processo de coleta e de entendimento para análise de dados.

As observações pressupõem contato com as pessoas ou coisas observadas, facilitando a coleta de dados em campo ao fazer uso de todos os sentidos e fontes possíveis. Sendo o registro sistemático de dados de grande importância. (ANGROSINO, 2009). Neste caso, foram realizadas observações na busca de compreender o funcionamento do Projeto Pescar em diversas instâncias, desde a atuação da Fundação Projeto Pescar, até sua execução da inovação social e o impacto no público beneficiário. Além disto, buscou-se associar as

informações obtidas nas observações aos demais dados coletados em entrevistas e documentos.

A coleta de dados secundários foi conduzida através de documentos fornecidos pela gestão e pesquisa nos sites da FPP e de organizações parceiras que tivessem publicações pertinentes, além de busca por trabalhos relacionados e vídeos publicados nas redes sociais do Projeto Pescar.

Entende-se que a pesquisa documental contribui para maior compreensão a respeito do fenômeno estudado e da forma como este tem se desenvolvido, especialmente em função do entendimento sobre a contextualização histórica. (SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Por meio de triangulação, utilizou-se os dados secundários essencialmente para averiguar a validade dos dados obtidos nas entrevistas e para confirmar datas e nomes dos eventos contados pelos entrevistados. A seguir, apresenta-se o quadro resumo dos documentos utilizados na pesquisa.

Quadro 4 – Lista de documentos utilizados na pesquisa⁴

Documentos	Quantidades	Fontes
Relatórios de atividade digitais	07	Sites: FPP e Fundação Avina
Relatórios de atividade impressos	03	FPP
Panfletos impressos	03	FPP
Estatuto FPP	01	FPP
Livros	01	Impresso Ed. Artmed
Dissertações	02	Sites: Unisinos e Universidade Federal de Santa Catarina
Reportagens	07	Sites diversos e jornais
Fotografias	06	FPP
Demais publicações e artigos científicos	06	Periódicos Capes e Google Acadêmico
Vídeos	13	Redes sociais

Fonte: Elaborado pela autora.

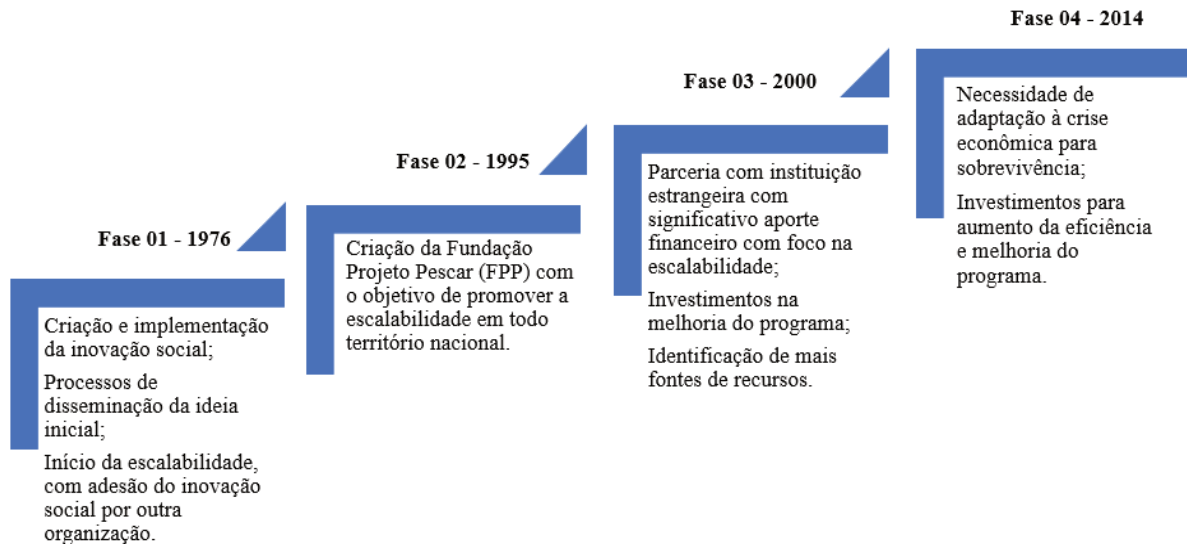
A análise dos dados coletados foi realizada utilizando-se o apoio do software Atlas TI para identificação das três capacidades dinâmicas identificadas por Teece (2007) como *sensing*, *seizing* e *transforming*. Posteriormente, os trechos vinculados às capacidades dinâmicas foram associados aos microprocessos das capacidades dinâmicas, que emergiram do campo, tendo em vista o contexto das inovações sociais, que difere em alguns aspectos do ambiente competitivo identificado por Teece (2007) e demais autores relacionados. O passo seguinte foi o de vincular estes microprocessos aos três tipos de escalabilidade encontradas na

⁴ A lista com dados dos vídeos, reportagens e trabalhos acadêmicos encontra-se na seção de anexos.

literatura, *scaling up*, *scaling out* e *scaling deep*, para identificar se, de alguma forma, tais microprocessos poderiam de fato ter impactado na escalabilidade da inovação social.

Por fim, os dados analisados foram relacionados às fases metodológicas identificadas na pesquisa como marcadores do processo de escalabilidade, conforme figura a seguir:

Figura 7 – Fases metodológicas



Fonte: Elaborada pela autora.

A delimitação das quatro fases metodológicas aconteceu mediante a identificação de eventos importantes, apresentados como os “iniciadores” de cada fase e associados pelos participantes da pesquisa a momentos de mudanças significativas na forma de atuação ou gestão da inovação social.

Em função das limitações de agenda, optou-se por fazer a validação de dados através de envio de e-mail com relatório com resultados para a gestão do Projeto Pescar, ficando em aberto a possibilidade de agenda para apresentação presencial dos resultados obtidos, conforme disponibilidade dos participantes. Até o momento de fechamento do presente trabalho a reunião não foi realizada.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises e discussões referentes às informações obtidas na pesquisa. Inicialmente, são expostos os dados entendidos como de maior relevância sobre a inovação social que serviu como estudo de caso. Em seguida, apresenta-se a narrativa que conta a história da escalabilidade da inovação social, de acordo com cada uma das fases metodológicas.

O desenvolvimento de uma iniciativa como o Projeto Pescar, que visa atender o problema da vulnerabilidade social dos jovens, na fase em que devem preparar-se para a vida adulta, engajando empresas, comunidades e voluntários, é um processo tido como pioneiro no Brasil. A busca pela continuidade da inovação social e a criação de mecanismos para sua atualização e para a transparência, assim como a não vinculação política, evidenciam o foco em demonstrar que a própria sociedade pode criar alternativas para que a transformação social aconteça. Assim, procura-se, através dos resultados, elucidar de que forma ocorreu e por quais eventos foi impactado o processo de escalabilidade do Projeto Pescar.

4.1 O PROJETO PESCAR

O Projeto Pescar é uma inovação social que visa a transformação social de jovens em situação de vulnerabilidade social. Para os entrevistados, essa transformação ocorre por meio do engajamento de empresas e comunidades que, exercendo responsabilidade social, adotam ou apoiam uma unidade do Projeto Pescar.

A proposta central é conceder uma formação socioprofissionalizante que, para os participantes da pesquisa, é o que de fato diferencia o Pescar das demais iniciativas de aprendizagem. O jovem aprende uma profissão, sendo que 60% da carga horária do curso é destinada para tratar de aspectos comportamentais e atitudinais, promovendo a formação cidadã e o protagonismo dos jovens atendidos.

A formação dos jovens acontece através do Programa Socioprofissionalizante Pescar, que atua com foco em competências pessoais e profissionais dos atendidos, visando sua inserção, permanência e ascensão no mundo do trabalho, sendo composto por três módulos:

- Saber conviver – quando são abordados conteúdos socioafetivos e de comunicação inter e intrapessoal;
- Cidadão – que trata de questões relacionadas à sociedade e à cidadania;

- Profissional – voltado às questões técnico profissionalizantes, conforme as especificidades de cada curso.

Com base nestes três módulos, ao longo do curso, são desenvolvidas determinadas habilidades, acompanhadas pelo educador social através da avaliação periódica de treze competências: autoestima e valorização pessoal; comunicar-se e comunicar suas descobertas; ser democrático, ético e cidadão; compreender atos, fatos e contextos; resolver situações problema; enfrentar incertezas; trabalhar e produzir em equipe; inteligências múltiplas; aprender a aprender; espírito de liderança; aprender fazendo e fazer aprendendo; competência profissional; considerar o trabalho como valor moral humano.

Figura 8 – Concepção Pedagógica Projeto Pescar



Fonte: Pescar (2017).

Durante o processo de formação nas mais de 20 opções de cursos socioprofissionalizantes - das áreas de indústria, serviços ou comércio, profissionais voluntários, normalmente vinculados à uma empresa mantenedora, conduzem os módulos, acompanhados pelo educador social responsável, que, normalmente, tem formação em pedagogia, psicologia ou serviço social. A ideia é que o voluntário possa transmitir seus conhecimentos técnicos, experiências profissionais e de vida aos jovens participantes.

O início do Projeto Pescar foi nos anos 70, pela ação do empresário gaúcho Geraldo Linck, que iniciou com uma sala de aula em sua empresa com 15 alunos selecionados na cidade de Porto Alegre. Embora fosse um entusiasta e tentasse desde o princípio fazer com que outras empresas adotassem a prática, foi apenas no final dos anos 1980 que outras organizações começaram a aderir ao Projeto Pescar.

A partir desse movimento de replicação, iniciou-se o que se entende como o processo de escalabilidade do Projeto Pescar e, em 1995, institui-se a Fundação Projeto Pescar. A missão do Projeto Pescar atualmente é: “Promover oportunidades de desenvolvimento pessoal, cidadania e iniciação profissional para jovens em situação de vulnerabilidade social, por meio de parcerias com empresas e organizações” e sua visão “Ser a maior e mais completa rede colaborativa para a transformação de jovens em vulnerabilidade social”.

Segundo os participantes da pesquisa, a partir dos resultados percebidos nos egressos do referido programa socioprofissionalizante, o Pescar fortaleceu sua marca e conseguiu se manter ao longo das últimas décadas, não só pela movimentação do empresariado, mas das comunidades, dos voluntários e dos próprios egressos que passam a atuar para sua disseminação. Para um dos entrevistados,

“o método, ele tem alguns segredos, que são conhecidos, [...] que são esses de turmas pequenas focadas, trabalhar a atitude, o comportamental”. (ENTREVISTADO 2).

Além disto, outra entrevistada destaca o reconhecimento da formação dos egressos:

“Sabes que vários empresários me disseram? O pessoal do Pescar que eles vêm a empregar [...], é diferenciado. E alguns me dizem, eles vestem a camiseta da empresa. Eles têm uma formação a mais, como vou dizer, eles vêm com vontade de estar dentro daquela empresa, que um dia eles estudaram, no passado. E outra coisa também que ouvi de um outro, é que quando faz a seleção, um menino do Pescar, uma menina do Pescar, já está no primeiro plano da seleção. Até em empresas de contratação”. (ENTREVISTADO 1).

A transformação social promovida pelo processo de desenvolvimento é o fator central da metodologia de trabalho desenvolvida pelo Projeto Pescar, por isso, são tratados como prioritários o resgate da cidadania e a formação das competências pessoais e profissionais. Para alcançar a escalabilidade da inovação social atingindo um número cada vez maior de beneficiários e parceiros, acredita-se que o Projeto Pescar passou por diversos eventos críticos

de mudança em que sua gestão tomou decisões que hoje resultam em sua trajetória, tida como de sucesso.

A partir das experiências acumuladas em quatro décadas de trabalho, o Projeto Pescar criou uma série de processos que culminaram na metodologia para a execução do Programa Social Pescar. Para tanto, as organizações interessadas estabelecem um contrato de parceria com a Fundação Projeto Pescar (FPP) e recebem preparação e acompanhamento desde a instalação do projeto até a certificação de cada turma.

Ao implantar uma unidade do Projeto Pescar, é necessário indicar um articulador que receberá treinamentos sobre a metodologia, bem como realizar a contratação de um educador social, selecionado com o apoio da FPP, que acompanhará cada turma de jovens desde o processo seletivo até 02 anos depois da conclusão do curso. Para os jovens, além da formação, a empresa deverá disponibilizar pelo menos uma refeição diária, seguro de vida, uniforme e vale transporte. Uma prática recomendada pela metodologia de trabalho do Projeto Pescar é o desenvolvimento de uma rede de parcerias para fornecimento desses benefícios ao jovem, minimizando, assim, os custos da empresa investidora e aumentando a participação e envolvimento de outras organizações no processo. Uma das entrevistadas aponta como importante o papel do articulador e das parcerias para a existência de uma nova unidade e para disseminação da ideia:

“Ele faz o meio de campo entre os interesses da empresa e os interesses da fundação. Ele é responsável por toda a parte de parcerias. Para ter uma unidade Pescar hoje dentro da empresa, o custo para a empresa sozinha é bastante alto, então a empresa tem que contar com parcerias, né? Parcerias de uniforme, de alimentação, de transporte, o plano de saúde, cesta básica. [...] E o bacana também é que a gente acaba envolvendo os parceiros na sua responsabilidade social também. [...] a gente acaba também divulgando para outras empresas, que são as nossas parceiras, e sendo um modelo para eles, né? A nossa ideia é que a gente consiga divulgar e que outras empresas também possam ter outras unidades aqui na região”. (ENTREVISTADO 13).

Atualmente, os recursos para existência da Projeto Pescar e da Fundação responsável por sua gestão são advindos de várias fontes, como diversas empresas, comunidades, consórcios, apoiadores, recursos obtidos em editais, via apoiadores, etc. A busca por parceiros impacta na sobrevivência e, por consequência, na escalabilidade, sendo que todos esses apoiadores e mantenedores são convidados a acompanhar a gestão e a prestação de contas.

“[...] a gente tem uma assembleia geral, que é onde a gente tem os dirigentes das unidades, que a gente chama então. Nós temos duas categorias: nós temos mantenedores da rede, que mantém toda rede pescar, e temos mantenedores institucionais[...]. Mas a gente tem outros mantenedores institucionais que dão também um recurso, faz um aporte de recurso bem grande para a gente manter a estrutura de pessoal, os materiais instrucionais, eles fazem isso e mantém a estrutura. E os mantenedores da rede vão contribuir com doações, para que a gente possa fazer os serviços, possa estar junto nessa execução. Então aqui, a assembleia geral que envolve todos esses dirigentes e mantenedores, institucionais ou de rede, o conselho curador. Todas as categorias aqui são voluntárias”. (ENTREVISTADO 4).

Cabe destacar que, em alguns casos, a metodologia é disponibilizada gratuitamente pela FPP, como é o caso do Projeto Pescar que acontece na Fundação de Atendimento Socioeducativo do Rio Grande do Sul (FASE) e das 29 unidades no exterior (Argentina, Paraguai, Peru e Angola) para as quais a FPP presta apoio e realiza acompanhamento sem custo adicional para as instituições.

A metodologia é composta por uma série de passos a serem observados. Um aspecto tratado com muita atenção é a seleção das turmas atendidas. Neste momento inicial, são feitas análises desde os dados cadastrais do jovem inscrito até entrevistas individuais e visitas domiciliares. O objetivo do processo seletivo, normalmente realizado pelo educador social com o apoio da FPP, é garantir que jovens que realmente estejam em situação de vulnerabilidade acessem a formação.

As aulas iniciais são realizadas exclusivamente pelo educador social, para formação de vínculos e aculturação do jovem à uma nova realidade, depois de algumas semanas iniciam as aulas com os voluntários e, mais próximo ao final do curso, os jovens realizam as vivências no ambiente de trabalho das organizações parceiras. Todos os participantes devem ter um percentual mínimo de participação para a certificação.

Ao final do curso, a certificação é realizada numa cerimônia de formatura. Trata-se de um ato solene, em que as diretorias da empresa mantenedora e das empresas apoiadoras são convidadas a participar, assim como os familiares dos jovens, representantes de instituições governamentais e os voluntários atuantes na unidade. Esta certificação é uma forma de manter a família e todos os apoiadores envolvidos na formação dos jovens. Também é um dos momentos de evidenciar os resultados do trabalho executado, pois, de acordo com relatos dos entrevistados, a transformação que ocorre com o jovem no decorrer do ano de curso é visível.

Para atingir o objetivo de criar oportunidades de transformação na vida dos jovens em situação de vulnerabilidade social, o Projeto Pescar é mantido em rede (Rede Pescar),

formada pelas Unidades do Projeto Pescar (98 no Brasil e 29 no Exterior) e suas respectivas organizações mantenedoras, apoiadores institucionais e de unidades (59 organizações), voluntários (2.597 pessoas) e jovens diretamente beneficiados (mais de 30.0000 formados até 2017).

As organizações podem fazer parte da Rede Pescar ao implantar uma Unidade Projeto Pescar na empresa, ao atuarem como mantenedoras da Fundação Projeto Pescar, ao apoiar eventos pontuais ou, ainda, quando no Brasil, ao contratar os jovens como aprendizes, de acordo com a Lei 10.097/2000. (BRASIL, 2017). Cabe observar que, para que os jovens possam atuar como aprendizes, o Projeto Pescar teve que adaptar-se à legislação vigente e, ainda hoje, deve cumprir uma série de requisitos para a manutenção desse convênio.

Especialmente nos últimos anos, o Pescar conseguiu o apoio de diversas empresas na busca de novas tecnologias e melhorias internas. Alguns exemplos são as licenças de software de colaboração de conteúdo e do ERP firmada em 2015 e as consultorias para a construção do Planejamento estratégico e para os implantação da Gestão do conhecimento. Uma das apoiadoras entrevistadas diz que o momento da crise favoreceu sua parceria, pois, ao ter uma diminuição do número de clientes, estava com tempo ocioso e pode destinar gratuitamente ao Pescar. Além disto, comenta que:

“Começaram a acontecer coisas engraçadas, tipo assim: tem um diretor da fundação, que pegou para ser o patrocinador do projeto, para levar para o conselho, os dados e tudo [...] ele sempre diz que não entende como a fundação conseguiu este tipo de serviço [consultoria gratuita]. Então, aí é óbvio, se eu te disser que eu não comecei a olhar para o lado e pensar assim: “meu Deus, estou começando a me relacionar com outra rede que eu não tinha, estou falando com várias outras empresas, algumas que são nossas clientes, que estão aqui, e outras que eu nunca fui. Poderá ter oportunidades para nós”. (ENTREVISTADO 16).

Embora não exista uma relação direta, o processo de escalabilidade também passa pelos apoiadores, que disponibilizam ferramentas de mercado para os quais seria necessário destinar recursos. Ademais, as novas tecnologias, assim como a aprendizagem gerada por meio desses movimentos, fazem com que o Projeto Pescar se atualize e otimize seus processos internos.

Outro aspecto que merece destaque, e que impacta na escalabilidade, é o desenvolvimento de uma inovação social que tenha um grande público para ser atendido. Isso faz com que a escalabilidade seja facilitada por diversos atores e não somente pela instituição responsável pela gestão. Isso é, por diversas vezes, pontuado pelos entrevistados:

“O tamanho de jovens no Brasil, com esse problema, é de dez milhões. [...] nós não conseguimos atender um milhão, dois, três. Não conseguimos, porque o método perderia a eficácia. [...] A gente não consegue montar uma fábrica para esses caras. Pegar um estádio e encher, né? Botar lá mil jovens e fazer um estágio num estádio. Não conseguimos, o método não funcionaria. Ele funciona no olho no olho, no face to face”. (ENTREVISTADO 2).

“Ano passado a gente teve mais de 200 inscrições, vai tirar 15 jovens, que a gente só tem uma turma de 15, agora a gente vai ter mais uma turma”. (ENTREVISTADO 13).

O reconhecimento da marca Pescar, assim como a facilidade de implementação, em função da metodologia, faz com que organizações busquem o programa como uma forma de atuar na área social, sem ter expertise, mas pelo desejo de impactar sua comunidade, ou mesmo como solução para exigências legais ou de clientes:

“tinha uma empresa que em determinado momento a Petrobras estava exigindo que ele estivesse em um projeto social [...]. Eles já tinham ouvido falar de Pescar por um dirigente de uma outra cidade e assim “então vamos lá, então” e é isso assim, entrou por uma obrigação legal e agora não larga”. (ENTREVISTADO 4).

Destaca-se que o Projeto Pescar vem conseguindo atuar nas lacunas das políticas públicas, já que seu foco na transformação social dos adolescentes foi o propulsor da inovação social em 1976, e, no Brasil, apenas em 1990 foi promulgada a Lei 8.069, que trata do Estatuto da Criança e do Adolescente. (ECA), (BRASIL, 1990). O mesmo ocorreu em relação a atuação de voluntários, já que desde de sua concepção o Pescar contava com o trabalho de profissionais voluntários para ministrar as aulas, aproveitando o *know how* de profissionais das empresas em que estava inserido, sendo que a Lei de voluntário no Brasil foi regulada apenas em 1998. (BRASIL, 1998).

A formação dos jovens dentro do ambiente empresarial, favorecendo a relação de aprendizagem, foi um dos pilares da metodologia do Pescar, sendo que apenas no ano de 2000 a Lei da Aprendizagem passou a ter validade. (BRASIL, 2000). Além disto, desde o início dos anos 2000, a gestão do Pescar adotou a governança e uma série de cuidados para a transparência, sendo que o chamado “Marco Regulatório das organizações da sociedade civil (OSCS)” (Lei 13.019/2014) passou a vigorar em 2017, instituindo uma série de normas para garantir a transparência das ações realizadas pelas OSCs e para as parcerias com a

administração pública. (BRASIL, 2014). Uma das entrevistadas defende a importância de estarem atentos às mudanças e de acordo com as exigências legais:

“A questão tributária é diferenciada, o marco regulatório agora que saiu sobre parcerias com órgãos governamentais. E isso tudo a gente vê, nesse caminho, como as coisas evoluíram, como também a gente não pode ser tão contra o governo, mas como ele está aberto para isso, né? Porque precisa disso”. (ENTREVISTADO 9).

Entende-se que existem capacidades dinâmicas que ajudaram a inovação social a chegar ao estágio atual de número de beneficiários atendidos e, portanto, uma série de questões a serem analisadas, considerando a complexidade e o grande período de existência do caso estudado. Visando elucidar os acontecimentos que, de alguma forma, impactaram na sobrevivência e na escalabilidade do Projeto Pescar, a seguir, apresenta-se a narrativa contemplando cada uma das fases.

4.2 A HISTÓRIA DA ESCALABILIDADE DO PROJETO PESCAR

Nesta seção, narra-se, de acordo com a análise dos dados coletados, como o processo de escalabilidade do Projeto Pescar ocorreu ao longo das suas quatro décadas de existência.

4.2.1 Fase 01 – Da Ideia Inicial à Execução do Projeto Pescar (1976 a 1995)

A história do Projeto Pescar se inicia no Brasil dos anos 70. Característica histórica do país, naquela época, as diferenças sociais e a violência já estavam presentes, especialmente nas grandes cidades. Um acontecimento em especial, presenciado pelo empresário Geraldo Tollens Linck, foi o principal estímulo para a ideia que originou o “Pescar”: enquanto ele jantava em um refinado restaurante da cidade de Porto Alegre, observou pela janela,

“um menino assaltando um velho, uma cena extremamente chocante em que se via a agilidade e o vigor do menino contra aquele senhor de idade, com toda a sua fragilidade”. (D21).⁵

Esta cena despertou em Geraldo Linck um interesse genuíno em fazer algo que pudesse modificar esta realidade social. Ele era uma pessoa empreendedora, muito sociável e culta:

⁵ Os documentos utilizados na pesquisa estão referenciados nos apêndices.

“um homem muito simples, muito detalhista, um cara iluminado. Sempre, se você tinha um interesse, eu convivi mais próxima a ele: “ah, o que é essa garrafa? De onde ela vem?”. Ele te dizia onde era fabricado, que país era, te contava história, um homem muito culto. Ele iniciou uma ação, porque ele sentiu que precisava, ele, sozinho, fazer aquilo, e começou a mobilizar pessoas”. (ENTREVISTADO 16).

Inspirado pelo provérbio de Lao-Tsé, *“se deres um peixe a um homem faminto, vais alimentá-lo por um dia. Se o ensinares a pescar, vais alimentá-lo toda a vida”* (D9), o empresário pensou em criar uma solução que oportunizasse aos jovens ter a opção de escolher seu próprio destino, proporcionando um repertório diferente do que era conhecido nas situações de vulnerabilidade social em que muitos se encontravam.

A **percepção da oportunidade de criação de uma solução**⁶ para o problema social identificado fez com que a proposta inicial fosse criar dentro da sua empresa, a Linck Máquinas, uma escola profissionalizante, que se utilizasse do *know how* da própria organização e de seus profissionais para preparar jovens do entorno da empresa para uma profissão, **definindo desde a concepção qual seria o mercado, ou, ainda, o público alvo**. Geraldo Linck pensou em uma formação que oportunizasse mais do que a técnica, mas que também desenvolvesse no jovem aspectos de cidadania

“para transformar vidas de jovens em risco social”. (ENTREVISTADO 2).

“O Geraldo foi muito feliz na forma como ele fez isso. A forma que ele inventou foi o seguinte: pegar jovens que estejam estudando e que queriam ser transformados, isso é importante. E jovens numa certa faixa etária e em risco social, várias características, esse jovem não é qualquer jovem. E ele fez o conteúdo programático do curso, até então nós só conhecíamos cursos técnicos, só que esse jovem não tinha acesso aos cursos técnicos na época [...], ele não tinha altivez, não tinha a iniciativa de chegar, ou seja, ele estava num estágio bem anterior, com problemas comportamentais mesmo. Então, o Geraldo ao criar o Pescar, uma escolinha técnica, ele focou mais em características de atitude. Características atitudinais, porque a técnica tu compras”. (ENTREVISTADO 2).

Então, em 1976, em uma pequena sala de atividades, iniciou-se o primeiro curso de Mecânica Automotiva para 15 jovens da cidade Porto Alegre. O pensamento inicial foi disponibilizar uma **metodologia de trabalho para atender de forma personalizada a**

⁶ Na narrativa, apresentam-se em negrito microprocessos associados ao processo de escalabilidade.

comunidade do entorno da Empresa. Esta foi a primeira unidade do Projeto Pescar, na ocasião nomeada de Escola Técnica Linck. (PESCAR, 2017).

Figura 9 – 1ª turma do Projeto Pescar



Fonte: Arquivos Fundação Projeto Pescar (1976).

Por acreditar nos resultados, o desejo do fundador era disseminar a ideia. Conforme relatos, assim que se apropriou da ideia colocando-a em prática, passou a tentar **convencer outras organizações a fazerem o mesmo**, especialmente os empresários de sua rede de contatos e amigos:

“[...] era veleiro e aí a gente acaba encontrando o Geraldo Linck, e aí ele era apaixonado por esse negócio. “Porque eu estou fazendo uma escola lá”. (ENTREVISTADO 10).

Mesmo sendo desestimulado por outros empresários, permanecia formando jovens ano a ano.

“Está louco, isso aí não vai dar certo (as pessoas diziam). Porque era muito sonho, muita coisa para se fazer, e para certificar. “Está louco, esse pessoal não tem confiança”. Mas aí o negócio foi evoluindo, né?”. (ENTREVISTADO 10).

Os resultados das primeiras turmas já podiam ser percebidos nos jovens que saíam da empresa em busca do mercado de trabalho e o fundador começava a perceber que era

necessário criar alguns mecanismos para disseminar a solução, por meio da sensibilização, oportunizando que outros empresários conhecessem as turmas em andamento.

“Quando tinha formatura da turma dele lá da Linck, ele chamava um ou outro empresário amigo e colocava o cara como paraninfo da turma. Então o empresário saía dali tocado no emocional”. (ENTREVISTADO 2).

Assim, já no decorrer dos anos 1980, Geraldo Linck conseguiu iniciar a expansão da inovação social, quando, mesmo sem ter a marca “Projeto Pescar”, apoiava outros empresários a replicarem a ideia dentro de suas empresas.

Um dos entrevistados, que na ocasião era da gestão de uma empresa também com sede em Porto Alegre, conta sua experiência nesta primeira fase:

“A gente queria formar ali uma escola técnica dentro da empresa [...] aí vai e vem, nós não tínhamos a metodologia de como fazer isso aí, a gente não sabia, queríamos fazer. Aí lembramos que o Geraldo estava ali [...]. Eu disse: “quem sabe vamos lá?” Ele tinha uma escolinha, ele não tinha a fundação ainda. “Ele tem uma escolinha lá que funciona bem”. Aí nós fomos lá e ficamos encantados. Aí fomos picados. Então nós falamos com o Geraldo para levar esse modelo para dentro da [...], aí ele disse assim: “[...] eu sei de mecânica. Mas vocês, vocês estão em eletrônica, informática, elétrica, programação, software. Isso é muito diferente. Eu não entendo nada disso aí. É complexo. Mas eu vou fazer o seguinte, eu dou toda a metodologia para vocês, de como que é, e vocês montem”. (ENTREVISTADO 2).

Desta forma, ainda que na época não replicasse exatamente o projeto, disseminava a ideia sempre que podia, ajudando outros empresários a criarem seus próprios projetos, inspirados em sua ideia, o que também fazia com que sua iniciativa se tornasse mais conhecida na região, o que era um importante movimento, já que no início dependeu integralmente das ideias e da ação do fundador, que idealizou o projeto e cedeu recursos financeiros para colocar sua inovação em prática.

“Ele era o financiador, a pessoa que financiava e assinava pela empresa. Tinha todo um foco, um carinho enorme pelo Pescar.” (ENTREVISTADO 1).

Em 1988, um importante movimento de expansão, já como Projeto Pescar, aconteceu. O empresário Norberto Farina, hoje um dos conselheiros voluntários da FPP, sensibilizado com a proposta, adotou na empresa em que atuava a metodologia e o nome Pescar,

implementando mais 5 unidades pelo Brasil, onde sua organização tinha plantas. Um dos entrevistados diz que o

“Projeto Pescar [...] nasceu por indicação. O Sr. Geraldo Linck, um dos primeiros empresários que ele convidou, para ser padrinho das turmas, foi o Sr. Norberto Farina [...] na época era presidente aqui e levou para as plantas de Canoas e São Bernardo”. (ENTREVISTADO 5).

Essa expansão foi considerada muito importante para que o Projeto Pescar pudesse demonstrar para outras empresas que era possível adaptar os cursos à realidade de outras organizações e transformar jovens em situação de risco social e as empresas poderiam se beneficiar com a contratação de mão de obra qualificada. Embora não fosse este o foco, num primeiro momento, esse já era um dos atrativos para as empresas.

Figura 10 – 1ª expansão do Projeto Pescar



Fonte: Arquivos Fundação Projeto Pescar (1988).

Nos anos 90, o Projeto Pescar já tinha uma metodologia estruturada e a iniciativa começou a ser reconhecida com prêmios de entidades de classe, como o prêmio ECO da Câmara de Comércio Americana (AMCHAM), entregue em 1991, para o Projeto Pescar ainda vinculado à empresa Linck S/A. Demonstrando que o empresariado já validava a ideia como uma iniciativa promissora.

Encantado com os resultados que podiam ser alcançados através do Projeto Pescar, neste mesmo período, Geraldo Linck, passou a se preocupar em expandi-lo, não somente para sua rede de contatos. Sempre com foco em criar um modelo que oportunizasse a expansão para todo o Brasil, em 1993, o fundador, já com acompanhamento de sua esposa, resolveu realizar uma **pesquisa para acesso à inovação em instituições referência**, visitando entidades sociais nos EUA. O objetivo era buscar subsídios para a criação de um instituto ou uma fundação, desvinculando assim o Pescar da empresa Linck.

“Como ele imaginava crescer, então a gente foi nos Estados Unidos, nós visitamos várias fundações. [...] E isso nos abriu assim que nós precisávamos de bastante dinheiro a mais para poder crescer. Não aquilo que a gente tinha, que dava, mas não dava para crescer”. (ENTREVISTADO 1).

