

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

**ADRIANE OSSANI**

**A INOVAÇÃO SOCIAL COMO PROCESSO E RESULTADO DA GOVERNANÇA  
DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL:  
O caso do Canal Futura**

**SÃO LEOPOLDO**

**2013**

ADRIANE OSSANI

**A INOVAÇÃO SOCIAL COMO PROCESSO E RESULTADO DA GOVERNANÇA  
DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL:  
O caso do Canal Futura**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti

SÃO LEOPOLDO

2013

### Ficha Catalográfica

O84i Ossani, Adriane.

A inovação social como processo e resultado da governança da colaboração interorganizacional: o caso do canal Futura / por Adriane Ossani. – 2013.

114 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2013.

“Orientação: Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti, Ciências econômicas”.

1. Governança. 2. Colaboração interorganizacional. 3. Inovação social. 4. Administração de empresas. I. Bignetti, Luiz Paulo. II. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. III. Título.

CDU 658

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária Camila Quaresma Martins - CRB 10/1790

Adriane Ossani

A INOVAÇÃO SOCIAL COMO PROCESSO E RESULTADO DA GOVERNANÇA DA  
COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL:  
O caso do Canal Futura

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

Aprovado em 26/07/2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Dra. Maria Carolina Martinez Andion – Universidade do Estado de Santa Catarina

---

Dra. Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Dra. Claudia Cristina Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço às pessoas mais importantes da minha vida: aos meus pais que sempre incentivaram os meus estudos, à minha irmã pelas trocas e ajuda durante este percurso e ao meu marido, por sempre estar ao meu lado me incentivando e me ajudando. Sem vocês eu não teria conseguido!

Aos meus colegas do mestrado, pelos momentos de angústias, de alegrias, de trocas e de aprendizado. Foram dois anos realmente especiais.

Aos colegas de área de pesquisa, obrigado pelos momentos de troca.

Aos professores do mestrado por terem contribuído para minha formação.

Ao meu orientador Prof. Bignetti pela paciência e pelos ensinamentos que me fizeram chegar até o fim.

À Ana Zilles pela paciência e ajuda em todos os momentos necessários.

À minha ex-colega de trabalho e amiga Ana Doile, por ter me apoiado e dado o suporte necessário nas minhas ausências.

Ao Canal Futura por permitir que essa pesquisa se concretizasse. Em especial à Bia Thompson e a Renata Gazé, por terem me auxiliado durante a coleta de dados.

Ao Prof. Moacir (Fundação Pe. Urbano Thiesen) e ao Pe. Marcelo (Unisinos), por terem acreditado em mim e possibilitado a realização de mais esta etapa da minha formação acadêmica.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram para eu realizasse o sonho de me tornar mestre.

## RESUMO

Um dos grandes desafios que se percebe no mundo contemporâneo é a necessidade de serem geradas novas soluções que contemplem melhorias de qualidade de vida às populações marginalizadas pelo paradigma econômico atual. As inovações sociais surgem como forma de minimizar as diferenças e as desigualdades. Assim, esta pesquisa se alicerça na seguinte questão: como ocorre a governança da inovação social, através da colaboração interorganizacional? O referencial teórico está baseado em três eixos principais: a inovação social, a colaboração interorganizacional e a governança. Definiu-se, como objeto do estudo empírico, o Canal Futura - canal de televisão educativa que se denomina como um projeto social de educação que, além de produzir e veicular programas educativos, busca mobilizar pessoas e comunidades, através das Salas Futura, localizadas em comunidades de baixa renda, com o objetivo de promover a troca de saberes entre jovens, educadores e comunidades. A metodologia empregada foi o estudo de caso, com realização de entrevistas semiestruturadas e de observações diretas. Foram entrevistados tanto gestores dos projetos (Canal Futura e Sala Futura), como gestores das organizações mantenedoras do Canal e usuários. Com base nos dados, constatou-se que, no caso estudado, a colaboração interorganizacional possibilitou o surgimento de inovações sociais, de duas formas: como processo e como resultado. Como processo, através do estabelecimento de novas relações sociais, de novas trocas de informações e de conhecimentos, gerando assim, aprendizagem individual e coletiva. Como resultado, através do empoderamento e da transformação do indivíduo e, conseqüentemente, do território. Identificou-se que, no processo de desenvolvimento de inovação social, podem existir diversas redes de colaboração que possuem motivadores comuns, como a aquisição de recursos, a complementaridade de capacidades e o alcance de objetivos comuns. Para a obtenção da inovação social como resultado, destaca-se a importância da participação efetiva dos três setores (público, privado e terceiro setor). Como mecanismos de coordenação da relação entre os membros da rede, foram identificados dois modelos de governança: a governança através de uma organização líder (uma organização membro que coordena as ações da rede) e a governança compartilhada (a coordenação das ações é compartilhada entre todos os membros da rede). Por fim, identificou-se que não há um modelo ideal de governança, contudo, para a geração de inovação social através da colaboração, é fundamental a interação entre todos os membros participantes da rede e a existência de mecanismos de governança que possam ser adaptados às características e aos objetivos de cada rede.

**Palavras-chave:** Colaboração Interorganizacional. Governança. Inovação Social.

## ABSTRACT

A major challenge that sees the contemporary world is the need to generate new solutions, improvements that address quality of life to the marginalized populations by the current economic paradigm. Social innovations arise as to minimize the differences and inequalities. Thus, this research is founded on the following issue: how does the governance of social innovation through collaboration inter-organizational? The theoretical framework is based on three main axes: Social innovation, collaboration and inter-organizational governance. It was defined as an object of empirical study, the Futura Channel - Educational television channel that calls itself a social education which, besides producing and relaying educational programs, seeks to mobilize people and communities, through the rooms Futura, located in low-income communities, with the purpose of promote the exchange of knowledge among young people, educators and communities. The methodology used was the case study, with semi-structured interviews and direct observations. Interviews were held both project managers (the Futura Channel and Futura Room), managers of organizations as sponsors of Channel and users. Based on the data, it was found that, in the case studied, inter-organizational collaboration enabled the emergence of social innovations, in two ways: as a process and as a result. As a process, by establishing new social relations, new exchanges of information and knowledge, thus generating individual and collective learning. As a result, through the empowerment and transformation of the individual and, consequently, of the territory. It was found that, in the development process of social innovation, may be several collaborative networks that have common motivators, such as the acquisition of resources, complementary capabilities and reach common goals. To obtain social innovation as a result highlights the importance of effective participation of the three sectors (public, private and third sector). As coordination mechanisms of the relationship between members of the network, we identified two models of governance: governance through an organization leader (a member organization that coordinates the actions of the network) and shared governance (coordination of actions is shared among all members of the network). Finally, it was identified that there is no ideal model of governance, however, for the generation of social innovation through collaboration, is the fundamental interaction between all participating members of the network and the existence of mechanisms of governance that can be adapted to the characteristics and objectives of each network.

**Keywords:** Inter-organizational Collaboration. Governance. Social Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de Orientação Conceitual.....	29
Figura 2 - Modelos básicos de governança em redes interorganizacionais.....	34
Figura 3 - Framework teórico para análise dos dados .....	37
Figura 4 - Desenho de pesquisa.....	39
Figura 5 - Rede de parcerias de retransmissão e de conteúdo .....	45
Figura 6 - Linha do tempo do Projeto Mobilização Comunitária – Salas Futura.....	51
Figura 7 - Sala Futura Vigário Geral .....	58
Figura 8 - Sala Futura Borel .....	60
Figura 9 - Rede de colaboração das organizações mantenedoras e o Canal Futura .....	65
Figura 10- Rede de colaboração formada entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura) e organizações que recebem e que utilizam as Salas.....	73
Figura 11 - Configuração da rede de colaboração voltada para a inovação social.....	78
Figura 12 - Modelo de governança de cada rede de colaboração.....	96



## **LISTA DE FOTOGRAFIA**

Fotografia 1 – Estrutura das Salas Futura de Vigário Geral e do Borel .....	52
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre inovação tecnológica e inovação social .....	17
Quadro 2 - Diferentes visões sobre a Inovação Social (continua).....	21
Quadro 3 - Dimensões de análise e categorias de interpretação da Inovação Social .....	26
Quadro 4 - Dimensões de análise e categorias de interpretação da colaboração e redes de colaboração interorganizacionais .....	30
Quadro 5 - Dimensões de análise e categorias de interpretação da governança .....	36
Quadro 6 - Esquema teórico .....	36
Quadro 7 -Dados coletados .....	42
Quadro 8 -Relato dos entrevistados relacionados ao tipo de rede formado entre o Canal Futura e organizações mantenedoras .....	66
Quadro 9 - Relatos dos entrevistados relacionados aos motivadores da colaboração entre o Canal Futura e organizações mantenedoras.....	69
Quadro 10 - Relatos dos entrevistados relacionados ao tipo de rede formado entre Projeto Sala Futura e organizações viabilizadoras das Salas.....	72
Quadro 11 - Relatos dos entrevistados relacionados aos motivadores da colaboração entre Canal Futura (Projeto Sala Futura) e organizações viabilizadoras das Salas.....	74
Quadro 12 - Principais relatos dos entrevistados sobre a interação entre os atores da rede de colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras.....	79
Quadro 13 - Relatos dos entrevistados relacionados à interação entre o Canal Futura e as organizações viabilizadoras das Salas e as organizações que utilizam as Salas (continua).....	80
Quadro 14 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado - Canal Futura (continua) .....	83
Quadro 15 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado – Sala Futura Borel (continua) .....	85
Quadro 16 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado – Sala Futura Vigário Geral (continua) .....	86
Quadro 17 - Relatos dos entrevistados relacionados à governança entre Canal Futura e organizações mantenedoras (continua).....	91
Quadro 18 - Relatos dos entrevistados relacionados à governança na rede colaboração entre Salas Futura, organizações que recebem e as organizações que utilizam a Sala.....	94

## LISTA DE SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
CNN	<i>Cable News Network</i>
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CRISES	<i>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales</i>
FIESP	Federação das Indústrias de São Paulo
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ITS	Instituto de Tecnologia Sociais
LASSU	Laboratório de Sustentabilidade
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachusetts
OAR	Organização Administrativa da Rede
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UPP	Unidade de Polícia Pacificadora
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 A Inovação Social .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Inovação Social: Diferentes Visões .....	19
2.1.2 Inovação Social: Processo ou Resultado? .....	23
<b>2.2 Colaboração Interorganizacional.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Governança .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4 Esquema Conceitual .....</b>	<b>36</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 A Seleção do Caso .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Coleta de Dados .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Análise de Dados.....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Limitações da Pesquisa .....</b>	<b>44</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DO CASO .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Canal Futura.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Mobilização Comunitária .....</b>	<b>50</b>
4.2.1 As Salas Futura Atuais .....	52
4.2.2 Sala Futura Vigário Geral.....	56
4.2.3 Sala Futura Borel.....	59
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 A inovação social como Processo: A Colaboração.....</b>	<b>63</b>
5.1.1 A Rede de Colaboração entre o Canal Futura e os Parceiros Mantenedores .....	65
5.1.2 A Colaboração entre o Canal Futura e as Organizações Viabilizadoras das Salas .....	71
5.1.3 Uma análise sobre a Inovação social como processo.....	78
5.1.5 A Inovação social como resultado.....	83
<b>5.2 Governança .....</b>	<b>90</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização facilitou o acesso às novas tecnologias desenvolvidas em diferentes locais do mundo e permitiu, assim, maior facilidade de comunicação. Por consequência, a troca de informações e de conhecimentos, entre pessoas e organizações, também, foi possibilitada. Nesse sentido, as organizações enfrentam um maior número de concorrentes, espalhados nos diversos locais do globo. O ciclo de vida dos produtos está se tornando cada vez menor, perante as inovações contínuas das empresas, que aceleram o lançamento de novos produtos, para responder, rapidamente, às necessidades do mercado e para ficar à frente de suas concorrentes.

Não há dúvida de que a globalização acelerou o crescimento econômico nos países em desenvolvimento, especialmente, na América Latina e no Sudeste da Ásia. No entanto, apesar dos avanços tecnológicos e do crescimento econômico, os problemas socioeconômicos e ambientais persistiram e o grande desafio que se apresenta é a necessidade de aliar o crescimento econômico ao desenvolvimento social. Assim, cresce, a cada dia, a preocupação com a busca de alternativas, para a solução das necessidades sociais.

Surge, então, espaço para as inovações que tenham o propósito de gerar soluções que contemplem melhorias de qualidade de vida à comunidade, aos grupos ou à sociedade em geral. Tal modalidade de inovação se diferencia da inovação tecnológica, por não se enquadrar na lógica de competição do mercado ou atender aos caprichos dos clientes. (ROLLIN; VICENT, 2007). Tais transformações são denominadas inovações sociais e se caracterizam como as novas ideias, as novas ações, os novos produtos ou os novos processos que visem à satisfação dos problemas sociais.

Todavia, apesar de a inovação pressupor algo novo, a inovação social não necessariamente precisa ser algo totalmente novo, podendo ser uma nova combinação de recursos ou uma nova configuração de práticas, em determinadas áreas de atuação ou em contextos sociais, no intuito de melhor satisfazer ou atender às necessidades e aos problemas sociais, até então, não supridos pelos sistemas públicos ou organizacionais privados. (HOWALDT; SCHWARTZ, 2010). Assim, a inovação social pode ser qualquer ação que busque localizar ou empregar novas formas de solucionar as necessidades sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades.

Muitas empresas têm refletido sobre a sua responsabilidade com a sociedade e se preocupado em desenvolver programas sociais, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas, dos grupos e das comunidades. (JIMÉNEZ, J; MORALES, A.C. 2011). Sob

esse ponto de vista, a participação do setor privado na busca por soluções para as necessidades sociais têm ganhado espaço, principalmente, a partir da Lei de Responsabilidade Social (2000).

Entretanto, assim como a inovação tecnológica necessita de investimento financeiro e de recursos para ser promovida - o que faz com que muitas organizações utilizem estratégias colaborativas, para viabilizarem suas inovações e manterem-se competitivas no mercado - as inovações na área social também são complexas e demandam uma grande quantidade de recursos, para serem implantadas. Assim, surgem algumas experiências que se utilizam da estratégia da colaboração com outras organizações (privadas, públicas ou do terceiro setor) para, juntas, desenvolverem ações que possam contribuir para o desenvolvimento social.

A colaboração entre diversas organizações que têm como objetivo a inovação social se aproxima do que Chesbourg (2003) chamou de inovação aberta - utilizada, na maioria das vezes, por organizações que buscam inovar, na área tecnológica. A colaboração interorganizacional acontece quando duas ou mais organizações buscam formas de combinar recursos e capacidades, a fim de alcançar objetivos comuns, ao mesmo tempo em que permanecem autônomas e independentes. (LEE et al., 2012; PROVAN; HUANG, 2012; PROVAN; KENIS, 2008).

A colaboração entre uma diversidade de atores, ligados direta ou indiretamente, forma um conjunto de nós, que se caracterizam como uma rede, de acordo com a definição de Castells (1999). Portanto, a colaboração entre diversas organizações forma uma rede de colaboração, voltada para a inovação social.

As redes de colaboração formadas por diversos tipos de organizações combinam recursos e conhecimentos existentes, rompem fronteiras organizacionais ou setoriais e estabelecem novas relações sociais, entre indivíduos e grupos, que não podem ser desconsiderados. Assim, o processo de desenvolvimento da inovação social através da colaboração também pode ser considerado como inovação social.

Para a análise da inovação social como processo e como resultado, através da colaboração interorganizacional, identificou-se como objeto de estudo empírico o Canal Futura. A ideia se consolidou por se tratar de um projeto social de educação, de iniciativa privada, que nasceu e se construiu em parcerias com grandes empresas privadas brasileiras, que investem recursos e capacidades para o desenvolvimento social, através da programação educativa.

Ademais, a ação destina espaços de interação e de vinculação com a comunidade, através do Projeto Salas Futura, que são viabilizadas nas Comunidades de baixa renda, através da colaboração com organizações locais.

Contudo, para que o relacionamento interorganizacional entre uma diversidade de atores autônomos - mas, que colaboram para melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades - possibilite a troca de conhecimentos e o surgimento de novas relações sociais e, conseqüentemente, as inovações duradouras, faz-se necessária a implementação de algum mecanismo de governança.

A governança é definida como o processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições e de entidades diversas, para alcançar objetivos coletivos. (GALÉS, 2004). É um mecanismo importante, porque contribui para a eficiência e a eficácia da colaboração, além de favorecer a estabilidade das relações interorganizacionais. (MARCUS; BUI, 2012).

A partir desse contexto, surge, então, a oportunidade de entender a inovação como processo, a partir da rede de colaboração entre diversas organizações; ainda, destaca-se a possibilidade de verificar como ocorre a governança da inovação social, dando origem à questão de pesquisa: Como se processa a governança da colaboração interorganizacional no desenvolvimento de uma inovação social?

A partir da questão de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é compreender como ocorre a governança durante o desenvolvimento da inovação social através da colaboração entre diversos atores.

Para desdobrar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a formação de redes de colaboração em uma inovação social;
- b) Identificar as características das redes de colaboração envolvidas em uma inovação social;
- c) Verificar os motivos que levam as organizações a colaborar na área social;
- c) Reconhecer a inovação social como processo e a inovação social como resultado, a partir da colaboração interorganizacional e da interação entre as organizações;
- d) Identificar o modelo de governança presente no relacionamento interorganizacional.