A partir dos modelos e das formas de trabalho identificadas fora do país, tornou-se possível perceber a necessidade de mudar a forma de atuação para tornar a expansão desejada possível. Com isso, o fundador e sua esposa começaram a trabalhar na criação de uma nova forma de desenvolver o trabalho do Projeto Pescar, não mais vinculado a uma empresa, mas totalmente independente, com a criação de uma Fundação para apoiar a implantação e gestão do Projeto em outras organizações.

4.2.1.1 Aproximação com a Literatura e Principais Achados da Fase 01

O início do Projeto Pescar está muito ligado à figura e ao sonho de seu fundador, Geraldo Linck, de mudar a realidade social do Brasil através da preparação e apoio aos jovens em situação de vulnerabilidade. Uma liderança conduzindo o início de uma inovação social de maneira visionária e posteriormente agregando outros atores à sua causa é um fenômeno bastante frequente de acordo com Mulgan (2006). O autor destaca a importância da atuação de indivíduos visionários que conseguem, através da dedicação e persistência, fazer com que as mudanças sociais necessárias ocorram.

Entende-se que, mesmo nesse momento embrionário, algumas capacidades dinâmicas foram importantes para a criação da inovação social. A primeira delas é a capacidade de *sensing*, que, assim como referenciado por Teece (2007), ocorreu pela observação do problema e da oportunidade de solução. Conforme os relatos, entende-se que o fundador conseguiu moldar a oportunidade utilizando-se dos recursos disponíveis em sua empresa e da aplicação do *know how* já existente.

Desta forma, o fundador teve a capacidade de perceber um problema social, utilizando essa percepção para formular uma solução com implementação possível e agiu transformando o ambiente organizacional da sua própria empresa para que pudesse colocar em prática e testar sua ideia de transformação social.

A capacidade de *seizing* também foi importante para que a implantação ocorresse, para que os primeiros apoiadores e parceiros se aproximassem e para que a ideia tivesse segmento. Isto ocorreu por meio do aproveitamento das oportunidades percebidas e da criação, o que se pode chamar de um modelo de negócios para atender uma grande demanda. Além disto, entende-se que a clara identificação do público alvo e o aprimoramento das formas de captação de possíveis parceiros, que serviram de base para a continuidade das próximas fases, também estão vinculadas à *seizing*.

Percebe-se que tais capacidades dinâmicas impactaram, principalmente na escalabilidade do tipo *scaling out*, com o crescimento do número de jovens e, posteriormente, de localidades beneficiadas (WESTLEY et al., 2014), uma vez que, a partir da criação de uma ideia com implantação e manutenção viáveis, ou seja, que não tivesse a necessidade de despender recursos financeiros consideráveis inicialmente, foi possível consolidar o projeto inicial e a sua metodologia, o que oportunizou que, a cada ano, o número total de jovens atendidos aumentasse e que outros empresários começassem a se sensibilizar e adotar a ideia.

Além disto, um movimento de *scaling out* identificado nos primeiros anos de existência foi o repasse da ideia sem que houvesse preocupação com a identidade, mas sim com sua adoção por outros empresários. Cabe destacar que a escalabilidade não é necessariamente a replicação de um mesmo projeto, mas também pode ser a disseminação da ideia de inovação social. A partir do momento que outros indivíduos são convencidos a implantar uma nova solução, mesmo que esta sofra adaptações às diferentes realidades, a escalabilidade ocorre, pois novos (e mais) beneficiários passam a ser atendidos em função de uma mesma iniciativa. (MANZINI, 2008).

Observa-se, ainda, que a criação do Projeto Pescar com foco no atendimento às demandas das comunidades onde se inseria fez com que fosse definida uma metodologia de trabalho para atender de forma personalizada estas comunidades, mas sem perder os fatores essenciais ao Projeto em cada turma ou em cada unidade, o que é entendido como um microprocesso de *transforming*, identificado nesta pesquisa como importantes especialmente para o tipo de escalabilidade *scaling deep*. Isto porque entende-se que, ao promover a transformação social dos beneficiários, torna-se possível atingir mudanças significativas em relacionamentos, valores culturais e crenças dos atores envolvidos no processo (MOORE,

RIDDELL; VOCISANO, 2015), o que se reflete na comunidade e na organização mantenedora através da ação dos próprios jovens, assim como de seus familiares e amigos e dos voluntários, que também se dizem impactados pelo processo de transformação dos jovens.

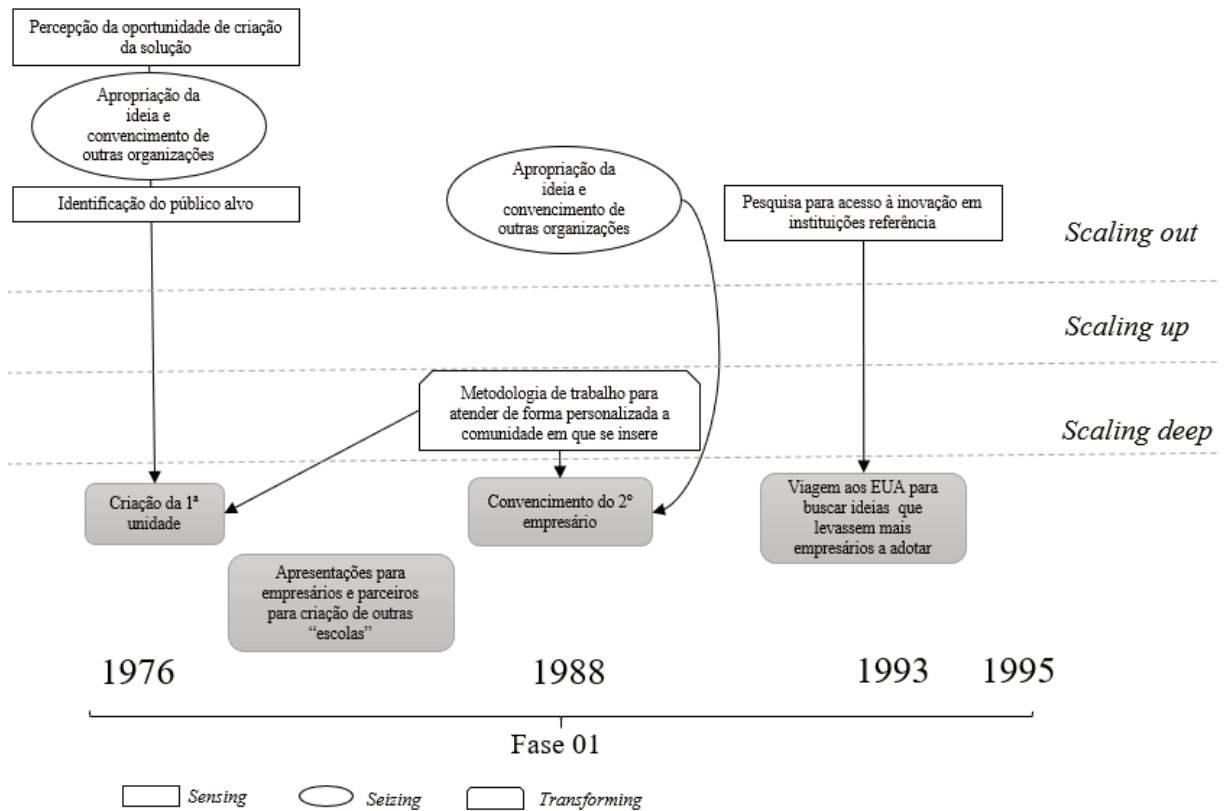
E ainda que os movimentos para a escalabilidade nesta fase fossem tímidos, percebe-se que, desde a sua concepção, o Projeto Pescar foi pensado para alcançar o que se entende por *scaling up*, já que o desejo foi de afetar todos que precisam da inovação social. Afetando o sistema como um todo (WESTLEY et al., 2014) era um dos objetivos desde a criação do Projeto Pescar. Neste sentido, um dos entrevistados afirma que:

“Sr. Geraldo [...] ele tinha o desejo de mudar o país com esse projeto, mas eu também acho que ele não imaginava que o projeto iria virar o que virou. Ele tinha uma frase que era seguinte: “o Projeto Pescar é a solução para um país que tem pressa.” (ENTREVISTADO 7).

Observa-se que a mudança para fase 2 (A criação da Fundação Projeto Pescar e a preparação para o crescimento), assim como o início da fase 1, ocorreu a partir da capacidade de *sensing* para a identificação da necessidade de crescimento e para a pesquisa à inovação em instituições referência que pudessem apoiar o processo de criação de um modelo de trabalho que fosse mais facilmente aderido pelas empresas. Já que os responsáveis perceberam que se permanecessem atuando da mesma forma, não seriam capazes de crescer. Este microprocesso também está relacionado à *scaling out*, já que foi moldado para aumentar o número de localidades atendidas, com foco em todo o território nacional. Associa-se a *sensing* o que é destacado por Sigala (2016) como a capacidade de percepção do ambiente onde se insere, tida como fundamental para a tomada de decisão e definições estratégicas de uma inovação social.

A seguir, apresenta-se o mapa visual dos principais eventos entendidos como impactantes nesta primeira fase:

Figura 11 – Principais eventos da Fase 01



Fonte: Elaborada pela autora.

Embora a literatura tenha sido utilizada como parâmetro, na realização da pesquisa, a maioria dos microprocessos identificados emergiu do campo. Desta forma, propõe-se no quadro a seguir, o resumo das principais capacidades dinâmicas identificadas e seus principais microprocessos, com impacto direto ou indireto na escalabilidade, para a primeira fase metodológica. A mesma forma será apresentada nas demais fases após a narrativa de cada uma destas.

Quadro 5 – Fase 01 - Da ideia inicial à execução do Projeto Pescar

(continua)

Principais microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Percepção da oportunidade de criação da inovação social – <i>Sensing</i>	Nesse primeiro momento, entende-se que este microprocesso de <i>sensing</i> foi importante para a criação e implementação do programa, servindo indiretamente como base principalmente para a escalabilidade do tipo <i>scaling out</i>	A partir de uma cena de violência, foi percebida a oportunidade de criação da formação socioprofissionalizante, observando-se a grande quantidade de jovens em situação de vulnerabilidade no entorno da empresa e os recursos que essa organização tinha e que poderiam ser utilizados.

(conclusão)

Principais microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Apropriação da ideia e convencimento de outras organizações – <i>Seizing</i>	Nesse primeiro momento, entende-se que estas capacidades dinâmicas, foram importantes para a criação e implementação do programa.	A utilização de recursos existentes na empresa onde ocorreram as primeiras turmas, facilitou e barateou a implantação e pela expertise técnica reforçou os resultados. Assim como a criação de alguns microprocessos para convencimento de outros empresários ajudou na disseminação da ideia.
Identificação do público alvo – <i>Sensing</i>	<i>Scaling out</i> - a clara definição do público alvo, faz com que o maior número de beneficiários, que não tenham outras formas de acesso a transformação social, sejam atendidos, ampliando e tornando o impacto social gerado mais efetivo.	“E nós sempre tivemos essa preocupação da linha da Assistência Social, do público-alvo e do desenvolvimento pessoal maior, da necessidade da cidadania, que era “educando jovens para a cidadania”. (ENTREVISTADO 4).
Definição da metodologia de trabalho para atender de forma personalizada a comunidade em que se insere – <i>Transforming</i>	<i>Scaling deep</i> - A metodologia de trabalho favorece que a organização que adota o programa se aproprie desta, inserindo aspectos de sua própria cultura na unidade e engajando profissionais no processo de transformação social do jovem (<i>transforming</i>) e da própria organização para receber estes jovens.	<p>“Ele pensou nessa coisa do entorno. Que são as coisas que a gente tenta não perder de vista, que são da essência sem dúvida nenhuma, porque aquilo é tu poder está atuando e irradiando como um círculo virtuoso no lugar onde tu estás. Fazendo a diferença naquela comunidade, lá onde está inserido [...]. Era bem isso, era a cidadania para a comunidade e que ele acessasse outras perspectivas”. (ENTREVISTADO 4).</p> <p>“[...] assim é a vida real, você vai crescer, você vai constituir família, o pão se ganha trabalhando, só que dentro do ambiente de trabalho você tem desafios, você tem dificuldades, você tem embates, você tem as relações [...]. Isso ele não conhece de onde ele vem. De onde ele vem muitas vezes a preocupação dele e que ele precisa almoçar”. (ENTREVISTADO 7).</p> <p>“Essas Empresas têm determinadas competências e que juntos vão fazer nascer um projeto, uma unidade, que vão ter elementos do contexto daquela empresa, da cultura da empresa, da comunidade, daquele jovem, daquelas famílias, do contexto, do para que, né? [...] o programa é comum, agora a forma como ele acontece não necessariamente. Cada unidade precisa de um projeto específico e a cada turma é um novo”. (ENTREVISTADO 4).</p>
Pesquisa para acesso à inovação em instituições referências – <i>Sensing</i>	<i>Scaling out</i> – o objetivo da pesquisa foi buscar informações e recursos para aumentar o número de unidades, jovens e o território atendido.	“Como ele imaginava crescer. Então a gente foi nos Estados Unidos, nós visitamos várias fundações”. (ENTREVISTADO 1).

Fonte: Elaborado pela autora.

Destacam-se, nesta fase, os microprocessos relacionados à capacidade dinâmica *sensing*, já que a identificação das necessidades sociais como oportunidades foi essencial para o desenvolvimento da inovação social (BHAT; ALTINAY, 2013), assim como a busca de referências externas impulsionou o que se identifica como a primeira mudança de fase.

4.2.2 Fase 02 – A Criação da Fundação Projeto Pescar e a Preparação para o Crescimento (1995 a 2000)

Depois de algumas pesquisas e estudos preliminares, em 1995, a Fundação Projeto Pescar (FPP) foi instituída com o objetivo de fazer a gestão do Projeto Pescar em todo o Brasil. Este foi um movimento para **adaptação e delineamento de novas formas de atuação, de criação de soluções para parceiros e de captação de recursos**, passando, assim, a ser completamente independente de qualquer empresa. A metodologia já podia ser adotada por diversos segmentos e até mesmo por organizações concorrentes, já que o foco era a disseminação de um programa social, não havendo conflito de interesses.

“Porque sempre foi uma concepção de ser uma Fundação em si, um ente mais comunitário, que não tem uma coisa da concorrência, né? Por exemplo, então isso assim dos parceiros podem ser muitos do mesmo ramo. Eu não tenho uma concorrência, porque o foco do trabalho é o desenvolvimento do jovem, é contribuir com a melhoria desta comunidade”. (ENTREVISTADO 4).

Mesmo estruturando uma fundação independente da empresa Linck Máquinas e percebendo que este era o caminho para a disseminação do Pescar, a criação de cada nova unidade exigia ainda muito esforço e trabalho. Um dos entrevistados comenta sobre este período como

“um momento que ainda que era muito difícil a expansão. A gente vendia muito mais uma ideia do que um programa. Não tinha isso sistematizado, assim. [...] era estimular, para dizer: “olha a gente está fazendo aqui”. Vem cá, fica um mês aqui com a gente, fica uma semana aqui como o nosso educador, ele vai te dizer como é que faz, depois tu faz. [...] Era muito difícil abrir uma unidade no ano. Eu lembro uma vez que o Geraldo falou: “Se abrir uma unidade esse ano nós vamos abrir um espumante, porque isso é um fato”. Naquela época, né? [...] A responsabilidade da empresa conceitualmente era: pague os impostos, gere postos de trabalho”. (ENTREVISTADO 3).

Naquele momento, o trabalho ainda estava muito relacionado a **processos para identificar e novas fontes de captação de recursos e o que se pode entender por**

segmentos de mercado alvo. Desta forma, identificou-se que, em 1996, o governo do estado do Rio Grande do Sul lançou um programa chamado Piá 2000. Chancelado pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF, o programa visava atender direitos de crianças e jovens à sobrevivência, ao desenvolvimento e integridade, para lhes permitir o desenvolvimento normal de seu ciclo físico e psicológico, sua integração familiar e social, bem como sua formação educacional e cultural. O programa consistia na escolha de projetos sociais, que atendessem alguns requisitos, e estabelecimento de metas para receber aporte e acompanhamento de agentes públicos quanto a sua execução. (RIO GRANDE DO SUL, 1996).

Na ocasião do lançamento do Programa Piá 2000, a Fundação já estava em funcionamento, sob a gestão de Geraldo Linck, mas ainda não haviam funcionários contratados e observou-se, naquele momento, a oportunidade de criar um convênio com o poder público. Com a existência da Fundação, a finalidade do Programa Social e a metodologia já em andamento, os requisitos para vinculação estavam cumpridos e tornou-se possível fazer o primeiro convênio com o poder público.

O primeiro funcionário contratado pela fundação conta que

“foi o primeiro aporte, que a fundação teve recurso externo [...] isso que justificou também a minha contratação[...]. Então fui o primeiro funcionário da fundação oficial assim. E aí a gente começou, foi quando começou a engrenar esse trabalho, com os convênios com o governo do estado, que tinha uma meta de abrir em municípios, que tinham sido mapeados, como municípios de maior risco as unidades. Então eu focava a prospecção nesses municípios”. (ENTREVISTADO 3).

Esse momento é visto como um marco por representar a capacidade de o Projeto Pescar se aproximar das políticas públicas, começando, assim, a obter oportunidades de influenciar o sistema de forma mais ampla, assim como obter a oportunidade de compreender o funcionamento das políticas públicas.

De acordo com os relatos, todos os novos recursos eram investidos em maneiras de melhorar a metodologia de trabalho e de se estruturar para atingir o público alvo, que, desde o início, eram os jovens em situação de vulnerabilidade social. Nesta fase, os envolvidos começaram a observar que o Pescar despertava interesse não só no público alvo e que, para atingir seu propósito, era necessário **estruturar o processo de seleção para inserção dos novos integrantes.**

Uma das entrevistadas conta que um dos cuidados adotados foram as

“visitas domiciliares, para ver se essas famílias que nos procuram realmente precisam, porque nós tivemos alguns casos que a família não precisava. Mas como o Pescar tinha bom nome, eles tinham um adolescente problemático, então eles queriam que frequentasse o Pescar para melhorar [...], porque já estava num nível assim que a qualidade era boa. Para melhorar, para não incomodar, para ter alguma coisa para fazer, sabe? E aí nós começamos a ver, espera um pouco, isso na época do Geraldo ainda, vamos fazer visita domiciliar, quando nós estivermos com a inscrição, com uns trinta mais ou menos, ou seja, mais próximo, nós vamos sair pra rua [...], conversar com elas para ver se elas realmente precisam. Se elas não têm moto, se elas não têm carro, como é que é? Porque o foco do Pescar é famílias de baixa renda”. (ENTREVISTADO 1).

Vários processos já estavam estruturados ou em estruturação quando, em 1998, o fundador, que até então era responsável por todo o planejamento e tomada de decisão relacionada ao Projeto Pescar, veio a falecer. E, embora Geraldo Linck já demonstrasse sua preocupação com a continuidade, articulando parcerias, criando a Fundação,

“inclusive ele doou ações, para a fundação, da empresa que ele também tinha fundado, que era coisa meio inovadora para época”. (ENTREVISTADO 1).

A continuidade do trabalho estava ameaçada, sendo necessário desenvolver **processos de adequação às necessidades externas** ou que independiam da ação das pessoas ligadas ao Pescar. Contudo, impactavam seu andamento e necessitavam de respostas.

“Foi um baque institucional, né? Porque nós perdemos além do fundador, o principal entusiasta, o idealista e tal, e nós perdemos todo o planejamento estratégico. Que estava na cabeça dele. Ele que sabia para onde queria ir, para onde iria, ele tinha uma visão de futuro para a fundação, que não estava escrita em lugar nenhum, ela não estava... ela não tinha uma institucionalização. Aquela estratégia, era uma estratégia que ficava na cabeça dele. E agora, hein? Não tem o principal mantenedor, era ele que assinava as notinhas, né? Não tem para onde ir estrategicamente. Sabe o que tem que fazer, mas qual o caminho para seguir? Tu não sabias. E agora o que é que faz? [...] Daí a primeira coisa que a gente fez foi o planejamento”. (ENTREVISTADO 3).

Como Geraldo Linck era o responsável pela Empresa Linck Máquinas, a Empresa acabava sendo a principal mantenedora do Pescar. Contudo, mesmo sem seu idealizador na gestão o Projeto Pescar, seguia em andamento, sendo necessário que, a partir de então, sua esposa, Sra. Rose Marie Linck, assumisse a condução do Pescar:

“eu fui lá para ver como é que estava e vi que estava muito à perigo, porque realmente dependia do dinheiro que a Linck passasse [...]. E aí foi comunicado que existia uma dívida. [...]. Então como fazer? Foi assim um período de: como é que nós vamos fazer? [...] E o que foi feito então? Começamos a pensar em abrir para outras empresas entrarem na manutenção”. (ENTREVISTADO 1).

Com a percepção da necessidade de se preparar para manutenção da existência do Pescar, em 1999, foi feito o primeiro planejamento estratégico, realizado com a parceria e o apoio técnico da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho. Neste momento, mais uma vez foi necessário atuar na **busca por novas fontes de recursos e expansão**, e, graças à rede de parcerias formada a partir da empresa Linck e as primeiras articulações feitas pela então recém viúva, Sra. Rose, também foi instituído o grupo de mantenedores institucionais que inicialmente contava com seis empresas: AES Sul, HSBC, Infraero, Linck, Volvo e Varig. Com este movimento, foi iniciado o processo de **governança com o objetivo de garantir aos novos parceiros a transparência e a credibilidade do Projeto Pescar**.

Uma das entrevistadas conta que o processo de adaptação foi difícil, mas teve de ser rápido.

“Estava com um advogado que era meu amigo, que naquela ocasião era o presidente do conselho. E eu disse, “Eu não sei o que eu vou fazer. Como vou sentar aí?”, ele disse: “não tem problema”. Tinha trinta empresas já conosco, “Tu tens uma rede, tu tens que acionar essa rede. Tu acionando essa rede, tu vais conseguir sobreviver este momento”. Foi muito importante, foi uma reunião que tive com ele. Quer dizer eu também fui muito a cursos, comecei a frequentar todos os cursos que o GIFE oferecia em SP, fazendo o pessoal ir também, para melhorar a nossa capacidade de gestão e fomos indo. Os primeiros dez anos atravessamos assim. Conseguimos”. (ENTREVISTADO 1).

Ainda que tivessem algumas organizações de grande porte atuando no apoio, o Projeto Pescar ainda estava bastante associado aos contatos do fundador e da empresa Linck, como comenta uma das entrevistadas:

“As primeiras empresas tinham a ver com os fornecedores, clientes, coisas da Linck”. (ENTREVISTADO 4).

“Então a gente saiu para a rua e começou primeiro a puxar os conhecidos, porque também o Geraldo era muito amigo do [empresário A], eu me dava bastante bem com o [empresário B]. Nós começamos. Aí o pessoal que estava no [Banco A] aqui, que agora não existe mais, também tinha alguma ligação. Então nós começamos e o [Banco B], eu tinha alguns contatos”. (ENTREVISTADO 1).

A rede de contatos já existente facilitou a sobrevivência do Pescar naquele momento e ajudou a iniciar sua expansão. Contudo, não seria o suficiente para tornar a iniciativa conhecida em todo o Brasil.

Foi então que, no ano 2000, através de informações sobre a proposta do Projeto Pescar e a forma que vinham estruturando sua gestão, uma Fundação chamada Avina procurou os representantes da FPP com uma proposta que possibilitaria trabalhar na expansão como era o desejo, desde seu início, com significativo aporte financeiro.

4.2.2.1 Aproximação com a Literatura e Principais Achados da Fase 02

Pode-se dizer que esta fase, que iniciou com a criação da Fundação Projeto Pescar, teve como foco a escalabilidade da inovação social, visando a criação de novas unidades em todo o Brasil. Ao assumir uma identidade totalmente voltada aos objetivos sociais, a marca, assim como a credibilidade do Projeto Pescar, passou a ser reconhecida e associada à transformação social dos jovens atendidos. Esta mudança foi alavancada principalmente pelas capacidades dinâmicas de *sensing* e *seizing*.

Neste caso, entende-se que *sensing* está associado à percepção ou desenvolvimento de opções de crescimento antes mesmo que as lógicas de mercado dessas opções se tornem evidentes. (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Já que, de acordo com os relatos, no Brasil, ainda não existiam modelos que pudessem apoiar o crescimento desejado, para tanto foi necessário pesquisar e criar uma forma de atuação ainda não difundida no mercado brasileiro.

Também foi necessário perceber que, o fato de estar vinculada a uma empresa, poderia ser um limitador à adoção por outras organizações. Assim, foi a capacidade de *sensing* que possibilitou compreender que, para atender ao público alvo e tornar o crescimento das unidades sustentável, seria preciso mudar de maneira significativa a forma de atuação, assim como possibilitou a pesquisa e a observação de modelos possíveis e adaptáveis à realidade brasileira.

Já *seizing* vincula-se à implementação e execução das oportunidades percebidas. (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). O que foi importante para implementar uma nova forma de oferecer e disseminar a metodologia que fosse atrativa aos empresários brasileiros, enquanto gerasse receita para a manutenção de uma estrutura mínima, que pudesse apoiar as unidades existentes e continuar trabalhando para a abertura de novas unidades.

Entende-se que a criação da Fundação favoreceu o processo de *scaling out*, a partir da criação de novas unidades em diversas localidades, tornando possível, com esta disseminação,

impactar mais beneficiários a cada ano. (MOORE, RIDDELL; VOCISANO, 2015). Uma das entrevistadas comenta sobre a importância dessa mudança para a sobrevivência do Projeto Pescar em longo prazo:

“ele sempre teve essa preocupação de que o projeto se perpetuasse, né? E que não tivesse sobre o guarda-chuva só da empresa como mantenedora e que poderia daqui a pouco estar em risco, em função da empresa. Então já começou a nascer a fundação naquela época, né? [...] o nome e a concepção do projeto de não dar o peixe e sim ensinar a pescar. Porque sempre foi uma concepção, de ser uma Fundação em si, um ente mais comunitário, que não tem uma coisa da concorrência, né? Por exemplo, então isso assim dos parceiros podem ser muitos do mesmo ramo, né? Eu não tenho uma concorrência, porque o foco do trabalho é o desenvolvimento do jovem, é contribuir com a melhoria desta comunidade, né?”. (ENTREVISTADO 4).

Já a primeira parceria com o poder público é percebida como um movimento importante de *scaling up*, pela possibilidade de impactar o sistema como um todo (WESTLEY et al., 2014), pela aproximação com o poder público e pelas possibilidades de influenciar e obter entendimento sobre uma nova lógica e possibilidade de obtenção de apoio e recursos. Neste período, a estrutura era ainda bastante limitada e, mais uma vez, a capacidade de *sensing* foi importante para dar-se conta da oportunidade de parceria com o governo, assim como capacidade de *seizing* para aproveitar a oportunidade que se configurava como possível, mas que era, até então, um processo totalmente novo, já que o Pescar vinha focando seus esforços nos recursos advindos de empresas como fonte de disseminação e sustentabilidade.

A partir do surgimento de uma fundação, alguns processos puderam ser mais acompanhados e estruturados. Um deles foi o processo seletivo, que visa garantir que o beneficiário realmente seja parte do público alvo. Este cuidado impacta no processo de *scaling out* ao assegurar que mais pessoas, que precisem da transformação social, sejam atendidas, fazendo com que os recursos sejam melhor aproveitados e aumentando os impactos sociais gerados. Os cuidados no processo seletivo, posteriormente, foram estendidos a todos os envolvidos com o Pescar, educadores sociais, conselheiros, mantenedores. Ao melhorar estes processos, a longevidade da inovação social é protegida, o que mais uma vez impacta em *scaling out*, contribuindo para o atendimento a um maior número de beneficiários a cada ano.

Um outro evento marcante, nesta fase, foi o falecimento do fundador, que exigiu que a forma de trabalhar se transformasse. A partir disso, a pessoa mais próxima da criação e da

gestão da inovação social, que na ocasião era sua esposa, precisou assumir a gestão e fazer um movimento de unir mais pessoas e organizações ao propósito do Pescar, por meio do apoio tanto na gestão quanto na sustentação do Projeto Pescar.

A perda do idealizador da inovação social foi um evento marcante, que acarretou em mais uma transformação: a obrigatoriedade da troca de gestão, o que fez com que uma série de mais mudanças fossem desencadeadas, dessa vez, buscando mais do que a escalabilidade, a sobrevivência do Projeto Pescar. Para Mulgan (2006), as trocas de gestão podem ser benéficas para a inovação social, uma vez que os fundadores, que agiram de maneira assertiva na implantação e nos primeiros anos, muitas vezes, não têm a combinação necessária de capacidades para um período de crescimento e consolidação e podem dificultar a escalabilidade se permanecem muito fixados no cenário inicial.

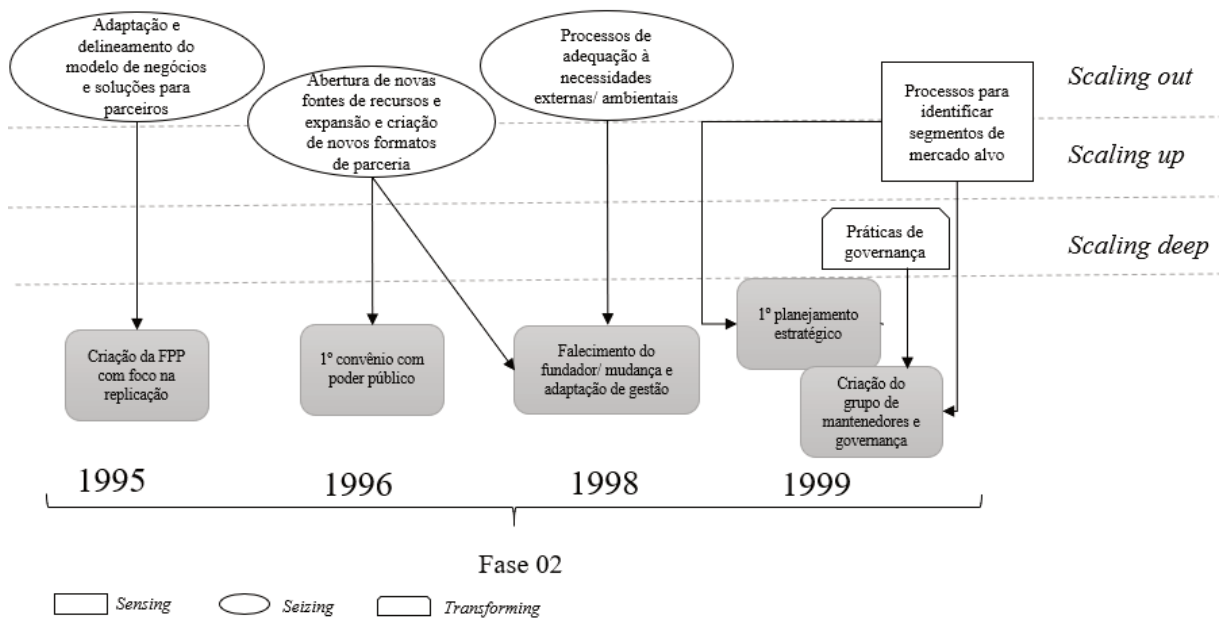
A capacidade de *seizing* se fez presente neste momento para que a inovação social se adequasse às novas necessidades e buscasse novos apoiadores. Destaca-se que a organização de recursos e a identificação de oportunidades de mercado são vistas como importantes neste movimento de busca e convencimento dos potenciais investidores, assim como as possíveis formas para avaliar o sucesso da inovação social no futuro. (MULGAN et al., 2006).

Essa busca por novas fontes de recursos ocorreu em um período de significativa mudança de gestão, em que foi preciso fazer um processo de adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros. O que gerou resultados positivos, formando uma base para que os próximos passos da escalabilidade pudessem ser dados. A capacidade de *sensing* também é tida como fundamental para execução do processo de mudança, pois, a partir do planejamento estratégico, se configurou a criação do grupo de mantenedores da Fundação, assim como a implantação do sistema de governança. Ou seja, um microprocesso de *sensing* (processos para identificar segmentos de mercado alvo) impactou na execução de microprocesso de *transforming* (práticas de governança). Tais mudanças foram importantes para que o Projeto Pescar se tornasse sustentável e impactasse na abertura de mais unidades.