O estudo pretende avançar o conhecimento do campo teórico, ainda recente, acerca da governança e da inovação social, tendo em vista que alguns autores têm apontando a estratégia da colaboração interorganizacional para uma melhor compreensão dos problemas sociais e, conseqüentemente, do desenvolvimento da inovação social. (ESCOBAR; MORALES, 2011; HARRINSSON et al, 2012).

Outrossim, alguns achados têm atentado sobre a necessidade de mecanismos de governança para conduzir o processo de inovação social, desenvolvido entre diversos atores. (LÉVESQUE, 2012; LUBELCOVÁ, 2012). Os referidos estudos, porém, não avaliam como ocorre a colaboração interorganizacional entre os diversos atores envolvidos e nem como ocorre a governança da inovação social, como processo e como resultado.

Como contribuição prática, o trabalho pretende ressaltar a importância da participação das organizações no desenvolvimento de inovações sociais e motivar a colaboração entre diferentes organizações, para o desenvolvimento e a concretização de inovações sociais. Ainda, pretende fornecer subsídios para que as organizações possam se utilizar de mecanismos de governança, no desenvolvimento da inovação social, através da colaboração.

Finalmente, a dissertação está estruturada em seis capítulos, a saber: o primeiro apresenta a introdução ao tema, os objetivos e a justificativa do estudo. No capítulo dois, são estruturadas as bases teóricas do estudo. O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos do estudo de caso, demonstrando o caminho percorrido da seleção do caso à análise dos dados e às limitações da pesquisa. No capítulo quatro, o caso é abordado, de forma detalhada e aprofundada. O quinto capítulo traz a análise dos dados coletados, através de entrevistas em profundidade, de observação direta e de dados secundários. No capítulo seis, então, são redigidas as considerações finais acerca do estudo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda um conjunto de temas relevantes para a elaboração da pesquisa, visando delinear o conteúdo que embasa o estudo. Assim, são apresentadas as bases teóricas acerca de inovação, de inovação social, de colaboração interorganizacional e de governança.

### 2.1 A Inovação Social

O termo inovação, normalmente, é associado ao crescimento econômico. Foi Joseph Schumpeter (1985) quem primeiro abordou a inovação, como motor do desenvolvimento. Para ele, a explicação do progresso estava no processo de destruição criadora, que se caracteriza pela introdução de um novo bem ou de um novo método de produção, pela abertura de um novo mercado, pela conquista de uma de uma nova fonte de matéria-prima ou uma nova forma de organização.

A partir da visão de Shumpeter (1985), a inovação passa a ser entendida como uma nova forma de fazer as combinações: “[...] é mais do que simplesmente conceber uma nova ideia, é o processo de desenvolver seu uso prático”, gerando resultado econômico. (TIDD et al., 2008, p. 85).

O Manual de Oslo (2005) define inovação como a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional, nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

As inovações que têm o propósito de gerar ganho econômico ou vantagem competitiva são bastante difundidas e estudadas pelas ciências econômicas e administrativas e pela sociologia organizacional. (MOULAERT et al., 2005). Embora ocorra uma expansão do conceito de inovação, contemplando as transformações organizacionais e de mercado, os estudos acadêmicos se concentram, em sua maioria, na inovação tecnológica de processos e de produtos. (BIGNETTI, 2011).

A inovação social se apresenta como uma das formas de se buscar alternativas para os problemas sociais e vem adquirindo crescente importância frente às insatisfatórias estruturas e políticas estabelecidas. (MURRAY et.al., 2010).

A inovação social se refere às novas ideias, às novas ações, aos novos produtos ou aos novos processos que visem a satisfazer necessidades sociais. Embora a inovação tecnológica e

a inovação social estejam vinculadas a algo novo, existem aspectos que as diferenciam. O Quadro 1 resume as principais diferenças: valor, estratégia, lócus da inovação, processo de inovação e difusão da inovação.

Quadro 1 - Diferenças entre inovação tecnológica e inovação social

<b>QUESTÕES DIFERENCIADORAS</b>	<b>INOVAÇÃO TECNOLÓGICA</b>	<b>INOVAÇÃO SOCIAL</b>
<b>VALOR</b>	Apropriação de valor	Criação de valor
<b>ESTRATÉGIA</b>	Vantagem competitiva	Cooperação
<b>LOCUS DA INOVAÇÃO</b>	Centrada na empresa	Centrada nas ações comunitárias
<b>PROCESSO DE INOVAÇÃO</b>	Desenvolvida através de etapas sequenciais definidas e controladas por ferramentas de gestão específicas.	Desenvolvida através da participação dos beneficiários e dos atores da comunidade durante todo o projeto
<b>DIFUSÃO DO CONHECIMENTO</b>	Mecanismos de proteção intelectual impedindo que a inovação seja copiada ou utilizada por outra organização.	Mecanismos que favorecem a replicação e expansão dos resultados para outras comunidades.

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011).

A primeira diferença trazida por Bignetti (2011) diz respeito ao valor. A inovação tecnológica trata da apropriação do valor, baseada no autointeresse dos atores econômicos, enquanto que, na inovação social, a questão fundamental é a criação do valor, levando-se em consideração os interesses dos grupos sociais e da comunidade. Em relação à estratégia, a inovação tecnológica busca vantagem competitiva, ao contrário da inovação social, que quer cooperar, para resolver questões sociais. (SANTOS, 2009).

Enquanto a inovação tecnológica é centrada na empresa, a inovação social, geralmente, é voltada às ações comunitárias, iniciando com esforços pequenos e locais. (GOLDSMITH, 2010). O processo de desenvolvimento da inovação tecnológica acontece de dentro para fora, através da introdução de um novo processo, de um novo produto ou de um novo serviço. Enquanto na inovação social, há a participação de todos os atores envolvidos, incluindo os beneficiários, durante todo o processo de desenvolvimento.

Por fim, a quinta diferença diz respeito à difusão do conhecimento gerado pela inovação. Enquanto que, na inovação tecnológica, mecanismos de proteção intelectual tentam impedir a sua replicação, na inovação social, a replicação e a expansão são incentivadas. (BIGNETTI, 2011).

No entanto, apesar de possuírem finalidades diversas, a inovação tecnológica e a inovação social não são incompatíveis ou excludentes, pois, muitas inovações tecnológicas possuem caráter social, como por exemplo, as novas ideias que têm por objetivo melhorar a qualidade de vida das pessoas, assim como as inovações sociais, que podem utilizar-se da tecnologia para seu desenvolvimento.

O conceito de *inovação social* é relativamente novo, já que começou a ser mais utilizado após a década de 1990, devido ao descontentamento com a abordagem tecnológica da economia e das políticas de inovação, ao mesmo tempo em que as iniciativas de desenvolvimento local, na Europa e na Austrália, tiveram resultados positivos, despertando o interesse de pesquisadores e teóricos. (MOULAERT et. al., 2005).

Atualmente, a importância da inovação social tem sido cada vez mais reconhecida e tem motivado ações, como por exemplo, o anúncio pelo então presidente eleito dos Estados Unidos, Barak Obama, no início de 2009, durante a criação de um escritório para inovação social na Casa Branca e o lançamento em Bruxelas, em março de 2011, da *The Social Innovation Europe Initiative*, com o objetivo de criar uma dinâmica empreendedora e inovadora, na Europa. (JINDRICOVSKA, 2012).

No Brasil, ressalta-se o trabalho do Instituto de Tecnologias Sociais (ITS) que, apoiado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e pela Secretaria de Ciência e Tecnologia, forma uma rede de estudos e de ações. (BIGNETTI, 2011). Destacam-se, também, as iniciativas de Universidades, como por exemplo, a Universidade de São Paulo (USP) que, através do Laboratório de Sustentabilidade (LASSU), em parceria com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), em novembro de 2012, formalizaram uma parceria para desenvolver o Centro de Inovação Social no Brasil, com o objetivo de desenvolver tecnologias sociais para comunidades de baixa renda.

Segundo Hochgerner (2011), o tema também tem sido considerado relevante por pesquisadores e estudiosos e, no futuro, se tornará indispensável. De fato, o assunto tem atraído a atenção de diversos pesquisadores, como Bignetti (2011); Cloutier (2003); Harrinsson et al. (2012); Lubelcová (2012); Moulaert et al. (2007); Mulgan et al. (2007); entre outros. Apesar de ter despertando o interesse dos pesquisadores, os estudos sobre inovação social ainda não representam uma parcela significativa das pesquisas, havendo necessidade de ampliação das pesquisas, para a consolidação de uma base teórica consistente. (BIGNETTI, 2011; NEUMEIR, 2012).

A seguir, são apresentadas as diferentes visões acerca do tema.

### 2.1.1 Inovação Social: Diferentes Visões

O tema foi utilizado na década de 1960 por Schumpeter, que foi um dos primeiros a abordar a inovação social indiretamente, em suas teorias, como meio para produzir o desenvolvimento econômico (MOULAERT et al., 2005). No entanto, foi Taylor (1970) um dos pioneiros a utilizar o conceito de inovação social, enfatizando o atendimento às necessidades sociais básicas, através de novas formas de agir, por meio de uma nova organização social. O autor considerava a necessidade de interação e de cooperação entre equipes multidisciplinares, para a superação dos problemas (CLOUTIER, 2003).

Na mesma década, Lauwe (1976 apud CLOUTIER, 2003), avalia a inovação social como uma ação que origina novas relações sociais, através de uma consciência individual e, após, coletiva, acerca de uma situação indesejada, considerando a necessidade de mudança na estrutura da sociedade. No mesmo sentido, Heiscalá (2007) considera que as mudanças regulatórias (que transformam o regulamento explícito, de forma que sejam aceitos), as mudanças normativas (que se referem aos valores, que são legitimados em normas) e as mudanças culturais (que propiciam novas interpretações da realidade, através da transformação de modelos mentais) melhoram o desempenho social e econômico, relacionando as inovações sociais com o desenvolvimento econômico.

O conceito foi ampliado, ainda mais, por Phills, Deiglmeir e Miller (2008), lembrando que a inovação social pode, também, originar-se de um movimento social. Para os referidos autores, a inovação social pode originar-se de um novo produto, de um novo processo, ou de um princípio, uma ideia, uma alteração na legislação, um movimento social, uma intervenção ou a combinação de diferentes possibilidades.

Para Munford (2002), líder do Centro de Ciências da Criatividade, nos Estados Unidos, a inovação social está ligada à implantação de novas ideias acerca de como as pessoas devem organizar suas atividades interpessoais, para contemplar objetivos comuns. O pesquisador ressalta a ideia de processo no conceito.

Segundo Cloutier (2003), pesquisadora do *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES), no Canadá, a inovação é uma resposta nova para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e das comunidades, ressaltando a participação dos atores, durante todo o processo e o efeito dessa inovação social.

De acordo com Moulaert et al. (2005) a inovação social é caracterizada por atender às necessidades humanas não satisfeitas, por aumentar os direitos de acesso aos cidadãos e por

melhorar as capacidades humanas. Essa perspectiva considera os resultados que a inovação social pode gerar.

Rodrigues (2006) considera a inovação como uma nova forma de fazer as coisas, a partir da interação entre diferentes atores e experiências. Amplia o conceito, no que diz respeito à interação entre diferentes atores e a possibilidade de cada indivíduo assumir novos papéis, a partir da troca de experiência e de desenvolvimento pessoal.

Para Mulgan, Tucker e Sanders (2007), as inovações sociais são atividades e serviços inovativos, motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social. Os autores vinculam o desenvolvimento e a difusão das inovações sociais às organizações com propósitos primariamente sociais. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) introduzem ao conceito os desafios ambientais e destacam a necessidade de estabelecer processos específicos para a inovação social, visto que esta se difere da inovação tecnológica. Além disso, os autores, agora, consideram que as inovações sociais podem ocorrer no setor privado, público e no terceiro setor.

Harrisson e Klein (2007) já haviam chamado a atenção para a necessidade da colaboração entre uma diversidade de atores sociais, para a geração de uma solução nova para um problema específico, avaliado como insatisfatório. Outros pesquisadores, como Andrew e Klein (2010); Harrinsson et al. (2012); Lundström e Zhou (2011); Phills, Deiglmeier e Miller (2008), também identificaram, ao longo do tempo, a colaboração como alternativa para a mudança social e a conseqüente melhoria para as situações insatisfatórias.

Nesse ponto de vista, Morales (2008, 2009, 2010), defende a importância da participação dos três setores: público, privado e terceiro setor, para a compreensão das necessidades sociais e a implantação de soluções das mesmas. Em outro trabalho Escobar e Morales (2011) sugerem que a colaboração entre os três o setores - público, privado e terceiro setor – origina o que chamaram de *quarto setor*, voltado para a inovação social, através de ações que resultam na criação de soluções originais, que beneficiam a sociedade como um todo, contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável, seja em termos sociais, ambientais e, também, econômicos.

Lubelcová (2012) defende que o desenvolvimento da inovação social está associado às interações entre instituições como mercado (empresas), Estado e sociedade civil. No entanto, para a autora, para que essas inter-relações funcionem, é necessária uma governança efetiva. No mesmo sentido, Lévesque (2012) também atentam para a necessidade de governança das iniciativas de inovações sociais.

No Quadro 2, é possível verificar, de forma resumida, as diferentes visões sobre inovação social

Quadro 2 - Diferentes visões sobre a Inovação Social (continua)

AUTOR/INSTITUIÇÃO	CONCEITO
Taylor (1970)	Resultado da busca de respostas às necessidades sociais, introduzindo "novas formas de fazer as coisas", novas invenções sociais.
Lauwe (1976) apud Cloutier (2003)	Ação que possibilita a criação de novas relações sociais, novos modos de decisão, que nascem de uma tomada de consciência de uma situação inaceitável.
Mumford (2002)	Novas ideias sobre como as pessoas organizam suas atividades, para atender objetivos comuns, podendo variar, quanto à amplitude e ao impacto.
Cloutier (2003)	Resposta nova e de efeito duradouro para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e das comunidades.
Moulaert et al. (2005)	Satisfação das necessidades humanas ( <i>empowerment</i> ), por meio da promoção de mudanças nas relações sociais, especialmente, no que diz respeito às diferentes formas de governança comunitária, envolvendo a participação dos membros das comunidades.
Rodrigues (2006)	Nova forma de fazer as coisas, a partir da interação entre diferentes atores, diferentes experiências e a troca de papéis sociais.
Mulgan et al. (2007)	Atividades e serviços inovativos, que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por organizações, cujos propósitos são sociais.
Heiscale (2007)	Busca por melhoria do desempenho social e econômico, incluindo a quantidade e a qualidade de vida da sociedade.
Harrison e Klein (2007)	Nova solução para uma situação específica, considerada insatisfatória. Para resolver, há a necessidade da colaboração, entre diversos atores sociais.
Phills, Deiglmeier e Miller (2008)	Produto, processo de produção ou tecnologia, mas também, pode ser um princípio, uma ideia, uma legislação, um movimento social, uma intervenção ou a combinação de resultados que ajudam a solucionar ou melhorar um problema social.
Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010)	Respostas novas para problemas sociais/ambientais atuais. Pode originar-se do setor público, privado ou terceiro setor. Necessita estabelecer processos, métricas, modelos e métodos específicos, diferenciando-se da inovação tecnológica.
Howaldt; Schwartz (2010)	Nova combinação e/ou nova configuração de práticas sociais, em determinadas áreas de atuação ou contextos sociais, com o objetivo de melhor satisfazer ou atender às necessidades e aos problemas sociais.
Morales, 2008, 2009a, 2010,	Ações que resultam na criação de soluções originais, que beneficiam a sociedade como um todo, contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável, seja em termos sociais, ambientais ou econômicos. Para os autores, os problemas sociais e importantes não podem ser entendidos e nem resolvidos sem a participação do setor público, privado e terceiro setor.

Quadro 2 - Diferentes visões sobre a Inovação Social (conclusão)

Escobar e Morales, 2011	A inovação social é a criação de soluções originais que beneficiam a sociedade e contribuem para o desenvolvimento sustentável. Surge através de ações colaborativas, entre os três setores (setor público, privado e o terceiro setor), que dão origem ao que eles chamaram de “quarto setor”, voltado à inovação social.
Lubelcová (2012)	Uma nova ideia ou uma nova abordagem, para a solução de problemas sociais. Envolve mudanças de valores, atitudes e opiniões. Seu desenvolvimento está associado às interações entre instituições, como mercados, Estado e sociedade civil, havendo a necessidade de governança dessas inter-relações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os principais entendimentos sobre o tema, em ordem cronológica, verifica-se que o conceito de inovação social tem evoluído, principalmente, no que concerne à participação de atores no seu desenvolvimento. Inicialmente, a inovação social foi considerada como desenvolvida por pessoas ou por grupos de pessoas; mais tarde, por organizações sem fins lucrativos e, atualmente, evidenciam-se a interação e a colaboração entre sociedade civil, organizações públicas, privadas e terceiro setor. Ressalta-se, inclusive, a necessidade de participação dos três setores, para maior compreensão acerca dos problemas sociais e do desenvolvimento da inovação social.

Outro ponto que merece ser destacado é a identificação mais recente da necessidade de governança, no desenvolvimento da inovação. O destaque para a governança se deve ao fato de que a inovação social tem se desenvolvido com maior frequência, baseada na cooperação entre os mais diferentes atores sociais. Segundo Lévesque (2012), a governança ajuda a promover a difusão de informações e as boas práticas entre os diferentes atores sociais, contribuindo para a redução de falhas, no desenvolvimento da inovação social.

Apesar da evolução do conceito, ainda não há consenso sobre sua definição e sua abrangência. Há entendimentos que consideram a inovação como algo novo; outros, que a examinam como uma nova configuração de elementos, não totalmente novos. Podem ser ações, atividades e serviços inovadores e, tanto ser novo, para um local específico, ou novo, de forma geral; todavia, há um entendimento comum de que a inovação social visa atender alguma necessidade do indivíduo ou das comunidades e deve ser capaz de fomentar mudanças sociais positivas e, conseqüentemente, de criar valor social. Entretanto, essa amplitude de entendimentos dificulta a compreensão e a delimitação do que, de fato, pode ser considerado valor social - ou inovação social.

Nesse sentido, Dees (1998) esclarece que a criação de valor social é entendida como acesso ao emprego, à água potável, aos serviços, à vida urbana inclusiva e sustentável, entre

outros. Sob essa perspectiva, o foco da inovação social está muito mais voltado para o resultado da inovação como finalidade social. Alguns autores, dentre os quais, Mulgan et al. (2007); Murray et al. (2010) e Lubelcová (2012), consideram a inovação social uma combinação entre processo e resultado. Assim, a inovação pode ser resultado de combinações de elementos já existentes (e, nem sempre, totalmente novos) que, ao serem colocados em prática, ultrapassam barreiras organizacionais, setoriais ou disciplinares e fomentam novas relações sociais, entre indivíduos e grupos.

Para este trabalho, a inovação social é definida como qualquer ação que busque localizar e empregar novas formas de solucionar as necessidades sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades. Entende-se que a inovação social é processo e resultado da combinação de recursos e de conhecimentos existentes, rompendo fronteiras organizacionais ou setoriais e estabelecendo novas relações sociais, entre indivíduos e grupos.

Da mesma forma que não há um entendimento uniforme sobre o conceito de inovação social, também, não há consenso se a inovação social é o resultado das ações desenvolvidas e implantadas, ou se o processo de desenvolvimento, também, pode ser considerado inovação social. Assim, no próximo item, este estudo pretende discutir a inovação social, como processo e resultado.

### 2.1.2 Inovação Social: Processo ou Resultado?

De acordo com Hulgard e Ferrarini (2010), até 2010, especialistas do campo de empreendedorismo social e de inovação social estavam prestando pouca atenção na maneira como o valor social estava sendo produzido, com sua definição muito mais orientada para o resultado na inovação social. Na definição orientada para o resultado, valor social pode ser oriundo de ambientes paternalistas e não democráticos, pois, a atenção é dada apenas para o resultado.

Cloutier (2003) propõe que a inovação social seja analisada no nível do indivíduo, do território (meio) ou da empresa. A inovação social ao nível do indivíduo busca provocar mudanças no sujeito, a fim de desenvolvê-lo, para que conduza e tenha domínio sobre sua própria vida, objetivando o que Moulaert et al. (2005) chamou de *empoderamento* do sujeito. O processo de inovação social, no nível do indivíduo, se dá pela participação dos usuários, desde o momento que tomam consciência da necessidade, passando pela concepção e pela



execução do projeto de melhoria; tem como participantes, também, atores que não são os usuários do resultado. (CLOUTIER, 2003).

A inovação territorial objetiva melhorar a qualidade de vida da população e assegurar a satisfação das necessidades humanas, em nível regional ou local. (MOULAERT et al., 2005). A comunidade e os agentes sociais buscam o desenvolvimento da cidade ou da região em que os indivíduos estão inseridos. A inovação do território pode ter uma abordagem a partir do consumo, o que significa uma mudança nos hábitos de consumo. (CLOUTIER, 2003). Pode ter, ainda, uma abordagem do desenvolvimento, o que significa melhorar os aspectos econômicos e sociais que envolvem a vida dos cidadãos. (CLOUTIER, 2003; GABOR, 1970).

A inovação social focada na empresa inclui o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho. Portanto, duas perspectivas podem ser utilizadas, uma denominada instrumental, que busca um novo arranjo estrutural e que favorece a criação do conhecimento e da inovação tecnológica e outra, denominada não instrumental, que considera as novas formas de organização do trabalho como uma inovação social, melhorando a qualidade de vida dos sujeitos. (CLOUTIER, 2003).

Ao considerar a inovação como resultado, as três dimensões de análise propostas por Cloutier (2003), somente seriam inovação no momento que, de fato, ocorressem transformações significativas, no nível do indivíduo, do território ou da empresa. Entretanto, não se pode deixar de observar o impacto nas relações envolvidas na criação de valor, no processo de desenvolvimento da inovação social, no caminho percorrido antes, durante e após a inovação social ser implementada.

A definição orientada para o processo leva em consideração as etapas que levam à criação e à implantação da inovação social. De acordo com tal perspectiva, a inovação social não pode separar-se do processo e do produto, pois, leva em conta o caráter participativo e colaborativo da aprendizagem. (HULGARD; FERRARINI, 2010). Assim, a inovação social pode ser considerada tanto pelos meios de desenvolvimento, como pelos seus fins. (YOUNG, 2006).

Considerar a inovação social através de seu processo significa, fundamentalmente, entendê-la como uma construção social, como uma interação entre diversos atores intra e interorganizacionais. Em outras palavras, como uma inovação aberta, o que pressupõe o envolvimento de muitos atores e a utilização de entradas e saídas de conhecimento, para acelerar o processo de surgimento e de desenvolvimento de inovação. (CHESBROUGH, 2003).

Nenhuma instituição, isoladamente, é capaz de controlar as entradas de ideias, de processos e de tecnologias, uma vez que o processo ocorre dentro e fora da organização; por isso, devem usar caminhos internos e externos, para que o resultado seja inovador. No modelo de inovação desenvolvido por Chesbrough (2003), as fronteiras são abertas (porosas), possibilitando a interferência de influências externas. De acordo com Hulgard e Ferrarini (2010, p.259): “Tanto a inovação aberta como a inovação social (esta concebida como processo) ocorrem em arenas colaborativas caracterizadas pela existência de limites tênues e indefinidos entre agentes, empresas e instituições e de redes como tipo dominante de organização”.

A partir desta perspectiva, entender como ocorre o desenvolvimento da inovação social torna-se importante. Diversos autores têm defendido que o surgimento da inovação social está na interação entre as organizações, na inovação colaborativa, através das parcerias, das alianças ou das redes de colaboração que viabilizam a troca de conhecimento e a aprendizagem, entre os atores e os participantes do arranjo. (ANDREW; KLEIN, 2010; GRAY; IYER, 2011; LUBELCOVÁ, 2012; LEVESQUÉ, 2012).

Alguns autores defendem que inovação social pode surgir da colaboração/interação entre os diferentes setores (público, privado ou terceiro setor). Nesse sentido, Escobar e Morales, em 2011, alertaram para a configuração do quarto setor, através da colaboração entre o setor público, privado e terceiro setor. Para os autores, a colaboração dá origem a um novo setor.

Da discussão supramencionada, ressaltam-se alguns aspectos fundamentais, para o estabelecimento de um quadro conceitual básico. Em primeiro lugar, considera-se que a inovação social pode ser definida como qualquer ação que busque novas formas de solucionar as necessidades sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades. Em segundo lugar, entende-se que a inovação social se consubstancia, tanto através de um processo de desenvolvimento, como através de um resultado.

No que tange ao processo, entende-se que as novas relações intraorganizacionais estabelecidas podem ser melhor entendidas quando aliadas ao conceito de inovação aberta, ou seja, quando combinam-se recursos e conhecimentos existentes, ultrapassando fronteiras organizacionais ou setoriais e construindo novas relações sociais, entre indivíduos e grupos. Quanto aos resultados, há três formas de se analisar: ao nível do indivíduo, do território e da empresa. O Quadro 3 resume o esquema teórico das dimensões de análise da inovação social, para este trabalho:

Quadro 3 - Dimensões de análise e categorias de interpretação da Inovação Social

<b>Inovação Social</b>	<b>Dimensões de análise</b>	<b>Categorias de interpretação</b>
	Inovação como resultado	Inovação Indivíduo
		Inovação território
Inovação como processo	Colaboração interorganizacional	

Fonte: Elaborado pela autora.

Se o processo de inovação social se caracteriza como aberto e não, portanto, como confinado a uma única organização, o seu desenvolvimento e a sua implantação ocorrem através da interação com atores externos. Sob esse ponto de vista, as relações interorganizacionais se revelam como essenciais, para a busca de soluções novas e duradouras.

A colaboração entre organizações tem sido bastante investigada por pesquisadores, que estudam e analisam as relações interorganizacionais, com fins econômicos; no entanto, a colaboração ainda é um fenômeno recente entre organizações com fins lucrativos e instituições do terceiro setor, logo, poucos estudos analisam esse tipo de arranjo colaborativo. (HARRINSSON et al., 2012).

Sob esse enfoque, os estudos de relações interorganizacionais formarão a base, neste trabalho, para avançar na compreensão da interação e da colaboração interorganizacional na área social. A próxima seção procura discutir as principais questões teóricas, envolvidas nas relações interorganizacionais.

## 2.2 Colaboração Interorganizacional

A colaboração interorganizacional acontece quando duas - ou mais - organizações buscam formas de combinar seus recursos e capacidades, a fim de alcançar objetivos comuns, ao mesmo tempo em que permanecem autônomas e independentes. (HIBBERT; HOXHUM; SMITH, 2008; LEE et al., 2012; PROVAN; KENIS, 2008; PROVAN; HUANG, 2012).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), para que a colaboração tenha êxito, é necessário que haja um objetivo comum entre os membros da colaboração, porque o simples desejo de associar-se a determinado grupo não motiva ações conjuntas. Nesse sentido, Oliver (1990) diz que os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais dizem respeito às intenções - explícitas ou implícitas, instrumentais ou não - dos objetivos das organizações, para o estabelecimento e a manutenção dos relacionamentos.

A motivação para participar de relacionamentos interorganizacionais está ligada à possibilidade de uma organização realizar objetivos que, individualmente, não seria capaz de atingir. Assim, as organizações estabelecem relações interorganizacionais, a fim de compensar as dependências de recursos e as incertezas. (LEE et al., 2012).

Ademais, a falta de recursos faz com que as organizações se enquadrem aos ambientes incertos, que as impedem de crescer e de se desenvolver. Por isso, estabelecem relacionamentos interorganizacionais, como forma de tornarem-se mais estáveis, diante das incertezas ambientais e para garantir a própria sobrevivência, ou seja, se utilizam dos relacionamentos como forma de reduzir incertezas e dividir riscos. (BRASS, et al., 2004; GALASKIEWICZ, 1985).

A aquisição de recursos, a redução de incertezas, a divisão de riscos, o alcance de objetivos coletivos e a complementaridade de capacidades são motivadores que antecedem a colaboração interorganizacional. (GALASKIEWICZ, 1985; OLIVER, 1990; POWEL, 1998; RING; VAN DE VEM, 1994; SCHERMERHORN, 1975).

As organizações pretendem maximizar sua vantagem competitiva, através da obtenção e da alocação de recursos fundamentais para a sua sobrevivência. (HALL, 2004; FRANCO, 2007; OLIVER, 1990). A colaboração facilita o acesso a uma maior quantidade de recursos e de capacidades, o que possibilita, às organizações que colaboram, ganhos que não seriam capazes de obter, individualmente. (POWELL, 1998).

Além disso, enfatiza-se a possibilidade de aprendizagem, através dos relacionamentos interorganizacionais. (POWEL, 1998). No mesmo sentido, Provan et al. (2012) consideram a colaboração interorganizacional fundamental para o compartilhamento de ideias e de conhecimentos.

A estratégia da colaboração tem sido utilizada, principalmente, pelas organizações que buscam vantagem competitiva, para lidar com a escassez de recursos e a dinâmica das mudanças tecnológicas, o que impõe às organizações a necessidade de estar constantemente inovando. Porém, atualmente, a estratégia da colaboração tem sido bastante utilizada por gestores públicos, para promover serviços públicos, especialmente, na área da saúde. (PROVAN; HUANG, 2012).

Provan e Huang (2012) consideram relevante entender como funcionam esses relacionamentos, principalmente, quando existe envolvimento de diversos tipos de organizações, como governamentais, sem fins lucrativos e com fins lucrativos. É importante verificar os motivos da formação e da manutenção dos relacionamentos para avaliar as suas consequências. Oliver e Ebers (1998).

Assim, ao analisar os ganhos que motivam a colaboração entre organizações que objetivam vantagem competitiva, surge o questionamento sobre: quais motivações levam as organizações a estabelecerem relacionamentos, quando os objetivos são voltados para a satisfação das necessidades sociais?

Vale analisar, a partir da literatura de colaboração interorganizacional, se os motivos que levam à colaboração são os mesmos quando os objetivos são voltados para atender às necessidades sociais. Assim, parece ser relevante uma atenção especial aos motivadores da colaboração interorganizacional, na inovação social.

Contudo, a combinação de um conjunto de organizações e de pessoas interligadas - direta ou indiretamente - pode ser caracterizada como uma rede. (MARCON; MOINET, 2000). Rede é definida como uma ideia organizacional, no qual diferentes agrupamentos de pessoas e grupos *ligam-se*, para trabalhar em conjunto, com foco em um propósito comum. (LIPNACK; STAMPS, 1994).

Castells (1999) define rede como um conjunto de nós, interconectados, em que a intensidade e a frequência da interação dos atores sociais são maiores, se eles forem nós de uma rede. O conceito de rede tem sido utilizado em diversas áreas do conhecimento para caracterizar um conjunto de fluxos, de recursos e de informações, entre um conjunto de nós, formado por indivíduos, grupos, sistemas de informações ou organizações, empregado por diversas áreas do conhecimento. (FOMBRUN, 1997).

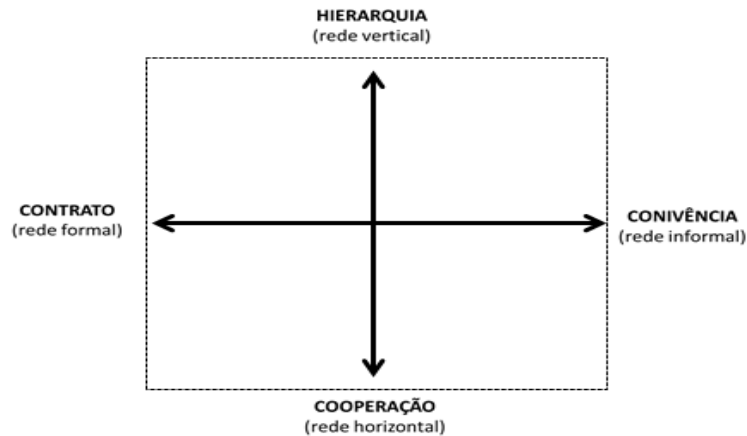
No campo organizacional, o termo rede significa um conjunto de pessoas ou de organizações interligadas, direta ou indiretamente, como no caso das alianças estratégicas, das *joint ventures*, das relações de terceirização e de subcontratação, entre pequenas e médias empresas. (BALESTRIN; VARGAS, 2004; GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER, 1990; POWELL, 1998).

Diversas são as classificações, quanto ao tipo de redes existentes e levam em conta ângulos e enfoques diferentes. Todavia, não são, necessariamente, opostas ou excludentes. Neste trabalho, são apresentadas as tipologias desenvolvidas pelos pesquisadores franceses Marcon e Moinet (2000) e adaptadas por Balestrin e Vargas (2004), que classificam as redes interorganizacionais, através das relações horizontais ou verticais, entre os atores e pelo grau de formalização do arranjo.

A classificação parte do grau de formalização da rede (um *continuum*, que vai das redes formais às redes informais) e o tipo de relação entre as empresas (um *continuum*, que vai das relações hierárquicas às relações de cooperação). Na tentativa de uma maior compreensão sobre o assunto, os autores criaram um gráfico (que se verifica na Figura 1),

denominado mapa de orientação conceitual, composto a partir de quatro quadrantes, que demonstram as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas. O eixo vertical está ligado à natureza dos elos gerenciais, estabelecidos entre os atores da rede; o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores.

Figura 1 - Mapa de Orientação Conceitual



Fonte: Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 207).

- a) redes verticais (dimensão da hierarquia): possuem estrutura hierárquica, em que existe uma organização líder ou que coordena o processo;
- b) redes horizontais (dimensão da cooperação): apresentam uma maior simetria de poder entre os participantes, onde cada empresa tem sua independência, mas, que optam por coordenar certas atividades específicas, de forma conjunta, para atingir certos objetivos;
- c) redes formais (dimensão contratual): têm uma formalização, por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores;
- d) redes informais (dimensão da convivência): permitem os encontros informais entre os atores (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, entre outras) que possuem preocupações semelhantes.

Nos últimos anos, as organizações sem fins lucrativos têm buscado iniciativas de atuação em conjunto, em regime de colaboração para atingir seus objetivos voltados, principalmente, para ações sociais. (CÂNDIDO, 2002; NGAMASSI et. al., 2008). Do mesmo modo, alguns estudos sobre redes de colaboração no terceiro setor, também estão surgindo. (ESTIVALETE et al., 2012; GOMES et al., 2012).