Embora não se identifique de forma clara microprocessos de suporte à *transforming*, entende-se que o início dessa fase se associa, em vários momentos, a esta capacidade dinâmica. Isto se dá pela necessidade de gerenciar transformações, adaptar, reconfigurar ativos (TEECE, 2007), visando a manutenção da inovação social. Uma vez que sair do apoio de uma única mantenedora, criar uma Fundação, que, enquanto organização sem fins lucrativos precisaria criar formas de obtenção de recursos, é um importante movimento de transformação.

Nesta fase, entende-se que a implantação da governança e a criação do grupo de mantenedoras foram os eventos mais marcantes para a escalabilidade, mais uma vez, transformando a forma de atuação, com novos processos, com diversas empresas e pessoas atuando na gestão e na manutenção, diferindo da fase anterior em que o fundador praticamente sozinho tomava as decisões e mantinha, através de alguns apoios a inovação social em funcionamento. A figura, a seguir, mostra o mapa visual com os principais eventos e microprocessos com algum impacto no processo de escalabilidade.

Figura 12 – Principais eventos da Fase 02



Fonte: Elaborada pela autora.

Destaca-se, a seguir, os principais microprocessos desenvolvidos na Fase 2, com impactos para a escalabilidade ou sobrevivência da inovação social.

Quadro 6 – Fase 02 – A criação da Fundação e a preparação para o crescimento

(continua)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros (TEECE, 2007) - <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> - ao criar uma fundação para execução do Programa Social e ao conseguir atender uma demanda das empresas, foi possível criar novas unidades.	“[...] aí em 95 foi instituída Fundação. [...] ele sempre teve essa preocupação de que o projeto se perpetuasse, né? E que não tivesse sobre o guarda-chuva só da empresa como mantenedora e que poderia daqui a pouco estar em risco em função da empresa”. (ENTREVISTADO 4).

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros (TEECE, 2007) - <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> - ao criar uma fundação para execução do Programa Social e ao conseguir atender uma demanda das empresas, foi possível criar novas unidades.	<p>“Em primeiro lugar o Brasil se abriu, né? Acho que em 94 por aí, depois da eleição do Collor, né? [...] a gente começou a consumir, o mercado cresceu e as empresas se abriram. E aí, eu acho que uma palavra chave é carência de mão de obra [...]. Eu acho que em algum momento as empresas procuram atender a sua demanda formando a sua própria mão de obra. Não é essa ideia, mas eu acho que acaba acontecendo”. (ENTREVISTADO 7).</p> <p>“E aí quando ele faleceu, a gente viu, pô nós temos que fazer agora, a nossa estratégia. O nosso primeiro problema estratégico foi: como é que a gente sai desse ponto A, que é ser de um dono, desse tamanho, para ser realmente uma fundação do ponto B que é uma fundação comunitária, composta por vários donos, vários sócios?”. (ENTREVISTADO 3).</p>
Processos de abertura de novas fontes de recursos e expansão e criação de novos formatos de parceria – <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> e <i>scaling up</i> - o estabelecimento de novas parcerias para sustentar ações possibilitou a sobrevivência e a abertura de novas unidades, com alcance à diversas entidades e diferentes órgãos governamentais.	<p>“[...] foi quando começou a engrenar esse trabalho, com os convênios com o governo do estado, que tinha uma meta de abrir em municípios, que tinham sido mapeados, como municípios de maior risco as unidades. Então eu focava a prospecção nesses municípios”. (ENTREVISTADO 3).</p> <p>“Então o planejamento percorreu um pouco isso, essa primeira etapa. Foi aí que [...] a gente começou a ter as primeiras empresas que passaram a ser mantenedoras institucionais [...]. Empresas que participam também participarem com algum valor para manter uma estrutura que estaria a serviço de todos. Essa estratégia surgiu no planejamento e o que deu o motor, para fazer a caminhada”. (ENTREVISTADO 3).</p>
Processos de adequação a necessidades externas – <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> – a adequação bem-sucedida às necessidades externas apoia a sobrevivência das unidades existentes, possibilitando a continuidade e oportunizando a criação de novas.	<p>“Quando ela entra, ela entra com uma pegada em metas, em: “vamos abrir mais escolas, vamos levar esse conceito para fora, não vamos esperar que empresário diga que quer, vamos mostrar como é que é”. Então ela começa a fazer um movimento e a fundação começa a ter uma curva ascendente muito forte de pessoas aderindo à ideia”. (ENTREVISTADO 16).</p>
Processos para identificar segmentos de mercado alvo (TEECE, 2007) – <i>Sensing</i>	<i>Scaling out</i> e <i>scaling up</i> – ao pesquisar novas formas de atuação e sobrevivência planejou-se a mudança na forma de atuação com desejo de crescer de forma a impactar o sistema.	<p>“[...] se deu conta que para crescer não dava para ficar dependendo de uma empresa que é uma revenda de máquinas”. (ENTREVISTADO 1).</p> <p>[...] E o que foi feito então? Começamos a pensar em abrir para outras empresas entrarem na manutenção. E entraram, conseguimos, a gente tinha contatos”. (ENTREVISTADO 1).</p>

(conclusão)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Práticas de governança, transparência e manutenção da imagem de credibilidade- <i>Transforming</i>	<i>Scaling deep</i> - ao buscar a criação de mecanismos para garantir a transparência, a finalidade é a perpetuação da inovação social, mas principalmente o fortalecimento de sua identidade e uma cultura de idoneidade.	“Sair de uma estrutura que é uma liderança principal e tu criar um sistema de governança com várias lideranças organizadas. Essa para mim foi a grande ruptura que a gente teve. E aí isso foi nos dando, junto com o processo de liberação, do aperfeiçoamento e tal, da sistematização. Isso foi nos dando a possibilidade daquela ideia, que era mais um advoga-se, virar algo muito mais tangível assim, né? Conseguir tocar como metodologia”. (ENTREVISTADO 3).
Seleção estruturada para inserção de novos integrantes (beneficiários, educadores, conselheiros, profissionais) e apoiadores alvo – <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> - a seleção estruturada dos envolvidos é um microprocesso que apoia a escalabilidade por visar que o real público alvo tenha acesso ao programa e que pessoas capacitadas executem a metodologia, se preocupem com sua existência e com a credibilidade.	“A gente continua insistindo nas visitas domiciliares, para ver se essas famílias que nos procuram realmente precisam [...]. Porque o foco do Pescar é famílias de baixa renda”. (ENTREVISTADO 1). “Dentro da seleção dela (apoiadores), nós vamos ver quem eles selecionaram? Quem mais se adapta ao que está sendo pensado? Porque temos mais experiência. [...]. Nosso conselho a gente estuda o currículo, para convidar [...]”. (ENTREVISTADO 1). “[...] tem casos, que querem ser nossos mantenedores, mas eu fui pesquisar o perfil da empresa e eticamente não era legal. E aí no relatório [...] faço a minha recomendação. “Olha por isso, por isso, a empresa está querendo usar o Pescar para se, para melhorar o seu posicionamento no mercado”. (ENTREVISTADO 5).

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta fase, identifica-se que o planejamento estratégico apoiou a escalabilidade pela identificação segmentos de mercado alvo (*sensing*) e, assim como as práticas de governança, preparam a inovação social para assumir o desafio que ocasionou a mudança de fase. Neste sentido, Silva, Takahashi e Segatto (2016) apontam a importância da percepção tanto do ambiente interno quanto o ambiente externo, já que ambos possuem fatores que podem promover a escalabilidade, internamente mais ligados à gestão, reputação e experiência, e externamente à aquisição de recursos diversos, como suporte de governos, filantropia, o envolvimento da comunidade e a constituição de parcerias.

4.2.3 Fase 03 – A Entrada de Novas Fontes de Recursos Financeiros e o Crescimento do Pescar (2000 a 2014)

No ano de 2000, a Fundação Avina, instituída na Suíça pelo empresário Stephan Schmidheiny, estava iniciando suas atividades na América Latina e identificou no Pescar um potencial parceiro, que já movimentava um grupo de empresários relevante, com aproximadamente 30 unidades até então. O objetivo da aproximação era disseminar a responsabilidade social entre os empresários. Algo que Schmidheiny acreditava que faria a diferença para mudar a realidade do Brasil. A proposta foi aceita pelo Projeto Pescar e, até o final do mesmo ano, com os aportes realizados, já haviam 39 unidades do Pescar em seis estados brasileiros (FUNDAÇÃO AVINA, 2000, D7). Para os participantes da pesquisa, foi uma importante forma de reconhecimento do trabalho que vinha ocorrendo até então.

Um das entrevistadas conta que

“veio a notícia que tinha uma pessoa que precisava falar comigo, de uma fundação estrangeira, a Avina, [...] e eles queriam uma reunião conosco lá na fundação, [...] eles queriam que o empresariado brasileiro se envolvesse com financiamentos de projetos sociais. Era o foco, porque era um empresário, o fundador. Então ele queria motivar o empresariado brasileiro, para atuar na área social. [...] iam nos dar dinheiro para conseguir manter a estrutura. Mas nós também tínhamos que cumprir metas”. (ENTREVISTADO 1).

O Pescar recebeu entre 2000 e 2005, a partir do cumprimento de metas estabelecidas pela Avina, 250 mil dólares que, de acordo com os relatos, foram essenciais para a execução do planejamento estratégico realizado no ano anterior e para apoiar o processo de crescimento que se configurava. As metas estabelecidas estavam diretamente vinculadas à expansão, pois visavam a abertura de mais unidades e a implementação do Projeto por novas empresas em território nacional.

A partir desse momento, a gestão do Pescar precisou novamente **adaptar o modelo de negócios e buscar soluções para atração de parceiros, visando a captação de recursos**. Não foi possível obter com exatidão as metas de criação de novas unidades estabelecidas na época, mas, todos os entrevistados que acompanharam o processo informaram que as metas eram audaciosas e estabelecidas em etapas. Conforme as etapas eram cumpridas, os valores eram direcionados ao Pescar. Para tanto, foi preciso engajar os profissionais que já atuavam como funcionários na FPP, as diretorias e os parceiros da rede na busca de novas parcerias. A rede de contatos já existente foi fundamental para que este movimento ocorresse.

Uma das entrevistadas relata que a estratégia foi a partir de empresários e executivos já conhecidos.

“Então a gente saiu para a rua e começou primeiro a puxar os conhecidos [...]. Bater a minha cara na porta dos outros não foi fácil, mas a gente conseguiu e foi cumprindo as metas, porque quando eu ia, eu explicava: “Nós temos que bater uma meta, se vocês não nos apoiarem nós não vamos receber”. [...] nós fomos tão bem nos dois anos, que nós tivemos apoio da Avina por cinco anos, porque eles renovaram o contrato, sempre com metas”. (ENTREVISTADO 1).

Com os recursos recebidos da Fundação Avina, o primeiro investimento significativo foi no aperfeiçoamento da metodologia de ensino empregada nas unidades. Por meio de um convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, foi desenvolvido um trabalho para aprimoramento da prática pedagógica, promovendo o aperfeiçoamento da matriz curricular, reorganizada para que os cursos passassem a ter 60% dos conteúdos relacionados ao desenvolvimento pessoal e à cidadania e 40% relacionados ao ensino técnico. As capacitações passam a ser de, no mínimo, 08 meses*, aumentando o tempo de permanência do jovem no curso, que, até então, podia ser realizada em até 06 meses.

Para a gestão do Projeto Pescar, esse movimento foi importante, pois os investimentos na melhoria dos aspectos pedagógicos são essenciais para sua sobrevivência ao longo do tempo, já que os resultados observados na transformação do jovem é que dão credibilidade ao Pescar, fazendo com que novas organizações se interessem em adotá-lo ou se esforcem em manter as unidades existentes.

A partir de então, o Projeto Pescar, começou a se preocupar em atuar na **busca de reconhecimento, premiações** para fortalecimento da marca e busca de outras formas de captação de recursos. Assim, ainda no ano de 2000, o Projeto recebeu uma importante premiação, Prêmio Tecnologia Social, da Fundação Banco do Brasil, um dos primeiros grandes reconhecimentos ao Pescar. A partir disso, diversas outras premiações vieram, fazendo com que a ideia fosse conhecida por diversos públicos e, até mesmo, fora do país.

“Nós tínhamos que oferecer o serviço, nós precisávamos ser muito bons no que a gente estava fazendo. [...] E isso começou a ser a perseguição, viu? Nós entramos em prêmios e ganhamos. Esse da Unesco que eu falei, foi importante, foi um prêmio internacional, nós fomos a Paris apresentar o Pescar”. (ENTREVISTADO 1).

A preocupação da então presidente da FPP era que o Pescar se mostrasse, através dos resultados e da gestão transparente, como a melhor opção para as organizações que quisessem adotar um projeto social. Ela conta que os primeiros anos após o falecimento de Geraldo Linck foram muito difíceis, necessitando muito trabalho, estudo e a busca por parcerias e que foi a partir disso que se tornou possível manter o Pescar.

O aumento das fontes de recursos, a parceria com novas organizações, especialmente Fundação Avina, assim como as premiações tornaram-se essenciais para a manutenção do Projeto nos anos posteriores à morte de seu fundador. Até que fosse possível reorganizar sua gestão e desenvolver o processo de expansão desejada, não só no Brasil, mas também no exterior. Um momento tido como de grande reconhecimento dos resultados, veio através da implantação da primeira unidade no exterior.

No ano de 2003, o presidente da Volvo na América Latina articulou a instalação de uma nova unidade Pescar na planta da Argentina, replicando a prática de responsabilidade social que já estava em execução na unidade do Brasil por alguns anos. Mais uma vez, de acordo com os relatos, a movimentação ocorreu pelos resultados observados nas unidades em execução no Brasil, ratificados pelas premiações e reconhecimento que o Pescar vinha obtendo.

As unidades no exterior se expandiram através das unidades no Brasil, em 2006, também pelo presidente de uma multinacional com unidades no Brasil, implantou-se o primeiro Pescar no Paraguai, um movimento semelhante aconteceu em 2013, quando implantou-se a primeira unidade em Angola e, novamente, em 2015, quando foi possível chegar ao Peru. O sucesso das implantações e da manutenção fora do Brasil é atribuído à familiaridade das condições socioeconômicas com os países em questão.

Além disto, uma das entrevistadas fala sobre o quanto, a qualidade do trabalho oferecido e a rede foram importantes para a replicação do Pescar fora do Brasil:

“Como é que acontece, né? Que alguém está te visitando, está conhecendo aquilo. Então, por exemplo, a unidade do Paraguai [...] foi uma de Caxias que eles conheceram e quiseram levar para o Paraguai. E lá no Paraguai a empresa onde egressos estavam empregados depois também quis botar Pescar. Então vem muito essa coisa da rede, que se multiplica pela própria rede. A de Angola, ela foi uma visita na Stemac. Então o empresário português, que está lá em Portugal, com investimentos em Angola, que não tem nada a ver com o ramo da empresa. Ele era um cliente, né? E aí ele resolveu ter Pescar lá em Angola. O da Argentina também, então tem essa coisa. O Peru foi por conta da Volvo, que é nossa mantenedora institucional”. (ENTREVISTADO 4).

A partir da implantação da primeira unidade fora do Brasil, o Pescar precisou se adaptar à realidade e à legislação das novas localidades, transformando sua forma de atuação para conseguir viabilizar a execução no exterior, optando, assim, por efetuar o acompanhamento necessário a estas unidades de forma gratuita. A adaptação foi exitosa, já que, atualmente, existem 29 unidades fora do Brasil, sendo: 24 na Argentina, 02 no Paraguai, 02 em Angola e 01 no Peru.

Para sustentar o crescimento do Projeto Pescar, era necessário ter uma sede maior para que a FPP, até então mantida em um espaço cedido pela empresa Link Máquinas, pudesse ter estrutura para trabalhar de forma mais organizada. Assim, através de uma negociação da diretoria do Pescar, especialmente de sua então presidente, no ano de 2004, a Infraero disponibilizou uma ampla área para a instalação da Fundação, com salas de reuniões, espaço para biblioteca, auditório e espaço para as estações de trabalho da equipe, o que trouxe melhores condições de trabalho, servindo como um ponto de referência para as unidades, espaço de encontros, assembleias, formações e reuniões.

O ano de 2005 foi marcado por mais um evento envolvendo o estado:

“O Pescar [...] foi modelo para política pública. Que o projeto “chão” de fábrica, que eles se espelharam no Pescar. Nós já tivemos situações de fiscalização dentro do Pescar [...]. Que a gente teve que fazer um trabalho, desenvolver lá no ministério de educação [...]. E foi aí que eles montaram todo o Projeto Escola Chão de Fábrica, espelhado no Projeto Pescar”. (ENTREVISTADO 9).

O Programa Escola de Fábrica foi uma iniciativa do Governo Federal, através do Ministério da Educação e da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, com o intuito de possibilitar a inclusão social de jovens de baixa renda por meio da formação profissional no próprio ambiente de trabalho, aproximando o setor produtivo dos processos educativos e promovendo maior responsabilidade social das empresas. (PLANALTO, 2018).

Através de um convênio firmado com o Ministério da Educação, a Fundação Projeto Pescar foi instituição gestora e as Unidades Projeto Pescar que aderiram ao Programa foram Unidades Formadoras. As unidades formadoras recebiam repasse de verbas, assim como os estudantes recebiam uma bolsa auxílio do Governo Federal. A partir de 2008, o Projeto mudou sua configuração e a forma de atuação. (PLANALTO, 2018). A mudança no Projeto fez com que a parceria cessasse.

Figura 13 – Acordo entre Projeto Pescar e Governo Federal

2005 a 2007 - A Fundação é instituição gestora do Projeto Escola de Fábrica, convênio entre o MEC e Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.



Fonte: Relatório de Atividades Pescar 2011 (D4).

Também no ano de 2005, outro movimento de mudança na forma de atuar ocorreu. Foi criado o primeiro consórcio entre empresas para a criação de uma unidade. Essa oportunidade surgiu da demanda de empresas localizadas em um mesmo condomínio e que buscavam atuar na comunidade em que estavam inseridos. Naquele momento, esta era uma prática que atendia a necessidade de um caso específico, mas que acabou servindo de ensaio para uma nova possibilidade de forma de atuação. Posteriormente, especialmente nos últimos anos, essa se tornou uma prática interessante para abertura de novas unidades e até mesmo sobrevivência das já existentes.

Uma outra prática, que envolve as unidades Pescar, foi criada em 2006: o Dia Nacional do Pescar, anualmente celebrado em 20 de maio. Este dia foi instituído através da proposta de uma Comissão de Egressos que, em conjunto com a equipe da Fundação, planejou naquela ocasião ações alusivas aos 30 anos de atividades do Projeto Pescar. Esta data é considerada importante, pois é o momento em que os jovens beneficiários têm a oportunidade de executar seu **protagonismo social**, desenvolvendo ações voluntárias nas comunidades onde estão inseridos. (PESCAR, 2008). A partir de então, a cada ano, a temática muda, sempre com foco em fomentar a capacidade de ação dos beneficiários.

E, em 2007, após alguns anos de **constantes estudos da legislação, suas alterações e incentivos**, através de adequações internas, a FPP conseguiu o credenciamento do Projeto Pescar como entidade formadora de aprendizagem profissional junto ao Ministério do Trabalho e Emprego. Esse momento foi um marco importante, citado por praticamente todos os entrevistados, pois ajudou a abrir muitas portas para o Pescar, tornando-se mais um atrativo para a adoção do Pescar por empresas, já que, devido a Lei 10097/2000, as empresas

brasileiras têm obrigação legal de efetuar contratação de menores aprendizes, de acordo com seu quadro de funcionários.

Esse processo foi possível devido uma diretoria jurídica que atua de forma voluntária, pesquisando tanto as necessidades de adequações quanto as possibilidades de ganhos. Uma das entrevistadas comenta que

“é a administração tem que estar sempre inovando, sempre atualizada para fazer o que está na lei, dentro do nosso caminho, dentro daquilo que são as diretrizes do projeto e fazer com que o próprio legislativo e o executivo o judiciário, também envolvidos agora muito neste projeto, enxerguem que a gente não faz nada ilegal e irregular”. (ENTREVISTADO 9).

“Bom, nós nos capacitamos para o menor aprendiz, uma luta de foice, dois anos, pra lá e pra cá. Isso deu um agrado para as empresas que estão conosco, porque elas têm que pagar o menor aprendiz, ela já tem cotas para pagar. [...]com isso nós entramos na capacitação e conseguimos qualificação para ser um dos atores. Então o que acontece, eles têm como pagar uma bolsa para um número X de estudantes, desse nível do nosso, né? Como eles são obrigados, às vezes a cota é 20, dependendo do tamanho da empresa. Eles estão, vamos dizer, pagando para os seus alunos. Muitos estão fazendo isso. Porque o aluno nosso, deles no caso, é de renda baixa. Então essa pequena coisinha, mantém eles no curso. É pouco, mas melhor que nada. E aí a gente também está ajudando a resolver um problema legal da empresa, porque nós podemos oferecer isso”. (ENTREVISTADO 1).

A vinculação com a lei de aprendizagem trouxe benefícios para o Pescar no sentido de interessar as empresas, mas beneficia diretamente os jovens atendidos. Além de ser um atrativo para as empresas, a cotização dos jovens possibilita que estes recebam uma bolsa auxílio para aprendizagem, o que se torna uma forma de apoio financeiro, especialmente considerando-se a situação de vulnerabilidade social dos atendidos.

Especialmente, a partir deste período, o entendimento e estudo contínuo da legislação por especialistas da própria organização é repetidamente apontado pelos entrevistados como forma de antecipar-se e adaptar-se a mudanças no ambiente externo, obtenção de incentivos e orientação às organizações parceiras, o que lhe confere imagem de organização confiável aos olhos de apoiadores. A percepção e a adaptação do Pescar à legislação e normas fizeram com que novas fontes de recursos fossem obtidas ainda nesta fase, um exemplo é a possibilidade de captação via Funcriança (FUNDOS MUNICIPAIS DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE), o que possibilitou que pessoas físicas e jurídicas possam destinar parte de seu imposto de renda devido ao Projeto Pescar.

Ao perceber o potencial de expansão e as parcerias já existentes no ano de 2008 foi implantado o primeiro núcleo regional no estado de Santa Catarina, bem como um conselho regional, também formado por conselheiros voluntários. O núcleo regional possui uma supervisão responsável pelo suporte de todas as unidades da região e serve como vínculo entre jovens, empresas, educadores sociais e fundação. Já o papel do conselho regional, segundo um dos entrevistados, é apoiar na **identificação das necessidades dos parceiros** e na expansão das unidades:

“Temos um conselho em Santa Catarina que fomenta a questão do relacionamento com os empresários lá também”. (ENTREVISTADO 5).

Por volta de 2008, o coordenador de expansão, recém contratado em Porto Alegre, foi transferido para São Paulo para fomentar a abertura de novas unidades na região. Durante sua permanência, além da implantação de novas unidades, também foi possível estabelecer mais um conselho regional para fomento da abertura de novas unidades na região e um núcleo para atendimento mais próximo e focado nas unidades lá existentes. No relatório de atividades de 2008 há uma fala do então presidente da FPP dizendo que, “devido à existência de um enorme grupo de jovens que procuram uma oportunidade, criamos dois Núcleos Avançados: um em Santa Catarina e outro em São Paulo que [...] foram diferenciais para a adesão de 21 Franqueadas”. (PESCAR, 2009). No mesmo relatório, consta que, para realizar a abertura das 21 novas unidades, no ano de 2008, foram realizadas 246 visitas de prospecção, das quais 74,80% foram indicações recebidas da Rede Pescar.

Embora observe-se que diversos atores estivessem envolvidos com a expansão, a partir do momento que um profissional passou a se dedicar exclusivamente à prospecção de novas unidades, este processo passou a ser mais estruturado e mapeado.

“A multiplicação do Pescar, sempre foi e ainda é por indicação. De alguns anos para cá, na verdade desde dois mil e dez, e com a contratação de uma pessoa para fazer a expansão dedicada, né? [...] ela foi uma expansão também provocativa ou proativa, que a gente chama de prospecção ativa. Então, nós temos a prospecção passiva e a prospecção ativa. E nós temos as indicações que é um outro elemento. As indicações são os empresários que tem ou alguém conhece ou indica, que chega de forma passiva para nós. [...] atualmente até a gente está provocando essas indicações. [...] e por isso que a gente formou os conselhos regionais também, justamente para fomentar dentro do ambiente, da realidade deles, as possibilidades de adesões ao Pescar. Tem um grupo de empresários que estão no mercado e que estão fomentando as indicações dentro da sua linha de relacionamentos”. (ENTREVISTADO 5).

Em 2012, a Fundação de Atendimento Socioeducativo do Rio Grande do Sul (FASE – RS) buscou o Pescar como alternativa para os menores internos. A criação de uma unidade naquele ano dentro da FASE, também foi um evento muito marcante, pois, segundo os entrevistados, o Pescar fez um movimento nos últimos anos de se preocupar cada vez mais com o perfil dos beneficiários, visando atender alguns públicos considerados em situação de vulnerabilidade extrema, como jovens com deficiências, por exemplo, que iniciou com um projeto piloto e hoje já tem atendimento em diversas unidades, além dos infratores.

O trabalho na FASE iniciou com o objetivo de preparar os jovens que estão em cumprimento de medidas socioeducativas, atuando no seu processo de ressocialização. Atualmente, existem 02 unidades Pescar vinculadas à FASE. Até 2017, haviam 64 jovens egressos e mais duas turmas em andamento. Uma das unidades apontou, no ano de 2016, empregabilidade de 90% para os jovens egressos e a outra 50%. Em um dos relatórios de atividades, o relato de um dos jovens atendidos na unidade diz que:

Aqui, eu encontrei muitas pessoas torcendo por mim. Lá na rua, não tinha tantas pessoas que confiavam em mim e me apoiavam. Hoje, na maior parte do dia eu fico na rua, durmo aqui e, no final da semana, eu vou para casa. Quando estava lá em cima, cumprindo medida de internação, a gente só se atrapalhava, pensava em coisa ruim. Aí surgiu essa oportunidade, e eu vim para ver como é que era. É um ambiente muito diferente o da manutenção de bicicletas (curso oferecido na instituição). Aprendemos valores, a conviver com os internos lá em cima, sobre sexualidade, várias coisas [...]. (D9).

Para os entrevistados, as unidades da FASE são motivo de orgulho.

“Agora a gente tem por exemplo a unidade da FASE. Para que uma unidade mais problemática, né? Que está dando excelente resultado. [...] eu quero tirar aquele cara de lá e fazer dele um cidadão digno daquilo que ele mesmo tem condições e capacidade de dar. Porque a gente não está dando somente uma oportunidade de trabalho, mas também de fazer a pessoa ser efetivamente cidadã. Esta é a essência”. (ENTREVISTADO 9).

Por ser um contexto diferente das demais unidades Pescar, existem algumas adaptações necessárias na forma de trabalhar. Uma dessas é a não realização de atividades externas pelos jovens e, assim como fora do Brasil, a Fundação faz o acompanhamento das unidades gratuitamente, visando garantir a execução das ações e o atendimento ao público alvo.

E, embora não se relacione a um evento específico, no período aqui identificado como Fase 03, os **processos de comunicação com os stakeholders e potenciais parceiros** foram intensificados. A comunicação institucional passou por um processo de profissionalização, o que causou uma melhora significativa nas formas e materiais de comunicação. O que é visto como importante fator para a manutenção da marca Projeto Pescar e para conversar com os diferentes públicos. De acordo com um dos relatórios de atividades,

O espaço de divulgação na mídia é de fundamental importância para que mais empresários e a sociedade conheçam o trabalho do Projeto Pescar desenvolvido nas Unidades Franqueadas. Nesta direção, a Fundação mantém uma área de Comunicação própria e conta com a parceria da Martha Becker Assessoria de Imprensa, que juntas buscam oportunidades em diferentes veículos nacionais para divulgar as informações da Rede Pescar. A soma destes esforços resultou na veiculação espontânea (não paga) de 314 matérias em jornais, revistas, televisão, rádio e sites, totalizando R\$ 917.578,70. (D8).

Uma das entrevistadas comenta ainda que os

“[...] materiais são esteticamente agradáveis, eles têm um impacto, então há um investimento nisso, entende? Ah, a gente não tem recursos para pagar, mas a gente tem aqui equipe para poder fazer as peças, diferente de outras instituições que, às vezes, não têm [...]. Então é uma outra visão que você tem aqui da importância dessa comunicação, de ter, por ter que dar esse apoio às unidades que não têm uma estrutura maior, então você tem que ter profissionais que sejam mais... que tenham uma vivência”. (ENTREVISTADO 12).

Desta forma, a comunicação, especialmente a partir de meados desta terceira fase, tem desenvolvido materiais e estratégias de acesso aos integrantes da rede e a potenciais parceiros. Além do trabalho de assessoria de imprensa e de campanhas institucionais desenvolvidas em parceria com diversas agências de publicidade e veiculadas em redes sociais e redes de TV locais, outras práticas foram adotadas. Com o surgimento neste período, destaca-se o relatório de atividades, com registros anuais desde 2008, assim como o envio de e-mails para uma lista mantida pela área de expansão, com o objetivo de manter o Pescar latente para contatos realizados e a utilização de redes sociais como Facebook, LinkedIn e YouTube, mantendo milhares de interessados interagindo e a par do que acontece com o Pescar. Todas estas práticas são mantidas de forma ininterrupta desde então e são tidas pelos entrevistados como importantes para imagem da marca e para a sensibilização de potenciais parceiros.

O ano de 2013 foi marcado pela formulação de um novo planejamento estratégico e pela mudança no estatuto da Fundação com a implantação da prática da assembleia geral composta por mantenedores, mantenedores institucionais, ex-presidentes e pela inclusão de pelo menos um egresso para composição do conselho curador. Mesmo sem a obrigatoriedade destas práticas, os dirigentes entenderam que esta seria mais uma forma de **criar espaços para troca de informação, conhecimento e captação de ideias** e engajar os diversos envolvidos a opinarem e trabalharem juntos pela continuidade do Pescar. Segundo uma das entrevistadas,

“a gente não precisa por ser Fundação fazer Assembleia, mas quando a gente mudou o estatuto a gente quis muito ter essa característica porque a gente entende isso, que a gente tem como visão ser uma rede colaborativa, então tu precisas atuar em rede e também envolver os demais”. (ENTREVISTADO 4).

A participação de egressos no conselho é tida como um diferencial, como mais uma forma de obter subsídios para tomada de decisão, considerando o foco principal no atendimento ao público alvo. Um dos egressos e conselheiro comenta que

“a parte do conselho [...] ela visa assim, eu acredito que o objetivo [...] é perpetuação da marca, enfim se manter no mercado. E aí tu conseguir extrair de alguém que já sentiu isto na pele e é fruto desse negócio é muito bom. Saber quais são os anseios dos jovens enfim. Tu já esteve ali naquela outra condição né? É diferente de tu simplesmente ser um dirigente e ter uma boa intenção”. (ENTREVISTADO 8).

Embora esta fase tenha sido marcada pelo crescimento de números de unidades - de aproximadamente 30 unidades no início dos anos 2000, chegando a 115 unidades no Brasil e 25 no exterior em 2014 - os integrantes da diretoria do Pescar observaram que uma crise econômica se configurava no Brasil, pois empresas parceiras do Projeto Pescar já começavam a dar sinais de dificuldades e o número de novas unidades crescente ano a ano também começava a diminuir o ritmo. Estes indícios demonstravam que o Pescar precisaria se preparar não somente para crescer, mas para sobreviver ao novo cenário. Desta forma, a partir de 2014, uma série de ações passaram a ser tomadas, visando adaptar a forma de trabalho, reduzindo custos, sem deixar de lado seu propósito.

4.2.3.1 Aproximação com a Literatura e Principais Achados da Fase 03

A terceira fase foi marcada por um significativo processo de escalabilidade da inovação social, sendo possível observar eventos que levaram a ocorrência dos três tipos de escalabilidade, *scaling up*, *scaling out* e *scaling deep*. O trabalho de busca pela escalabilidade nesta fase é muito atribuído à profissionalização de processos essenciais e à adequação da gestão para alcance do aumento do impacto gerado. O aporte financeiro de um grande apoiador, como a Fundação Avina, se mostrou primordial para alavancar o processo de escalabilidade.

Westley e Antadze (2010) destacam que, para atingir seu objetivo, é importante que a inovação social possa atravessar barreiras sociais e geográficas, atingindo grupos cada vez maiores. Para tanto, o convencimento de investidores para apoiar o processo de escalabilidade é um dos principais fatores a serem observados. Assim, entende-se que, ao adaptar e delinear seu modelo de atuação, ainda na fase anterior, a partir da criação da FPP, bem como ao buscar a transparência na sua forma de atuação por meio de práticas de governança, o Projeto Pescar tornou-se uma opção confiável, com propósito e forma de atuação claros, o que possibilitou a atração de um investidor estrangeiro, como a Fundação Avina.

Evidencia-se, em especial, a ocorrência do microprocesso de *seizing*, denominado “Adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros” relacionando-se a parceria com a Fundação Avina, a criação de unidades no exterior, assim como na abertura de unidades na FASE e a criação dos núcleos regionais. O que tornou possível espalhar fisicamente a inovação social, aproximando-a de potenciais parceiros e beneficiários.

Cabe reforçar que aumentar sua rede de parceiros e mantenedores é uma estratégia ou mecanismo para facilitar o processo de escalabilidade sem necessariamente aumentar sua estrutura e despesas da inovação social, já que as parcerias podem realizar estes aportes. (CHAND, 2012). Além disto, através destes relacionamentos, recursos e conhecimento, podem mais facilmente ser acessados, o que ajuda na superação de restrições, além de mobilizar outras formas de capital, facilitando a confiança e a cooperação e fortalecendo a inovação social. (BHATT; ALTINAY, 2013).

Assim, observa-se que o trabalho realizado neste período, além de disseminar a ideia e a marca Projeto Pescar, tornou a inovação social mais fluída ao articular unidades em diferentes territórios e culturas, em diferentes segmentos de mercado (iniciando com cursos na área da indústria e, posteriormente, disponibilizando nas áreas de serviços e comércio). Este posicionamento impactou não somente em seu processo de *scaling out*, pelo aumento do

número unidades em diferentes territórios, mas em seu processo de *scaling deep*, pelo fortalecimento de aspectos culturais e comunitários nestas localidades.

Neste sentido, Chand (2012) destaca a importância não só da escalabilidade propriamente dita, mas de seus efeitos qualitativos que podem ser multiplicados através da diversidade de parceiros que apoiam e executam a inovação social e conseguem gerar impactos sociais nas comunidades onde se inserem.

Os movimentos, como a criação de unidades fora do país, são tidos como importantes no processo de escalabilidade e são fortemente relacionados às habilidades gerenciais da gestão:

“Eu tinha muito uma batida que ele era o cara, né? Ele teve a ideia principal e tudo, mas depois vendo o que ela fez, a expansão que ela trouxe, até por ser uma mulher, [...]. Abrindo em outros países e tudo, acompanhei a abertura na Argentina. Eu vi assim que teve uma puxada grande dela, no sentido de propagar a ideia da fundação”. (ENTREVISTADO 16).

A visão ampla e coerente que possibilite a adoção de uma estratégia que atenda necessidades dos potenciais investidores é essencial para que a inovação social consiga obter escala. Assim, a identificação de oportunidades de mercado é muito importante, bem como formas de demonstrar os retornos advindos dos investimentos sociais. (MULGAN et al., 2006). Um exemplo, no caso estudado, foi o credenciamento para a lei de aprendizagem no Brasil.

Através de processos para identificação das necessidades dos parceiros e da pesquisa constante da legislação, foi possível criar mais um atrativo para novos apoiadores: a possibilidade de contratação dos jovens como aprendizes. Esta é uma exigência legal para empresas em todo o Brasil, e é utilizada como um dos fatores para adoção do Pescar pelas empresas, no momento da abordagem das organizações pelo responsável pela expansão e ao pensar em impactos gerados. Em um relatório com dados de 2015, a FPP divulgou que, durante aquele ano, foram cotizados 1.166 jovens (e 1.160 em 2016) dos 2.150 atendidos, o que gerou um impacto financeiro de R\$ 5.982.496,00, considerando somente os valores diretamente recebidos pelos beneficiários.

Sigala (2016) reforça que, para atingir a transformação social, é necessário que inovação social possa criar estratégias que visem a escalabilidade. Neste caso, observa-se que, para a abertura de unidades no exterior, a gestão fez a cessão da metodologia de trabalho e propôs o acompanhamento destas unidades sem que a contribuição financeira para

manutenção da estrutura fosse realizada. Para a gestão, a disseminação da metodologia de trabalho do Projeto Pescar e da transformação social são o foco neste caso, sendo considerado mais importante estrategicamente disseminar a ideia da inovação social em outros países do que obter recursos para manutenção, que, pela quantidade inicial de unidades, não seriam tão significativos.

Outra estratégia para escalabilidade foi a criação de núcleos regionais em estados considerados potenciais para o desenvolvimento de novas unidades. Para tanto, a capacidade de *sensing* foi importante para identificação da oportunidade e *seizing* para que adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros ocorresse, já que os núcleos visam atender com maior proximidade as demandas regionais, assim como facilitar o processo de *scaling out* por meio da facilitação à abertura de novas unidades.

Entende-se a criação destes núcleos como um fator importante não apenas para a escalabilidade da inovação social, mas para a existência de capacidades dinâmicas. Uma vez que, ao considerar o dinamismo do mercado como fator externo para existência das capacidades dinâmicas, considera-se que internamente estas podem ser desenvolvidas pela formação de subunidades para criação de soluções, assim como pela autonomia dada aos indivíduos e pela busca de novas oportunidades. (FELIN; POWELL, 2016).

Além das ações relacionadas à *scaling out*, ligadas à replicação das unidades, como a contratação de alguém dedicado à expansão, assim como a criação dos conselhos regionais, um marco importante na história do Pescar neste período, que se relaciona não só à *scaling out*, mas também a *scaling up*, foi a implantação, em 2012, da primeira Unidade Pescar na Fundação de Atendimento Socioeducativo do Rio Grande do Sul. (FASE – RS).

Westley et al.(2014) destacam que a busca por novos recursos é essencial no processo de escalabilidade, contudo, a inovação social deve ter cuidado para manter a sua essência. Desta forma, para garantir a execução, foi adotada a mesma estratégia das unidades no exterior, isentando a FASE da contribuição financeira para manutenção. Esta ação reforça a preocupação em, não apenas aumentar o número de beneficiários, mas fazer com que os públicos mais vulneráveis tenham acesso ao Pescar e em impactar o sistema causador da vulnerabilidade social. Uma vez que a aproximação do Estado e de instituições que aplicam políticas públicas, como é o caso, possibilita a disseminação de ideias e, quem sabe, a propagação de resultados bem sucedidos para outras instituições com finalidades semelhantes - somente a FASE – RS possui mais de 20 centros de atendimento.

Outro importante movimento para *scaling up* foi a parceria com o poder público para a realização do Projeto Escola de Fábrica, pois, ao mesmo tempo que gerou recursos para a

inovação social, formando mais jovens, fez com que a metodologia de trabalho fosse conhecida pelo governo brasileiro, o que possibilita impactar em políticas públicas. Ao encontro do que é exposto por Douthwaite et al. (2003), o objetivo nesta situação é afetar políticas, instituições de desenvolvimento e outras partes da sociedade que sejam importantes para desenvolver um ambiente propício para a mudança, potencializando os impactos sociais gerados.

A criação de mecanismos para transformar e tornar o beneficiário protagonista, entendida como um dos suportes à capacidade dinâmica *transforming* por promover não somente a transformação da inovação social, mas o objetivo da inovação social, que é a transformação social do jovem, é uma das preocupações. Neste período, destaca-se a criação do dia nacional do Pescar, em que, após alguns meses de curso, os jovens são colocados na posição de voluntários e precisam, enquanto grupo, se organizar para atuar em prol de alguma causa da sua comunidade. Este mecanismo ajuda a fazer com que o jovem perceba que possui condições de passar de beneficiário a protagonista no processo de melhoria de seu entorno.

Um outro movimento para perceber e compreender melhor as necessidades dos beneficiários e ter decisões tomadas pensando em impactar seu público alvo foi a inclusão de egressos no conselho curador. Estes movimentos demonstram o interesse em aproximar as necessidades do público alvo da inovação social. Bhat e Altinay (2013) reforçam a importância de que os beneficiários sejam envolvidos no processo da inovação social, apoiando desde a sua iniciação até a escalabilidade. Para Murray (2013), a conexão com os beneficiários faz com que a inovação social possa melhor atender suas demandas, oferecendo benefícios que sejam necessários e interessantes, o que impacta no processo de escalabilidade, especialmente do tipo *scaling deep*.

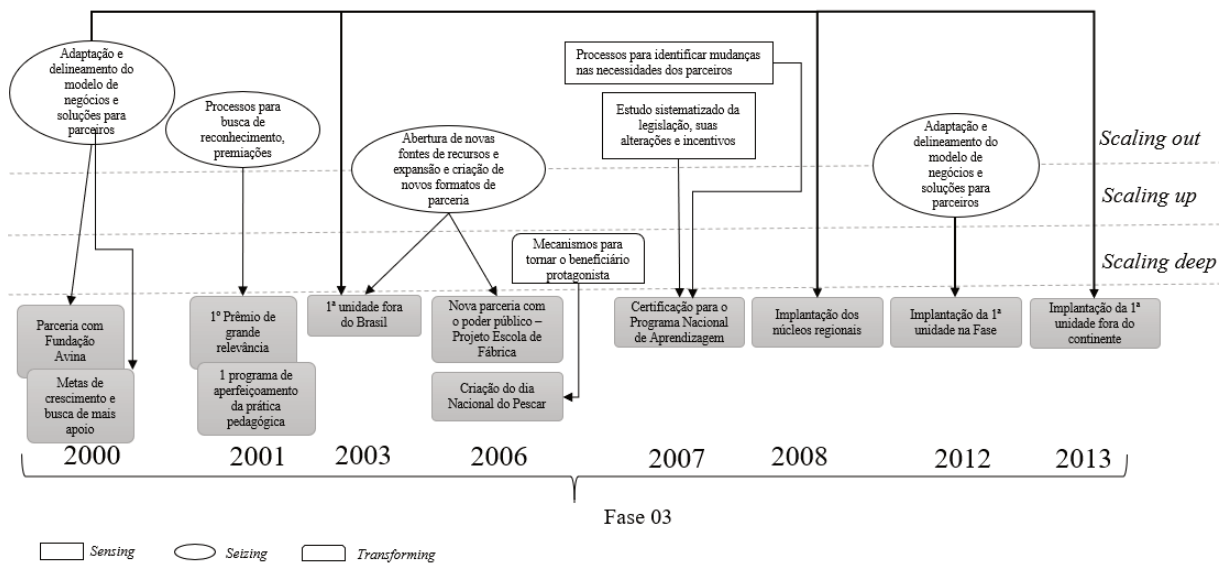
Mulgan et al. (2006) apontam que uma das capacidades essenciais no processo de escalabilidade é a comunicação, já que possibilita a criação de uma rede de apoiadores, sendo capaz de contagiar pessoas chave. Assim, bons nomes, em conjunto com marcas, identidades e histórias, desempenham um papel crítico. E, embora não se relacione a um evento específico, no período aqui identificado como Fase 03, a comunicação institucional passou por um processo de profissionalização e é tida como importante fator para a escalabilidade do Projeto Pescar, pois, a partir disso, uma série de ações são mantidas para que a marca do programa social se mantenha fortalecida, o que também serve como apoio ao processo de escalabilidade.

Nesta fase, observa-se que mais práticas para escalabilidade, em diversas frentes, foram adotadas. O fato de iniciar a fase com aporte financeiro, fez com que a inovação social

pudesse ter mais pessoas envolvidas na sua gestão. Além disso, os processos de aprendizagem, como o acúmulo de experiência, articulação do conhecimento e a codificação do conhecimento com a evolução das rotinas, são capazes de impactar no desenvolvimento das capacidades dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002), gerando como resultados um maior número de práticas e microprocessos identificados.

Para melhor demonstrar os principais eventos e microprocessos com impactos na escalabilidade, a figura abaixo demonstra o mapa visual do período.

Figura 14 – Principais eventos da Fase 03



Fonte: Elaborada pela autora.

Para melhor elucidar as ocorrências demonstradas na figura 12, o quadro, a seguir, elenca os principais microprocessos das capacidades dinâmicas identificados no estudo para a fase 03.

Quadro 7 – Fase 03 – A entrada de novas fontes de recursos e o crescimento da inovação social

(continua)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Adaptação e delimitação do modelo de negócios e soluções para parceiros (TEECE, 2007) <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> : as alterações realizadas para garantir a captação de recursos e a sobrevivência tornaram o Programa Social mais aderente às necessidades de novos parceiros e possibilitaram a criação de novas formas de captar recursos.	<p>“[...] se nós cumpríssemos essa meta nós recebíamos os recursos, conforme, foram US\$250.000,00, naquela ocasião. [...] então a gente saiu pra rua e começou primeiro a puxar os conhecidos [...]. Então eu fui pra rua, né? Bater a minha cara na porta dos outros não foi fácil, mas a gente conseguiu [...]”.</p> <p>(ENTREVISTADO 1).</p> <p>”Crescimento significativo a partir de 2007, [motivo] possibilidade do Projeto Pescar atender a legislação do jovem aprendiz. E o que foi fundamental para dar conta do crescimento aumentar? Respaldo jurídico para o funcionamento, inscrição no COMDICA”.</p> <p>(ENTREVISTADO 6).</p>

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Processos de abertura novas fontes de recursos, expansão e de criação de novos formatos de parceria e atuação – <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> : a busca de alternativas de novas formas de parcerias e captação de recursos. Apóia a atração de novos investidores.	<p>“Um elemento bem importante que foi a lei da aprendizagem, o jovem aprendiz, daí as empresas começaram a serem cobradas de um atributo legal e aí o Pescar também se credenciou para dar conta disso. E isso então encaixou, né? [...]. Então, aquilo na minha visão, foi lá em dois mil e sete, que começou a dar ou outro fôlego pra gente se reinventar um pouco nisso”. (ENTREVISTADO 3).</p> <p>“Que o projeto “chão” de fábrica, que eles se espelharam no Pescar. Nós já tivemos situações de fiscalização dentro do Pescar [...]. Que a gente teve que fazer um trabalho, desenvolver lá no ministério de educação [...]. E foi aí que eles montaram todo o Projeto [...]. E a gente sabe grandes empresas hoje. Eu falo em financiamento Bird, BNDES tem que ter certificação ambiental, tem que ter certificação do trabalho social. Os bancos exigem isso. Então o nosso público, a gente busca isso também pela necessidade deles, né? Então a gente consegue colocar o nosso trabalho, o trabalho social e as vezes uns se encantam tanto que abrem uma, duas, três unidades e vão abrindo, não só para a certificação das cotas obrigatórias legais da própria empresa”. (ENTREVISTADO 9).</p>
Processos para busca de reconhecimento, premiações e outras formas de mídia – <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> : Por meio de premiações e reconhecimentos, o Programa passa a ser conhecido por diversos públicos, tornando-se referência para outros projetos sociais que replicam a ideia.	<p>“Nós entramos em prêmios e ganhamos, esse da Unesco que eu falei, foi importante, foi um prêmio nacional, nós fomos a Paris apresentar o Pescar”. (ENTREVISTADO 1).</p> <p>“Nós nem sabíamos. Nós fomos notificados por um advogado, que nós tínhamos recebido uma herança. E que essa pessoa tinha estudado três instituições”. (ENTREVISTADO 1).</p>
Mecanismos para transformação social e protagonismo do beneficiário – <i>Transforming</i>	<i>Scaling deep e scaling out</i> – a transformação social e o protagonismo dos jovens acabam fortalecendo cada unidade pela relação com o contexto e faz com que o beneficiário entenda seu papel para resolução do problema social, impactando sua comunidade. Além disto, a transformação social percebida é tida como motivador para abertura de novas unidades e para a continuidade das existentes.	<p>“A metodologia que é aplicada ali nesse grupo, que é isso do desenvolvimento pessoal e de habilidades certas, mas principalmente essa coisa de cidadania, não só receber, mas ele pode também fazer uma ação na comunidade, poder vivenciar uma experiência não só de ser ajudado, mas também de ajudar. Esse protagonismo, né? Então os eventos, por exemplo, nosso dia nacional, o jovem tem que fazer uma ação na comunidade. E não é só fazer uma ação que a educadora pensou, é o grupo, o que o grupo quer fazer?”. (ENTREVISTADO 12).</p>

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Estudo sistematizado da legislação, suas alterações e incentivos – <i>Sensing</i>	<i>Scaling out</i> – através do estudo da legislação é possível buscar benefícios para a solução que a tornam mais atrativa para mais parceiros.	<p>“Começamos a nos preparar para estar super nisso, nós temos advogados, [...] que nos apoia, nos abastece, nos dá apoio, nos defende. Porque a gente tem que se defender muitas vezes, junto aos ministérios [...], porque nós temos que sair daqui, para ir para Brasília defender a nossa posição”. (ENTREVISTADO 1).</p> <p>“[...] o Projeto Pescar estava sempre buscando algumas alternativas na lei para poder enquadrar o Projeto [...], se valer daquilo que já existe, criar uma oportunidade, ter um recurso tal e tal, né? Isso eu acho muito bacana. Eu “acho muito válido, se existe essas possibilidades, “cara vamos lá” “vamos abraçar” vamos aproveitar”, essas oportunidades, né? A questão fiscal também eles estão muitos atentos assim, a impostos, que podem ser convertidos para o Projeto Pescar”. (ENTREVISTADO 8).</p>
Processos para identificação das necessidades dos parceiros – <i>Sensing</i>	<i>Scaling deep e scaling out</i> - a identificação de necessidades dos parceiros, apoia o processo de tomada de decisão, impactando na sobrevivência das unidades existentes e garantindo o atendimento a mais beneficiários.	<p>“Nós conhecemos a legislação do terceiro setor, que é braba, é difícil, como também nós temos, vamos dizer condições de fazer o apoio. Pelos anos de experiência, pelas nossas, vamos dizer, qualificações para isso. Então eu acho assim que, quem quer fazer uma coisa social em educação, dentro da empresa, eu acho que a gente está em condições, e tem que ser os melhores”. (ENTREVISTADO 1).</p> <p>“Apoio da Fundação em todas as etapas desde a implantação da Unidade, sensibilização de parceiros, voluntários, acompanhamento da Unidade propriamente dita”. (ENTREVISTADO 6).</p>
Processos de comunicação com os stakeholders e potenciais parceiros – <i>Seizing</i>	<i>Scaling out</i> - a manutenção da comunicação com os diversos públicos fortalece a marca, aproxima potenciais parceiros da inovação social e mantém o vínculo com os existentes.	<p>“nasceu de uma pesquisa interna do clima e se identificou naquela época que os funcionários, colaboradores gostariam [...] de um projeto social onde pudessem se engajar e eles mesmos indicaram o Pescar”. (ENTREVISTADO 4).</p>

(conclusão)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
<p>Processos de comunicação com os stakeholders e potenciais parceiros – <i>Seizing</i></p>	<p><i>Scaling out</i> - a manutenção da comunicação com os diversos públicos fortalece a marca, aproxima potenciais parceiros da inovação social e mantém o vínculo com os existentes.</p>	<p>“[...] geração de conteúdo – textos, vídeos – para os nossos canais, a gente tem hoje o site, Facebook, alguma coisa no LinkedIn, a gente também faz campanhas internas, de mobilização da rede, então a gente dá um apoio ao Programa Social Pescar, ali a execução”. (ENTREVISTADO 12).</p> <p>“[coordenador de expansão] cadastra em um banco de e-mails ali que são as pessoas que ele visitou e que têm interesse em ter a unidade e vai abastecendo esse banco. E alguns são da rede mesmo, participam da rede, então a gente manda, por exemplo, a news, Pescar News, de informações gerais da fundação para esse público, que é captado”. (ENTREVISTADO 12).</p> <p>“Acho que eles se comunicam bem assim, recebo material, até admiro a capacidade de comunicação”. (ENTREVISTADO 15).</p>
<p>Práticas para troca e recepção de informações, conhecimento, captação de ideias e acompanhamento da execução da inovação social – <i>Sensing</i></p>	<p><i>Scaling deep e scaling out</i> - a replicação de boas práticas em diferentes unidades, ajuda a fortalecer as unidades individualmente. Além disto, as ideias captadas ajudam a otimizar processos impactando na sustentação da inovação social como um todo.</p>	<p>“E tem uma troca bastante rica com os articuladores de outras unidades também. Tem uma vez por ano tem um encontro de articuladores. Nesse momento a gente pode ver o que as outras unidades também estão fazendo e a gente aproveita esse espaço para trocar bastante informações do que cada unidade está fazendo e daqui a pouco replicar, multiplicar para as nossas unidades também”. (ENTREVISTADO 13).</p> <p>“Normalmente esse seminário que a gente tem, que é o seminário nacional com todos os educadores, é uma imersão de 4 dias, onde a gente faz várias coisas para se fortalecer, para aprender coisas novas, para rever as pessoas. Então se assiste palestras, se faz oficinas, às vezes os próprios educadores, alguns educadores organizam oficinas”. (ENTREVISTADO 11).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Imediatamente, antes do início desta fase, observa-se que, com o uso da capacidade de *sensing*, tornou-se possível identificar uma série de possibilidades e oportunidades que foram executadas na fase 03, o que viabilizou a inovação movimentos principalmente de *scaling out* (com o maior número de unidades), mas também de *scaling up* (especialmente em função da aproximação com políticas públicas) e *scaling deep* (com o fortalecimento das unidades e seus beneficiários). Entende-se que, para tanto, a capacidade dinâmica de *seizing* foi a mais evidente.

4.2.4 Fase 04 – Busca de Alternativas para a Continuidade da Escalabilidade (a partir de 2014)

O período que inicia em 2014 foi marcado pela crise econômica, especialmente no Brasil. Por ter participantes atuantes em diversas áreas de conhecimento, a captação de informações e **identificação de oportunidades e ameaças** tornaram-se facilitadas. Pela forte conexão com as empresas, especialmente com seus dirigentes e conselheiros voluntários, que são executivos de diversos setores da economia, o Projeto Pescar pode rapidamente perceber os impactos do período de recessão, que já começava a dar sinais com a diminuição de novas unidades. Assim, foi necessário mais uma vez trabalhar na **adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros e novas formas de captação de recurso** por meio da criação e adoção de adaptações na forma de operar. O objetivo primordial foi tornar-se mais eficiente e fomentar a criação de novas alternativas de parcerias para manutenção das unidades existentes e criação de novas.

“Ele funcionou muito bem em quarenta anos. Trinta e oito anos, mas com trinta e oito anos nós notamos que ele começou a ficar obsoleto. Porque ele teve uma longevidade de trinta e oito anos, não é mole. É muita coisa. Então fui protagonista, eu sempre falei na diretoria, [...]e nós mantínhamos a mesma “Maisena”, o mesmo produto há trinta e oito anos. E já estava na hora de criar um produto B. [...], mas isso não é fácil, por quê? Porque tem a nossa missão, a nossa visão, que eu não posso ir contra. Eu tenho que criar um produto alinhado com os nossos propósitos e que tenha um risco baixo para a fundação. Porque a fundação o nosso papel é perpetuar a fundação. Ela tem que se renovar, oxigenar e perpetuar”. (ENTREVISTADO 2).

Neste momento, o Pescar já se encontrava bastante consolidado, com unidades em 04 das 05 regiões brasileiras, além da presença fora do país. Na busca por dar continuidade a estes resultados, uma série de estudos e debates internos passaram a ser feitos pensando na criação de alternativas para a sobrevivência do Pescar, tanto no que se refere à gestão do programa social quanto à metodologia de trabalho.

“E aí a gente passa por um momento de reflexão estratégica bem profunda, né? Para poder olhar aonde é que está a raiz da barreira do crescimento, para atender mais jovens. Aí vai lá na raiz e disso surgem novos projetos”. (ENTREVISTADO 3).

Neste período, especialmente a partir de 2014, observa-se que a FPP procurou realizar uma revisão dos **processos de governança, com vistas a garantir transparência e uma imagem de credibilidade** junto aos parceiros. Segundo uma das entrevistadas,

“o que aconteceu foi uma atualização pensando modelos diferentes de governança. Então teve um comitê na verdade que trabalhou nisso sim, né? Com outros modelos de governança e nos fizeram então estar trazendo coisas que a gente desejava, como a entrada de egresso, por exemplo”. (ENTREVISTADO 4).

Junto a isso, atuou-se em uma **atualização da metodologia de trabalho**, que envolveu diversos atores, especialmente os ligados à prática pedagógica, visando adequar a sistemática do Pescar para atender a demanda das organizações e comunidades parceiras:

“[...] aí também nós fomos nos transformando, saindo do campo operacional das escolas e nos capacitando para ser, vamos dizer, o apoio das nossas unidades. Fomos mudando, né? Para poder também ter mais visibilidade e mais capacidade nossa aqui de gestão nas unidades. Contratamos gente da área da pedagogia, [...] nosso negócio é vamos dizer, não vender um serviço, mas estar updated num serviço que a empresa não quer fazer de outro jeito e para se meter nisso tem que ter apoio”. (ENTREVISTADO 1).

Uma das adequações na metodologia foi a criação de um sistema de avaliação dos jovens por competências. Esse sistema permite ao educador social avaliar cada jovem em treze competências ligadas a cada um dos eixos da metodologia (saber conviver, profissional e cidadão) e consideradas essenciais para a sua transformação social. As avaliações são trimestrais e ajudam o educador social a identificar que pontos são os de maior dificuldade e atenção e que devem ser trabalhados no decorrer do próximo trimestre. Esta é uma das ferramentas que ajuda a perceber se a transformação social almejada realmente está acontecendo.

Além de ajudar no processo de transformação social, essa prática aproxima o jovem e o educador, já que, para avalia-lo, é preciso de fato conhecê-lo, o que impacta nos resultados gerados. Uma das entrevistadas comenta sobre o acompanhamento sistemático que o educador exerce para cada jovem:

“Eu faço o acompanhamento das escolas e um acompanhamento dos jovens diariamente. Então, se tem uma avaliação bem grande, que avalia as competências dos jovens, são treze competências, e a gente vai avaliando diariamente essas competências: ah, não está legal aqui? O jovem é chamado para conversar para que ele melhore”. (ENTREVISTADO 11).

Esses movimentos de adequação da metodologia são ressaltados pelos entrevistados como formas de manter o programa atualizado, impactando na sustentação do Pescar por meio da sua **credibilidade, arquitetando soluções que atraíam apoiadores** para o objetivo principal, **que é a transformação social dos beneficiários**. Um exemplo dado por uma das entrevistadas, que é articuladora de uma das unidades existente desde 2015, é que, ao buscar uma solução para uma demanda da responsabilidade social, em sua empresa, já tinha o Pescar em mente por sua marca e pela possibilidade de expandir o programa para outras unidades de negócio em outros estados.

“A primeira coisa que eu vejo é a questão da credibilidade da Fundação, né? Tem uma outra... um impacto importante também, é que a Fundação já tem vários locais do país e a ideia é ter unidades não só aqui no Rio Grande do Sul, mas poder expandir esse modelo para outros estados, né? [...] que a gente tem unidade. E também pelo sistema de gestão que o Pescar tem, né? É algo que a gente acredita na metodologia e principalmente no impacto que realmente ele provoca lá na ponta, não só para os jovens, mas para as famílias que são impactadas por esse projeto. Então acho que é acreditar na causa mesmo. [...] A gente que trabalha com o Pescar sabe que ele é efetivo, que ele traz transformação”. (ENTREVISTADO 13).

Por volta de 2015, um movimento de **pesquisa de tecnologias que suportassem as necessidades de entrega** da gestão do Pescar começou a acontecer. A busca era por tecnologias que otimizassem os processos, para redução de custos, que possibilitasse o fluxo de informações em toda a rede e que facilitasse a aquisição de informações e indicadores para a tomada de decisão.

Através de parcerias com uma empresa da área de software, foi possível **implantar uma nova tecnologia para suporte ao processo e captação de informações**. Assim, o Pescar passou a adotar em toda a sua rede, gratuitamente, um sistema para troca de conhecimento de forma colaborativa, que apoia a troca de informações entre as unidades, assim como a melhoria e a revisão de processos. Essa tecnologia é apontada como uma das formas de melhorar os resultados e eficiência do Pescar como um todo, pois ajuda a conectar todas as unidades e a disseminar de forma instantânea as boas práticas, bem como a melhorar **a recepção de informações dos stakeholders, trocas de informações e acompanhamento sistemático da execução do programa**. Um exemplo é a revisão dos materiais pedagógicos, que pode ser realizada com a participação de todos educadores e supervisores, reduzindo custos e tempo de realização, o que, até então, necessitaria de reuniões e encontros

presenciais, que continuam a acontecer, mas que passam a ser mais uma forma de trocas na rede. Uma das entrevistadas comenta sobre a mudança:

“A gente também implantou um software de troca de conhecimento de forma colaborativa [...] a gente conseguiu daí a licença. E a gente vem implantando aí [...] a possibilidade dos educadores trocarem coisas, compartilharem ideias, experiências, as coisas que estão fazendo, pedirem alguma ideia [...]. A gente fez no final do ano passado toda uma revisão dos materiais, dos antigos ficheiros, que a gente está chamando de guias didático-pedagógicos. Como que a gente fez isso? Lá no sistema, criando grupos de quem estava fazendo a formação afim, ia postando materiais daquela formação e a gente ia criando os ficheiros daquela formação”. (ENTREVISTADO 4).

A criação de formas de troca de informações entre integrantes da rede é apontada por diversos entrevistados como importante, especialmente para aquisição de conhecimento e troca de boas práticas, o que possibilita que educadores geograficamente distantes possam se apoiar em diversas situações.

Além disso, destaca-se, no mesmo período, a **busca por mais uma tecnologia para suporte à execução** do Projeto Pescar, um software para suporte ao processo de crescimento, gestão e acompanhamento do trabalho nas unidades. Desta forma, foi implantado, em 2016, um sistema informatizado de gestão acadêmica para que os educadores informem o que ocorre na unidade e para que possa ser realizado *follow-up* pela gestão e área pedagógica em relação às especificidades de cada unidade, bem como a possibilidade de obter a visão do todo. Além disto, foi adotado um sistema que possibilita troca de informações entre todos os níveis, compartilhamento de projetos e postagem de ideias.

As licenças para utilização dos novos sistemas foram disponibilizadas gratuitamente ao Pescar por meio de **parcerias, gerando economias e melhoria de processos**. Contudo, para trabalhar a implantação dos sistemas e de todas as mudanças desejadas, uma consultoria especializada conduziu também de forma voluntária um projeto de gestão da mudança. Este projeto foi nomeado *IntegrAção* e englobou a realização de um diagnóstico das necessidades, o processo de identificação e mudanças de sistema, mapeamento e revisão de todos os processos realizados para existência do Projeto Pescar e criação de instruções de trabalho. Em um dos relatórios de atividades o Presidente diz que “em 2016, tivemos a realização de um marco na nossa história, o Projeto IntegrAção, ancorado na colaboração voluntária de empresas especializadas”. (PESCAR, 2016). A conclusão de todas as etapas do projeto ocorreu no segundo semestre de 2017.

A otimização de processos, assim como a identificação de atores chave para manutenção, seguem na pauta desse momento mais recente, o que é visto como a readequação do Pescar ao cenário atual. O **mapeamento de processos e a gestão do conhecimento**, são considerados importantes para identificação dos itens críticos:

“Tem todo um ciclo de amadurecimento. Desde o processo de lá, quais são as nossas raízes, nossos problemas, o que está pegando, ouvindo empresas da rede, ouvindo educadores, ouvindo isso, ouvindo aquilo. Amarramos tudo isso, mapeamos todas as atividades para rodar uma turma do Pescar. Então são quinhentas e doze atividades. [...] são cinquenta e tantos processos, dos quais vinte e um a vinte e cinco processos, são exclusivos do educador [...]. Então ele é uma pessoa muito estratégica para o processo. Todas essas informações, esses dados concretos foram deixando em vista explodida assim: esse cara é muito estratégico e dentro da empresa ele tem todas essas barreiras”. (ENTREVISTADO 3).