Entretanto, esses estudos buscam entender como ocorre o processo de aprendizagem na rede, mas não avaliam como ela é caracterizada. Nesse sentido, entende-se importante entender como se classifica uma rede de colaboração que tem como objetivo atender às necessidades sociais e assimilar como se caracterizam as redes de colaboração voltadas para a inovação social - se a rede é vertical ou horizontal e se é formal ou informal.

Como se observa a partir da discussão acima, um aspecto relevante sobre o estudo de inovação social e, particularmente, com relação ao seu processo, se refere à colaboração interorganizacional conduzida no sentido do atendimento de carências ou de necessidades sociais. Para tanto, interessa à pesquisadora entender tanto os motivos que levam à colaboração, quanto os tipos de redes de relacionamento que se estabelecem no processo.

Do ponto de vista das motivações, cinco aspectos se mostram importantes: a) a aquisição de recursos, b) o alcance de objetivos comuns, c) a complementaridade de capacidades, d) a redução de incertezas e e) a divisão de riscos.

No que concerne à organização da rede de colaboração, é possível considerar-se que pode ser caracterizada como vertical ou horizontal, formal ou informal. O Quadro 4 resume as principais dimensões de análise colaboração interorganizacional.

Quadro 4 - Dimensões de análise e categorias de interpretação da colaboração e redes de colaboração interorganizacionais

<b>Colaboração Interorganizacional</b>	<b>Dimensões de análise</b>	<b>Categorias de interpretação</b>
	Tipos de redes de colaboração	Vertical ou horizontal
		Formal ou informal
	Motivadores da colaboração	Aquisição de recursos
		Alcance de objetivos comuns
		Complementaridade de capacidades
		Redução de incertezas
		Divisão de riscos

Fonte: Elaborado pela autora.

As redes de colaboração interorganizacionais não podem ser consideradas estruturas estáticas, e sim, estruturas dinâmicas que se modificam, ao longo do tempo. As formas, os resultados e a avaliação dos atores envolvidos mudam, ao longo do tempo, fazendo com que os relacionamentos em redes necessitem de permanente atenção e de ação gerencial. (EBERS; GRANDORI, 1999).

Os processos de reavaliação, de aprendizagem e de adaptação podem levar ao ajuste da relação de colaboração em rede, inclusive, conduzindo à finalização das relações originalmente estabelecidas. Por isso, os autores defendem a necessidade de mecanismos de governança nos relacionamentos interorganizacionais. (EBERS; GRANDORI, 1999).

Estudiosos que pesquisam a inovação social, como por exemplo, Lubelcová (2012) e Lévesque (2012), sinalizam a necessidade de governança para o desenvolvimento das inovações sociais, através da estratégia da colaboração. Por isso, na próxima seção, serão discutidos os mecanismos de governança em redes de colaboração interorganizacional, com o objetivo de formar uma base para investigação e análise da governança na inovação social.

### **2.3 Governança**

A governança corporativa, como usualmente é qualificada, é definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC (2009), como:

[...] sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de administração, Diretoria, e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Porém, nos estudos organizacionais, o termo tem sido utilizado para diferentes enfoques, como: governança corporativa, governança de TI, governança de mercado, governança pública, governança eletrônica, governança estratégica, governança territorial, governança de redes, APLs e aglomerados, dentre outras denominações. (LEBESSIS; PATERSON, 1997). Nesse sentido, a governança assume um foco interorganizacional, uma vez que viabiliza e estimula as práticas cooperativas inter e entre empresas. (SILVA, 2012).

Para Le Gáles (2004), a governança é definida como um processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições e de entidades diversas, para alcançar objetivos coletivos. E a governança é um mecanismo importante, porque contribui para a eficiência e a eficácia da colaboração interorganizacional, além de favorecer a estabilidade das relações interorganizacionais. (MARCUS; BUI, 2012). Assim, a governança tem por finalidade regular e fornecer coerência para a relação interorganizacional, composta por diferentes atores, que podem ser organizações, grupos, instituições ou indivíduos. (ROBINS; BATES; PATTISON, 2011).



Segundo Provan e Kenis (2008), poucos estudos abordam explicitamente a governança nas relações interorganizacionais e a razão principal, segundo os autores, é que as redes de colaboração interorganizacionais são compostas de organizações autônomas. No entanto, argumentam que alguma forma de administração é necessária, para assegurar que as organizações envolvidas na ação coletiva e colaborativa adquiram os recursos necessários e utilizem, de forma eficiente, para garantir que os objetivos da rede sejam alcançados. É necessário que exista uma organização e coordenação dos atores que compõem a rede de colaboração, para que os objetivos coletivos sejam alcançados. (LIM, 2006).

Além disso, os mecanismos de governança são importantes para prevenir e solucionar os conflitos, pois, as redes compreendem diversas interações, entre diversos participantes. Theurl (2005) refere que as normas norteiam: a) as ações de gestão da colaboração e da tomada de decisão; b) as formas de solucionar conflitos; c) as maneiras de adaptar a colaboração, as estruturas de comunicação, as regras de entrada e saída do arranjo de colaborativo interorganizational. Ainda, as regras de governança equilibram os interesses conflitantes e asseguram a viabilidade de longo prazo da rede, principalmente quando existem organizações com interesses divergentes e assimetria de informações no arranjo interorganizational.

A governança das relações interorganizacionais é classificada por Albers (2005) como uma governança de segunda ordem, um sistema de governança que não implica em substituição ao sistema de governança individual das organizações participantes da colaboração, mas, significa que um novo nível de governança é adicionado.

A estrutura de governança colaborativa é resultado de um processo de barganha entre os participantes da colaboração interorganizational, onde as organizações concordam em abrir mão de algum aspecto, permitindo que a rede de colaboração coordene certos aspectos da sua organização, através das regras criadas pela própria rede. Segundo Albers (2005), as regras de governança são definidas pelos próprios participantes da rede de colaboração e os mesmos participantes que definem as regras são influenciados por elas.

Três características distinguem a governança de colaboração interorganizational: a) a natureza transitória ou a reversibilidade (refere-se à possibilidade das organizações saírem da rede, no momento em que os objetivos individuais não estão mais sendo atingidos, ou não há mais alinhamento); b) a ausência de autoridade central (caracteriza-se pela permanência da autonomia da empresa - mesmo tendo autoridade central da rede, a organização responde apenas aos compromissos assumidos com a rede e mantém sua autonomia); e c) barganha e consenso (ao mesmo tempo, as organizações são governantes

e governadas e o processo decisório é baseado na negociação e na busca do consenso). (ALBERS, 2005; ROTH et al., 2012).

Até recentemente, considerava-se que as todas as redes eram uma resposta às falhas de mercado e possuíam formas similares, embora diferentes de mercado e de hierarquias. (WILLIANSO, 1991). Mas, as redes podem ser compostas por diferentes tipos de organizações (públicas, privadas e terceiro setor) e podem ser configuradas de diferentes maneiras e possuir diferentes finalidades, como por exemplo, podem ser redes de colaboração voltadas para ganhos econômicos (mercado), podem ser redes sociais, podem ser redes de desenvolvimento sustentável, redes de colaboração voltadas para a inovação social, dentre outras. (NEWIG et al., 2010).

No que diz respeito às redes de colaboração voltadas para a área social, alguns estudos têm dedicado atenção para a necessidade de mecanismos de governança, para o sucesso para ação. Moulaert e Nussbaumer (2004) já destacavam a necessidade de mecanismos de coordenação para a satisfação das necessidades sociais. Eles definiram a governança como a coordenação das relações entre os componentes socioeconômicos.

Mais recentemente, Lévesque (2012) e Lubelcová (2012) ressaltam a necessidade de um mecanismo de governança para o sucesso das inovações sociais. No entanto, apesar de salientarem a necessidade de governança, não caracterizam as formas de governança e nem como os mecanismos de governança são utilizados, referindo que a governança contribui para a redução de falhas no desenvolvimento da inovação social, além de contribuir para a durabilidade.

Por isso, entende-se que os estudos sobre governança de relações interorganizacionais voltadas para ganhos econômicos (mercado) podem subsidiar a investigação sobre a governança da inovação social. Para a condução deste estudo, a governança é considerada como o processo de coordenação dos diversos atores que compõem a rede de colaboração e contribui para a eficiência e a eficácia da rede e para a estabilidade das relações interorganizacionais, como base nas definições de Le Gáles (2004) e Markus e Bui (2012).

A seguir, algumas formas de governança encontradas na literatura serão consideradas, com o objetivo de subsidiar a definição de categorias de análise, para a investigação da governança na inovação social.

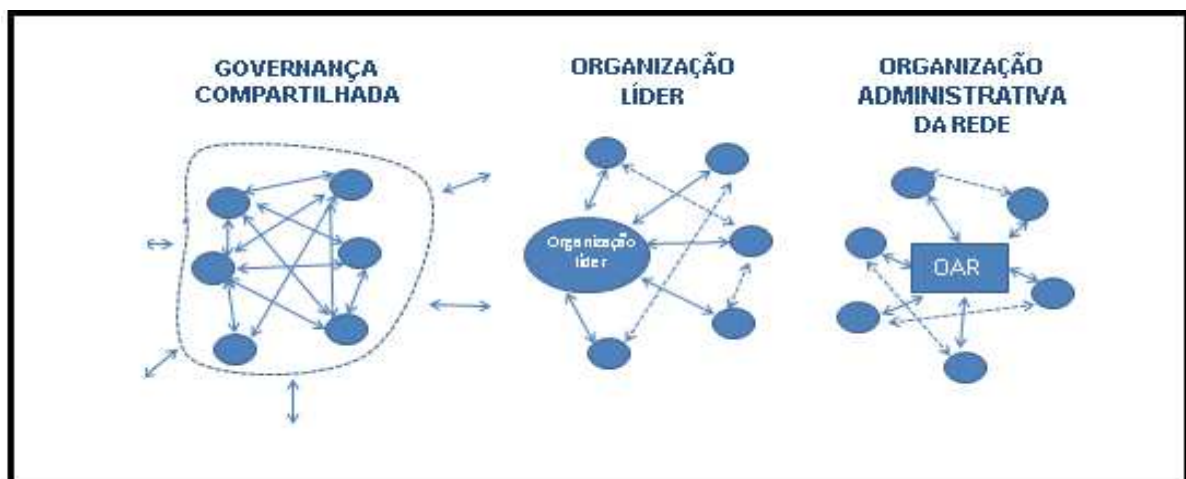
Na literatura sobre relações interorganizacionais encontram-se diversos estudos sobre as formas de governança. Nacionalmente, destacam-se os estudos de Balestrin e Verschoore (2008), que apresentam os elementos de governança de redes de cooperação, enfatizando os instrumentos contratuais, estratégicos, de interação e de decisão.

Internacionalmente, de acordo com Roth et al. (2012), os escritos sobre governança de relações interorganizacionais podem ser divididos em dois grupos: os achados conduzidos por Provan e Kenis (2008), que descrevem as macroestruturas, sem se preocupar com os mecanismos internos que são utilizados, tendo como foco central “quem” é autorizado pela governança da rede a gerenciar as atividades e não “como” e com que “instrumentos” essa governança é realizada. Já os estudos conduzidos por Albers (2005; 2010) e Theurl (2005) concentram-se em descrever a microgovernança, ou os mecanismos internos do sistema de governança.

Nesta dissertação, a governança é abordada a partir dos estudos conduzidos por Provan e Kenis (2008), analisando-se os aspectos de governança macro da rede, no intuito de analisar quem é o responsável pela governança - e não se importando com os elementos internos utilizados para a governança da rede, ou como estão sendo utilizados. O objetivo é entender que modelo de governança está sendo utilizado, para a condução das redes de colaboração voltadas para atender necessidades sociais.

Três modelos de governança foram identificados por Provan e Kenis (2008): a) governança compartilhada; b) governança com organização líder; e c) governança através de uma organização administrativa da rede. Os modelos estão representados na Figura 2, subsequente.

Figura 2 - Modelos básicos de governança em redes interorganizacionais



**Fonte:** Adaptado de Provan e Kenis (2008).

No modelo de governança compartilhada, as organizações não possuem uma estrutura de gestão formal e exclusiva. Além disso, a governança ocorre informalmente através do trabalho coletivo daqueles que têm interesse no sucesso da rede ou através de reuniões dos

representantes das organizações. Nesse modelo, o envolvimento e o comprometimento das organizações são importantes para o sucesso do modelo. (PROVAN; KENIS, 2008).

As organizações participantes são responsáveis pelos relacionamentos internos, pela operação da rede e pelos relacionamentos externos da rede. O modelo de governança compartilhado pode ser utilizado em pequenas redes, em alianças estratégicas entre empresas diferentes e parcerias. O referido modelo apresenta como característica positiva, o envolvimento de todos os parceiros. Como ponto negativo, sabe-se que, geralmente, o modelo não é muito eficiente, porque depende dos atores que já possuem compromissos com suas organizações individuais. (PROVAN; KENIS, 2008).

O modelo denominado como organização líder tende a ser mais frequente em relacionamentos verticais, onde existe uma organização maior e um conjunto de organizações menores. (PROVAN; KENIS, 2008). No entanto, o modelo de governança organização líder pode ocorrer, também, em relacionamentos horizontais multilaterais, quando uma organização tem recursos suficientes ou legitimidade para exercer a liderança. (ROTH et al., 2012).

Em tal modelo, uma organização membro da rede coordena as atividades e as decisões para atingir os objetivos da rede. Apresenta como característica positiva a eficiência e a legitimidade, proporcionadas pela organização líder. A característica negativa do modelo é a possibilidade de a organização tentar impor uma relação de poder, perante os demais membros da rede, o que poderia acarretar a perda de interesse nos objetivos da rede.

O modelo designado como organização administrativa da rede (OAR) surge da ineficiência das redes com governança compartilhada e com os problemas de dominação e de resistência das redes com organizações líderes. Nesse modelo, uma entidade administrativa é criada para gerenciar as atividades da rede.

Como característica positiva, apontam-se a eficiência e a legitimidade, especialmente, para os atores externos da rede. A característica negativa é que as organizações participantes da rede podem confiar demais na organização administrativa, os processos de decisão podem se tornar burocráticos e há o risco de as decisões serem tomadas pela OAR, e não pelos participantes da rede. (PROVAN; KENIS, 2008).

A partir destas três formas básicas de governança, podem ser desenvolvidas formas híbridas. Uma rede com governança compartilhada pode instituir uma OAR para lidar com aspectos específicos, ao mesmo tempo, que mantém, parcialmente, a governança compartilhada. Além disso, Provan e Kenis (2008) acreditam que algumas formas de governança podem ser transitórias e podem modificar-se, ao longo do desenvolvimento da rede.

Como se observa, é possível estabelecerem-se modelos de governança para arranjos organizados com fins sociais. O Quadro 5 resume os modelos descritos, a saber: governança de organização líder, governança compartilhada e organização administrativa da rede.

Quadro 5 - Dimensões de análise e categorias de interpretação da governança

Governança	Dimensões de análise	Categorias de interpretação
	Modelos de governança	Através de organização líder
	Compartilhada	
	Organização Administrativa da rede	

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.4 Esquema Conceitual

O referencial teórico que dá suporte à presente pesquisa está dividido em três grandes áreas de estudo: a inovação social, a colaboração interorganizacional e a governança. Ao longo da discussão, foram apresentadas diferentes dimensões de análise e diferentes formas de interpretação, para cada uma das categorias. O Quadro 6 representa um esforço de congregar os aspectos essenciais desenvolvidos no referencial, que nortearam a construção da pesquisa.

Quadro 6 - Esquema teórico

I n o v a ç ã o	CATEGORIAS DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE INTERPRETAÇÃO		SUB-CATEGORIAS DE INTERPRETAÇÃO
	S o c i a l	Inovação como processo	Colaboração	Redes de Colaboração
				Formal ou informal
Motivadores da colaboração			Aquisição de recursos	
			Alcance de objetivos comuns	
			Complementaridade de capacidades	
			Redução de incertezas	
			Divisão de risco	
Inovação como resultado	Inovação Indivíduo		Transformação á nível do indivíduo	
	Inovação Território		Transformação à nível de território	
Governança	Modelo de governança		Através de organização líder	
			Compartilhada	
			organização Administrativa da rede	

Fonte: Elaborado pela autora.

O estudo parte do entendimento de que a inovação social como processo assemelha-se às características da inovação aberta, por combinar recursos e conhecimentos existentes,

ultrapassando fronteiras organizacionais ou setoriais e construindo novas relações sociais, entre indivíduos e grupos. Ademais, entende-se como importante analisar os motivos que levam à colaboração interorganizacional voltada para a área social.