Comemorando 40 anos de fundação, ainda em 2016, o Projeto Pescar passou por um novo processo de planejamento estratégico, que envolveu todos os participantes da rede com foco na continuidade do programa. Uma das entrevistadas relata que

“já começou no início do ano a fazer algumas atividades envolvendo os dirigentes das unidades, os educadores e os articuladores das unidades a pensar junto conosco, pensando o Pescar para os próximos 40 anos”. (ENTREVISTADO 4).

O foco dos eventos, que culminaram em uma imersão dos conselheiros e tiveram como resultado o planejamento estratégico, foi pensar na perpetuação, considerando o contexto de crise econômica atual, já que a maior parte das unidades estão associadas a empresas. Uma das entrevistadas reforça que:

“uma das coisas que a gente viu muito é que a gente precisou se reinventar[...]. Isso pensando na instituição e tem também a realidade o cotidiano do público-alvo, de quem é nosso o fim, que é o desenvolvimento jovens”. (ENTREVISTADO 4).

Dessa forma, a partir da **identificação de oportunidades e ameaças**, alguns temas em especial tiveram destaque, como o entendimento sobre o perfil do beneficiário do Pescar, suas necessidades, o que mudou nos últimos anos e de que formas ele pode ser atendido, passaram a estar ainda mais em evidência.

“Então, a gente fica trabalhando, estudando, a gente fica trabalhando no planejamento estratégico também. A gente tenta adaptar o projeto ao futuro, é isso que acontece, então talvez por isso a gente chegue lá no futuro. Já pensando em como é que ele vai funcionar no futuro. Então vamos lá, no futuro em 2030... vai ter favela? Vão ter pessoas carentes? É, mas ele vai ter um tablet? Entendeu? [...] vai ser a distância? A internet vai ser de graça? [...] como é que nós vamos tratar esse jovem? Como é que nós vamos chegar nele? Como é que ele vai aprender?”. (ENTREVISTADO 7).

O planejamento estratégico de 2016 é tido pelos entrevistados como uma forma de reconfigurar os ativos do Pescar e levar para as empresas e comunidades uma solução efetiva e, ao mesmo tempo, fácil de ser implantada, com custos mais baixos. No decorrer de 2017, alguns projetos pilotos iniciaram e um dos entrevistados comenta os resultados esperados para o ano de 2018:

“Um programa mais leve, light. Não vai perder qualidade, vai ser de nove, dez meses no ano, mesmo número de jovens quinze a vinte, só que o custo dele vai ser bem menor. Nós estamos falando assim talvez metade, um terço do que custa hoje. [...] um negócio leve, e que não assuste tanto o empresário. [...] expansão nós vamos atacar com um modelo low cost, modelo light”. (ENTREVISTADO 2).

A construção do planejamento estratégico também foi conduzida gratuitamente com o apoio de uma consultoria especializada no tema e, a partir disto, foram pensadas uma série de mudanças desde a metodologia, as tecnologias utilizadas, a revisão de todos os processos existentes, assim como a necessidade de implantação da gestão do conhecimento. A partir disso, também se tornou mais consciente a **busca e abertura de novas fontes de recursos e o fomento à criação de novos formatos de parceria e atuação**, com a concepção de novas formas de implementação, não mais apenas através de uma empresa, mas pela junção de várias empresas, ou de articulação de comunidades, órgãos públicos e, até mesmo, outras organizações não governamentais.

Neste sentido, em uma das visitas à FPP, no segundo semestre de 2017, foi possível observar o representante de uma grande ONG de Porto Alegre, que atende essencialmente crianças e pré-adolescentes, visitando a instituição e discutindo com o coordenador de expansão a possibilidade de criação de um Pescar na comunidade atendida, para os jovens que já não são mais atendidos pela ONG em função da idade.

Algumas das adaptações da área de expansão tem sido a **leitura de contextos e a adoção de abordagens customizadas**, de acordo com o entendimento de necessidades de comunidades, para apresentar alternativas que se moldem a estas realidades, como, por

exemplo, os consórcios, agregando diversas organizações, ou oferecendo a criação de um curso que se adeque à necessidade da região. Um dos entrevistados comenta que o processo de prospecção para abertura de novas unidades pode iniciar por indicações ou através da percepção de novos potenciais parceiros no mercado:

“Nós fazemos uma análise de contexto, por exemplo, na imprensa, empresas que estão indo bem [...]. Tu olhas para ele, ele tem faturamento, tem um empresário por trás que mostra a cara [...]. Precisa de mão de obra qualificada, precisa de talentos, precisa de pessoas engajadas. Por que não? Então, essa forma de analisar, de ver, por exemplo, a “X”, tu vêes em várias unidades, em vários locais, que está crescendo. [...] Vou te dar “n” exemplos assim, que são empresas que estão crescendo e que tem uma necessidade ao mesmo tempo de aprimorar a sua gestão ali e de ter jovens aprendizes, que a lei exige, de ter pessoas qualificadas, pessoas engajadas. Então ali a gente percebe oportunidades para se apresentar. E a apresentação do Pescar, o que eu levo comigo, é a questão seguinte, a gente tem o dever de dar oportunidade para as empresas conhecerem o Pescar. Entendeu? Então assim, talvez [...] a empresa não venha a aderir, mas o importante é que ela saiba que existe e que pode ser uma alternativa”. (ENTREVISTADO 5).

Atualmente, o trabalho do coordenador de expansão é um trabalho comercial e de prospecção que vai desde a identificação de potenciais parceiros no mercado até a apresentação do Projeto Pescar para o empresário ou executivo responsável. Além disto, especialmente nesta fase mais recente, tem sido agregado à criação de alternativas que se adaptem àquela realidade, como, por exemplo, os consórcios, agregando diversas organizações, ou oferecendo a criação de um curso que se adeque à necessidade da região. O entrevistado comenta que o processo de prospecção pode se iniciar por indicações ou através da percepção de novos potenciais parceiros no mercado.

A crença no propósito do Pescar e de que é a solução para um problema social grave está presente na fala da maioria dos entrevistados, que apontam que, no atual momento, é percebida como um dos propulsores para a busca de alternativas para que o trabalho possa perdurar. Um dos entrevistados reforça a necessidade de expandir dizendo:

“Esse jovem que a gente está salvando, transformando, nós somos um grão de areia no oceano. O tamanho de jovens no Brasil, com esse problema, é de dez milhões. Em quarenta e um anos, nós transformamos trinta mil [...]. Entendeu? Para ti ter uma dimensão de um problema, ok?”. (ENTREVISTADO 2).

Com o crescimento e amadurecimento do Projeto Pescar, tornou-se possível, além de continuar estudando a legislação, tentando aproveitar incentivos e oportunidades, passar a

buscar impactar de alguma forma na criação de alternativas que possam beneficiar a expansão da inovação social de forma mais ampla. Um dos entrevistados comenta que para tanto a **participação em órgãos deliberativos** tem sido fundamental:

“A gente tem um projeto estratégico na área da legislação, buscando um incentivo fiscal para a empresa que tiver uma formação, que estiver participando de um projeto como o nosso. Não exclusivamente o nosso, né? Participando de projetos na área de formação de jovens [...]. A gente participa dos fóruns, municipal, estadual de aprendizagem, que aí tem as outras entidades. Já fomos, agora há pouco tempo, com o Ministro do Desenvolvimento Social, conversar com ele [...] para ver a possibilidade de mudanças”. (ENTREVISTADO 3).

Para atuar nestes espaços, é necessário que o Projeto Pescar como um todo esteja regular em todos os aspectos ligados à legislação. Para continuar atendendo a todas as demandas legais, sem perder eficiência, foi necessário começar a **captação de economias e de apoios financeiros para continuidade e melhoria**. A busca por parceiros que pudessem ceder produtos ou serviços que apoiassem processos importantes para a continuidade e adaptação a um cenário de crise econômica foram importantes, já que permitem o acesso a serviços especializados, sem custo.

“Porque a fundação começou a entrar em parâmetros legais de supervisão, frente ao governo e tudo mais, onde ela tem que ter uma atuação muito mais de governança, sobre tudo, do que apenas passar um método, achar que é legal montar uma escola, você entendeu? Tem que prestar contas. [...] ”há muito tempo nós estamos querendo colocar uma ferramenta, que favoreça a integração dos nossos processos, que nos possibilite ter dados mais confiáveis dos registros, e conseguimos que uma empresa, que tem um RP ligado à educação [...] nos ceda o software [...]”. (ENTREVISTADO 16).

A busca por criar alternativas para aumentar a eficiência do Projeto Pescar e reduzir seus custos de manutenção, fez com que envolvidos de diversas áreas (apoiadores, dirigentes, conselheiros, voluntários, funcionários, etc.) pudessem fazer uma leitura do ambiente.

“Então, daquela leitura inicial saíram três frentes: uma frente forte em comunicação, que seria, assim, uma abordagem que eles iam contratar uma empresa de comunicação para fazer todo um trabalho. Tinha um aspecto todo da parte legal, de governo, de comunicação externa, eu diria, que também eles tiveram que ter todo um cuidado, que saiu também do resultado daquela leitura nossa. E uma batida em cima dessa questão dos processos: processos da fundação, a nova dinâmica de funcionamento que a fundação teria que se

adaptar, frente a esses movimentos externos que a estavam afetando". (ENTREVISTADO 16).

A partir do planejamento estratégico, foram identificadas as forças e as fraquezas do Projeto Pescar, com destaque para alguns resultados que são tidos como indicadores do processo de transformação social, como o não atendimento de uma segunda geração de beneficiários:

"Nós temos uma estatística que, [...] os filhos dos nossos jovens não estão sendo atendidos pelo Pescar. Nós não temos histórico dos filhos dos nossos jovens. [...] não é só o acompanhamento que a gente dá para o jovem, mas saber que aquele jovem conseguiu, por mínimo que tu possas transmitir, e que ele conseguiu montar a sua estrutura familiar e tudo é isso. Isso é importantíssimo e o pouco que a gente faz nesta imensidão de necessidade que o país tem". (ENTREVISTADO 9).

Na atualidade, é possível observar que o sentimento de gratidão e preocupação com a perpetuação do programa pelos egressos faz com que muitos deles passem a atuar e contribuir diretamente. Esse sentimento é traduzido da seguinte forma por um dos egressos entrevistados:

"É que o Projeto Pescar te pega, na verdade ele te marca, né cara? Para mim é uma questão de gratidão assim poder contribuir com o Projeto Pescar, de poder estar junto, poder me doar por algo que eu acredito e que mudou a minha vida. Entendeu? Eu creio em Deus em primeiro lugar, mas se eu não tivesse conhecido o Projeto Pescar". (ENTREVISTADO 8).

E, para um dos conselheiros entrevistados, para se manter ao longo de tantos anos e mesmo em um cenário de crise econômica como o dos últimos anos,

"o segredo do Projeto Pescar é o resultado que ele entrega a cada ano, nas turmas que ele entrega para sociedade, para o mercado de trabalho, [...] você tem homens de valor saindo dali e numa quantidade interessante". (ENTREVISTADO 7).

Ou seja, é o **processo de transformação social dos beneficiários** um dos motivadores para a continuidade do Pescar, pois

"é difícil você vender para pessoa que aquilo vai dar certo. Mas quando ela realiza o projeto e ela vê que aquelas pessoas mudaram e vê que daqui a pouco

não tinha sonho nenhum e tem sonho, entende? Isso mexe com as pessoas. Quando ela vê, assim, o colaborador que daqui a pouco estava desmotivado indo lá, sabe, voltar feliz”. (ENTREVISTADO 12).

Na fase atual, o processo de **captação e sensibilização de novos contatos** continuou a ser realizado pela área de expansão com o apoio das diretorias e se tornou ainda mais importante, já que disto depende a manutenção das unidades e a possibilidade de novas aberturas. Esses contatos são realizados visando garantir que o Pescar esteja na pauta e sensibilize pessoas que se engajem, seja para disseminar a ideia em outros grupos ou, ainda, que não tenham condições de iniciar uma unidade e possam tê-lo como opção para investimento em um momento mais favorável. Um dos entrevistados cita que procuram manter contato constante com diversos empresários:

“[...] , que são empresários de referência, que por sua vez geram outras indicações. [...] A gente pergunta a questão de outras indicações, ou seja, procura envolver o CEOs ou o próprio gestor de RH, ou próprio analista, enfim, para que seja o embaixador do Pescar dentro da sua possibilidade. E aí a gente vai ampliando essa rede de relacionamentos”. (ENTREVISTADO 5).

Entre os atrativos para apoiadores e mantenedores na fase atual, uma das formas utilizadas **para delinear de soluções que atraiam apoiadores** é oferecer a oportunidade de as organizações ou comunidades atuarem em um projeto social, mesmo sem conhecerem este “mercado”.

“A fundação nos dá todo o apoio, ela nos dá o sistema para implantar, ela nos dá todo o acompanhamento, ela ajuda na formação de turma, ela está na seleção, ajuda em tudo, tá? Hoje também está certificada no ministério do trabalho. É o grande atrativo, hoje, a fundação dá toda a assistência”. (ENTREVISTADO 10).

Desta forma, o suporte fornecido para as organizações que adotam o Pescar é um diferencial, especialmente por fornecer a metodologia de como fazer para quem não possui expertise em projetos sociais, mas deseja investir em sua comunidade ou na causa.

No decorrer dos mais de 40 anos de atividades, algumas organizações parceiras optaram por executarem a inovação social, ou uma proposta semelhante, mas não estarem vinculadas ao Projeto Pescar, que, normalmente, tem um custo mensal de manutenção dos serviços da Fundação e tem exigências mínimas, como espaço físico adequado às aulas, uniforme, alimentação diária, seguro de vida, etc. Uma das entrevistadas cita que, pelo déficit de jovens atendidos, este movimento não é percebido como um problema.

“Tem também os filhotes do Pescar, né? Que nasceram durante esses anos, porque a gente começou a estar muito na vitrine, não só por prêmios, como por qualidade de serviços e aí começou a nascerem os filhotes. Têm vários, por isso é que eu digo “Não tem problema, existe muita gente para atender”. (ENTREVISTADO 1).

Alguns destes chegaram a ter unidades do Pescar e resolveram seguir sem o vínculo, e outras instituições iniciaram as atividades apenas inspiradas no trabalho realizado. Por não terem um relacionamento com o Projeto Pescar, a FPP não tem nenhum tipo de controle ou mapeamento destes projetos. Contudo, entende-se que é mais uma forma de disseminar a ideia e atender um número ainda superior de beneficiários.

4.2.4.1 Aproximação com a Literatura e Principais Achados da Fase 04

O sucesso de uma inovação social sofre influência do ambiente em que esta está inserida, já que as demandas de mercado, políticas e culturais são complexas e difíceis de manipular diretamente. Para gerar escalabilidade a ponto de causar impactos de forma ampla, torna-se importante perceber e conectar a inovação social às oportunidades existentes em seu ambiente. (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Para o Projeto Pescar, a fase 04 foi marcada pela identificação e necessidade de adaptação a um mercado em crise, já que a grande maioria de suas unidades está vinculadas a empresas. As capacidades dinâmicas foram importantes para percepção das ameaças relacionadas à mudança do mercado, bem como para moldar as oportunidades no período de crise (*sensing*), para apreender as oportunidades e colocar em prática as ações para seu aproveitamento e execução (*seizing*) e, por fim, para engajar os envolvidos na mudança nos processos, criando formas de chegar aos objetivos da inovação social (*transforming*).

Além disso, entende-se que, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, existem fatores que podem ser vistos como promotores da escalabilidade. Internamente, destaca-se a capacidade de liderança, experiência, credibilidade e reputação, qualidade do produto ou serviço e inovações incrementais, já no que se refere ao ambiente externo, além do suporte de governos, a filantropia, o envolvimento da comunidade e a possibilidade de constituição de parcerias como forma de aquisição de recursos ou competências. (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). A percepção das oportunidades e ameaças, através de *sensing*, torna possível que o Pescar fortaleça algumas das experiências e conhecimentos já

existentes e insira novas práticas para atender ao público alvo e ser uma alternativa interessante para potenciais investidores.

Fica claro que a ideia é que a implantação da inovação social exija cada vez menos envolvimento dos parceiros, especialmente no que se refere à condução do que é chamado de essência do Projeto Pescar, que é a questão social. Não somente a transformação social, mas todos os aspectos legais e burocráticos ligados à execução de uma unidade. É fundamental para a metodologia que o jovem tenha acesso ao ambiente real do mundo do trabalho e voluntários que tenham expertise nos temas trabalhados. A ideia é que se possa oferecer um trabalho ainda mais pronto para os parceiros.

Desta forma, as práticas de identificação de oportunidades e ameaças, ligadas à *sensing*, tornaram-se importantes para que a inovação social pudesse ser ajustada em alguns aspectos para atender às novas necessidades do ambiente. Entende-se que o planejamento estratégico, com envolvimento de diversos atores, novamente foi um movimento importante para assimilação das mudanças do cenário e para criação de alternativas à sobrevivência, que, por sua vez, afeta a escalabilidade.

Do planejamento estratégico, surgiram três principais frentes a desenvolver, uma delas ligada à comunicação, outra a questões legais e uma vinculada à gestão de processos. Estes três itens foram entendidos como muito relevantes para a escalabilidade da inovação social. O primeiro deles, a comunicação, está sendo trabalhada para atingir diversos públicos e para fortalecer a marca, utilizando-se de parcerias de organizações reconhecidas por seus trabalhos na área de comunicação e marketing. As questões legais seguem sendo importantes, especialmente para *scaling out*, já que a rápida identificação da possibilidade de alterações ajuda na preparação do Pescar, assim como a percepção de novos possíveis benefícios das novas legislações.

Já a gestão de processos foi algo novo, mas que foi percebido como primordial para conhecimento do que acontecia em cada espaço, o que poderia ser melhorado, replicado para outras unidades ou o que deveria ser eliminado das rotinas. A utilização de novas tecnologias como um software de trocas entre as unidades e o ERP para controles da execução em todos os pontos. Para Herrera (2015), além de replicável, a inovação social deve ser mensurável, ou seja, necessita de controles que possam apoiar a gestão na percepção do que está acontecendo em sua execução e quais estratégias devem ser adotadas para correção ou reforço de ações realizadas.

Os momentos de parada e reflexão podem ser importantes para a sobrevivência da inovação social. Além da busca por investidores, Mulgan et al. (2006) sustentam a

importância da percepção e da criação de estratégias para alcance da escalabilidade. Para os autores, faz-se necessário mais do que uma estratégia habilidosa, uma visão ampla e coerente, com capacidades para organizar os recursos existentes e para apoiar a identificação das oportunidades de mercado. Entende-se que, no caso estudado, o planejamento estratégico atua justamente nestes aspectos.

Também, a partir do planejamento estratégico, a inovação social se tornou mais flexível para novas formas de atuação. Os consórcios, por exemplo, se apresentam como uma alternativa que diminui os custos das empresas, enquanto aumenta e fortalece a rede Pescar como um todo. A busca por unidades articuladas nas comunidades e não apenas vinculadas a uma empresa específica tem sido um movimento de cocriação entre FPP, comunidades, beneficiários e apoiadores que, além de ajudar no processo de *scaling out* ao atender mais beneficiários, também impacta no processo de *scaling deep*, uma vez que gera transformações na comunidade em que se insere (MOORE, RIDDELL; VOCISANO, 2015), começando no processo de articulação antes mesmo do início dos cursos.

Neste sentido, Moore, Riddell e Vocisano (2015) apontam, ainda, que a busca pelos resultados sociais é um processo complexo, que requer não somente a combinação de mais de uma estratégia, mas a reformulação do problema e, se necessário, da proposta da organização e de sua iniciativa, o que requer visão de longo prazo e, mais do que isto, perceber a inovação social como processo e não como projetos pontuais.

Exemplo deste movimento, o coordenador de expansão, contratado ainda na fase 03 com uma função bastante comercial e de prospecção de novos parceiros, passa a exercitar um olhar mais amplo em relação à abertura de novas unidades, necessitando não apenas convencer uma organização a adotar o Projeto Pescar, mas a construir a proposta de adoção em conjunto com a comunidade, instituição, empresa ou empresas parceiras. O que ocorre é que, em função da mudança de cenário, com falta de recursos e receitas para investimento dos possíveis investidores, ele passa a atuar na leitura de contextos, ou seja, percebendo e mapeando as necessidades e possibilidades, não somente do novo parceiro, mas de todo o entorno, observando quais outras organizações podem atuar na parceria ou no apoio à alimentação, ao uniforme, etc, quais os cursos mais adequados às possibilidades de execução e a geração de emprego posterior e propondo, em conjunto com os responsáveis por outras áreas, como pela gestão do programa social, uma solução que melhor atenda àquela necessidade.

Destaca-se, nesta fase, que, mesmo trabalhando para se adaptar ao novo cenário, os processos para transparência, governança e manutenção da imagem de credibilidade são

mantidos e apontados pelos entrevistados como motivadores para muitas organizações adotarem e apoiarem as unidades do Projeto Pescar, o que se fortalece com a manutenção dos ideais do projeto, que permanecem os mesmo desde sua concepção e que, por sua vez, apoia o processo de *scaling out*.

“Através da rede então, a gente tem confiança das pessoas e acaba tendo credibilidade. Eu acho que isso está muito também ainda vinculado um pouco à figura do senhor Geraldo, à figura da dona Rose, entende? Que foram pessoas, assim, desbravadoras, que buscaram, que foram pessoas diferentes. Até hoje a gente vê algumas pessoas chegarem aqui e dizerem: “ah, eu convivi com o senhor Geraldo”. Você conversa com nosso conselho curador: “ah, o senhor Geraldo faria isso”, entende? [...] entende, não é uma mera noção. É essa presença em termos de ideal, de inclusão, há 40 anos, quando a gente nem falava em diversas coisas, né?”. (ENTREVISTADO 12).

Embora os ideais do fundador ainda estejam presentes, especialmente no que se refere aos propósitos da inovação social, o engajamento de indivíduos de diversas áreas é um dos destaques nesta fase para a continuidade do processo de escalabilidade. Um exemplo, são os mais de 2.500 voluntários atuantes, não somente na atividade fim, mas em diversos papéis de gestão e apoio à inovação social, como a área jurídica, de comunicação, entre outras. De acordo com Mulgan (2006), todo inovador social de sucesso chegou ao resultado esperado por conseguir convencer muitas outras pessoas da importância de sua ideia, já que no longo prazo as ideias se tornam mais poderosas do que os indivíduos ou as instituições. Esse é o movimento que parece estar ocorrendo com o Projeto Pescar. No discurso dos entrevistados, especialmente dos egressos, é possível ver a crença na capacidade de a inovação social transformar a realidade, e esta crença faz com que estas pessoas atuem como militantes da causa.

A busca por tecnologias que apoiassem a gestão, a modernização e otimização de processos também foi um dos fatores marcantes nesta fase. Ao identificar a necessidade de reduzir custos e potencializar as ações realizadas, foi necessário pesquisar sobre as tecnologias que atenderiam as demandas e, ao mesmo tempo, encontrar parceiros que cedessem as tecnologias sem custos. Contudo, apenas implantar os novos sistemas não seria suficiente. Foi necessário trabalhar na preparação das pessoas envolvidas em toda a rede, independentemente da localidade. Os entrevistados mostraram-se confiantes em relação a estas mudanças.

“E nós estamos agora nesse momento, chegamos depois de toda a revisão estratégica, chegamos a um novo modelo de atuação, que a gente vai começar agora, a experienciar. E a gente espera que ele nos dê aí um outro, nos leve para um outro patamar de atuação. Principalmente no sentido de ganhar escala. E o que que vai ancorar esse outro modelo? É toda a implantação de um ERP, é toda uma implantação voltada, para uma revisão de todos os processos, na automatização de muitos desses processos. O novo sistema acadêmico, aí tem uma série de tecnologias que vem para ancorar isso. [...]são duas coisas que estão andando juntas, o modelo novo de operar, que vai ser também ancorado, por um conjunto de ferramentas tecnológicas. Isso nós estamos apostando que vai nos dar a virada na chave para dar sustentação ao próximo tempo”. (ENTREVISTADO 3).

A gestão do conhecimento, que diz respeito à transferência de conhecimento, integração e proteção de *know-how*, é um dos microprocessos que dá suporte à capacidade dinâmica de *transforming*. (TEECE, 2007). Para implantação da gestão do conhecimento no Projeto Pescar, uma consultoria especializada em gestão da mudança conduziu de forma voluntária o projeto de implantação, que englobou a demanda do planejamento estratégico de revisão e gestão de processos e implantação dos novos sistemas.

Com o apoio de uma empresa com o conhecimento e a experiência necessários para condução da gestão da mudança tornou-se possível orquestrar uma série de recursos e esforços para que as diversas demandas relacionadas às mudanças ocorressem. Novamente, a percepção da necessidade de mudança impulsionou a ação, que repercutiu na busca de uma parceria gratuita e no aprendizado gerado aos envolvidos no processo.

Nesta fase, destaca-se a busca por parcerias que cederam produtos ou serviços sem custos em favor da causa da inovação social. Um aspecto importante observado é que no momento de pedir o apoio normalmente são passadas algumas contrapartidas a estas organizações parceiras, como a vinculação em comunicações do Projeto Pescar, o acesso a uma rede de empresas e de empresários, já que os dirigentes das unidades participam de reuniões e momentos em que estes parceiros também são convidados. Na fala de um dos apoiadores, evidencia-se sua percepção do Projeto Pescar e a cessão de um dos seus produtos:

“E aí é que está o poder assim, de como fazer aquilo que se fazia a bastante tempo bem e continuar fazendo isso, mas também agregar outras fontes, né? Pensar. Eu tenho algumas coisas que são indiretas assim, que eu percebo. É quando tem esses eventos do Pescar, eu não posso ir em todos, mas em alguns que me convidam eu vou e para mim é fantástico de poder interagir com alguns empresários que estão lá. Isso para mim tem valor”. (ENTREVISTADO 15).

As capacidades dinâmicas novamente apresentam-se como necessárias, uma vez que é necessário ter a capacidade de *sensing* para perceber os potenciais parceiros e a clareza sobre quais os benefícios a serem gerados pela parceria, assim como a abordagem a ser utilizada. Estes processos de captação de economias afetam a escalabilidade indiretamente, pois, ao apoiar a melhoria da inovação social, acabam afetando sua sobrevivência pela modernização das rotinas e procedimentos e pela otimização de processo sem geração de custos adicionais. Neste sentido, Westley e Antadze (2010) apontam que, mesmo que existam habilidades individuais ou institucionais, a busca pelas parcerias geralmente é mais sábia, pensando em redes de atores, o que facilita os processos de mudança.

Além disto, os movimentos de adequação da metodologia são ressaltados pelos entrevistados como formas para manter o programa atualizado, impactando na sustentação do Pescar por meio da sua credibilidade, que é percebida como um dos fatores que impactam no seu processo de *scaling out*. Observa-se a importância de manter o olhar sobre todos os aspectos. Manter a entrega de um “produto” atualizado torna-se mais uma forma de manter as unidades já existentes atuando de acordo com as necessidades e demonstra, para possíveis investidores, que o foco está na geração de resultados satisfatórios para os beneficiários.

Mais uma vez, entende-se que o significativo processo de transformação, que aqui associa-se também à capacidade de *transforming* da inovação social, sustentado pelo processo de desenvolvimento de competências dos jovens, é o principal promotor desse movimento. Cabe destacar que a metodologia utilizada, que gera a transformação social, não passa só pelo jovem, mas também por sua família, escola e comunidade.

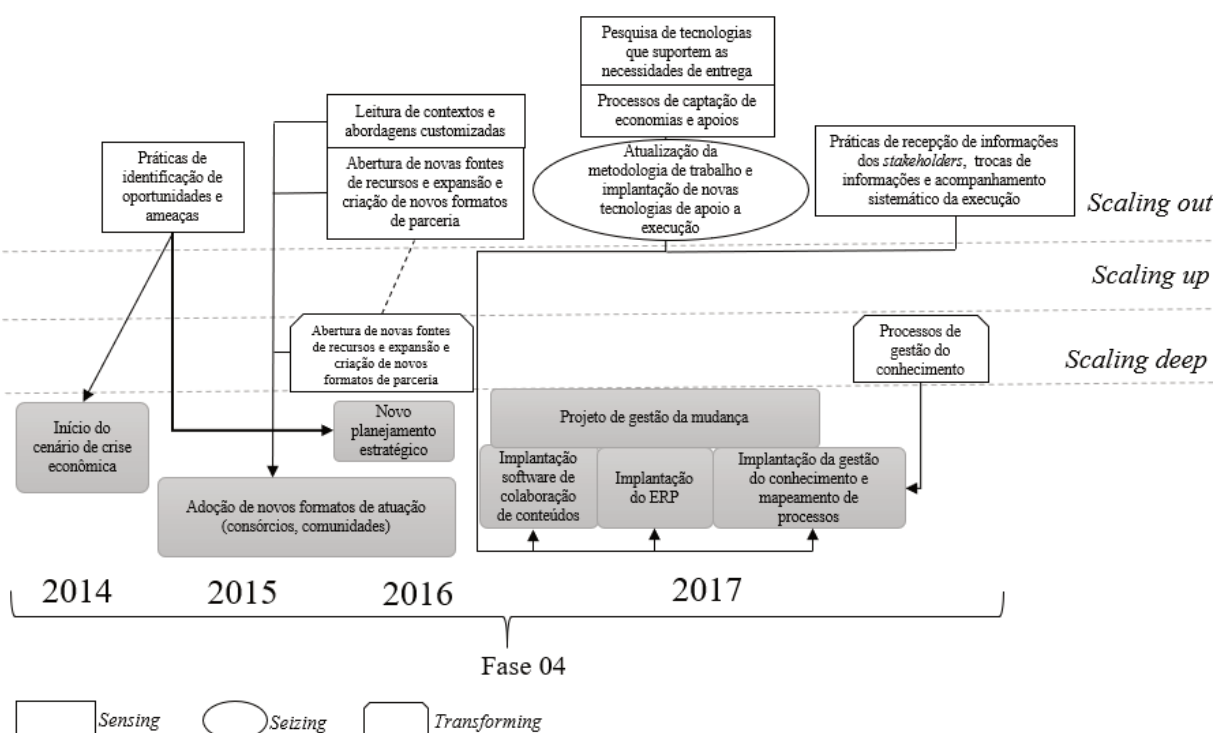
“E a gente tenta mostrar para eles a importância do papel deles como pais, né? Tentar resgatar esses vínculos. Muito de vínculo, a gente também trabalha muito da relação dos filhos com os pais, porque tem uma relação... a maioria ali não tem uma relação muito boa ou não só com os pais, mas com cuidadores”.
(ENTREVISTADO 13).

Para chegar à transformação social, aqui entendida como uma das suas capacidades dinâmicas, para um maior número de beneficiários, faz-se necessário que a inovação social se mantenha em constante atualização e que passe por mudanças significativas em sua forma de operar, para se adaptar aos novos cenários, o que também pode ser entendido como uma forma de *transforming* institucional da inovação social. Tais adaptações são muito próprias da trajetória e das necessidades da inovação social.

Neste sentido, as capacidades dinâmicas ocorrem pela agregação de diversas competências menos significativas, que juntas formam um processo importante, sendo necessário conhecer as principais combinações de capacidades. E é através desse processo dinâmico de reunião de competências, experiências e práticas que a base de capacidades dinâmicas se torna única para cada organização, o que pode dificultar a replicação dos resultados gerados. (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

No caso estudado, observa-se uma significativa preocupação em adaptar-se às necessidades do ambiente, usando suas “forças”, que se pode identificar como esta base de capacidades existentes. Durante o período intitulado como fase 04, é possível observar a adoção de diversas mudanças em vários procedimentos e a busca constante por parcerias, recursos e por novas formas de executar o trabalho, o que demonstra o desejo de perpetuação da inovação social. A figura, a seguir, demonstra os principais eventos e capacidades dinâmicas relacionadas a cada tipo de escalabilidade.

Figura 15 – Principais eventos da Fase 04



Fonte: Elaborada pela autora.

Como forma de explicar mais detalhadamente a ocorrência dos microprocessos e seus impactos, o quadro, a seguir, apresenta os principais microprocessos das capacidades dinâmicas identificados no presente estudo para a fase 04.

Quadro 8 – Fase 04 - A busca de alternativas para continuidade da escalabilidade

(continua)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Práticas de identificação de oportunidades e ameaças – <i>Sensing</i>	<p><i>Scaling out</i> - a capacidade de percepção e de busca de informações do ambiente externo ajuda na preparação para mudança, assim como na alteração de estratégias e na criação de alternativas para sobrevivência e de novas formas de atuação.</p>	<p>“Nós temos os indicadores econômicos e a gente vai acompanhando para onde está indo e o nosso projeto está diretamente ligado a performance da economia. Os indicadores relacionados às metas que nós temos “projetei abrir X, abri Y, porquê?”, os indicadores relacionados a meta de retenção. Tudo isso vai trazendo informação para gente gerir e fazer a revisão da estratégia”. (ENTREVISTADO 3).</p> <p>“Temos um profissional da área da comercial, expansão, mais dirigentes empresários, que fazem parte do conselho, mais a observação dos técnicos, que acompanham as unidades, mais as trocas com outras entidades do nosso segmento, além das instituições governamentais, que sinalizam as mudanças que vem ocorrendo”. (ENTREVISTADO 6).</p> <p>“[...] a gente sempre faz as análises do ano anterior, do período anterior, o que que deu certo, o que que deu errado. Isso também remete para resultados. E o que traz pauta é o dia a dia, é a realidade parametrizada das unidades. [...] E tu vai discutindo, então a pauta surge, quando tu tens cento e poucas unidades”. (ENTREVISTADO 7).</p> <p>“Tinham advogados, contadores, enfim que faziam parte do conselho. E esses caras são os caras que estão assim sempre ligados trazendo novidades”. (ENTREVISTADO 8).</p> <p>“A gente teve acesso a informações que em outros momentos a gente não tinha [...] o que está funcionando, o que não está funcionando, por que as empresas estão aderindo, por que não estão aderindo, entende? Antes estava muito na tarefa e aí, com isso, a gente teve que ver essas informações para poder trabalhar o todo. [...] se pudesse citar alguma coisa, acho que seria essa questão da presença da diretoria”. (ENTREVISTADO 12).</p>
Leitura de contextos e abordagens customizadas – <i>Sensing</i>	<p><i>Scaling deep e scaling out</i> - o entendimento dos diferentes contextos enriquece a inovação social por tornar possível adaptá-la a estes, bem como facilita sua disseminação por meio de soluções e apoios customizados a cada realidade.</p>	<p>“Crise tem oportunidades, tem algumas empresas que estão surgindo, que estão se consolidando, graças a Deus, a crise não é assim total [...]. Nós estamos indo em busca de quem dentro da crise está com mais condições. E tentando motivá-los para investirem em educação, porque sem educação nós não vamos melhorar”. (ENTREVISTADO 1).</p>

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
<p>Leitura de contextos e abordagens customizadas – <i>Sensing</i></p>	<p><i>Scaling deep e scaling out</i> - o entendimento dos diferentes contextos enriquece a inovação social por tornar possível adaptá-la a estes, bem como facilita sua disseminação por meio de soluções e apoios customizados a cada realidade.</p>	<p>“[...] a gente tem incentivado é muito isso assim da leitura de contextos, né? De comunidades e poder pensar como que é, o que precisa. Precisa empresa, precisa apoiador para uniforme, precisa alguém que dê conta na alimentação. O que que precisa para uma unidade acontecer e esta comunidade então começar a se mobilizar? E a gente claro vai junto e apoiando para formação de uma unidade lá naquela comunidade. [...] se reinventar efetivamente para podermos, digamos, otimizar os recursos e também para manter a essência do projeto, que é essa coisa de muitas pessoas envolvidas para contribuir, que não se faz nada sozinho”. (ENTREVISTADO 4).</p> <p>“[...] buscando outras alternativas para sensibilizar as empresas. Fazendo uma leitura sensível da realidade, qual a demanda que existe e de que forma podemos nos adequar a ela, sem fugir de nosso propósito, de atender jovens em situação de vulnerabilidade”. (ENTREVISTADO 6).</p>
<p>Delineamento de soluções para atração de apoiadores – <i>Seizing</i></p>	<p><i>Scaling out</i> - ao oferecer novas soluções e atributos que tenham aderência às demandas de cada contexto, a adesão de novos parceiros torna-se facilitada.</p>	<p>“[...] nos dá todo o apoio, ela nos dá o sistema para implantar, ela nos dá todo o acompanhamento, ela ajuda na formação de turma, na seleção, ajuda em tudo, tá? Hoje também está certificada no ministério do trabalho. É o grande atrativo. Hoje a fundação dá toda a assistência”. (ENTREVISTADO 10).</p> <p>“As empresas querem ficar cada vez mais focadas no seu negócio, na sua finalidade e precisam que a sua energia esteja ali. De outro lado ela também quer contribuir com a comunidade, então se a gente puder oferecer uma forma de ela contribuir com a comunidade de forma sistemática, mas sem demandar muita energia, sem dar muito problema, a gente acredita que isso vai trazer mais adesão para o processo”. (ENTREVISTADO 3).</p> <p>“Consegue deduzir do imposto de renda, porque ela é uma organização de utilidade pública. [...] a Fundação passa quando ela divulga a proposta”. (ENTREVISTADO 13).</p>

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
<p>Processos de pesquisa de tecnologias para suporte às necessidades de entrega da inovação social - <i>Sensing</i></p>	<p><i>Scaling out</i> - A busca por tecnologias que facilitem o trabalho e reduzam custos, apoia a replicação ao passo que barateia a execução da inovação social.</p>	<p>“Trabalhamos em um sistema de gestão acadêmica que a gente pesquisou, né? Com envolvimento dos educadores, tudo que podia dar conta, o que já existia e que podia dar conta da nossa realidade”. (ENTREVISTADO 4).</p> <p>“Nós buscamos parceiros no mercado, mais de um, porque um não atendia. Então nós tivemos que buscar três, quatro, cinco, nós estamos há um ano integrando a coisa”. (ENTREVISTADO 7).</p> <p>“Aí se visualizou esses processos, se fez a compreensão do que que o sistema trazia, que poderia colaborar, se fez todo esse estudo, e aí tiveram pessoas [...] onde a gente chegou em números bem interessantes [...]. Quais atividades são realizadas em sistema e quais outras são funcionais, que não são realizadas em sistema. [...] a diretoria pode ver o quanto ocorre de atendimentos e coisas, que antes não era computado, aí eles poderiam dizer: "olha, será que preciso ter três pessoas aqui?". (ENTREVISTADO 16).</p>
<p>Processos para atualização da metodologia de trabalho e implantação de novas tecnologias de apoio à execução - <i>Seizing</i></p>	<p><i>Scaling out</i> - a otimização de processos obtida com as tecnologias reduz custos, facilitando a sustentação do Programa Social, assim como a obtenção de informações mais precisas sobre todas as unidades, usuários e parcerias, torna possível o delineamento de ações mais efetivas e adequadas a cada realidade.</p>	<p>“Saíndo de um sistema de informações das unidades que nós tínhamos e indo para um ERP, para um sistema de gestão propriamente dito, é pensar com a gente executar esse projeto de forma mais profissionalizada e tendo a gestão de tudo isso”. (ENTREVISTADO 4).</p> <p>“[...] as coisas não eram registradas. Hoje tem uma central de atendimento, tem um posicionamento para ocorrências, têm uma série de coisas que entraram com o advento da tecnologia ajudando”. (ENTREVISTADO 16).</p> <p>“Não é à toa que a gente está fazendo agora as inscrições também informatizadas, inscrição digital, dos jovens[...]. Agora vai tudo informatizado para a gente saber exatamente o que é a resposta num estalar de dedos. Se tem deficientes na família? Qual é a renda per capita [...]? Não seria interessante usar essa informação para gente incluir talvez esse público no futuro?”. (ENTREVISTADO 5).</p>

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
<p>Processos para atualização da metodologia de trabalho e implantação de novas tecnologias de apoio à execução - <i>Seizing</i></p>	<p><i>Scaling out</i> - a otimização de processos obtida com as tecnologias reduz custos, facilitando a sustentação do Programa Social, assim como a obtenção de informações mais precisas sobre todas as unidades, usuários e parcerias, torna possível o delineamento de ações mais efetivas e adequadas a cada realidade.</p>	<p>“[...] ali os Educadores publicam documentos, os materiais e oficinas onde desenvolvem temas. São compartilhados diariamente”. (ENTREVISTADO 6).</p> <p>“<i>pensa o sistema novo, mais estático para gestão, e o outro para troca e para produção. Está validado vai para o sistema, até porque [...] a gente também tem unidade lá no Pará. Essa não é uma rede local, né? Então como é que a gente conecta essa pessoa com os demais. Então, assim alguns também estão produzindo vídeo sobre a sua realidade</i>”. (ENTREVISTADO 4).</p>
<p>Processos de captação de economias e de apoios financeiros para continuidade e melhoria da inovação social - <i>Sensing</i></p>	<p><i>Scaling out</i> - a busca por recursos, que não venham da criação de novas unidades ou mantenedores institucionais, apoia a sobrevivência da inovação social e os ganhos em eficiência, através da adoção de novas tecnologias, melhorias na metodologia de trabalho e investimento em atividades para escalabilidade (viagens comerciais, comunicação, etc.), o que seria limitado com os recursos de manutenção existentes.</p>	<p>“A gente sempre tem, que são consultorias voluntárias nossas que são apoiadoras, né? A que nos ajuda para o planejamento estratégico [...], essa que desenvolveu a campanha de publicidade. Sempre é um apoiador que a gente chama. A própria empresa essa do sistema, que nos doou o sistema, a gente chama esses de apoiadores institucionais. [...]a gente participou de um edital esse ano e ganhamos 75 vouchers para passagens aéreas. [...]. Esses guias que a gente escreveu, esses que foram os últimos agora [...], aí a gente fez então essa revisão das guias, a gente construiu o estúdio para vídeo aula pensando essa coisa do futuro”. (ENTREVISTADO 4).</p> <p>“Os editais todo mundo busca, todo mundo olha, e quem sabe já divulga, mas a gente tem especificamente na área administrativa, nós temos uma pessoa que se volta para elaboração de projetos. Ela verifica se tem alguma possibilidade e aciona a equipe e sempre a gente tenta ver as nossas necessidades”. (ENTREVISTADO 4).</p> <p>“Cada vez mais a gente está tendo que trabalhar em rede, porque uma que nós não temos recursos para investir; e ao mesmo para as empresas, as de comunicação, o Pescar é uma grife, né? Então você acaba entrando aqui e, uma, tua rede de relacionamento, e também o benefício que você faz, né? [...] ter essa visibilidade, de ver o trabalho reconhecido. O relatório que a gente fez ano passado, a capa foi uma fotografia voluntária, a diagramação da capa foi um diagramador também voluntário que ajudou [...]. Então a gente cada vez mais tem trabalho dessa forma. Alguns é espontâneo e outros a gente busca e pede”. (ENTREVISTADO 12).</p>

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Participação em órgãos deliberativos como forma de manter atualização e inspirar outros participantes através das suas ações - <i>Sensing</i>	<i>Scaling up</i> - atuar em órgãos deliberativos possibilita a ampla percepção do cenário nacional e tendências, assim como oportuniza impactar na formação de políticas públicas, impactando no sistema e ajudando a moldar oportunidades.	“Temos a nossa gerente, que participa do conselho nacional da assistência, foi eleita. Então a gente está dentro de onde surgem as políticas públicas, então além de estar contribuindo com a nossa experiência para novas políticas públicas, a gente também está vendo tudo que está acontecendo. [...] A gente participa do fórum municipal, estadual de aprendizagem com as outras entidades”. (ENTREVISTADO 3).
Mecanismos para transformação social e protagonismo do beneficiário - <i>Transforming</i>	<i>Scaling deep e scaling out</i> – a transformação social e o protagonismo dos jovens atendidos acabam fortalecendo cada unidade pela relação com o contexto e faz com que o beneficiário também entenda seu papel para resolução do problema social, impactando sua comunidade. Além disto, a transformação social percebida é tida como um dos motivadores para a abertura de novas unidades e para a continuidade das existentes.	“Agora sucesso, para ti ter uma ideia assim, nós temos uma menina que passou no concurso do banco. [...] que é egressa do Pescar. Nós temos uma odontóloga, uma advogada, nós temos gerentes em outros bancos, nós temos diversos que foram trabalhar em empresas e já estão a mais de dez anos dentro do emprego. Temos diversos que estão estudando na UFRGS”. (ENTREVISTADO 10). “É difícil você vender para pessoa que aquilo vai dar certo. Mas quando ela realiza o projeto e ela vê que aquelas pessoas mudaram [...], isso mexe com as pessoas. Quando ela vê, assim, o colaborador que daqui a pouco estava desmotivado indo lá, sabe, voltar feliz”. (ENTREVISTADO 12).
Mecanismos para transformação social e protagonismo do beneficiário - <i>Transforming</i>	<i>Scaling deep e scaling out</i> – a transformação social e o protagonismo dos jovens atendidos acabam fortalecendo cada unidade pela relação com o contexto e faz com que o beneficiário também entenda seu papel para resolução do problema social, impactando sua comunidade. Além disto, a transformação social percebida é tida como um dos motivadores para a abertura de novas unidades e para a continuidade das existentes.	“No Projeto Pescar eu consegui enxergar esse propósito, eu consegui ver que ali na frente existia algo mais, muito mais do que eu enxergava. [...] o Projeto Pescar mudou a minha vida, a minha forma de pensar”. (ENTREVISTADO 8). “Eu comecei a trabalhar com 13 anos, né? Trabalhar fazendo bico. [...] E aí eu estava cansado disso, [...] eu ficava só trabalhando, fazendo força, essas coisas assim, e estava me prejudicando [...]. E aí nos 17 anos eu falei: “não, está na hora de fazer algo diferente” [...] Sinceramente, mesmo tendo concluído o Pescar e vendo toda a, digamos, magia que aconteceu, que foi uma transformação rápida e muito objetiva, assim, na minha vida, eu não imaginava que até hoje [...] eu ainda estivesse colhendo frutos do Pescar, sabe?”. (ENTREVISTADO 14).

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
<p>Processos de abertura novas fontes de recursos, expansão e de criação de novos formatos de parceria e atuação - <i>Seizing</i> e <i>Transforming</i></p>	<p><i>Scaling deep</i> e <i>scaling out</i> - a abertura de novos tipos de parcerias, que fortaleçam a articulação e atuação das comunidades e de entidades representativas, além de incitar a abertura de novas unidades, enriquecem de aspectos culturais sua construção.</p>	<p>“O que está andando também é um processo, que é unidade que fechou. E aí aconteceu que o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente, [...] o próprio conselho, né? Começando a se mobilizar: “bom, mas então a gente quer manter uma unidade de Pescar aqui na cidade, como que a gente pode fazer para conseguir isso?”. (ENTREVISTADO 4).</p> <p>“A gente está agora investindo na questão de consórcios, então quando a empresa diz que vai sair, a gente busca também parceiros que possam ajudar a manter”. (ENTREVISTADO 12).</p> <p>“[...] vamos envolver a prefeitura, vamos envolver o empresariado, vamos envolver outras organizações sociais. [...] então a ideia é através do[...], que é uma ONG, eles fazendo contato através do empresariado local e tal e gente unidos tem mais força. Isso é inovação também. Isso é uma nova forma também”. (ENTREVISTADO 5).</p> <p>“[...] a unidade é um híbrido da parte na Empresa e parte na Igreja Batista que está “cravadinha” na comunidade”. (ENTREVISTADO 4).</p>
<p>Processos para transparência, governança e manutenção da imagem de credibilidade. <i>Transforming</i></p>	<p><i>Scaling deep</i> e <i>scaling out</i> - ao criar mecanismos de transparência a essência da inovação social é fortalecida por seus integrantes e a credibilidade percebida pelos parceiros fortalece a marca, tornando-a uma opção tida como segura para vinculação de empresas renomadas.</p>	<p>“Agora a gente começou a iniciar o trabalho de compliance para a fundação, então a gente vai começar a revisar, para gente montar comitê e ir fazendo as coisas como tem que ser o legal”. (ENTREVISTADO 9).</p> <p>O conselho curador da fundação, [...] mas aí o estatuto o que é que ele prevê? Ele prevê que tenha mantenedores institucionais, mantenedores da rede, ele tem egressos do Projeto, independente também, pessoas independentes, que não estão vinculadas a nenhuma unidade, enfim, né? [...] também tem representantes de Conselho Regional. [...] O Conselho Fiscal, que também é voluntário, e tem uma característica de fundação que a gente não precisa, por ser fundação, fazer assembleia, mas quando a gente mudou o estatuto a gente quis muito ter essa característica, porque a gente entende isso, que a gente tem como visão ser uma rede colaborativa, então tu precisas atuar em rede e também envolver os demais”. (ENTREVISTADO 4).</p>

(continuação)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
<p>Práticas para troca e recepção de informações, conhecimento, captação de ideias e acompanhamento da execução da inovação social – <i>Sensing</i></p>	<p><i>Scaling out</i> - a recepção e a troca de informações, fortalece a rede <i>Pescar</i> como um todo, ao facilitar a disseminação das melhores práticas, assim como apoia a tomada de decisão em relação aos aspectos que necessitam ser modificados, favorecendo à adaptação e à sobrevivência da inovação social.</p>	<p>“nós estamos montando um grande sistema, ele é todo informatizado, todo em nuvem né? E já chaveando as unidades nesse sistema. Esse sistema vai nos permitir uma fluidez de informação ele é paperless. Que embora a gente esteja aqui, a gente tem que saber o que acontece no Pará, numa unidade lá em tempo real. E isso vai nos permitir automatizar todos os processos. Eu não vou precisar viajar”. (ENTREVISTADO 2).</p> <p>“A gente organizou ano passado alguns eventos que eram 40 anos de boas ideias, para compartilhar boas práticas. A gente tem a figura na equipe do Supervisor, que circula e também os encontros de formação desses educadores, mais encontros de jovens também, mas como é que tudo isso circula”. (ENTREVISTADO 4).</p> <p>“Os Educadores publicam documentos, os materiais e oficinas onde desenvolvem temas. São compartilhados diariamente”. (ENTREVISTADO 6).</p> <p>“[...] todos os voluntários passam o plano de aula deles e eu tenho que colocar em um sistema [...], que é o sistema da Fundação; a gente tem que alimentar esse sistema informando cada aula, o que o voluntário quis fazer com essa aula, o que ele de fato conseguiu fazer, e qual foi o retorno que os jovens deram”. (ENTREVISTADO 11).</p>
<p>Processos de captação e sensibilização de novos contatos - <i>Sensing e Seizing</i></p>	<p><i>Scaling out</i> - os processos de captação e sensibilização constantes são fundamentais para a abertura de novas unidades. Além disto, ao engajar algumas pessoas pode-se, estas podem disseminar a ideia em outros grupos.</p>	<p>“Saiu uma matéria numa revista [...] apareceu lá um ex-presidente falando sobre responsabilidade social, da importância, do foco da empresa sobre isso e eu resolvi ligar. Assim como eu ligo sempre todos os dias. [...]Jeu fui para uma reunião, isso foi em outubro, na primeira ligação do ano de dois mil e quatorze, foi do gerente. [...] aí seis meses depois eles estavam com uma unidade e depois gerou outra unidade. E pode gerar uma terceira em Recife”. (ENTREVISTADO 5).</p>

(conclusão)

Principais Microprocessos	Escalabilidade	Evidência empírica
Processos de captação e sensibilização de novos contatos - <i>Sensing e Seizing</i>	<i>Scaling out</i> - os processos de captação e sensibilização constantes são fundamentais para a abertura de novas unidades. Além disto, ao engajar algumas pessoas pode-se, estas podem disseminar a ideia em outros grupos.	“O nosso conselheiro [...], ele tem um relacionamento maravilhoso com vários empresários e CEOs assim. [...] Só que ele trabalha diferente de todos os demais, porque é o seguinte, ele chama de e-mail marketing. [...] explicando o que é o Pescar e explicando a rotina do empresário hoje, na correria do dia a dia, sabe como é? [...], mas às vezes tem que parar um momento e a gente olhar para o lado e ver o que está acontecendo ao redor. E eu sou conselheiro de uma fundação chamada Fundação Projeto Pescar, junto com fulano e fulano, que o senhor também conhece e o Marcelo que está nos vendo em cópia pode te visitar. Só que ele manda o e-mail dele, isso aí é personalizado, esse texto sensibilizador e aí o empresário retorna”. (ENTREVISTADO 5).
Processos de gestão do conhecimento (processos, pessoas) - (TEECE, 2007) - <i>Transforming</i>	<i>Scaling deep</i> – a identificação dos processos e atores chave e a gestão do conhecimento facilita o apoio às unidades, que por sua vez conseguem atuar de forma mais efetiva no seu objetivo (<i>transforming</i>). Além disto, a perpetuação da inovação social é visada, fazendo com que sua gestão e execução tornem-se mais fluidas, possibilitando atuar nos itens mais críticos.	“Desde o processo de lá, quais são as nossas raízes, nossos problemas, o que está pegando, ouvindo empresas da rede, ouvindo educadores, ouvindo isso ouvindo aquilo. Amarramos tudo isso, mapeamos todas as atividades para rodar uma turma do Pescar. Então são quinhentas e doze atividades”. (ENTREVISTADO 3). “[...] vimos coisas assim que são efetivamente patrimônio e coisas que a gente tem que melhorar. E aí a gente viu assim como gritante que uma das questões era justamente isso, é questão de ter pontos de controle dos processos e a gestão do conhecimento propriamente dito”. (ENTREVISTADO 4). “A gente está institucionalizando a gestão do conhecimento aqui dentro, como uma área, com todo um processo de governança amarrado, entendeu? Ou seja, daqui para a frente, todo e qualquer processo em que houver uma transformação [...], ele faz um vínculo todo com essa governança, com as áreas envolvidas, com toda uma tecnologia de sistemas também que tem suporte”. (ENTREVISTADO 16).

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fase 04, novamente observa-se uma ocorrência mais frequente da capacidade dinâmica de *sensing*. Infere-se que esta ocorrência está ligada a uma necessidade estabelecida pela mudança do cenário econômico, que exigiu a percepção e a readequação de processos e estratégia. Sendo que a partir deste sentido, identifica-se também a ocorrência de *seizing*, para

execução das mudanças necessárias e de *transforming* para realização das mudanças necessárias na forma de execução.

4.3 AS CAPACIDADES DINÂMICAS NO CONTEXTO DA ESCALABILIDADE INOVAÇÃO SOCIAL

Nesta seção, apresentam-se de forma sintetizada os principais microprocessos identificados no estudo de caso realizado. Embora seja dinâmico e complexo, o contexto das inovações sociais difere em alguns aspectos do que inicialmente foi proposto por Teece (2007) quanto à identificação das capacidades dinâmicas. O principal deles é a competitividade, já que, ao considerar-se o contexto empresarial, um dos motivadores das capacidades dinâmicas é a geração de vantagem competitiva.

No contexto da inovação social, o foco está na solução do problema social, dessa forma, o contexto, ou o “mercado”, por assim dizer, é mais voltado à cooperação, muitas vezes não visando lucro, como o caso da inovação social objeto deste estudo. Desta forma, os microprocessos identificados na coleta de dados são, em muitos casos, distintos dos previamente estabelecidos por Teece (2007).

Ao analisar os dados coletados, observa-se que a criação de uma rede de parceiros e apoiadores em vários aspectos, contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da inovação social, assim como para sua sobrevivência e escalabilidade, atribuindo um caráter particular para esse tipo de inovação – a construção coletiva das capacidades dinâmicas. Além disso, destaca-se que a percepção do ambiente em que a inovação social se insere é um mecanismo necessário tanto no que se refere à sobrevivência, pela necessidade de adaptações a cenários, quanto no que se refere à escalabilidade, pela percepção e proveito de oportunidades que se apresentam.

Na narrativa, os microprocessos foram vinculados a uma fase específica, pelo impacto naquele período ter sido mais significativo para o processo de escalabilidade ou por terem iniciado na referida fase. Todavia, alguns desses microprocessos foram identificados em mais de uma fase, podendo ter tido menos significância em um determinado momento do que em outro. Abaixo, apresenta-se o quadro resumo dos microprocessos existentes para cada uma das capacidades dinâmicas, independentemente da fase em que foram identificados.

Quadro 9 – Microprocessos conforme capacidades dinâmicas e tipos de escalabilidade

	<i>Scaling out</i>	<i>Scaling up</i>	<i>Scaling deep</i>
<i>Sensing</i>	<p>Percepção da oportunidade de criação de uma solução; Identificação do público alvo; Processos para identificar segmentos de mercado alvo (TEECE, 2007); Pesquisa para acesso à inovação em instituições referência; Pesquisa de tecnologias que suportem as necessidades de entrega; Estudo sistematizado da legislação, suas alterações e incentivos; Processos para identificar mudanças nas necessidades dos parceiros; Práticas de identificação de oportunidades e ameaças; Leitura de contextos e abordagens customizadas; Práticas para troca e recepção de informações, conhecimento, captação de ideias e acompanhamento da execução da inovação social; Processos de captação de economias e de apoios financeiros para continuidade e melhoria da inovação social; Processos de captação e sensibilização de novos contatos; Manter atualização e inspirar outros atores através das suas ações pela participação em órgãos deliberativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processos para identificar segmentos de mercado alvo (TEECE, 2007) - Manutenção da atualização e influência de outros atores pela participação em órgãos deliberativos. 	<p>Processos para identificação das necessidades dos parceiros; Práticas para troca e recepção de informações, conhecimento, captação de ideias e acompanhamento da execução da inovação social; Leitura de contextos e abordagens customizadas.</p>
<i>Seizing</i>	<p>Apropriação da ideia e convencimento de outras organizações; Adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros (TEECE, 2007); Delineamento de soluções para atração de apoiadores; Seleção estruturada para inserção de novos integrantes; Processos de captação de economias e de apoios financeiros para continuidade e melhoria da inovação social; Processos para atualização da metodologia de trabalho e implantação de novas tecnologias de apoio; Processos para busca de reconhecimento, premiações e outras formas de mídia; Processos de comunicação com os stakeholders e potenciais parceiros; Processos de abertura de novas fontes de recursos e expansão e criação de novos formatos de parceria e atuação; Processos de adequação a necessidades externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção da atualização e influência de outros atores pela participação em órgãos deliberativos. 	
<i>Transforming</i>	<p>Processos para governança, transparência e manutenção da imagem de credibilidade.</p>		<p>Definição da metodologia de trabalho para atender de forma personalizada a comunidade em que se insere; Processos para governança, transparência e manutenção da imagem de credibilidade; Mecanismos para transformação social e protagonismo do beneficiário; Processos de abertura de novas fontes de recursos e expansão e criação de novos formatos de parceria e atuação; Gestão do conhecimento (TEECE, 2007).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhor elucidar os achados da pesquisa, a seguir, apresenta-se, de forma sucinta, os principais microprocessos evidenciados a partir do estudo de caso do Projeto Pescar, conforme as capacidades dinâmicas a que se vinculam.

4.3.1 A Capacidade de *Sensing*

A capacidade de detecção de oportunidades é percebida neste estudo como fundamental para o processo de escalabilidade da inovação social, já que a detecção de oportunidades, bem como a de ameaças, fez com que o Projeto Pescar pudesse perceber as necessidades ou possibilidades de mudança e se atualizar ao longo dos anos, atendendo às demandas dos públicos de interesse. A seguir, são elencados os principais microprocessos identificados e associados à capacidade dinâmica de *sensing*:

- **Pesquisa para acesso à inovação em instituições referência e *benchmarking***: a busca por padrões externos de qualidade tornou-se fundamental para o desenvolvimento da inovação social. No início dos anos 90, quando no Brasil ainda não haviam muitos modelos de fundações e institutos, os responsáveis pela gestão realizaram uma pesquisa em instituições sociais norte-americanas que lhes trouxessem alternativas para moldar a gestão da inovação social de acordo com referências de sucesso.

De acordo com relatos dos entrevistados, a busca por modelos de referência e trocas com outras instituições seguiu sendo uma prática do Pescar que ajuda na percepção de pontos de melhorias, possibilidades de inovação e ganhos de eficiência. Esta prática é mantida pelo vínculo com instituições sociais de outros segmentos, bem como pela parceria com pessoas e organizações de diferentes áreas. Possivelmente, o que mais se aproxima deste item na literatura são os microprocessos apontados por Teece (2007) como *processos internos de P&D e seleção de novas tecnologia e processos para acessar a inovação de fornecedores e complementares*. Contudo, pela especificidade do caso, entendeu-se como necessária a criação de uma nomenclatura que pudesse melhor elucidar o microprocesso desenvolvido.

- **Processos para identificar segmentos de mercado alvo** (TEECE, 2007): para iniciar o processo de escalabilidade, tornou-se necessário identificar quem seriam os possíveis apoiadores. Nas fases iniciais, identificou-se que empresas que tivessem interesse em engajamento social seriam o público que apoiaria a sobrevivência da inovação social. Este movimento apoiou o processo de *scaling out* ao aumentar o número de apoiadores da inovação social. Nas fases seguintes, identificou-se a influência em *scaling up*, já que outras instituições sociais, órgãos públicos e comunidades também poderiam ser segmentos

favoráveis à implementação, o que serviu para disseminar a ideia de forma mais abrangente para governos e indivíduos.

- **Identificação do público alvo:** a identificação de quem seriam os beneficiários da inovação social aparentemente surgiu antes mesmo da implantação da inovação social, já que a ideia que a originou partiu da necessidade de atender a um grupo específico de pessoas: os jovens em situação de vulnerabilidade social. O foco neste grupo de possíveis beneficiários permanece inalterado ao longo da história e o fato de ser uma grande população passível de se beneficiar faz com que a inovação social siga perseguindo esse atendimento, o que também se torna um dos grandes motivadores à busca de todos os tipos de escalabilidade, em especial de *scaling out*, já que a replicação de unidades se torna o caminho mais curto para acesso ao público alvo.

- **Práticas para troca e recepção de informações, conhecimento, captação de ideias e acompanhamento da execução da inovação social:** observa-se que no decorrer dos anos foram sendo criados uma série de espaços para captação de ideias e troca de informações entre os atores envolvidos. Alguns exemplos são: encontros nacionais de educadores sociais, encontros de articuladores, reuniões de dirigentes, encontros regionais de jovens, assembleias, reuniões do conselho e da diretoria, formações entre os integrantes da rede.

Atualmente, o uso de tecnologias tem apoiado esses processos, facilitando a comunicação e as trocas, independentemente da localidade em que os participantes se encontram. Assim, as trocas virtuais, apoiam a fluidez de informações e a difusão das melhores práticas.

- **Estudo sistematizado da legislação, suas alterações e incentivos:** com apoio de uma diretoria e voluntários de área jurídica, através do estudo da legislação, é possível buscar benefícios para a solução que a torna mais atrativa para mais parceiros. Alguns destes são: habilitação para cota de aprendizagem, habilitação para receber doações de diversas formas de pessoas físicas ou jurídicas, habilitação para realização de parcerias com órgãos públicos e atendimento aos requisitos das alterações na legislação que impactam o setor social, exemplos estão nomeados na seção 4.1 (Lei da aprendizagem, Lei do voluntariado, Estatuto da Criança e do Adolescente, Marco regulatório das OSCs, etc.). A regularidade e o cumprimento das questões legais são tidas como um atrativo para investidores, especialmente nos casos de grandes empresas com processos de transparência bem estruturados.

- **Processos para identificação das necessidades dos parceiros:** com a atuação de supervisores regionais nas unidades, é possível que a gestão receba ideias de oportunidades que podem ser replicadas a outras unidades, de necessidades e interesses destes parceiros.

Outras formas de identificação são os encontros realizados anualmente com os dirigentes das unidades, seus articuladores e educadores, além das informações trazidas pelos próprios conselheiros e diretores voluntários (normalmente vinculados a organizações de segmentos variados) e pelo coordenador de expansão, que conhece a realidade de potenciais parceiros.