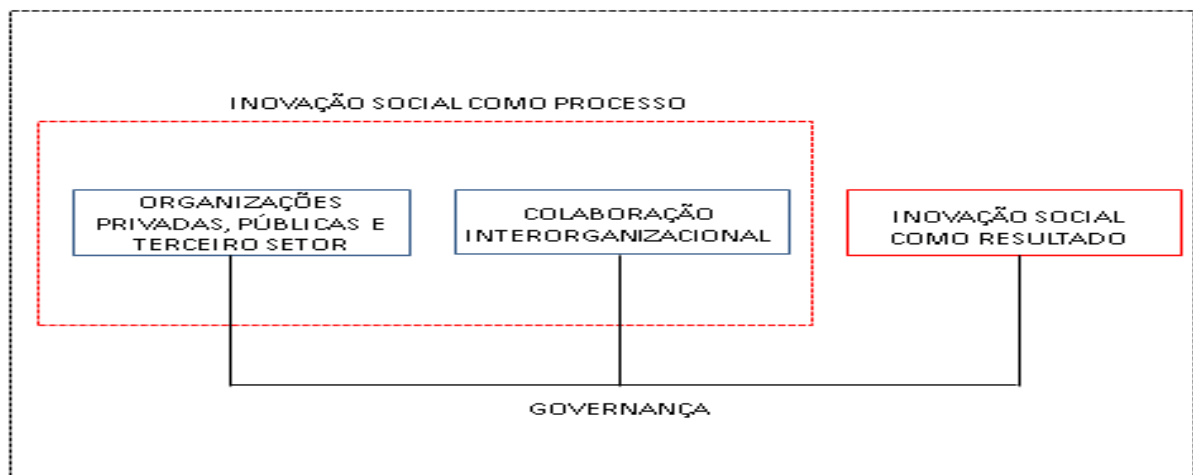
A partir da literatura que dá suporte aos estudos da colaboração interorganizacional na área econômica, foram elencadas categorias de análise que podem ser motivadoras da colaboração, também, na área social: aquisição de recursos, alcance de objetivos comuns, complementaridade de capacidades, redução de incertezas e redução de riscos.

Este estudo pretende analisar, também, as redes que compõem a colaboração interorganizacional, com base nos tipos de rede sugeridos por Marcon e Moinet (2000) e adaptados por Balestrin e Vargas (2004). Em complemento à análise da inovação como processo, evidentemente, torna-se necessário avaliar, também, os resultados a que esse processo conduz. Em outras palavras, constatar se a inovação se reflete em mudanças, no indivíduo e no território.

As ações que conduzem à inovação social - considerada como um processo colaborativo entre organizações - e os resultados obtidos dessa colaboração necessitam, para sua efetividade, de mecanismos de governança para regular e dar estabilidade às relações interorganizacionais, tendo em vista que são constituídas por diferentes atores e contribuem para a redução de falhas no desenvolvimento da inovação social, além de favorecer a continuidade.

A figura 3 procura fazer uma representação do esquema conceitual desenvolvido destacando a abrangência da governança na geração de inovação social.

Figura 3 - Framework teórico para análise dos dados



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim sendo e considerando as argumentações supracitadas, busca-se, no presente trabalho, responder à seguinte questão de pesquisa: Como se processa a governança da colaboração interorganizacional no desenvolvimento de uma inovação social?

No próximo capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, durante a pesquisa.

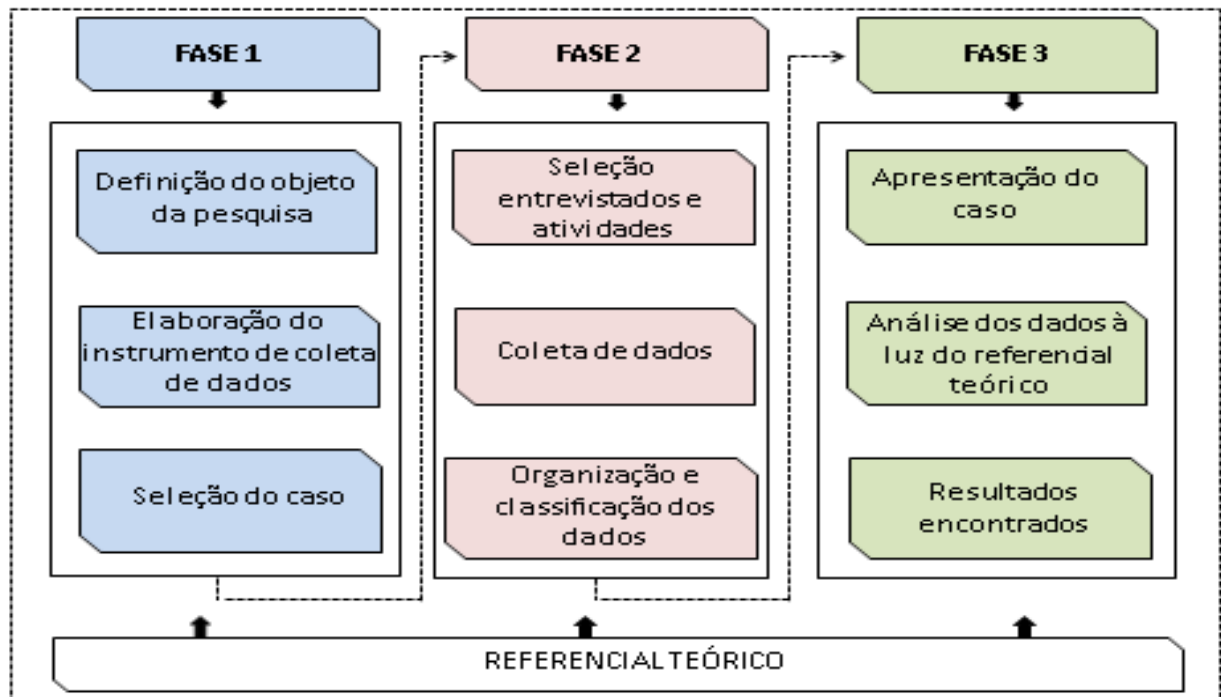
### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para responder à questão norteadora da presente pesquisa, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa de caráter exploratório, por proporcionar uma maior familiaridade do pesquisador com o problema e por ajudar a compreender o fenômeno, de forma aprofundada. (GIL, 2008). Como estratégia de pesquisa, foi empregado o estudo de caso, por lidar com um grande número de evidências, como documentos, entrevistas e observações. (YIN, 2005). Acredita-se que o estudo de caso seja adequado, uma vez que é indicado para investigações que têm como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2008). O caso escolhido para a investigação foi o Canal Futura e será apresentado no item 3.2, deste capítulo.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em três fases. A Figura 4, a seguir, apresenta o desenho de cada etapa realizada, na referida construção.

Figura 4 - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.



A partir do referencial teórico desenvolvido - o que envolve inovação social, colaboração e governança - foram identificadas as categorias de análise utilizadas na estruturação do instrumento, para a coleta de dados, na seleção e na escolha do caso. Posteriormente, procedeu-se a preparação para a coleta de dados, através da definição preliminar dos entrevistados, do agendamento das entrevistas e da seleção das atividades que seriam acompanhadas, pela observação direta. Na sequência, os dados foram coletados, através de pesquisa de campo, de observação, de realização de entrevistas em profundidade e de dados secundários. Após, os dados foram organizados em um dossiê e separados, de acordo com cada categoria de análise. Na terceira e última fase da pesquisa, o caso foi descrito e, após, analisado, utilizando-se as lentes desenvolvidas no referencial teórico e, por fim, apresentados os resultados encontrados. As diferentes etapas da pesquisa são detalhadas, na sequência.

### **3.2 A Seleção do Caso**

Para a definição do caso objeto da pesquisa, primeiramente, buscou-se uma organização privada que apresentasse, em seu histórico, ações de inovação social desenvolvidas em colaboração, com a finalidade de elucidar quais os motivadores da organização para implementar ações de inovação social, analisando-se o processo de inovação e o modelo governança utilizados.

Na busca pela organização privada, inicialmente, foi feita uma pesquisa nos *sites* das principais organizações da região metropolitana de Porto Alegre e Vale dos Sinos do Rio Grande do Sul, no intuito de listar aquelas com atuação na área social. Em paralelo, contactou-se uma organização do terceiro setor, com atuação no Rio Grande do Sul, para a indicação de organizações que desenvolvessem ações, na área social.

A partir da pesquisa desenvolvida nos *sites* das organizações e da indicação de algumas delas, pela instituição do terceiro setor supramencionada, foram selecionadas três, que foram contactadas, em ordem de preferência, definidas entre a autora e o orientador da presente pesquisa. No entanto, após insistentes contatos, duas deram retorno negativo e uma organização não respondeu.

Após o insucesso nos contatos com as três organizações escolhidas e, ao analisar as ações da Fundação Roberto Marinho, percebeu-se que o canal de televisão educativo por ela desenvolvido possuía diversas ações que poderiam contribuir com o campo de estudos. Contudo, antes de definir a escolha, a fim de conhecer um pouco mais sobre as ações

desenvolvidas e para se certificar de que essas ações poderiam contribuir, de fato, com o campo de pesquisa, foi realizada uma visita ao Canal Futura, no Rio de Janeiro, em setembro de 2012. Ao conhecer um pouco mais sobre as ações desenvolvidas, foi possível perceber que a investigação contribuiria para o campo teórico e prático da colaboração interorganizacional e da inovação social, confirmando a seleção do caso.

O Canal Futura foi criado em 1997, pela Fundação Roberto Marinho, em parceria com a Rede Globo. É considerado como um projeto social de educação, de iniciativa privada e com interesse público, que nasce e se constrói em parcerias. Ao se definir como um projeto de comunicação social, cuja ação televisiva é pautada em demandas de diferentes segmentos da sociedade e preocupada com o contato direto e a interação com a comunidade, destaca-se que os conteúdos educativos produzidos vão além da televisão, sendo disseminados através da Mobilização Comunitária. (ZUCOLO, 2012).

A Mobilização Comunitária existe desde o início do Canal Futura e atua nos territórios, de forma presencial. Conta com uma equipe de mobilizadores que trabalham formas de utilização do conteúdo gerado pelo Canal Futura, com instituições públicas, privadas e não governamentais espalhadas pelo Brasil. O trabalho da Mobilização Comunitária foi o ponto de partida para a criação das Salas Futura que, atualmente, são os espaços que disponibilizam acesso à programação e promovem a troca de saberes, entre jovens, educadores e comunidades.

Atualmente, existem oito Salas em funcionamento no Brasil, sendo quatro localizadas no Rio de Janeiro (RJ): uma na Comunidade de Vigário Geral, uma no Complexo da Maré, uma em São Gonçalo e uma no Complexo do Borel. As outras quatro Salas estão distribuídas em outros Estados brasileiros: uma Sala em Recife (PE), uma Sala em Ouro Preto (MG), uma Sala em Campo Limpo (SP) e outra Sala, por fim, em Felipe Camarão (RN).

Levando-se em consideração que não haveria tempo suficiente para investigar todas as Salas em funcionamento no Brasil, optou-se por pesquisar: a) a Sala Futura mais antiga e localizada em uma comunidade não pacificada do Rio de Janeiro (Comunidade de Vigário Geral); e b) a Sala mais recente em funcionamento, situada em uma comunidade pacificada do Rio de Janeiro (Comunidade do Borel). Ambas têm como parceiras organizações sem fins lucrativos, criadas com objetivos voltados à área social das comunidades onde atuam.

### 3.3 Coleta de Dados

Para a realização da pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários constituíram-se por entrevistas em profundidade e por observação direta.

Para investigar a colaboração entre os parceiros mantenedores do Canal Futura, foram entrevistados: a Gerente de Desenvolvimento Institucional do Canal Futura, duas conselheiras consultivas representantes de organizações mantenedoras e gestores do Canal Futura. Para entender como ocorre a relação entre os parceiros viabilizadores das Salas e o Canal Futura, foram questionados os gestores das organizações que recebem a Sala Futura, nas Comunidades.

Por fim, para reconhecer a inovação social do Projeto Sala Futura, foram entrevistados a Gerente da Mobilização Comunitária do Canal Futura, a Coordenadora de Projetos de Implantação do Canal Futura e dois analistas que respondem pelo acompanhamento das Salas. Além disso, foram arguidos os monitores e os usuários das Salas (pedagogos, educadores e assistente social). Para a realização das entrevistas, utilizou-se de um questionário semiestruturado. O Quadro 7 apresenta o resumo das ações realizadas na coleta dos dados.

Quadro 7 -Dados coletados

ENTREVISTAS REALIZADAS			FORMA	DOCUMENTOS ANALISADOS	OBSERVAÇÕES REALIZADAS
E1	CANAL FUTURA	Assistente de Mobilização	P		
E2	RODA VIVA	Rep. organização usuária Sala Futura Borel	P	* Projeto Sala Futura, Relatórios anuais Canal Futura	* Reunião Conselho Consultivo Canal Futura
E3	SALA FUTURA BOREL	Monitora	P		
E4	FUNDAÇÃO SÃO JOAQUIM	Coordenador de Projetos	P		
E5	COMUM. VIGÁRIO GERAL	Usuária da Sala Futura Vigário Geral	P		
E6	SALA FUTURA VIG. GERAL	Monitora	P		
E7	AFROREGGAE	Assistente Social do Projeto Afroreggae	P	* Termos de cooperação, apresentações Sala Futura e reuniões Conselho Consultivo	* Atividade Sala Futura Borel
E8	AFROREGGAE	Coordenadora do Núcleo Waly Salomão	P		
E9	CANAL FUTURA	Gerente Mobilização e Articulação Comunitária	P		
E10	CANAL FUTURA	Gerente Programação, Jornalismo e Engenharia	P		
E11	CANAL FUTURA	Coordenadora de Conteúdo	P		
E12	CANAL FUTURA	Assistente de Mobilização	P		
E13	CANAL FUTURA	Coord. Projetos de Implementação de Conteúdo	P	* Sites Canal Futura, organizações mantenedoras, organizações que recebem as Salas e Projeto Sala Futura	* Atividade Sala Futura Vigário Geral
E14	PARCEIRO MANTENEDOR 1	Assessora Chefe de Responsabilidade Social	T		
E15	PARCEIRO MANTENEDOR 2	Diretora	T		
E16	AFROREGGAE	Coordenadora de Projetos	T		
E17	CANAL FUTURA	Gerente de Desenvolvimento Institucional	T		
E18	COMUNIDADE BOREL	Usuária da Sala Futura Borel	T		

Fonte: Elaborado pela autora.

Como não foi possível realizar todas as entrevistas para a pesquisa presencialmente, devido à dificuldade de agenda dos entrevistados, algumas delas foram realizadas por telefone. No total, foram aplicadas treze entrevistas presenciais, no período de 26 a 29 de novembro de 2012 e cinco entrevistas por telefone, no período de 14 de dezembro de 2012 a 30 de janeiro de 2013. As entrevistas tiveram, em média, quarenta minutos de duração cada e geraram 185 páginas de transcrição. Todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, evitando, assim, interpretações distorcidas, durante a análise dos dados.

Foram realizadas visitas às Salas Futura escolhidas e feitas observações diretas, em atividades desenvolvidas na Sala Futura do Borel e na Sala Futura de Vigário Geral. Também, foram feitas visitas e uma observação direta, durante a reunião do Conselho Consultivo do Canal Futura, formado pelos representantes das organizações mantenedoras do Canal, o que ocorreu no dia 29 de novembro de 2012.

Os dados secundários foram coletados durante as visitas e as atividades de observação direta. As principais fontes de dados secundários foram os *sites*, os documentos de divulgação e os documentos internos do Projeto Salas Futura e das organizações envolvidas. Muitos documentos que compõem os dados secundários foram mencionados, durante as entrevistas e as observações não participantes, como por exemplo, a cópia do termo de parceria, o Projeto de Implantação das Salas, dentre outros. Entende-se que a pesquisa documental tenha sido de grande importância para a análise dos dados, já que possibilitou entender, com mais profundidade, colocações e observações, durante a pesquisa, além de viabilizar a triangulação dos dados coletados.

Na sequência, tem-se a explanação das principais técnicas de análise de dados, adotadas nesta etapa.

### **3.4 Análise de Dados**

O processo de análise estruturou-se através da organização e da preparação dos dados, primeiramente, unindo todas as informações em um grande corpus, para posterior análise. Nessa fase, todas as entrevistas foram transcritas e reunidas com as notas de observação e os documentos. Vale destacar que foram utilizadas reproduções literais dos relatos dos entrevistados, na dissertação.

Após a organização e a preparação, procedeu-se uma leitura detalhada dos dados, com o objetivo de obter um sentido geral das informações e refletir sobre elas. Nessa etapa, o material foi lido, relido, por diversas vezes e recebeu marcações, de acordo com cada objetivo

do estudo. Os dados foram categorizados e classificados, conforme as categorias de análise definidas, a partir da revisão bibliográfica.

A principal técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que é definida por Bardin (2008) como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que envolve procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Ademais, esse tipo de análise organiza-se em torno de três polos cronológicos, sendo o primeiro a pré-análise; o segundo, a exploração do material; e o terceiro, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos resultados.

Para buscar a qualidade, a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa, os dados das entrevistas foram gravados, transcritos e triangulados com os textos de documentos e de observações. A triangulação dos dados permitiu realizar análises mais cuidadosas, uma vez que diferentes fontes de informação auxiliam e validam a pesquisa; (DUBÉ; PARÉ, 2003). No que diz respeito à objetividade, todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, evitando assim, outras interpretações.