Entende-se que a identificação de necessidades dos parceiros apoia o processo de tomada de decisão da inovação social, impactando na sobrevivência das unidades existentes e no processo de escalabilidade, já que acaba influenciando o atendimento a um número maior de beneficiários.

- **Pesquisa de tecnologias que suportem as necessidades de entrega:** através de comitês formados por gestores e profissionais ligados à inovação social, portanto conhecedores do processo, torna-se possível a busca e a escolha de tecnologias que facilitem o trabalho e reduzam custos, além da obtenção de mais informações, com maior agilidade, de todas as unidades, o que se torna válido especialmente pelas variadas localizações onde a inovação social está presente, apoiando a tomada de decisão com indicadores mais precisos e reduzindo custos ao eliminar e otimizar processos.

- **Manutenção da atualização e influência de outros atores pela participação em órgãos deliberativos:** no decorrer dos anos, a inovação social preparou alguns atores-chaves para representação em órgãos deliberativos como conselhos nacionais, fóruns municipais. Esta atuação possibilita a ampla percepção do cenário nacional e de tendências, assim como oportuniza disseminar ideias e influenciar na formação de políticas públicas, que, por sua vez, poderão impactar o sistema de forma mais significativa.

- **Práticas de identificação de oportunidades e ameaças:** a identificação de oportunidades e ameaças é realizada de diversas formas. Além do planejamento estratégico, que envolve um grande número de atores de diversos segmentos, o trabalho de diretorias voluntárias, que tenham atuação no mercado, responsáveis por cada grande área, ajuda na captação de informações importantes e na orientação da execução de ações. A análise periódica de indicadores das unidades e da economia como um todo ajuda a gestão na tomada de decisão e na correção de estratégias.

As oportunidades e ameaças identificadas servem para nortear as ações com foco na escalabilidade. A participação de diversos atores torna-se uma das principais formas de perceber estas oportunidades e ameaças ao trazer diferentes percepções e análises complementares para inovação social.

- **Leitura de contextos e abordagens customizadas:** principalmente pela atuação de profissionais responsáveis pelo processo de expansão e implantação da inovação social, torna-

se possível propor alternativas para a criação de novas unidades. Com as experiências vividas inúmeras vezes em outras unidades e pelo conhecimento dos caminhos possíveis, pode-se adaptar a inovação social à realidade de determinada organização ou comunidade. Essa aproximação e o entendimento dos diferentes contextos enriquecem a inovação social por tornar possível adaptá-la a diferentes contextos, que passam a ser mais próximos e conhecidos, bem como facilita sua disseminação por meio de soluções e apoios customizados a cada realidade.

- **Processos de captação de economias e de apoios financeiros para continuidade e melhoria da inovação social:** a busca por apoios e economias é uma das formas de manter a atualização sem aumentar os custos. Uma destas é a constante busca por editais de instituições privadas ou públicas que acabam apoiando especialmente em processos de melhorias. Além disto, o apoio de consultorias especializadas é procurado frequentemente e garante que economias importantes sejam realizadas sem que as atualizações necessárias deixem de ocorrer. Embora este microprocesso também esteja associado a *seizing*, percebe-se que sem as pesquisas e buscas por oportunidades a captação das economias e apoios não é efetivada.

- **Processos de captação e sensibilização de novos contatos:** são diversas as formas de buscas de novos contatos, algumas são relacionadas a pesquisas de mercado e abordagens do responsável pela expansão, outras obtidas através de indicações de parceiros atuais ou, ainda, pela intervenção de alguns dos diretores voluntários, que fomentam os contatos dentro da sua rede de contatos. A atenção aos movimentos do mercado e ao perfil dos possíveis investidores é um fator destacado nas entrevistas, assim como a sensibilização dos potenciais parceiros. A visitação de unidades ou participação em eventos, são percebidas como essenciais e citadas como uma das formas de conseguir, mesmo em momentos de crise, sensibilizar para abertura de novas unidades.

Sendo estes os principais microprocessos identificados para *sensing*, destaca-se esta capacidade dinâmica como uma forma de perceber as mudanças no contexto em que a inovação social se insere e se antecipa em relação às oportunidades e ameaças possíveis, fazendo com que adaptações e ajustes necessários possam ser realizados, o que, por sua vez, impacta na sobrevivência e na escalabilidade da inovação social.

4.3.2 A Capacidade de *Seizing*

A capacidade de aproveitar as oportunidades (TEECE, 2007) é observada como fator de sucesso para a implementação e a sustentação das oportunidades percebidas pela inovação

social, o que lhe confere condições de estruturar, implementar e manter projetos e programas para melhoria da inovação social, otimização de processos e atualização da metodologia de trabalho.

- **Adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros (TEECE, 2007) e novas formas de captação de recursos:** as adaptações para atendimento às necessidades dos parceiros faz com que a inovação social seja mais facilmente adotada pelos interessados em função de ter maior aderência à sua realidade. Alguns exemplos destes movimentos foram a criação da Fundação Projeto Pescar para suportar exclusivamente a execução da inovação social em outras organizações; a certificação junto ao ministério do trabalho para atendimento à lei da aprendizagem, compulsória no Brasil para empresas; o cumprimento de todos os aspectos legais para reconhecimento junto a órgãos públicos em todas as instâncias como um trabalho social relevante.

- **Processos para busca de reconhecimento, premiações e outras formas de mídia:** a busca por prêmios e concursos começou a ocorrer principalmente a partir da segunda fase. As premiações ajudam a tornar a inovação social reconhecida, demonstrando a diversos públicos a metodologia e a seriedade do trabalho. Por mais consistência que tenha a proposta de uma inovação social, ela, muito provavelmente, precisará de apoiadores, parceiros, recursos financeiros e pessoas que queiram vincular seu nome ao trabalho.

- **Processos de adequação a necessidades externas:** a adaptação às demandas que não são controláveis pela inovação social torna-se importante para manter a sobrevivência, afetando na escalabilidade, especialmente pela manutenção dos beneficiários atendidos, sendo possível que o aproveitamento de novas oportunidades e a superação de dificuldades fortaleçam a inovação social para processos como o *scaling out*.

- **Processos de comunicação com os stakeholders e potenciais parceiros:** a comunicação também é um processo bastante relevante para o reconhecimento da marca da inovação social, de sua metodologia de trabalho e para alcance de possíveis parceiros, público alvo, entre outros *stakeholders*. Um dos pontos destacados na pesquisa é a continuidade da comunicação estabelecida com os contatos captados, que passam a receber, desde que não se oponham, informações sobre o andamento da inovação social e oportunidades para apoiá-la.

As redes sociais também são aproveitadas como forma de disseminar informações. A rede social com mais publicações e interações, muitas de egressos e voluntários, é o *Facebook*, com aproximadamente 10.000 seguidores, mas outras redes como *LinkedIn* e *YouTube* também já são utilizadas. O planejamento e as estratégias de comunicação podem ser úteis para suporte a outros processos e necessidades, como a escalabilidade propriamente

dita ou simplesmente captação de recursos. Para assegurar a qualidade dos materiais veiculados, bem como o acompanhamento dos indicadores dos conteúdos gerados, assim como a definição das estratégias dos tipos de comunicação, do canal a ser utilizado, optou-se pela contratação de profissionais especializados na área, assim como parcerias com agências de publicidade e propaganda e com profissionais voluntários.

- Processos para atualização da metodologia de trabalho e implantação de novas tecnologias de apoio à execução: uma das preocupações evidenciadas na pesquisa é a de manter a inovação social atual, sem perder a essência, que é a transformação do jovem em situação de vulnerabilidade social. A implantação de novas tecnologias para suporte ao processo, captação e troca de informações é apontada pelos entrevistados como forma de adquirir um diferencial, uma vez que mune de dados o processo de tomada de decisões, além de oportunizar a observação das diferenças culturais e particularidades de cada unidade.

Além disso, a busca pela atualização da metodologia de ensino e dos processos existentes nas unidades ajuda a diminuir custos e a tornar a inovação social mais atrativa a potenciais apoiadores.

- Delineamento de soluções que atraiam apoiadores: após identificar algumas necessidades dos apoiadores, a inovação social é capaz de desenvolver e oferecer soluções que se tornam atrativas e, ao mesmo tempo, seguras aos parceiros, demonstrando que, ao atingir o objetivo de transformação social do jovem, também é possível que a organização ou a comunidade apoiadora tenham outros benefícios ou contrapartidas.

Além disto, através da metodologia de trabalho adotada, torna-se mais fácil a adoção da inovação social e a implementação de novas unidades por empresários que percebam que terão a possibilidade de contribuir com a comunidade na qual se inserem, sem que isso desvie o foco comercial de sua empresa ou se torne uma rotina muito complexa para quem não entende de aspectos ligados à programas sociais, por exemplo.

- Processos de abertura de novas fontes de recursos, expansão e de criação de novos formatos de parceria e atuação: desde a segunda fase, passou-se a buscar novos tipos de parcerias e novas formas de captar recursos, parcerias com instituições governamentais, criação de um grupo de mantenedores, captação de recursos via doações, etc., que é apontado na pesquisa como essencial para a sobrevivência e a longevidade da inovação social.

Especialmente nos últimos anos, período em que a crise econômica se tornou mais presente, o fomento à adoção de novos modelos de atuação passou a ser disseminado pela inovação social. A criação de consórcios entre várias organizações é o principal deles, mas também há relatos da criação de unidades por articulação das próprias comunidades, por

ONGs e instituições religiosas, entre outros. Esse fomento abre consideravelmente o leque de parceiros, o que também enriquece os aspectos culturais da inovação social.

- **Seleção estruturada para inserção de novos integrantes** (inclusive público alvo): ocorre pela estruturação dos processos seletivos e os cuidados na seleção dos públicos envolvidos. Percebidos como fatores impactantes para a escalabilidade a medida que tornam-se uma das formas de garantir que o público alvo está sendo atendido, que os executores – como os educadores sociais, conselheiros, gestores – são pessoas engajadas com a causa, com conhecimento suficiente para executar de maneira adequada as funções para as quais são designados e que os parceiros aos quais a inovação social se vincula são idôneos.

4.3.3 A Capacidade de *Transforming*

- **Definição da metodologia de trabalho para atender de forma personalizada a comunidade em que se insere:** a metodologia criada para execução da inovação social foi pensada para favorecer a apropriação desta pela organização ou comunidade que está inserida, agregando aspectos culturais, engajando pessoas vinculadas àquela localidade ou àquela organização no processo de transformação social do jovem. Simultaneamente, os parceiros que adotam a inovação social também se transformam através do trabalho voluntário de vários envolvidos e da preparação e modificação de rotinas e processos para integração dos beneficiários.

- **Processos para governança, transparência e manutenção da imagem de credibilidade:** adotar práticas de governança e que visam garantir a transparência e manutenção da imagem da inovação social, foi um significativo processo de transformação, que apoia a escalabilidade ao focar na longevidade e no fortalecimento e confiabilidade da marca para potenciais parceiros, apoiando o processo de sair de uma situação com apenas um mantenedor para atuar com um grupo de mantenedores. Ainda que o início deste processo tenha ocorrido há alguns anos, a manutenção destes segue na pauta das preocupações constantes.

- **Mecanismos para transformação social e protagonismo do beneficiário:** ao adotar em sua metodologia práticas para transformar o jovem e torná-lo protagonista de suas escolhas e ações, a inovação social consegue tirá-lo da posição de beneficiário e fazer com que este possa compreender de que formas pode alterar os rumos da sua vida por conta própria. Um dos grandes exemplos disso é a criação de uma grade curricular com 60% do tempo voltado aos aspectos de desenvolvimento pessoal e cidadania. Especialmente, nas

últimas décadas, o reconhecimento, seja pelos próprios egressos, que, muitas vezes, retornam como voluntários, ou dos próprios empresários e apoiadores, tem sido mais presente. Desta forma a capacidade de *transforming* é utilizada não apenas de forma institucional, mas ultrapassando os limites da inovação social e fluindo através dos resultados que impactam seu público alvo.

- **Gestão do conhecimento (processos, pessoas):** a partir do mapeamento, revisão e identificação de processos e atores chave, o suporte às unidades foi facilitado, bem como a disseminação e a aplicação do conhecimento entre os diversos envolvidos. Esse processo necessitou do apoio de uma consultoria especializada, mas envolveu todos os “executores” da inovação social e foi identificado como importante para entendimento e otimização de processos, redução de custos, alinhamento da execução das melhores práticas entre as unidades, entre outros.

Ao tratar-se de uma inovação social geograficamente dispersa, a gestão do conhecimento ainda apoia a identificação de particularidades e a execução do propósito da inovação social em todas as unidades.

4.3.4 Os Limitadores do Processo de Escalabilidade da Inovação Social

Embora sejam apontados até aqui uma série de fatores que podem ser positivos para o processo de escalabilidade, existem limitadores que atrapalham e até mesmo bloqueiam este processo. Um dos limitadores do processo de inovação social está ligado a própria metodologia, que, por tratar de forma individualizada do jovem, não pode ter turmas com mais de 20 alunos. Atualmente, a grande maioria trabalha com 15 jovens. Este acaba sendo um *trade off* da inovação social, já que este método é associado aos resultados satisfatórios alcançados. Desta forma, se perderia em qualidade, caso a opção fosse por turma maiores, o que faz com que se torne necessária a criação e manutenção de mais unidades para alcance de um número maior de beneficiários.

“Poderia dizer: “Não, vocês poderiam ter uma escola aqui de trezentos.” Daí trezentos é outro método, o método é quase olho no olho. O método é para quinze vinte no máximo. Não dá certo para trezentos, entendeu? [...] é como uma turma na escola, se o professor te conhece, te chama, e tu faz aquele contato olho no olho é muito mais eficaz, para ele e para ti. É a mesma coisa, porque nós estamos dando aquele suporte, para o aluno que o aluno não tem mais. Então a educadora social que fica ali, o papel dela é importantíssimo”. (ENTREVISTADO 2).

Mesmo que outras formas de escalabilidade da inovação social venham sendo possibilitadas nos últimos anos, a maior representatividade desta ainda está associada a empresas. Assim, as eventuais instabilidades e crises econômicas dificultam o processo de escalar. Além disto, a inovação social está muito ligada à sensibilização do empresário ou do grupo de acionistas que possam decidir por investir na causa, sendo assim, as mudanças no corpo diretivo de uma empresa também podem limitar a permanência de uma unidade.

“[...] a crise está muito grande, porque ele não é um projeto barato, na minha opinião. Porque para o diretor de uma empresa, que está com dificuldades e ela tem um corpo de funcionários, fica meio incoerente. Até porque o funcionário vai olhar e vai dizer assim: “Ué, não está ruim? Como é que está aberto isso daí?” Aí você começa a cortar, daí só sai, não entra nada. Então algumas empresas fecham unidades até mesmo para justificar para sua própria equipe: “olha tá ruim mesmo, fechamos a unidade” ou então “demos um tempo com ela”, isso acontece também. Ou ainda, o titular da empresa que comprou a ideia [...], envelheceu, se aposentou, faleceu, ou está passando a empresa para o herdeiro”. (ENTREVISTADO 8).

Outro ponto que também pode limitar o processo de escalabilidade são os interesses de algumas organizações apenas em obrigações legais ou burocráticas. Algumas vezes, por exigências de financiamentos, clientes ou mesmo por exigências legais, as empresas necessitam estar vinculadas a um projeto social. No entanto, se não conseguem ter de fato uma preocupação com as questões sociais, torna-se mais difícil manter a unidade assim que a exigência acaba.

“Não é fácil, não é algo que é o principal [...]. Então tem que ter uma visão assim diferenciada, aqueles que fizeram só por obrigação acabam não conseguindo manter”. (ENTREVISTADO 3).

As condições mínimas para a realização do programa também podem limitar a adesão de novos apoiadores. Atualmente, existe exigência de alguns itens que podem ser custeados por parcerias, como alimentação e uniforme. Contudo, existem outros como a necessidade de uma sala, com banheiro próximo, para realização das aulas, que necessitam estar no espaço da executora da unidade e dificilmente serão realizados sem que haja desembolso de recursos. Assim, algumas organizações podem não querer investir em um espaço antes de iniciar o programa e ver seus resultados.

“Nós fizemos um levantamento da expansão em relação as barreiras, os gargalos que as empresas finalizaram, que tem barreiras que são, que a gente consegue perceber, na verdade são ditas e as não ditas. E as que são ditas a gente conseguiu mapear assim por exemplo, espaço físico, que não está na pauta de prioridade, isso é muito comum. [...] fora a questão dos concorrentes, que estão por aí também. Fui visitar uma empresa que depois de mim tinha um cara de outra organização [...]”. (ENTREVISTADO 5).

Assim, entende-se que os limitadores, embora conhecidos, parecem fugir do alcance ou da influência da inovação social, sendo, em sua maioria, ligados ao ambiente externo, o que faz com que seja necessário empregar recursos para atuar contra esses movimentos ou encontrar alternativas para que o impacto negativo sofrido seja minimizado ao máximo. Entende-se que as capacidades dinâmicas, especialmente a capacidade de *sensing*, podem ajudar na percepção destes fatores e na preparação para atuar em relação a estes.

4.3.5 Síntese dos Microprocessos das Capacidades Dinâmicas e o Processo de Escalabilidade da Inovação Social

Nesta seção, procurou-se demonstrar com maior ênfase os principais microprocessos identificados na pesquisa realizada. Com base no mapa visual apresentado a seguir, observa-se maior conexão destes à *scaling out*, embora em alguns momentos conectem-se também à *scaling up* e *scaling deep*, o que é percebido com muito menos frequência. Associa-se isto à complexidade empregada em cada um dos movimentos, já que *scaling up* visa impactar o sistema gerador do problema social, ou suas raízes mais profundas, o que requer investimento muito significativo de recursos e energia, e *scaling deep* visa um impacto local mais intenso, exigindo não só a atuação dos executores da inovação social, mas um engajamento de todos os *stakeholders*, enquanto *scaling out* depende de maneira mais direta da atuação das pessoas diretamente ligadas à inovação social e do convencimento de apoiadores.

Entretanto, *scaling out* também pode ser de maior urgência, já que, pela criação de mais unidades em mais territórios, torna-se possível ganhar forças para impactar o sistema como um todo e mudar a realidade de cada uma das comunidades que recebem a inovação social. Desta forma, entende-se que, no caso estudado, *scaling out* acaba por facilitar a ocorrência dos demais tipos de escalabilidade.

Alguns dos eventos que se relacionam a mudanças de fase são graficamente apresentados associados a algum microprocesso de *seizing*, por dizerem respeito a ação executada, a um movimento de implantação ou a apropriação de uma forma de fazer algo.

Contudo ao aprofundar-se as análises da pesquisa, nota-se que todos os eventos de mudança de fase nascem ou são subsequentes a algum microprocesso de *sensing*.

Podem ser citados como exemplos desta conexão com *sensing* a criação da inovação social, que partiu da percepção de um problema social e da ideia que poderia trazer a solução. Posteriormente, a criação da Fundação, como forma de escalar a inovação social, formulada a partir da pesquisa prévia em instituições de referência. Da mesma forma, a parceria com a fundação internacional, que alavancou o processo de escalabilidade na terceira fase, que ocorreu logo após o planejamento estratégico, em que foram observadas uma série de oportunidades e mudanças necessárias. Por fim, a quarta fase somente teve início a partir da percepção de uma importante crise econômica.

Observa-se, ainda, de acordo com o quadro apresentado no início desta seção, que a incidência de microprocessos de *sensing* é maior em relação às demais e entende-se que, embora não exista necessariamente uma sequência entre as capacidades dinâmicas, existe iteração (TEECE, 2007) e, no caso aqui descrito, a percepção do ambiente, do contexto, das oportunidades e ameaças tornou-se importante para a sobrevivência da inovação social e impacta na incidência das demais, que são executadas a partir destas percepções.

Destaca-se que os microprocessos se alteram de acordo com a fase vivenciada pela inovação social. Através da análise processual, infere-se que, conforme se apresentam novas demandas, seja por questões do ambiente externo (uma crise econômica, por exemplo) ou seja por necessidades internas (estabelecimento de metas de criação de novas unidades), é necessário que se apliquem diferentes microprocessos até então não utilizados de forma efetiva.

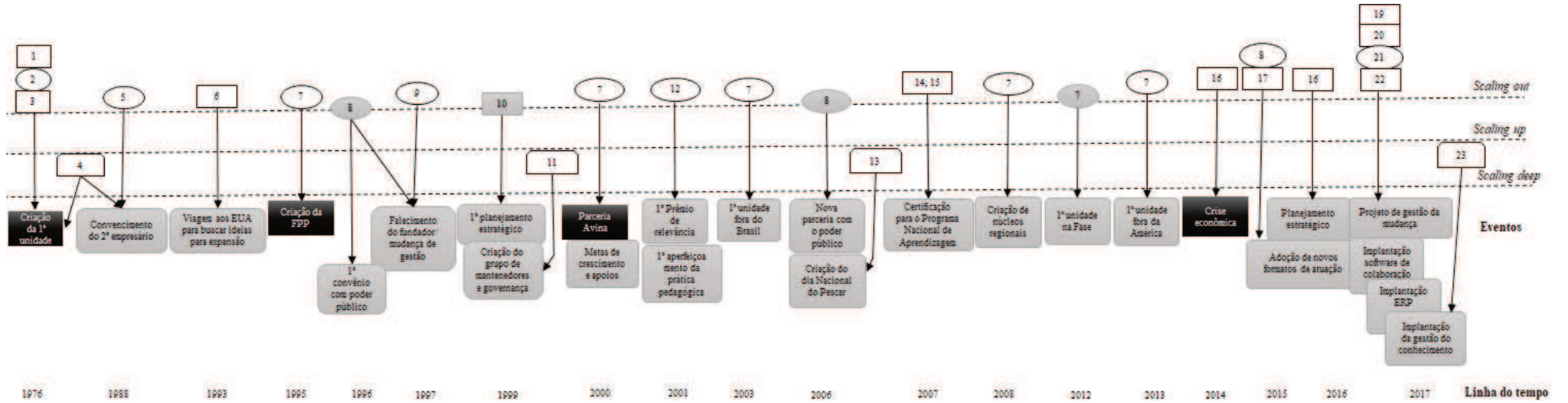
O tipo de microprocesso empregado relaciona-se à capacidade dinâmica necessária na ocasião. Ao lidar com um evento de crise econômica, a capacidade de *sensing* é mais demandada num primeiro momento, já que se torna necessário perceber as mudanças que estão ocorrendo no ambiente e tentar moldar oportunidades a partir disto (TEECE, 2007). Dessa forma, as práticas estabelecidas estão mais ligadas à identificação de oportunidades e ameaças, leitura de contextos (que impacta em novos formatos de parceria e atuação) e processos para a captação e sensibilização de novos contatos.

Essas práticas (microprocessos), normalmente, se estabelecem por definições da gestão da inovação social, que se utiliza de experiências e conhecimentos de atores envolvidos em diversos níveis, sejam estes os executores da inovação social nas localidades, diretores, dirigentes de unidades, apoiadores ou parceiros. Por isso, entende-se que o

envolvimento de muitas pessoas atuantes em diversos segmentos facilita a criação de novos microprocessos e a promoção da escalabilidade.

A seguir, apresenta-se o mapa visual que contempla todas as fases metodológicas previamente apresentadas. Cabe informar que alguns microprocessos identificados nas fases não estão presentes no mapa por não estarem associados a um evento específico.

Figura 16 – Mapa visual da escalabilidade



Fonte: Elaborada pela autora.

Legendas da Figura 16



- 1 - Percepção da oportunidade de criação de uma solução
- 2 - Apropriação da ideia e convencimento de outras organizações
- 3 - Identificação do público alvo
- 4 - Metodologia de trabalho para atender de forma personalizada a comunidade em que se insere
- 5 - Processos de captação e sensibilização de novos contatos
- 6 - Pesquisa para acesso à inovação em instituições referência
- 7 - Adaptação e delineamento do modelo de negócios e soluções para parceiros
- 8 - Processos de abertura novas fontes de recursos, expansão e de criação de novos formatos de parceria e atuação
- 9 - Processos de adequação a necessidades externas / ambientais
- 10 - Processos para identificar segmentos de mercado alvo
- 11 - Práticas de governança, transparência e manutenção da imagem de credibilidade
- 12 - Processos para busca de reconhecimento, premiações e outras formas de mídia
- 13 - Mecanismos para transformação social e protagonismo do beneficiário
- 14 - Estudo sistematizado da legislação, suas alterações e incentivos
- 15 - Processos para identificar mudanças nas necessidades dos parceiros
- 16 - Práticas de identificação de oportunidades e ameaças
- 17 - Leitura de contextos e abordagens customizadas
- 18 - Delineamento de soluções para atração de apoiadores
- 19 - Pesquisa de tecnologias para suporte às necessidades de entrega da inovação social
- 20 - Processos de captação de economias e apoios
- 21 - Processos para atualização da metodologia de trabalho e implantação de novas tecnologias de apoio a execução
- 22 - Práticas para troca e recepção de informações, conhecimento, captação de ideias e acompanhamento da inovação social
- 23 - Processos de gestão do conhecimento

Ao analisar o processo de escalabilidade ao longo das quatro décadas do Projeto Pescar, entende-se que a primeira fase serviu para colocar em prática a ideia inicial e testar sua viabilidade para escalar. Já a segunda fase, que teve início com a criação da Fundação, serviu para criar a estrutura e o modelo de atuação necessários para alavancar o processo de escalabilidade. A terceira fase, por sua vez, foi marcada pelo reconhecimento das práticas até então executadas, iniciando com um aporte financeiro significativo de uma instituição estrangeira. O que fomentou o processo de escalabilidade, pela entrada de recursos e, também, pelas novas necessidades e exigências.

Por fim, a quarta fase, na qual se encerra a pesquisa, começou em função de uma crise econômica, o que impulsionou a criação de uma série de novas práticas, aqui entendidas como microprocessos, visando a adaptação ao novo cenário e a busca de alternativas para sobrevivência da inovação social e manutenção do processo de escalabilidade, o que tem se mantido até o presente momento.

Desta forma, compreende-se que nas fases iniciais os movimentos se iniciaram a partir da inovação social. Contudo, nas duas fases finais, os movimentos ocorreram em função de demandas externas, não controladas pela inovação social. Com uma base de experiências anteriores e na participação de diversos atores – sejam conselheiros, diretores, voluntários, profissionais, egressos, etc. – observa-se, nestes períodos, a maior incidência de microprocessos, ainda que nas fases 01 e 02 também se apresentem de forma relevante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve início com a inquietação voltada às dificuldades de apropriação, perpetuação e sustentabilidade da inovação social, tendo em vista as ações pontuais e isoladas dessas práticas no contexto nacional. Consideramos, então, a possibilidade de (re)pensar as capacidades dinâmicas nesse ambiente como uma forma de contribuir para minimizar ou solucionar essa situação, com base na natureza da abordagem de capacidades dinâmicas (de certa forma processual e voltada à mudança) e na problemática apresentada (claramente um problema de gestão – escalabilidade).

Essa problemática pode ser representada pelo seguinte questionamento: “Como as capacidades dinâmicas podem contribuir para o processo de escalabilidade de uma inovação social?”. A partir disto, foram identificados os objetivos da pesquisa e, mediante uma pesquisa preliminar, identificou-se um caso único para a realização do estudo.

Por meio de uma pesquisa qualitativa, tendo como base o estudo de caso do Projeto Pescar, foi possível analisar a escalabilidade de uma inovação social com a utilização da metodologia processual para análise e apresentação dos resultados, que foram obtidos principalmente através da realização de entrevistas, mas triangulados a partir de documentos e observações. A metodologia de processo permitiu compreender o desenvolvimento de uma inovação social (Projeto Pescar), identificando as estratégias e ações voltadas à escalabilidade, as quais foram associadas às capacidades dinâmicas e seus respectivos microfundamentos ao longo da trajetória do Projeto Pescar. Portanto, as capacidades dinâmicas foram fundamentais na promoção da escalabilidade da inovação social referida.

Em relação ao objetivo específico, **identificar os principais eventos que conduziram a inovação social à escalabilidade**, foi possível constatar que diversos eventos impactaram no processo de escalabilidade do caso estudado. Alguns merecem destaque, como a busca pela estruturação de uma gestão com a criação de uma fundação para suportar a escalabilidade, ajudando a organizar a condução de questões estratégicas, burocráticas e legais da inovação social; a realização de planejamento estratégico para identificação de oportunidades e ameaças e para traçar estratégias que pudessem dar conta das possibilidades identificadas; a parceria com uma instituição maior que possibilitou a aquisição de um grande aporte financeiro, impulsionando o movimento de *scaling out* com a abertura de novas unidades; além disso, o aproveitamento de questões legais para beneficiar a inovação social,

como a certificação junto ao Ministério do Trabalho para o Programa Nacional de Aprendizagem, o que desperta o interesse de potenciais parceiros empresários.

No que se refere ao segundo objetivo específico, **compreender o processo de escalabilidade da inovação social ao longo da trajetória**, verificou-se que o processo de escalabilidade não é linear, existindo uma variação de tipos e quantidades de eventos, bem como de períodos para sua ocorrência. Foi possível verificar que a inovação social necessitou passar por um processo inicial de consolidação e amadurecimento, ainda que o foco em escalar estivesse presente desde o princípio. Neste sentido, Mulgan et al. (2006) apontam que uma inovação social pode precisar de décadas até que estejam criadas as condições ambientais necessárias para a sua escalabilidade. Para tanto, torna-se essencial persuadir *stakeholders* e engajar atores que possam apoiar o processo. Para tanto, os desafios organizacionais para suportar o crescimento são complexos e difíceis de alcançar, especialmente os que se referem à gestão.

Neste sentido, observa-se que o Projeto Pescar levou um período significativo para iniciar de fato sua escalabilidade, sendo necessários doze anos para a abertura de uma segunda unidade, tanto por fatores ambientais externos (interesse de outros empresários, a cultura de responsabilidade social ainda não disseminada) como internos (falta de estrutura para fazer a gestão e replicar a ideia). Infere-se que o fato de perseverar na ideia de escalar fez com que a inovação social pudesse superar alguns dos possíveis desafios organizacionais, preparando-se para oferecer entregas que fossem significativas para os beneficiários, assim como para os apoiadores.

Além disso, a escalabilidade depende de inúmeras variáveis, tanto internas, que podem ser mais facilmente manipuladas pela gestão da inovação social, quanto externas, que requerem ações de preparação ou adaptação. Um exemplo dos aspectos internos é a preparação da inovação social para oferecer um projeto social de fácil implementação, com cumprimento de todos os aspectos legais e burocráticos, o que facilita a adoção, principalmente ao identificar que o maior público apoiador é o empresariado, que necessita de algumas garantias para vincular sua marca a uma iniciativa voltada para a resolução de um problema social.

Já como exemplo de aspectos externos, pode-se citar a crise econômica vivenciada nos últimos anos, que cria barreiras para que novos investidores possam apoiar a inovação social, o que requer respostas e adaptação rápida. A principal limitação, neste aspecto, refere-se à falta de recursos das empresas para investir no que não seja seu *core business*. Este cenário

tornou necessária a criação de novos formatos de atuação e captação de outros tipos de recursos e outras formas de obtenção de ganhos.

Um dos fatores fundamentais para a escalabilidade da inovação social é um ambiente propício para o crescimento. (MULGAN et al, 2006). No caso estudado, observa-se que o contexto brasileiro, onde a inovação social iniciou e mais se expandiu, foi favorável para o crescimento, tanto pela quantidade de famílias em situação de vulnerabilidade, quanto pela falta de iniciativas públicas ou privadas para solução de tais problemas.

Conforme dados do IBGE (2017), 25,8% dos jovens brasileiros com idade entre 16 e 29 anos, totalizando mais de 6 milhões de pessoas, não estavam ocupados com atividades de trabalho ou estudos em 2016. Além disto, um quarto da população brasileira ainda vive com renda de até 5,5 dólares por dia. Ou seja, mesmo que tenha existido um crescimento do número de beneficiários ao longo dos anos, ainda existe um número muito expressivo de pessoas que ainda poderiam ser atendidas.