### **3.5 Limitações da Pesquisa**

Como limitações do estudo, citam-se a dificuldade de agendamento com os representantes das organizações mantenedoras do Canal Futura e o pouco tempo dispendido para a entrevista. Todos os representantes das organizações mantenedoras contatados foram muito receptivos e dispostos a contribuir com a pesquisa, porém, são executivos que têm, em suas agendas, inúmeros compromissos, o que dificultou a marcação de entrevista presencial, sendo necessário realizá-las por telefone e restringindo, inclusive, o tempo de duração das mesmas.

Outra limitação referiu-se à ausência de entrevistas com representantes das organizações públicas pertencentes às redes de colaboração das Salas Futura nas Comunidades, como por exemplo, o Posto de Saúde da Família de Vigário Geral e a Unidade de Polícia Pacificadora na Comunidade do Borel. Tendo em vista tratar-se de órgão público, para a entrevista, é necessária a autorização da Secretaria de Comunicação - que não retornou os contatos realizados.

## 4 APRESENTAÇÃO DO CASO

No decorrer deste capítulo, verifica-se a apresentação detalhada do Canal Futura e das Salas Futura localizadas nas Comunidades de Vigário Geral e do Borel, no Rio de Janeiro.

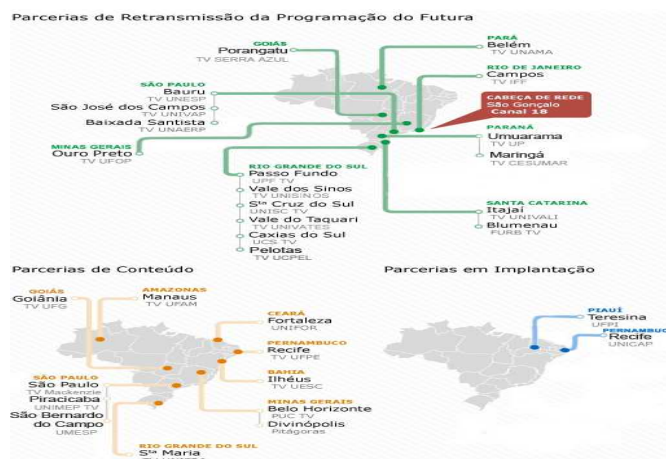
### 4.1 Canal Futura

O Canal Futura foi criado em 1997, pela Fundação Roberto Marinho, em parceria com a Rede Globo. Trata-se de um canal de televisão de concessão educativa, que se denomina um projeto social de educação, de iniciativa privada e de interesse público, que nasce e se constrói em parcerias.

Além disso, o Canal Futura conta com vinte e nove TVs Universitárias que, através do modelo de parceiras de conteúdo, retransmitem a programação em sinal aberto, por operadora local ou por circuito interno. A parceria de conteúdo com as TVs Universitárias tem como propósito difundir a programação do canal, no meio acadêmico e nas comunidades vizinhas. (LIBONATI et al., 2012). A rede opera por meio de intercâmbio de conhecimento, de iniciativas compartilhadas para a produção audiovisual e de um relacionamento formal, entre as universidades e o Canal Futura. O resultado é uma programação educativa diversificada, plural e representativa dos mais variados sotaques e costumes brasileiros. (CANAL FUTURA, 2012d).

Na Figura 5, é possível visualizar a rede de parceiros de conteúdo e de retransmissão de sinal do Canal Futura.

Figura 5 - Rede de parcerias de retransmissão e de conteúdo



Fonte: Canal Futura (2012d).

Para concretizar o Canal Futura, a Fundação Roberto Marinho precisou de apoio financeiro, pois, conforme uma das gestoras do Canal Futura: “[...] a Fundação sempre se engaja em projetos grandiosos e, por isso, nunca teria condições de realizar isso, somente com as redes e os recursos da própria Fundação”. (E17). A cooperação com organizações parceiras da iniciativa privada foi a estratégia encontrada para viabilizar recursos. De acordo com a entrevistada E17, a concepção do Canal foi alicerçada e consolidada em redes de parcerias, redes de organizações não governamentais (ONGs), redes das instituições da sociedade civil, educacionais, redes de parceiros mantenedores com as suas redes de beneficiários, que pudessem somar recursos humanos, financeiros e produção de conhecimento.

Segundo a entrevistada, a ideia de trabalhar com parceiros mantenedores surgiu da própria Fundação Roberto Marinho, da sua missão de “[...] mobilizar as pessoas das comunidades, por meio da comunicação, das redes da sociedade e de parcerias para a criação e o desenvolvimento das iniciativas educacionais que contribuam para a qualidade de vida da maioria da população”. (E17).

Nos últimos anos - principalmente, após a Lei de Responsabilidade Social, de 2000 - as questões ligadas à responsabilidade social se intensificaram no Brasil, fazendo com que as organizações se preocupassem em desenvolver ações, na área social. Nesse sentido, um dos entrevistados inferiu que, nos últimos vinte anos, no Brasil, conceitos como responsabilidade social e investimento social privado se tornaram bem presentes na sociedade e que o Canal Futura oferece, às grandes empresas brasileiras, a possibilidade de inverterem o capital em um grande projeto educativo e social. (E10).

Segundo informações do site do Canal Futura (2012c), a estratégia de colaboração é um modelo inovador de relacionamento que busca, junto aos parceiros, mais do que apoio financeiro para manutenção do projeto, uma vez que as instituições que contribuem com o canal participam da sua gestão e do desenvolvimento de seus programas e suas ações sociais. É uma via de mão dupla, onde o Futura recebe apoio para a manutenção da programação e das ações de mobilização; por outro lado, o canal contribui no desenvolvimento de ações sociais dos parceiros mantenedores.

Atualmente, as organizações que mantêm o Canal Futura são: Fundação Bradesco, Confederação Nacional da Indústria (CNI), *Cable News Network* (CNN), Rede Globo, Fundação Itaú Social, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Votorantim, Gerdau, Vale, Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP) e Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). Na época da sua criação, em 1997, a Bayer

Schering Pharma e a Confederação Nacional do Transporte (CNT) foram parceiras mantenedoras, contudo, hoje não são mais, pois, no decorrer da história do Canal Futura, algumas organizações deixaram a parceria.

Segundo a entrevistada E17, os motivos que levaram as organizações a abandonarem a parceria estavam relacionados à alteração da estratégia de cada organização e cita como exemplo, o caso de um ex-parceiro mantenedor: “[...] *eles modificaram totalmente o seu planejamento estratégico de investimento social privado*”. (E17). Outro exemplo citado pela entrevistada é de um parceiro que estava mais preocupado com o *marketing* institucional da sua organização e menos voltado ao investimento social privado; por isso, deixou de ser parceiro mantenedor. (E17).

A escolha dos parceiros mantenedores considera a missão da organização, que precisa estar alinhada com o Canal Futura, conforme aponta a entrevistada E17:

*“Todos esses parceiros, eles têm, se você olhar no site e nas suas respectivas newsletters e balanços sociais e tal, algumas preocupações que são comuns ao Futura. Todos eles falam de sustentabilidade, que é uma coisa com que o Futura sempre se preocupou em trabalhar, com a agenda do meio ambiente, o carro chefe da programação do canal, desde sempre [...] a gente tem como valores o espírito comunitário e o espírito empreendedor que, também, nascem com o canal e que vários desses parceiros têm nos seus projetos de empreendedorismo local”.*

Em se tratando de parceiros que possuem preocupações comuns, complementou a entrevistada: “[...] *todos os nossos parceiros estão engajados em processos sociais, então, há um alinhamento de objetivos e de esforços*”. (E17).

A ideia foi confirmada pela entrevistada E14: “[...] *acho que está muito alinhada a missão do Canal com a nossa missão, acho que essa parceria tem dado certo*”. Da mesma forma, outra entrevistada explica porque a organização tornou-se parceira: “*É porque o Canal Futura trabalha com educação, que é o nosso foco [...]*”. (E15). A entrevistada representante de outra mantenedora reforçou que a organização resolveu ser parceira mantenedora por entender que o canal iria beneficiar o público jovem, que, também, é o foco de sua organização e por atuar, fortemente, na área de educação, de esporte, de cultura e de saúde. (E14).

Além da similaridade de preocupações e de objetivos, umas das entrevistadas, ao contar como a organização tornou-se parceira mantenedora, afirmou que uma pessoa do Canal Futura faz parte do grupo orientador da sua organização e que a proximidade acabou resultando na parceria. (E15). Durante a pesquisa, uma entrevistada evidenciou que há uma proximidade muito grande do Canal Futura com os parceiros mantenedores e que essa relação possibilitou a construção de quinze anos de história. (E17).



A maioria das organizações mantenedoras está no projeto desde o início e, segundo uma das respondentes, representante de uma organização mantenedora, a parceria é positiva, porque o Canal Futura auxilia nos projetos individuais da organização, na divulgação, na conscientização e na formação de profissionais que atuam nos projetos de educação da organização, além de ajudar no envolvimento do maior número de pessoas do Brasil, em dois grandes projetos específicos, de abrangência nacional da organização. (E15).

A entrevistada E17, por sua vez, reforçou que a colaboração visa captar o conhecimento - ou os projetos sociais - que esses parceiros mantenedores possuem, que sejam de interesse da maioria da população brasileira, a fim de ampliar para o Brasil todo: “[...] *ativar o que cada parceiro tem de bacana*”.

E complementa: “*A gente alavanca os projetos desses parceiros nessas iniciativas, nesse conhecimento produzido, que, às vezes, o parceiro só consegue distribuir na sua própria rede e a gente também recebe (desses parceiros) recursos para manter a operação do canal*”. (E17).

A entrevistada E15 completa:

*“É uma parceria tão próxima, ela flui tão bem, que esta troca é muito constante e contínua. Então, assim, a partir do momento que eles têm uma programação e identificam nos nossos projetos conteúdos, nos acionam. [Sobre] Todos os nossos eventos eles fazem matérias, estão presentes em todos e não tem exceção. Eles fazem uma matéria e divulgam, sempre com entrevistas ou participação em alguns programas deles, dependendo da temática, isso vai fluindo naturalmente”*.

Os representantes das organizações parceiras mantenedoras integram o Conselho Consultivo do Canal Futura a fim de traçar as diretrizes da programação e da mobilização, além de avaliar os resultados do projeto. Cada parceiro possui uma *cadeira* no conselho consultivo, que é reunido uma vez por semestre, quando o Canal Futura apresenta as ações e os projetos que serão desenvolvidos, no próximo período.

Sobre a participação ativa dos parceiros mantenedores no Canal Futura, um dos respondentes destacou que, no início do projeto (antes do lançamento), os parceiros mantenedores participaram ativamente da construção do Canal. Segundo sua fala, foram apresentados, pela Fundação Roberto Marinho: o conceito do Canal, os valores e a proposta de grade de programação; já os parceiros mantenedores participaram do delineamento do projeto. (E17).

Entretanto, atualmente, a participação dos parceiros mantenedores na execução do projeto é menor, conforme revelou a entrevistada E17: “[...] *de lá para cá, nos reunimos com nossos parceiros semestralmente, para prestar contas do que está sendo feito, para*

*apresentar o que a gente está projetando para o próximo período*”. Da mesma forma, uma respondente afirmou que: “[...] *as propostas são feitas por eles (Canal Futura), porque nós não ajudamos*”. (E15).

No mesmo ponto de vista, disse a Entrevistada 14:

*“Apesar de sermos mantenedores, o Canal tem uma independência. Eles produzem os programas, os conteúdos e se, em algum momento, a gente tem (sic) interesse em alguns conteúdos, chamamos eles (sic), para conversar e vemos se a gente pode estar desenvolvendo (sic) alguma coisa em conjunto”*.

Ao aderir ao projeto como parceiro mantenedor, a marca institucional da organização é incluída na programação do Canal Futura, no material gráfico produzido e nas campanhas publicitárias (veiculadas na TV aberta e por assinatura, no rádio e na mídia impressa). Além disso, recebem cobertura jornalística de suas ações sociais, em matérias exibidas no canal e podem utilizar a marca Futura em seus produtos e em sua comunicação institucional. (CANAL FUTURA, 2012c).

Para prestar contas acerca das ações desenvolvidas e da exposição da marca do parceiro, o Canal Futura envia relatórios periódicos, conforme depoimentos dos parceiros mantenedores, nas entrevistas, o que se reforça pela entrevistada representante do Canal Futura:

*“É, nós temos relatórios de atividades que são distribuídos aos parceiros, (nós) temos um relatório de contrapartida de mídia porque tem uma campanha social do Futura - aquela campanha: o Conhecimento é Irreversível ou o Conhecimento Está em Todo o Lugar - então, (essa campanha) é exibida em vários veículos, no próprio Canal Futura; então, a gente faz um relatório, comprovando a exibição dessa campanha, que é assinada pelo parceiro, então, cada um recebe a sua. Tem, ainda, o relatório de atividades e a gente tem, também, uma auditoria externa, que audita os números do Canal Futura e (esse relatório) é enviado aos parceiros”*. (E17).

Os entrevistados inferiram que os parceiros mantenedores podem acessar o Canal, a qualquer momento e que acompanham os resultados, através das reuniões e dos relatórios periódicos: *“Tem as reuniões do conselho consultivo e eles mandam relatórios periódicos”*. (E14). Da mesma forma, a entrevistada (E15) afirma que recebem, periodicamente, relatórios com todas as atividades que são desenvolvidas pelo Canal.

Através das entrevistas, foi possível perceber que o Canal Futura atende aos interesses dos parceiros mantenedores. Mas, por se definir como um projeto de comunicação social, pautando toda sua ação televisiva em demandas de diferentes segmentos da sociedade e preocupando-se com o contato direto e a interação com a comunidade, será que o Canal

Futura atende aos interesses dos telespectadores? Contribui para o desenvolvimento social e econômico do País?

A entrevistada E17 responde: “[...] *olha, dentro daquilo que a gente pode fazer, acreditamos que sim. O desenvolvimento, eu diria das pessoas, é um desenvolvimento não econômico, mas, (um desenvolvimento) na formação de educadores, de jovens, de crianças, isso sim*”. Com o mesmo pensamento, o entrevistado E10 ressalta:

*“[...] é que o Canal Futura busca um público geral, quer falar com a família toda, há programas aqui que atinge (sic) várias faixas etárias, interesses, etc., porém, nós temos alguns públicos que são estratégicos; eu indicaria pelo menos quatro: os educadores, os agentes sociais, e aí, eu não estou pensando só no cara que tem uma inserção formal no movimento social, que é o líder comunitário, o agente social, de uma forma genérica; é aquele sujeito que não está parado e a movimentação dele provoca algum tipo de mudança de status no lugar em que ele está. Então, o fato de eu não estar parado, eu te incomodo (sic) e você acaba não ficando parada, porque eu não estou parado. Esse cara é o agente social. Claro, pode ser, inclusive, um líder comunitário constituído, mas, não tem que ser. Terceiro público são os jovens, e, por fim, as crianças”.*

Cabe destacar que o Futura opera, também, na produção de vídeos, que vão além da televisão e que são disseminados através da Mobilização Comunitária - projeto desenvolvido que será detalhado no próximo tópico.

## **4.2 Mobilização Comunitária**

O Canal Futura busca envolver as pessoas e as comunidades, de forma presencial, através da Mobilização Comunitária - projeto que atua nos territórios, através de uma equipe de educadores sociais espalhada pelo Brasil e em constante articulação com instituições públicas, privadas e não governamentais. Segundo informações obtidas no site do Canal Futura (CANAL FUTURA, 2012f), o Projeto Mobilização atua como mediador do processo de diálogo crítico e constante, o que permite incluir, na dinâmica do Canal, a perspectiva de grupos sociais, de singularidades e de organizações da sociedade civil, trazendo temáticas prementes da agenda social brasileira.

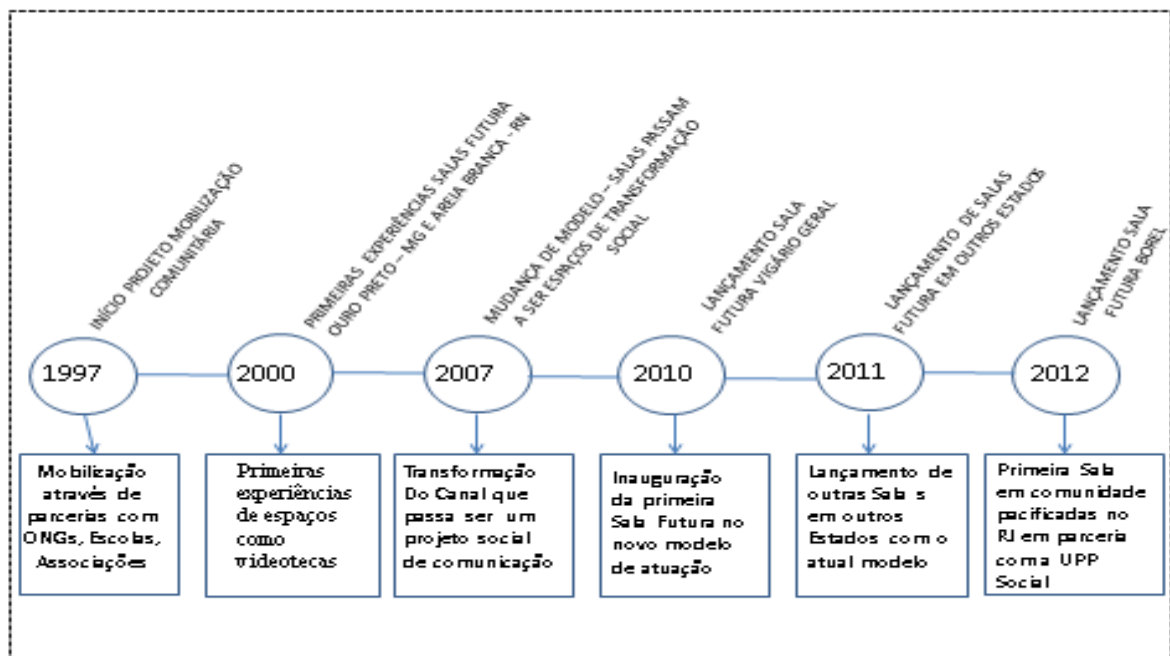
“A atuação nos diferentes espaços do território brasileiro permite que novos temas, novas perspectivas, novos sotaques, estéticas e uma diversidade mais ampla de pontos de vista seja incluído na programação do Canal”. (CANAL FUTURA, 2012f). Conforme a entrevistada E9: “[...] *não basta assistir à TV, você tem que ter o suporte na mão e ter metodologias para trabalhar os conteúdos*”.

O trabalho da mobilização comunitária, em diferentes pontos do Brasil, em parceria entre o Canal Futura e as instituições locais, foi o ponto de partida para a criação das Salas Futura, que surgem a partir de experiências espontâneas, de acordo com a entrevistada E9: “[...] *houve uma experiência espontânea, que nasceu das redes em que a gente atuava*”.

A primeira experiência era uma espécie de midateca, estruturada para ser um ambiente de permanente formação dos professores, a partir de uma parceria com o Centro de Formação de Educadores de Ouro Preto, em Minas Gerais. A segunda Sala foi criada, na mesma época, no Município de Areia Branca, em comunhão com o mercado de artesanato, objetivando desenvolver a atividade local, ao implantar seu projeto de desenvolvimento turístico naquela região. As duas primeiras Salas tiveram formatos bem diferentes do atual, entretanto, as mesmas serviram para inspirar o atual formato, conforme relata a entrevistada E9: “*Então, por essas duas experiências, lá do passado, a gente foi observando e percebendo que, talvez, aí tivessem (sic) uma estratégia e uma tecnologia que a gente pudesse desenvolver*”.

Na Figura 6, que segue, é possível identificar a trajetória do projeto Mobilização:

Figura 6 - Linha do tempo do Projeto Mobilização Comunitária – Salas Futura



Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente, as Salas possuem um formato bem diferente do inicial e reúnem, em um só espaço, o acervo (videoteca) e o trabalho desenvolvido pelos mobilizadores.

#### 4.2.1 As Salas Futura Atuais

As Salas Futura são os espaços que disponibilizam acesso à programação e que promovem a troca de saberes entre jovens, educadores e comunidades, servindo como ponto de referência para a articulação local. As Salas são ambientes simples, que possuem internamente um computador, uma TV, um servidor com os conteúdos produzidos pelo Canal Futura, estante, mesa com materiais de apoio para as atividades, um tapete, pufes e cadeiras, para que os participantes das atividades possam se sentar.

Através da fotografia 1, é possível observar um pouco da estrutura das Salas visitadas, nas Comunidades do Borel e de Vigário Geral, no Rio de Janeiro:

Fotografia 1 – Estrutura das Salas Futura de Vigário Geral e do Borel



Fonte: Registrada pela autora.

Nas salas, são realizadas oficinas sobre geração de renda, cidadania, educação ambiental, patrimônio, sexualidade, incentivo à leitura, debates dirigidos, pesquisas de campo, exposição, aulas passeio, dentre outras (CANAL FUTURA, 2012e). O projeto de implantação

das Salas Futura prevê que elas sejam instaladas em locais que já possuem um projeto que referência e que, dentro deste local (território), se estabeleça uma parceria para o desenvolvimento, como aponta a entrevistada E9: *“É porque tem um projeto de referência ali, e forte; tem um grupo articulador muito forte e a gente percebe que a Sala pode contribuir para fortalecer o trabalho dessa organização, mas também, para expandi-la para outras frentes”*.

Ainda segundo a entrevistada, a Sala propõe uma intervenção que enfrente problemas locais, sejam eles ligados à juventude, à participação ou à promoção da saúde, à educação para direitos, dentro da educação básica, ou à questão étnica racial. A Sala Futura tem como objetivo desenvolver um território específico, então, para isso, o projeto busca parceiros locais que tenham objetivos comuns, conforme afirmou uma entrevistada: *“[...] a ideia é olhar um território e (dentro daquele território) fazer uma parceria, para o desenvolvimento daquele lugar”* (E9).

Além disso, para a entrevistada E9:

*“A gente (Projeto Sala Futura) pretende, em primeiro lugar, como um objetivo macro a ser perseguido, um propósito que a gente tenha convergência de ação. De sociedade civil, lideranças comunitárias, poder público, em torno de agendas prioritárias para a educação no Brasil e para o desenvolvimento local e nacional. A gente propõe como projeto de comunicação, por um lado, mobilizar a convergência; por outro lado, aprofundar o debate, em relação a esses temas e ter uma intervenção que enfrente problemas locais [...]”*.

O projeto da Sala Futura preocupa-se em envolver o maior número de organizações possíveis, por isso, antes da instalação da Sala, desenvolve um mapeamento do espaço que vai receber a Sala:

*“Existe um primeiro momento, que é o (momento) de se mapear esse espaço que vai receber a Sala, dentro dos critérios que a gente estabelece para que (a Sala) tenha mobilidade dentro do território e que sirva para mais de uma organização, que não sirva somente para a organização que está recebendo, que ela também consiga cumprir esse papel de ferramenta, em outras organizações”*. (E1).

Além das organizações que recebem a Sala, existem outras, que colaboram para o desenvolvimento das atividades nos referidos espaços. São escolas, postos de saúde, associações de moradores de bairros e até Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs).

A entrevistada E13 acredita que a maior contribuição da Sala Futura é promover, entre esses grupos, o contato e o diálogo entre si, a fim de pensar soluções comuns, para a resolução de problemas locais. Independentemente do aprendizado, do conhecimento que,

individualmente, as pessoas adquirem - ou aprimoram - dentro desses espaços, a maior contribuição da sala é atuar como uma articuladora das organizações e complementa: “[...] a gente tem colocado grupos em diálogo que nunca se falaram, em anos de atuação, naquele espaço”. (E13).

Questionada se a Sala tem contribuído para o desenvolvimento social e econômico das comunidades, E13 responde:

*“Social, com certeza; econômico, a gente não tem muito essa pretensão direta. É claro que algumas Salas acabam discutindo o tema de empregabilidade, de geração de renda, têm alguns projetos específicos para isso; o Borel tem algumas ações vocacionais, nesse sentido. Mas, o prioritário, realmente, é o desenvolvimento social, esse é o nosso horizonte e a meta do projeto, a princípio. A gente tem discutido questões importantes, dentro dessas comunidades”.*

As Salas Futura são o resultado da colaboração entre o Canal e as instituições parceiras, como secretarias, ONGs ou empresas. Essas instituições parceiras disponibilizam o espaço físico para a instalação da Sala e se responsabilizam pela manutenção da infraestrutura - equipamentos, mobiliários e midiateca, além da alimentação do acervo (videoteca, com gravação de novos programas).

O Canal Futura oferece a estrutura para a Sala funcionar, como por exemplo: TV, vídeo, armários, câmera fotográfica, acervo com material produzido especialmente para a realidade local e toda a programação do Canal. Também, capacita os monitores e os educadores das salas, para que possam desenvolver atividades temáticas, que promovam a reflexão, através de conteúdos pertinentes à realidade local, para que os educadores utilizem os programas como ferramenta de aprendizagem, aos diferentes grupos, buscando ampliar o contato com novas informações, através do que assistem na TV. (CANAL FUTURA, 2012e).

De acordo com a entrevistada E13: “[...] a gente capacita essas equipes, monta o espaço físico, elabora o planejamento pedagógico junto e faz a capacitação continuada com essas equipes”. Diz, ainda, que a equipe do Canal Futura identifica, também, onde estão os entraves - eventualmente, alguma dificuldade de uso da metodologia de trabalho ou de uso da programação do conteúdo educativo. De acordo com um dos dirigentes de uma organização que recebe as Salas, o entrevistado E16, a equipe social técnica da organização, composta por psicólogos, pedagogo, assistente social e pelos coordenadores das atividades práticas, encontram, na Sala Futura, todo o conteúdo teórico para ofertar suporte às equipes.

As parcerias são viabilizadas através de diferentes modelos, com o objetivo de valorizar a identidade cultural local e desenvolver atividades, utilizando os conteúdos, dentro das prioridades e do foco de atuação de cada Sala. (CANAL FUTURA, 2012e).

Segundo a entrevistada E9, existem casos em que o Projeto procura parceiros locais e, outros, em que o Projeto é procurado por organizações locais, como foi o caso da Sala Futura em Vigário Geral; há situações, ainda, em que há um interesse comum, como foi o caso da Sala da Comunidade do Borel, onde havia um desejo prévio, por parte do Canal Futura, em instalar uma Sala em uma comunidade pacificada.

Existia, também, a vontade da Unidade de Polícia Pacificadora do Rio de Janeiro, que pretendia instalar a Sala Futura na comunidade pacificada. No caso da Sala Futura do Borel, a entrevistada E9 conta que o Canal Futura procurava uma comunidade pacificada para receber a Sala, então, “[...] *a gente entrou no Borel, escolheu o lugar, porque queria fazer uma contribuição para territórios pacificados, aqui no Rio*”.

A Unidade de Polícia Pacificadora do Rio de Janeiro (UPP) também expressou interesse de que a Sala fosse instalada na comunidade, conforme relato do respondente E1, que afirmou, durante a entrevista, que a UPP fez a mediação entre o Canal Futura e a comunidade do Borel, para a chegada da Sala, naquele local.

Para a entrevistada E13, existem outras diferenças, entre as Salas: “[...] *em algumas, a gente fornece recurso para contratação de monitor*”. (E13). No entanto, conforme uma representante de uma organização que recebe a sala, embora a monitora seja paga pelo Canal Futura, ela atende às demandas das organizações que utilizam o espaço. (E16). Mencionou, também, que a parceria é formalizada, através de um contrato: “*Tem um contrato, de dois anos, entre o Afroreggae e o Canal Futura*”. (E16). Da mesma forma, outra respondente citou que a parceria é documentada, através de um termo contratual formal. (E13).

No que se refere ao planejamento das atividades realizadas em cada sala, há uma tentativa de compatibilizá-lo, de forma sinérgica, com o planejamento de cada organização parceira, através de reuniões e de acompanhamento mensais. A entrevistada E9 esclarece que o planejamento da Sala deve estar alinhado com as ações da organização que a recebe; caso contrário, não é sustentável. A mesma entrevistada reitera que o Canal Futura não é dono da sala – tal responsabilidade é da organização. E completa: “[...] *a gente é parceiro nisso, a ideia é a gente pensar junto, como essa sala vai articular as organizações ou o campo de trabalho daquele lugar*”. (E9).

Outro entrevistado salientou que o planejamento da Sala é definido, em conjunto, pelas organizações, de acordo com a necessidade: trata-se de “[...] *um planejamento do que vai acontecer ao longo do ano*”. (E16). O entrevistado E1 informou que “*normalmente, a gente tem duas reuniões com eles, uma de planejamento e outra, de fechamento; nessas, a gente faz uma avaliação*”.



No mesmo sentido, outro entrevistado, representante de outra organização que recebe a Sala, destacou que ocorrem reuniões, através das quais se realiza o alinhamento das ações:

*“Há um mês, nós tivemos nossa reunião semestral, onde houve o alinhamento das ações, para a gente ver o que estava funcionando bem, ou não, onde (a gente) precisava dar um passo além ou algum ponto, que (a gente) precisava dar um passo para trás”. (E4).*

Nesse sentido, a entrevistada (E9) complementou, ao dizer que existem motivações diferentes e, para tanto, com muita clareza, cada organização que participa da colaboração deverá colocar seus limites:

*“Então, seria muito arrogante você querer estabelecer uma parceria com hierarquias do que sabe e do que não sabe; então, hoje, o que impera é o dissenso, mesmo. São pontos de vista diferentes, visões ideológicas diferentes, maneiras de trabalhar diferentes e você precisa entrar em uma parceria, construir um pacto ético do que faremos juntos [...]”.*

A entrevistada E9 enfatiza que os conteúdos prioritários a serem tratados na Sala, são os direitos humanos, com foco na questão da segurança pública, dos direitos da criança e do adolescente, com duas ênfases: a) a questão do acesso à educação infantil, na sua integralidade e no enfrentamento das violências sexuais; e b) a questão da juventude, com o enfrentamento do extermínio de jovens, que se vê, hoje, no Brasil e o isolamento da juventude rural. No entanto, cada sala realiza ações especificamente voltadas para seus problemas.

As Salas escolhidas como objeto desta pesquisa têm como parceiras as organizações sem fins lucrativos que foram criadas com objetivos voltados para atender às necessidades sociais das comunidades onde atuam (*Afroreggae*, na comunidade de Vigário Geral e Fundação São Joaquim, no Borel).

Nas duas Salas, são desenvolvidas atividades direcionadas ao desenvolvimento social da comunidade. São disponibilizados cursos de qualificação profissional, educação básica, atividades complementares para crianças, jovens e adultos, promoção da saúde, dentre outras ações.

#### 4.2.2 Sala Futura Vigário Geral

Localizada na Comunidade de Vigário Geral - uma das poucas comunidades que estão situadas em terrenos planos, ao lado do asfalto, cercadas por muros, cuja entrada e saída de qualquer pessoa é monitorada pelos informantes dos traficantes, por ainda não ser pacificada. A Sala fica na entrada da comunidade, mas, para chegar até lá, é necessário passar pelos

informantes dos traficantes, que lá ficam, munidos de armas de fogo, de rádios comunicadores e de celulares. Para visitar a Sala, a monitora e um representante da organização parceira vieram até o *asfalto*, para encontrar a pesquisadora; caso contrário, não seria possível a entrada na comunidade.

A Sala Futura em Vigário Geral foi constituída a partir da parceria entre o Canal Futura e o Grupo Cultural *Afroreggae*, criado em 1992, na Comunidade de Vigário Geral, com uma longa história de trabalho social voltado para os jovens, trabalhando temas ligados à cultura e à juventude. A Sala Futura foi inaugurada na Comunidade, juntamente com o novo Centro Cultural Waly Salomão, do *Afroreggae*, em 26 de maio de 2010.

Segundo a entrevistada E9, a perspectiva de trabalhar com essa comunidade passou por uma articulação com atendimento psicossocial e saúde do jovem da comunidade, considerando problemas, como: uso de drogas, violência sexual e precarização da condição de acesso aos serviços básicos de saúde e de educação.

A Sala, juntamente com a comunidade e as organizações parceiras, procura desenvolver atividades com o objetivo de minimizar tais dificuldades. Conforme a entrevistada E16: “[...] *a gente tem muita atividade na prática, (a gente) dá muita aula de dança, teatro, (a gente) atende muito crianças com problemas em casa, tem problema de bulling*”. (E16).

De acordo com o entrevistado E8, os jovens frequentam muito a Sala: “[...] *é um espaço onde nosso jovem tem oportunidade de fazer uma pesquisa, de estar lendo (sic) um livro, de estar tendo (sic) mais conhecimento*”. (E8). A Sala, também, busca desenvolver atividades que possam encaminhar os jovens para uma profissão: “[...] *toda a quarta-feira, a gente faz uma atividade sobre gestão de carreira*” (E6). Outra entrevistada reforça:

*“A gente faz um grupo falando sobre a importância do mercado de trabalho, a importância da capacitação profissional. Tem material para isso ser abordado dentro da Sala Futura, e com isto, a gente já estava ‘pegando’ (sic) outros parceiros, para poder estar agregando (sic) esses atendidos, com parceria tipo SindiRio*”. (E7).

Como a Sala foi constituída para atender, prioritariamente, jovens, no início das atividades, foi abastecida com conteúdos ligados à cultura e à juventude. Todavia, a entrevistada E13 revelou que, após a inauguração da Sala, iniciou-se uma demanda do posto de saúde que atua na Comunidade, por conteúdos ligados à saúde da família. E, agora, outros assuntos também são tratados, pois, há uma grande troca de informações entre a Sala Futura,

o Posto de Saúde da Família e o Centro Cultural *Afroreggae* - e todos tentam identificar suas necessidades. (E13).

Na Figura 7, na sequência, pode-se ver uma atividade que está sendo ministrada por uma integrante do Posto de Saúde da Família, na Comunidade.

Figura 7 - Sala Futura Vigário Geral



Fonte: Sala Futura Vigário Geral (2012b).