Outro fator que merece destaque é a busca pela criação de uma diversificada rede de parceiros. Este é um dos constantes esforços da inovação social pesquisada, o que contribui positivamente para o processo de escalabilidade, assim como para acesso e mobilização de recursos, bem como para acesso ao conhecimento. (SIGALA, 2016). Existem as parcerias que impactam diretamente na escalabilidade ao abrirem novas unidades e executarem o Projeto Pescar e diversas outras que impactam de forma indireta com acesso gratuito à tecnologia, serviços, materiais e, até mesmo, conhecimento, além dos milhares de voluntários e egressos que acabam militando pela criação de novas unidades e pela manutenção das existentes.

Desta forma, infere-se que não é possível adotar uma única estratégia para o processo de escalabilidade. É necessário perceber as oportunidades e ameaças de mercado, os potenciais investidores, aproveitar as possibilidades e adaptar-se para adequação e atendimento. Por isso, as capacidades dinâmicas se tornam tão importantes.

Tendo em vista tais aspectos, entende-se que o terceiro – **identificar as capacidades dinâmicas desenvolvidas e seus microprocessos mais significativos no contexto da inovação social** – assim como o quarto objetivo específico – **analisar o papel das capacidades dinâmicas no processo de escalabilidade da inovação social** – estão fortemente relacionados ao segundo, uma vez que se identificou, para a inovação social estudada, a ocorrência das três capacidades dinâmicas apontadas por Teece (2007) em todas as fases do processo de escalabilidade.

Ao analisar os microfundamentos e capacidades dinâmicas que se relacionam a cada evento e a cada tipo de escalabilidade, é possível observar que existe relação e que os

microprocessos de *sensing* normalmente estão associados às mudanças de fase e servem de base para definições estratégicas e para a execução dos microfundamentos de *seizing*, mais ligados à execução das estratégias, e de *transforming*, normalmente relacionados às modificações mais significativas da inovação social.

Desta forma, foi possível nomear 24 principais microfundamentos, sendo que a maior incidência destes está ligada à capacidade de *sensing*, posteriormente à de *seizing*, e, em menor número, à de *transforming*. Verificou-se, ainda, que a grande maioria destes estão vinculados a eventos de *scaling out*. Excepcionalmente os microprocessos de *transforming* estão mais ligados à escalabilidade do tipo *scaling deep*. Acredita-se que essa ocorrência se deve ao fato de o *transforming* estar mais relacionado a aspectos que impactam em valores institucionais, modificam a conduta da inovação social ou sua relação com os *stakeholders*.

Isto posto, percebe-se que alguns dos principais achados da pesquisa relacionam-se à contribuição das capacidades dinâmicas para lidar com questões ambientais, de percepção e antecipação a movimentos externos, de criação de estratégias, adaptação às necessidades do contexto em que se insere e pessoas responsáveis pela gestão e articulação destes.

E ainda que possam ser desenvolvidos diversificados microprocessos de capacidades dinâmicas que apoiam a escalabilidade e a sobrevivência da inovação social, também se identificou na pesquisa alguns dos limitadores deste processo. Destaca-se a importância de a inovação social conseguir perceber estes fatores e identificar os que poderão ou não ser, de alguma forma, controlados através de sua ação.

Alguns outros aspectos chamaram a atenção no caso estudado, como a sobrevivência no decorrer da trajetória da essência ou ideia central que deu origem ao Projeto Pescar. Embora tenha sofrido adaptações no decorrer dos anos, o “produto” da inovação social não mudou, ele foi modernizado e adaptado às necessidades do contexto, mas a entrega é essencialmente a mesma dos anos 1970, o que Westley e Antadze (2010) nomeiam de estratégia expansionista de escalabilidade.

Ao analisar os públicos atendidos, pode-se perceber que alguns aspectos, principalmente culturais, mudam significativamente ao buscar-se a criação de novas unidades tanto em novas regiões do Brasil quanto no exterior, tornando-se necessário que a inovação social esteja aberta para reconhecer e incorporar estas diferenças, o que faz com que se torne efetiva no contexto em que está inserida e em que sua execução é realizada.

Outro ponto que chama a atenção é que práticas para transformação social e protagonismo do beneficiário estiveram presentes desde o início da inovação social. Contudo, observa-se que o impacto mais significativo para a escalabilidade está nas fases 03 e 04. De

acordo com os relatos, acredita-se que, ao atingir um número significativo de pessoas impactadas, esses resultados passaram a ser percebidos de forma mais clara por empresários, que contratam egressos e se interessam pela metodologia pelos próprios egressos que passam a atuar em prol da inovação social, pelos apoiadores que se esforçam para manter as unidades existentes e abrir novas, entre outros.

Neste caso, infere-se que a sobrevivência é uma forma de escalabilidade, já que, a cada ano, milhares de novos beneficiários são atendidos. Desta forma, ao permanecer formando em torno de 2.000 jovens anualmente, torna-se possível impactar todos os tipos de escalabilidade, pois, quanto maior a transformação social gerada, mais pessoas passam de beneficiários a defensores da disseminação da ideia, influenciando sua comunidade, instituições públicas e familiares.

Observa-se, ainda, que, nos últimos períodos analisados na pesquisa, os microprocessos das capacidades dinâmicas são identificados em maior número. Ao analisar as entrevistas realizadas, em concordância com o que é exposto por Zollo e Winter (2002), associa-se este aumento das capacidades dinâmicas à prática, já que a execução de determinadas atividades enseja em ganho de experiência, que, por sua vez, impacta na capacidade de realizar atividades semelhantes ou de mesma base no futuro.

Dessa forma, no decorrer dos anos, com a experiência acumulada, novos microprocessos podem ser desenvolvidos pela junção e aprimoramento de práticas executadas em períodos anteriores. Ademais, a aprendizagem também se fortalece com a experiência, e são os mecanismos de aprendizagem que guiam a evolução das capacidades dinâmicas e fundamentam a dependência de trajetória neste sentido. (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Mulgan (2006) também destaca que, a medida que as melhores práticas são elaboradas e desenvolvidas, a experiência de como fazê-las funcionar faz com que a inovação social evolua e se torne mais formalizada. Conforme a ideia é implementada em novos contextos, o que ocorre com o caso estudado em função da replicação nas diversas unidades existentes, ela evolui ainda mais, o que, por sua vez, forma novas combinações, tornando o aprendizado mais tácito.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Acredita-se que, como contribuição teórica, o estudo avança no entendimento de como e porque as capacidades dinâmicas influenciam no processo de escalabilidade. Além de tratar-

se de um tema complexo, as capacidades dinâmicas são exploradas e tem seus impactos reconhecidos para ambientes competitivos, diferentes do contexto da inovação social, que normalmente possui uma lógica de colaboração. Entretanto, ao realizar um estudo em profundidade, foi possível destacar a importância das capacidades dinâmicas para a inovação social e inferir que estas podem contribuir de maneira positiva para o processo de escalabilidade, mesmo em um contexto social. O que pode propiciar *insights* para pesquisadores na realização de novas pesquisas.

Além disso, aponta-se como uma contribuição metodológica a realização de uma pesquisa utilizando-se a metodologia processual para identificação das capacidades dinâmicas e seus microfundamentos, assim como para entendimento do processo de escalabilidade da inovação social. Embora exija a análise de um grande volume de dados, a análise processual permitiu reconhecer os detalhes do caso estudado e verificar quais destes impactaram em sua trajetória e no processo de escalabilidade.

Entende-se, ainda, como contribuição gerencial, ou para a gestão das inovações sociais, uma maior compreensão de como o processo de escalabilidade pode ocorrer e quais práticas (neste trabalho identificadas como microprocessos) podem ser favoráveis para tanto. Pois se compreende que a partir das microprocessos das capacidades dinâmicas, a inovação social é capaz de obter uma atuação mais significativa no seu mercado de atuação, seja para buscar investidores, trabalhar aspectos relacionados a aprendizagem, acessar tecnologias e oportunidades, bem como conseguir criar uma rede de atores que oportunizem acesso à conhecimento, recursos e diferentes percepções das movimentações no mercado.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação do estudo, identifica-se o curto período para a coleta e análise de dados, ao considerar-se mais de 40 anos de história do caso estudado. Embora tenha sido possível entrevistar diversos atores, que com suas vivências tornaram possível cobrir todo o período histórico, entende-se que, em um período mais longo de pesquisa, outros atores poderiam ser entrevistados, trazendo, talvez, outros pontos de vista, como mais integrantes da diretoria e dirigentes de unidades.

A falta de recursos para acesso a mais unidades do caso estudado, especialmente às que estão localizadas em outras regiões do Brasil e em outros países, limitam o entendimento dos aspectos ligados a cada realidade. Supõe-se que uma análise aprofundada destas diversas

realidades poderia contribuir principalmente para aprofundar as análises da escalabilidade do tipo *scaling up*.

As especificidades da inovação social escolhida, como, por exemplo, o fato de atuar no segmento da educação e com fortes conexões com o ramo empresarial, podem dificultar a generalização em relação a outras inovações sociais, ainda que este não tenha sido um dos objetivos da pesquisa realizada. Para tanto, sugere-se a realização de pesquisas futuras.

5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O foco deste estudo foi identificar a influência das capacidades dinâmicas para a escalabilidade da inovação social, o que demandou um estudo aprofundado do caso escolhido. Outra opção seria, através de um estudo de caso múltiplo, analisar a ocorrência das capacidades dinâmicas identificadas em inovações sociais de diferentes segmentos.

Outra sugestão seria aplicar a pesquisa em inovações sociais em diferentes momentos do processo de escalabilidade para analisar se de fato há um crescimento de microprocessos de capacidades dinâmicas com o passar do tempo, com o conhecimento adquirido pela prática e que outros fatores podem influenciar no surgimento destes.

O estudo das redes para a escalabilidade da inovação social também poderia ser aprofundado em novas pesquisas. Embora a formação das redes seja citada por alguns autores como importante para escalabilidade, não foi possível identificar estudos que tratem deste aspecto com central. No caso estudado, entende-se que há oportunidade de aprofundar o entendimento do papel das redes (organizacionais e de pessoas) para o processo de escalabilidade.

Por fim, uma das sugestões de estudos futuros é a realização de uma pesquisa qualitativa com foco em *scaling deep*, analisando as unidades e verificando os impactos sociais gerados na comunidade em que se insere e os aspectos culturais próprios de cada uma. Isto como uma possibilidade de verificar as diferenças culturais entre unidades e o quanto o ambiente em que se insere (beneficiários e comunidades) consegue impactar na inovação social como um todo.

REFERÊNCIAS

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre. Artmed, 2009.

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

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, 2011.

BOJUNGA, S. **Pescadores de sonhos**: histórias de vida de jovens da rede Projeto Pescar. Porto Alegre. Artmed, 2008.

BOLZAN, L. M.; BITENCOURT, C. C.; MARTINS, B. V. Escalabilidade de Inovação Social: Uma Meta-Análise. **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, n. Anais do VI SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 13 e 14/11/2017, p. 1–16, 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm>. Acesso em: 14 jan. 2018.

_____. **Lei nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm>. Acesso em: 14 jan. 2018.

_____. **Lei nº 10.097 de 19 de dezembro de 2000**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10097.htm>. Acesso em: 15 fev. 2017.

_____. **Lei nº 11.180 de 23 de setembro de 2005**. Institui o Projeto Escola de Fábrica. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11180.htm>. Acesso em: 12 mar. 2018.

_____. **Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso em: 14 jan. 2018.

CHALMERS, D. M.; BALAN-VNUK, E. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring

the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 785–810, 2013.

CHAND, V. S. Book Review: *Scaling Social Impact: New Thinking* BloomPaul N. Skloot Edward (eds), *Scaling Social Impact: New Thinking*, New York: Palgrave Macmillan, 2010, 253 pp. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 21, n. 1, p. 157–163, 2012.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social Innovation: Towards a Conceptualisation. In: MAJUMDAR, S.; GUHA, S.; MARAKKATH, N. (eds.). **Technology and Innovation for Social Change**. Springer India, 2105, p. 7-34.

DONG, A.; GARBUIO, M.; LOVALLO, D. Generative Sensing: A Design Perspective on the Microfoundations of Sensing Capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 1–21, 2016.

DOUTHWAITE, B.; KUBY T.; FLIERT, V.; SHULZ, S. Impact pathway evaluation: An approach for achieving and attributing impact in complex systems. **Agricultural Systems**, v. 78, n. 2, p. 243–265, 2003.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

_____; MARTIN, A. J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

FELIN, T.; POWELL, T. C. Designing Organizations for Dynamic Capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 78–96, 2016.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo. Atlas. 6^a ed., 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GRAMESCU, L. Scaling Social Innovation in Europe: An Overview of Social Enterprise Readiness. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 221, p. 218–225, 2016.

GRICE, J. DAVIES, A. PATRICK, R. NORMAN, W. Defining Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), 7th Framework Programme, Brussels: **European Commission, DG Research**, p. 43, 2012.

GUGELEV, A.; Stern, A. “What’s your endgame?”, **Stanford Social Innovation Review**, Vol. 13 No. 1, pp. 40-47, 2015.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, p. 831–850, 2015.

HERRERA, M. B. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1468–1474, 2015.

HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social Innovation: Towards a New Innovation Paradigm. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 20–44, 2016.

_____; SCHRÖDER, A.; KALETKA, C.; REHFELD, D. **Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions**. Social Innovation: Driving Force of Social Change Comparative Analysis. SI Drive. jul., 2016. Disponível em <<https://www.si-drive.eu/?p=2283>>. Acesso em 24 fev. 2018.

IBGE. **Síntese dos Indicadores Sociais**: um em cada quatro jovens do país não estava ocupado nem estudava em 2016. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/18824-sintese-dos-indicadores-sociais-um-em-cada-quatro-jovens-do-pais-nao-estava-ocupado-nem-estudava-em-2016.html>>. Acesso em: 14 fev. 2018

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 691, p. 691–710, 1999.

LYON, F.; FERNANDEZ, H. Scaling up social enterprise: strategies taken from early years providers. **Social Enterprise Journal**, v. 8, n. 1, p. 63–77, 2012.

MANZINI, E. **Design para inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro. E-papers, 2008.

MONTGOMERY, T. Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? **Voluntas**, v. 27, n. 4, p. 1979–2000, 2016.

MOORE, M.; RIDDELL, D.; VOCISANO, D. Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. **The Journal of Corporate Citizenship**, v. june, n. 58, p. 67–84, 2015.

MOULAERT, F.; GONZÁLEZ, S.; SWYNGEDOUW, E. **Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities**. v. 14, n. 3, p. 195–209, 2007.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145–162, 2006.

_____; WILKIE, N.; TUCKER, S.; ALI, R.; DAVIS, F.; LIPROT, T. **Social Silicon Valleys: A Manifesto for Social Innovation**. The Young Foundation, Spring, p. 01–67, 2006.

OEIJ, P. R. A.; VAAS, F. Effect of workplace innovation on organisational performance and sickness absence. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 12, n. 1, p. 101–129, 2016.

OMONOV, Z.; VERETENNIKOVA, A. Quantitative Scaling of Social Innovations. **Montenegrin Journal of Economics**, v. 12, n.4, p. 77-86, 2016.

PEREZ, M. J.; GONZÁLEZ, L. I.; GARCÍA, M. How to encourage social innovations: a resource-based approach. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. October, p. 430–447, 2015.

PESCAR. Projeto Pescar: Atitudes que transformam vidas. **Relatório de atividades 2015**. Publicato, 2016.

PESCAR. Projeto Pescar: Atitudes que transformam vidas. **Relatório de atividades 2016**. Ed. São Miguel, 2017.

PHILLIPS, W.; LEE, H.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N.; JAMES, P. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428–461, 2015.

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

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, 2009.

SIGALA, M. **Learning with the market: A market approach and framework for developing social entrepreneurship in tourism and hospitality**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 28, n. 6, p. 1245–1286, 2016.

SIGGELKOW, Nicolaj. Persuasion with Case Studies. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20–24, 2007.

SILVA, Dulce Helena Teixeira. **Inovação Social na Prática: um estudo de casos múltiplos em organizações que atuam através do modelo de franquias sociais**. 2012. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2012.

SILVA, R.; TAKAHASHI, A.; SEGATTO, A. **Scaling Up Social Innovation: a Meta - Synthesis**. Mackenzie Management Review, v. 17, n. 6, p. 134–163, 2016.

SILVA, S. B.; BITENCOURT, C. C. Rumo a um Quadro Conceitual para o Estudo de “Redes de Inovação Social”. **IX Encontro de Estudos Organizacional da ANPAD**, p. 1–15, 2016.

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, p. 69-77, 1970.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

_____; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13–36, 2016.

_____; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2015

VOLTAN, A e DE FUENTES, C. Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 446–467, 2016.

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

_____; RIDDELL, D.; ROBINSON, K.; GEOBEY, S. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 3, p. 234–260, 2014.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 991–995, 2003.

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

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organizational Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA

1. Questão de pesquisa:

Como as capacidades dinâmicas podem contribuir para o processo de escalabilidade de uma inovação social?

2. Questões a serem compreendidas:

- Quais foram os principais eventos que conduziram a inovação social ao estágio atual de escalabilidade?

- Como ocorreu o processo e escalabilidade da inovação social ao longo da trajetória?

- Quais capacidades dinâmicas foram desenvolvidas ao longo da trajetória e seus respectivos microprocessos?

- Qual o papel das capacidades dinâmicas no processo de escalabilidade da inovação social?

3. Unidade de análise: Projeto Pescar

4. Principais conceitos abordados:

Inovação Social são as propostas de mudanças sociais que tenham como objetivo a satisfação das necessidades humanas, buscando contemplar carências até então não atendidas pelos sistemas existentes, sejam estes públicos ou privados, que visem a transformação social ou mudança social duradoura, bem como a melhoria da qualidade ou a quantidade de vida.

Referências: Mulgan (2006); Moulaert, González e Swyngedouw (2007); Pol e Ville (2009); Howaldt, Domanski; Kaletka (2016).

Capacidades dinâmicas são as habilidades de uma organização em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. São processos complexos que emergem das dependências de trajetória das organizações, para a criação e captura de riqueza. Podem ser divididas em *Sensing*, que é a capacidade de perceber e moldar oportunidades e ameaças no ambiente, *Seizing*, capacidade de aproveitar as oportunidades e *Transforming*, que é a capacidade de transformar, adaptar, reconfigurar ativos e recursos para sobrevivência e competitividade da organização no ambiente em que atua.

Referências: Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007)

<p>Microprocessos são as práticas e processos que dão suporte às capacidades dinâmicas e podem ser habilidades gerenciais, processos, procedimentos, sistemas ou ainda estruturas ligadas a cada uma destas capacidades.</p> <p>Referência: Teece (2007)</p>
<p>Escalabilidade é o processo pelo qual uma inovação social consegue atravessar múltiplas fronteiras sociais para que, desta forma, possa alcançar os maiores e mais diversos grupos de pessoas e de organizações.</p> <p>Referência: Westley e Antadze (2010)</p>

5. Questões norteadoras das entrevistas:

Questões norteadoras	Conceitos relacionados e principais autores
Você poderia me contar a história do Pescar? Como e quem teve a ideia inicial? Quem participou e como?	Apanhado histórico
Quais as principais razões para existência do Projeto Pescar? Essas razões mudaram ao longo do tempo? Qual o objetivo da formação disponibilizada? Quem são os principais envolvidos para que este objetivo seja atingido e de que forma eles participam? De que forma a transformação social é percebida e quem é impactado? Você observa um crescimento ao longo dos anos? Por quê?	Inovação Social e escalabilidade Westley e Antadze, (2010); Pol e Ville (2009); Mulgan (2006); Moulaert, González e Swyngedouw (2007); Bignetti (2011).
Por que e como o Pescar conseguiu se expandir em número de usuários e território atendido? Como foi possível se manter ao longo de 40 anos? Quais foram os marcos estratégicos da história do Pescar? Como contribuíram para a situação atual? Você recorda de desistências, tentativas que não deram certo e foram canceladas? Como foi conduzido? Quais foram as decisões mais bem-sucedidas na sua opinião? Você percebe que tais decisões ainda impactam nos resultados atuais? Como? Quais são as principais razões da expansão do Projeto Pescar e como esse processo vem ocorrendo? Quem foram os principais atores em cada um dos movimentos de expansão?	Capacidades dinâmicas e dependência de trajetória (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

<p>Quais recursos internos contribuíram para expansão do Projeto Pescar?</p> <p>Quais foram as principais capacidades que tiveram que ser desenvolvidas para suportar a expansão e sobrevivência?</p>	
<p>Como e por quem as principais mudanças de tecnologias e oportunidades de crescimento foram identificadas?</p> <p>De que forma as tendências e mudanças no ambiente em que o Pescar atua são percebidas? Como era no passado?</p> <p>Quem são as pessoas chave para perceber?</p> <p>Existem processos para facilitar o aprendizado das pessoas?</p> <p>Desde quando? Como funcionam?</p> <p>Existe captação de ideias de outros interessados (empresas parceiras, beneficiários, voluntários)?</p> <p>De que forma são endereçadas as novas ideias?</p>	<p>Capacidades dinâmicas – Sensing</p> <p>Teece (2007); Felin e Powell, 2016).</p>
<p>Quais foram as maiores oportunidades identificadas e implementadas com impacto no crescimento ou sobrevivência do Pescar? Como isso ocorreu?</p> <p>Novas oportunidades foram percebidas e executadas recentemente? Como ocorreu?</p> <p>De forma ocorreram as principais mudanças na forma de executar as rotinas?</p> <p>Como as pessoas que estão nas unidades recebem as informações sobre mudanças? Esse processo mudou ao longo dos anos? Como?</p> <p>Por que você acredita que outras organizações e pessoas escolhem se vincular ao Pescar?</p>	<p>Capacidades dinâmicas – Seizing</p> <p>Teece (2007); Felin e Powell, 2016).</p>
<p>De que forma o Projeto se adapta a mudanças no ambiente em que atua? Quais foram as principais transformações presenciadas por você?</p> <p>De que forma a governança ocorre? Existem mecanismos para evitar má conduta? Existe mecanismos de gestão e controle financeiro e de investimentos para que o Pescar siga crescendo? Desde quando?</p> <p>Como as pessoas envolvidas acessam o conhecimento disponibilizado e como elas repassam o conhecimento que possuem?</p> <p>De que forma você acredita que a ideia inicial do que hoje é o Projeto Pescar se transformou ao longo do tempo? Quais foram os eventos que impactaram nestas mudanças?</p> <p>Como a transformação social dos beneficiários acontece?</p>	<p>Capacidades dinâmicas – Transforming</p> <p>Teece (2007)</p>

6. Conteúdo do termo de consentimento assinado pelos entrevistados:**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DE ESCALABILIDADE DA INOVAÇÃO SOCIAL” conduzida pela aluna de mestrado Tatiane Martins Cruz Pirotti, sob orientação da Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt.

A pesquisa tem como objetivo identificar, com base em teorias de estratégia organizacional, quais aspectos podem influenciar a inovação social e impactar no seu processo de expansão e em sua longevidade.

Sua participação nesta pesquisa consistirá na realização de entrevista, previamente agendada, a realizar-se em local indicado por você, ocasião em que, para garantir a fidedignidade dos dados coletados, haverá registro de áudio. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável pela pesquisa. A seguir, os telefones e o endereço eletrônico da pesquisadora e da orientadora responsável, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele a qualquer momento.

- Tatiane Martins Cruz Pirotti, e-mail: tatiane.martinsc@gmail.com, Fone: 51 991784185;

- Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt, Coordenadora do PPGA UNISINOS, e-mail: claudiacb@unisinos.br, Fone: (51) 3591 1122.

Porto Alegre, 02 de agosto de 2017.

Tatiane Martins Cruz Pirotti

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Dados do entrevistado

APÊNDICE B – DOCUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Documento	Descrição do documento	Link para acesso	Acesso
D1	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2008	http://site.projetopescar.org.br/imgup/p/rel2008.pdf	12/ago/17
D2	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2009	http://www.projetopescar.org.br/intranet/repositorio/RelatoriosDownload/Relatorio%20de%20Atividades%20%202009.pdf	12/ago/17
D3	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2010	https://issuu.com/pescarprojeto/docs/relatorio_de_atividades_2010_1	14/ago/17
D4	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2011	https://issuu.com/pescarprojeto/docs/relatorio_de_atividades_2011	14/ago/17
D5	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2012	http://www.projetopescar.org.br/Prova_Digital_Calabria.pdf	14/ago/17
D6	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2013	https://issuu.com/pescarprojeto/docs/relatorio_atividades_2013	14/ago/17
D7	Avina. Informe Anual 2000	http://www.avina.net/avina/wp-content/uploads/2016/04/2000-po.pdf	15/fev/18
D8	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2014	Impresso	FPP
D9	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2015	Impresso	FPP
D10	Projeto Pescar. Relatório de atividades 2016	Impresso	FPP
D11	Mundo Pescar. Jornal da unidade Fundação Projeto Pescar e Infraero. 7ª T.	Impresso	FPP
D12	Informativo propaganda Projeto Pescar 2017	Impresso	FPP
D13	Informativo vantagens Projeto Pescar 2017	Impresso	FPP
D14	Estatuto da Fundação Projeto Pescar	Impresso (cópia)	FPP
D15	Foto da primeira turma Projeto Pescar 1976	Arquivo digital	FPP
D16	Foto Projeto Pescar 1988	Arquivo digital	FPP
D17	Foto Parceria com Governo do Estado - RS - Escola de Fábrica 2006	Arquivo digital	FPP
D18	Foto de cartaz - papel da comunicação	Foto tirada durante a realização da pesquisa – 2017	Autora
D19	Foto de cartaz - entrada de profissionais na FPP	Foto tirada durante a realização da pesquisa – 2017	Autora
D20	Foto de cartaz - objetivos do Projeto Integração	Foto tirada durante a realização da pesquisa – 2017	Autora

**APÊNDICE C – DOCUMENTOS EM FORMATO DE VÍDEO UTILIZADOS NA
PESQUISA**

Documento	Descrição do vídeo	Link para acesso	Acesso
D21	Post no YouTube - "Vídeo Geraldo Linck – Gente que faz!"	https://www.youtube.com/watch?v=5DqjcM7s9ho	30/set/17
D22	Post no Facebook da Fundação Projeto Pescar – Unidade Kimberly-Clark	https://vimeo.com/157064748?ref=fb-share&1	30/set/17
D23	Post no Facebook da Fundação Projeto Pescar - RG LOG Logística e Transporte 1º lugar no Prêmio de Sustentabilidade SETCESP com o case “Pescar”.	https://www.facebook.com/fundacaoprojetopescar/videos/1621022474622796/	30/set/17
D24	Post no Facebook da Fundação Projeto Pescar - "Os jovens da Associação Kurumi estão divulgando o início das inscrições para a próxima turma!"	https://www.facebook.com/fundacaoprojetopescar/videos/1575170672541310/	06/out/17
D25	Post no Facebook da Fundação Projeto Pescar - "Trinta e sete Unidades participaram do 3º Desafio Nacional da Rede Pescar e o vídeo escolhido pelo júri técnico foi o da Eurobike."	https://www.facebook.com/fundacaoprojetopescar/videos/1570886712969706/	06/out/17
D26	Post no facebook da Fundação Projeto Pescar - "Você sabia que existe uma turma do Projeto Pescar no TRT-RS?"	https://www.facebook.com/TRT4RS/videos/1507907999293778/	06/out/17
D27	Post no YouTube - "Vídeo 40 anos do Projeto Pescar: Projeto Integração – Diretor Clódis Xavier."	https://www.youtube.com/watch?v=U1EmxjsBNrw	30/nov/17
D28	Post no YouTube - "Unidade Projeto Pescar Grupo Navegantes."	https://www.youtube.com/watch?v=69pbRsagM4Y	30/nov/17
D29	Post no YouTube - "A atitude da Paróquia São José salva vidas - Rede Olhares/UCS TV, 04/05/2016"	https://www.youtube.com/watch?v=zQavGgb_Emg	02/fev/18
D30	Post no YouTube - "Programa Cidadania, TVE/RS - 30/06/2016."	https://www.youtube.com/watch?v=ADgPaOK8uQM	02/fev/18
D31	Publicação G1 – 23/02/2017 – entrevista no JA com coordenador de expansão do Pescar.	http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/jornal-do-almoco/videos/v/projeto-pescar-e-o-tema-do-ja-ideias/6098452/	24/fev/18
D32	Post no YouTube - "Campanha institucional 2015 – em parceria com a RBS TV – A sua atitude pode transformar muitas vidas. Basta querer."	https://www.youtube.com/watch?v=NQrtAWoMubs	24/fev/18
D33	Publicação G1 - 25/12/2013 - "O Projeto Pescar realizou uma ação que surpreendeu famílias em Ibirubá, RS"	http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/jornal-do-almoco/videos/t/edicoes/v/o-projeto-pescar-realizou-uma-acao-que-surpreendeu-familias-em-ibirubars/3040561/	24/fev/18

**APÊNDICE D – DOCUMENTOS EM FORMATO DE REPORTAGENS ACESSADOS
NA PESQUISA**

Documento	Reportagem	Link para acesso	Acesso
D34	Conheça a trajetória da Presidente de Honra na Fundação Projeto Pescar	http://site.projetopecar.org.br/conheca-a-trajetoria-da-presidente-de-honra-na-fundacao-projeto-pecar/	14/dez/17
D35	Vai de transatlântico ou de lancha social	Impresso - Jornal do Comércio - 14/12/2017	14/dez/17
D36	FASE inaugura unidade Projeto Pescar	http://site.projetopecar.org.br/fase-inaugura-unidade-projeto-pecar/	17/jan/18
D37	Indústria é o setor que mais investe na capacitação de jovens no Brasil	Impresso - Jornal do Comércio - 19/04/2012	17/jan/18
D38	Depoimentos de Egressos incentivam os jovens a se dedicarem ao Projeto Pescar	http://site.projetopecar.org.br/depoimentos-de-egressos-incentivam-os-jovens-a-se-dedicarem-ao-projeto-pecar/	17/jan/18
D39	Fundação irá compartilhar as boas ideias dos educadores sociais	http://site.projetopecar.org.br/fundacao-promove-seminarios-regionais-de-educadores-sociais/	17/jan/18
D40	Alunos do Projeto Pescar visitam a redação do Portal Pebinha de Açúcar	http://pebinhadeacucar.com.br/alunos-do-projeto-pecar-visitam-a-redacao-do-portal-pebinha-de-acucar/	12/fev/18

APÊNDICE E – PUBLICAÇÕES ACESSADAS NA PESQUISA

Documento	Referência
D41	BOJUNGA, S. Pescadores de sonhos : histórias de vida de jovens da rede Projeto Pescar. Porto Alegre. Artmed, 2008.
D42	SILVA, Dulce Helena Teixeira. Inovação Social na Prática : um estudo de casos múltiplos em organizações que atuam através do modelo de franquias sociais. 2012. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2012.
D43	AZEVEDO, Josiele Heide. Responsabilidade Social Empresarial e Educação : Estudo de caso do Projeto Pescar. 2008. 201 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
D44	RIBAS, R.; TELMO, A.; VIEIRA, L.; MANFREDINI, V. O impacto social e a influência na constituição da identidade dos indivíduos participantes do projeto Pescar. IX Salão de iniciação científica PUCRS , 2009.
D45	NASCIMENTO, S. <i>et al.</i> , Educação em saúde com adolescentes no “Projeto Pescar”: uma forma de fazer extensão universitária. Em Extensão , v. 12, n. 1, p. 168–173, 2013.
D46	RIBEIRO, R. <i>et al.</i> Entendimento sobre sustentabilidade dos adolescentes do Projeto Pescar. Cad. Unisum Pesquisa e Extensão . v. 4, n. 2, 2014.
D47	ORTÁCIO, D.; SARAIVA, K. Educação para o trabalho e moralização de jovens vulneráveis. 6o SBECE - Educação, transgressões, narcisismo , p. 1–13, 2015.
D48	ORTÁCIO, D.; SARAIVA, K. Projeto Pescar como estratégia de moralização de jovens em situação de vulnerabilidade social. Cadernos de Educação Faculdade de Educação - UFPel , p. 132–151, 2016.
D49	RUMMERT, S. Projeto escola de fábrica – atendendo a “pobres e desvalidos da sorte” do século XXI. Perspectiva , v. 23, n. 2, p. 303–322, 2005.