A Sala de Vigário Geral também desenvolve atividades relacionadas a temas, como preservação do meio ambiente, *bulling*, dentre outros. Questionada se é possível perceber melhorias, após a participação nas atividades da Sala, a entrevistada E6 respondeu:

*“(Sobre) A comunidade em geral, não sei te responder, mas, as famílias, as pessoas que são próximas a quem participa, percebem a mudança de comportamento; algumas crianças ficaram mais dóceis, mais fáceis de lidar, mudaram as atitudes em casa. A gente fez uma atividade com eles sobre água e (na atividade) faziam desenhos de como era o consumo de água, na casa deles. Conversei com eles e levaram para casa um papel, para fazer uma pesquisa em casa e, depois de um tempo, a gente voltaria a fazer a atividade novamente e ver o que tinha mudado. Eles trouxeram essa pesquisa e fizeram um novo desenho sobre água e o consumo era totalmente diferente. Eu lembro que tinha um desenho com a mãe escovando os dentes com a bica aberta. E já tinha a mãe, no desenho, com a bica fechada. Então, a criança começa a mudança e a família toda vai aceitando, aderindo à mudança, também”.*

A entrevistada E8 ressalta:

*“[...] a Sala Futura é muito utilizada. Com os coordenadores, com os professores e, também, a gente tem o posto de saúde aqui próximo, que é onde (a gente), antigamente, fazia nossas atividades; na Associação de Moradores, eles estão sempre fazendo atividades com a comunidade. Tudo na área da saúde [...] estão*

*fazendo muitas atividades ali, então, a Sala Futura está sendo muito bem utilizada nesse espaço, graças a Deus”.*

#### 4.2.3 Sala Futura Borel

A Sala Futura do Borel está localizada dentro da Fundação São Joaquim, no pé do Morro do Borel, situada “no asfalto”, como os moradores referem – já que não fica dentro da Comunidade. A comunidade do Borel é pacificada pela Polícia Pacificadora do Rio de Janeiro.

Na comunidade do Borel, existe uma atuação intensa das organizações do terceiro setor, as quais foram ouvidas pelo Canal Futura, antes de a Sala ser implantada. A escolha da organização que receberia a Sala foi feita em conjunto, pelo Canal Futura, pelas organizações que atuam no Borel e pela UPP, como confirma o relato da entrevistada E9:

*“A gente estava trabalhando com oito organizações, (a gente) deu nossa avaliação, também, mas, esse grupo de oito é que acabou escolhendo uma das organizações para ser a sede da Sala Futura e, ali, todas as oito organizações participam. A Sala tem uma itinerância, entre essas oito organizações”.*

A Fundação São Joaquim foi escolhida para receber a Sala por estar fisicamente localizada em uma área central (popularmente, no “pé” do morro do Borel), o que possibilita o acesso dos moradores das várias comunidades locais. Com a inserção na comunidade, desenvolve atividades voltadas à área social e à capacitação profissional dos moradores das comunidades do Borel. De acordo com o respondente E4: *“Nós temos cursos de qualificação profissional [...] academia de dança, que funciona nas terças e quintas à noite, um grupo de adulto muito grande”.*

A mediação para a chegada da Sala na comunidade foi feita pela UPP do Rio de Janeiro, conforme anteriormente mencionado. No entanto, a UPP não participou apenas da mediação para a chegada da Sala na comunidade; hoje, também, implementa ações, principalmente, na área de segurança pública, juntamente com o Canal Futura e com outras organizações locais. Uma das entrevistadas citou um exemplo do envolvimento da UPP:

*“Agora, no Borel, por exemplo, a gente vai ter um curso específico para policiais e pessoas que trabalham nos serviços públicos de atendimento, Assistente Social, Light, Sedai, todos os equipamentos públicos que trabalham dentro daquela comunidade, para discutir direitos humanos, dentro do processo de pacificação”.* (E13).

Questionada sobre quem desenvolveu a atividade, a entrevistada E13 respondeu que o curso foi pensado pelo Canal Futura e pela UPP Social e elaborado com a UFRJ.

Figura 8 - Sala Futura Borel



Fonte: Sala Futura Borel (2012<sup>a</sup>).

Além da UPP, as demais organizações locais também atuam em parceria no desenvolvimento das ações, que são realizadas na Sala do Borel. Os temas prioritários a serem trabalhados naquele espaço foram definidos em conjunto com a Associação das Organizações da Comunidade (E1). Assim, o entrevistado E4 refere que:

*“[...] muitas atividades que são desenvolvidas nas Salas contam com participação das organizações locais, como Redes da Juventude, Secretaria de Assistência Social e Direitos Humanos, que fazem um trabalho bem bacana de cidadania, de saúde, enfim, comportamental, também”. (E4).*

Foi mencionado ainda, como exemplo de desenvolvimento de atividades em parceria com outras organizações, um evento que acontecerá na Comunidade e que a Sala Futura e a Organização Lixão do Rio, preparam, em conjunto: *“[...] a gente vai estar lá, falando, dando palestras”*. (E3). Complementa, ainda, ao narrar que: *“[...] aí, a gente faz uma divisão, eu entro com a parte visual, com o vídeo, explico o vídeo e tudo mais, e elas entram com a parte da reciclagem”*. (E3).

Segundo E3, a Comunidade do Borel enfrenta um grande problema com a questão do lixo e, por isso, frequentemente, trabalha-se acerca do tema, na Sala Futura. Há uma ação muito forte sobre meio ambiente, reciclagem de lixo com crianças, e, pelo relato de uma entrevistada, E2, as atividades desenvolvidas acabam impactando não apenas nos participantes, mas também, nas famílias:

*“[...] muitos deles falam; aí, eu falei para minha mãe que não era para jogar o lixo pela janela [...] ah, eu falei para minha mãe ‘que você tá juntando garrafa pet’. Tem um trabalho belíssimo que eu fiz agora, um quadro só com tampa de garrafas e todas as garrafas foram aproveitadas, então, tudo virou flor, tudo virou quadro. Então, fazem mutirão, lixo, aqui, não [...] eles saem pela comunidade, catam tudo e a gente vai pegando; o que serve, a gente faz, o que não serve, a gente põe no container”.*

Além disso, durante as entrevistas, foi possível perceber que muitas pessoas ficam sabendo que a sala possui materiais e entram em contato com a monitora para copiar o material educativo e receber apoio didático, como cita a entrevistada E3: *“[...] ela trabalha com reciclagem, mas, não passou pela nossa aula; [...] o neto passou e levou isso para casa. Ela ouviu e já me perguntou o que era, e eu expliquei e ela quer fazer”.*

Na Sala do Borel, também, são tratados temas ligado ao racismo, à consciência negra, ao preconceito, ao *bulling*, dentre outros assuntos que a comunidade percebe que precisa tratar e, segundo uma das entrevistadas, acabam gerando reflexo na família:

*“[...] porque a criança, quando entende que é capaz de transformar determinada situação, ela consegue, porque, (ela) chama atenção do adulto e toda vez que o adulto rescindir, (ela) chama novamente atenção, porque (ela) não esquece, (ela) é insistente e acaba conseguindo transformar”. (E3).*

Uma das dificuldades da Sala do Morro do Borel é atingir o público jovem, como relata a entrevistada E3: *“A Sala é nova na comunidade e, infelizmente, (na comunidade), nem tudo são flores, principalmente, os jovens. Eles estão numa fase de ‘querer ganhar’ dinheiro, lucrar, mas, eles não veem esta possibilidade”.*

Ademais, segundo a entrevistada, existem ações direcionadas para os jovens, no entanto, é muito difícil de trazê-los. (E3).

No Borel, o público adulto procura a Sala para atividades voltadas ao empreendedorismo, conforme exemplifica a respondente E3, acerca de uma turma de adultos que participou de uma atividade: *“[...] a professora foi lá, nós temos bastante coisa sobre empreendedorismo, mostrei tudo o que eu tinha e ela escolheu, levou uma turma que era quase de terceira idade”.*

Mencionou, ainda, um exemplo de uma pessoa que procurou a Sala para qualificar a gestão do seu próprio negócio. Segundo a entrevistada, procurou material sobre empreendedorismo, ficou na sala assistindo ao vídeo e lendo o material. (E3).

Por telefone, essa pessoa foi entrevistada, no intuito de confirmar se a Sala, de fato, contribuiu para a gestão do seu próprio negócio. A respondente afirmou: *“[...] utilizei o Aprender e Empreender, do SEBRAE, porque eu tinha uma ideia, mais ou menos do que eu*

*queria, porque o salão já tem dois anos e, realmente, eu estava buscando mais conhecimento*". (E18). Questionada se o material contribuiu, disse que sim, que descobriu que algumas coisas estavam erradas no seu negócio e que conseguiu corrigi-las, com a ajuda do material lá existente. (E18).

Diversas atividades desenvolvidas nas Salas são voltadas à capacitação profissional dos moradores da Comunidade.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A criação de uma organização como o Canal Futura, com o apoio e a colaboração de grandes empresas privadas brasileiras, que investem recursos e capacidades para o desenvolvimento social, através da programação educativa e da promoção de espaços de interação e de vinculação com a comunidade, constitui-se um processo inovador e único, no país. São organizações nacionalmente conhecidas, algumas, inclusive, concorrentes em suas áreas de atuação no mercado, mas, que direcionam investimento privado para melhorar a qualidade de vida da população.

De fato, ao analisar os dados da pesquisa, percebe-se que a inovação como processo tem início com a parceria formalizada entre a Fundação Roberto Marinho e as organizações mantenedoras que dão origem ao Canal Futura, se estendendo até a colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura) e as organizações que viabilizam as Salas, nas Comunidades.

Nesse sentido, tornou-se importante verificar como ocorreu a colaboração entre as diversas organizações que impulsionam a inovação social, considerada como processo e resultado.

### 5.1 A inovação social como Processo: A Colaboração

O Canal Futura nasceu através da iniciativa de uma organização sem fins lucrativos - a Fundação Roberto Marinho - e conta com a colaboração de organizações privadas, para sua execução e continuidade. As organizações que colaboram com o projeto são empresas que se preocupam com o desenvolvimento social e, por isso, destinam um percentual da sua receita para o investimento social privado. No entanto, a colaboração vai além da mobilização por recursos financeiros, pois, atua, também, na produção de conteúdo do Canal, através dos projetos sociais e educativos individuais, de cada organização.

Os projetos das organizações parceiras são divulgados - ou mesmo, ampliados - pelo Canal Futura, ao mesmo tempo em que contribuem para a produção do conteúdo da programação do Canal. As organizações mantenedoras, também, são consumidoras desse conteúdo, em suas instituições educacionais e sociais, já que a produção do Canal pode ser reaproveitada, em suas ações e projetos.

Ciente de que não basta assistir aos programas, mas, de que é necessário ofertar um suporte pedagógico para que os usuários saibam como o conteúdo pode ser utilizado - para que, de fato, contribua para o desenvolvimento social e educacional - o Canal Futura através



do Projeto Sala Futura, viabiliza um espaço para a permanente capacitação de educadores e de agentes locais, dentro das comunidades. Para isso, o Canal Futura conta com a colaboração de organizações, que criam locais adequados para receber a Sala Futura em suas comunidades e para disponibilizar acesso à programação, à capacitação e à troca de saberes entre os monitores, os mobilizadores, os educadores e a comunidade.

Observa-se que há uma rede de colaboração entre diferentes organizações que formam um conjunto de nós interconectados, de acordo com a denominação de rede de Castells. (1999). É interessante observar que, no caso estudado, um único ator está ligado diretamente a duas redes. Apesar dos objetivos *macro* das duas redes estarem voltados para o desenvolvimento social, cada rede possui um objetivo *micro* diferente e é formada por diferentes parceiros.

A primeira rede, formada pelo Canal Futura com as organizações mantenedoras, tem como objetivo a produção e a divulgação de um conteúdo educativo que possa contribuir para o desenvolvimento social. A segunda rede, constituída pelo Canal Futura (Projeto Sala Futura) e pelas organizações viabilizadoras das Salas, visa a aplicar o conteúdo na comunidade onde a Sala está instalada, para que este seja apropriado pelos moradores, pelos grupos e pela comunidade.

Todavia, cabe mencionar que a rede formada entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura) e os parceiros viabilizadores das Salas é consequência da rede formada entre o Canal Futura e os parceiros mantenedores. Se a primeira não existisse, a segunda, também, não existiria. Assim, pode-se concluir que há uma grande rede, interligada indiretamente e, dentro dela, há duas redes ligadas diretamente.

Assim, nesse trabalho, identificaram-se os tipos de rede de colaboração, de acordo com a literatura de redes interorganizacionais, apresentada no capítulo do referencial teórico, com o objetivo de se conhecer como se caracterizam e qual é a tipologia dessas redes de inovação social.

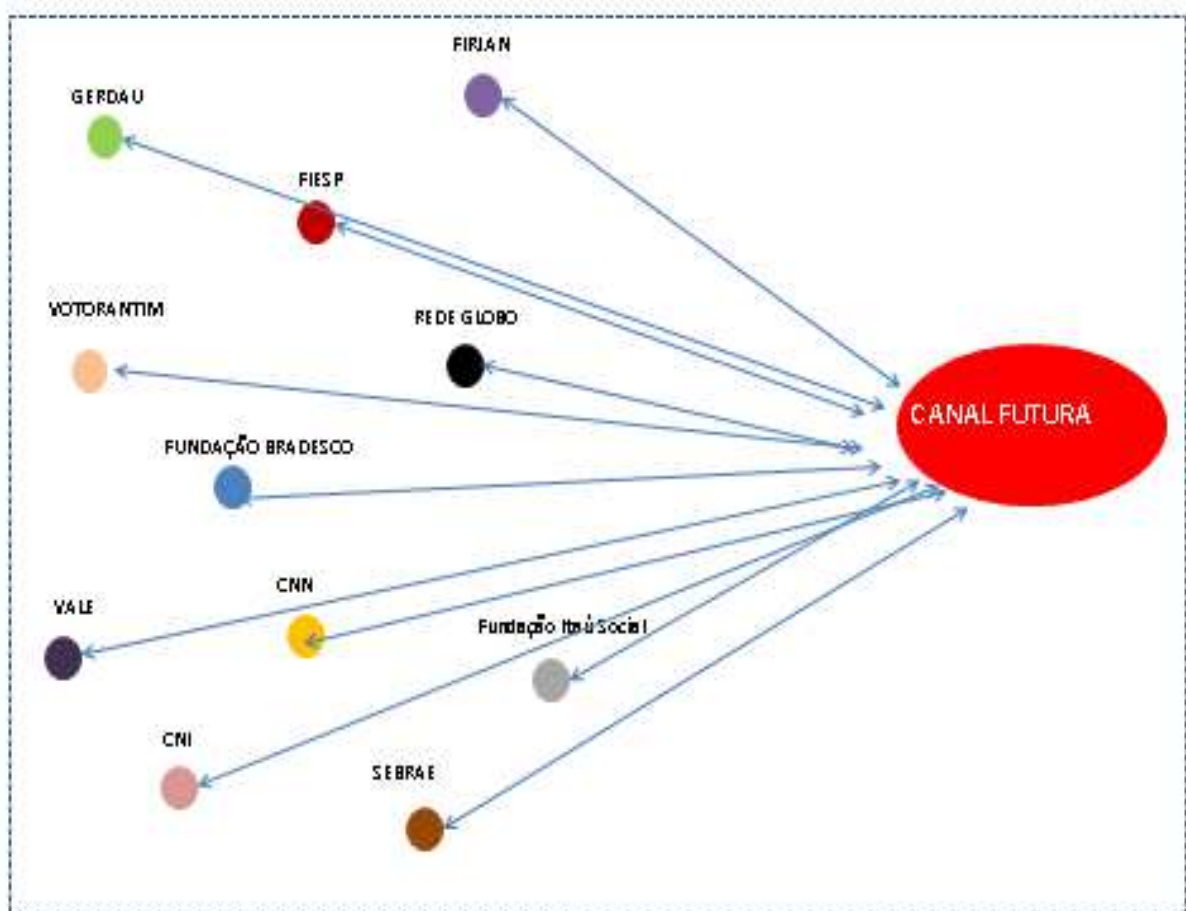
Primeiramente, analisa-se a rede formada pela colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras e, na sequência, a rede criada entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura) e as organizações viabilizadoras das Salas.

### 5.1.1 A Rede de Colaboração entre o Canal Futura e os Parceiros Mantenedores

Atualmente, a rede de colaboração é formada pelo Canal Futura e onze organizações mantenedoras, que lhe aportam recursos. Trata-se de um modelo inovador, baseado na estratégia da colaboração que une grandes organizações dispostas a investir recursos privados no desenvolvimento social do Brasil.

A Figura 9 demonstra a composição da rede.

Figura 9 - Rede de colaboração das organizações mantenedoras e o Canal Futura



Fonte: Elaborado pela autora.

Com o objetivo de entender como se configura essa rede de colaboração, os principais relatos dos entrevistados foram sintetizados no Quadro 8, de acordo com os tipos de redes apresentados no referencial teórico.

Quadro 8 -Relato dos entrevistados relacionados ao tipo de rede formado entre o Canal Futura e organizações mantenedoras

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>TIPO DE REDE</b>  <b>CANAL FUTURA E ORGANIZAÇÕES MANTENEDORAS</b>	<b>VERTICAL OU HORIZONTAL</b>
<b>FORMAL/ INFORMAL</b>	<p>“[...] no início do Futura, nos anos 90, em 97, a gente teve várias reuniões com os parceiros mantenedores, exatamente apresentando os dados de pesquisa, o conceito do canal, os valores, a proposta de grade, de ação e, de lá para cá nos reunimos com nossos parceiros semestralmente para prestar contas do que está sendo feito, para apresentar o que a gente está projetando para o próximo período. (E17)”.</p> <p>“Apesar de que nós somos os mantenedores, o Canal tem uma independência. Eles produzem os programas, os conteúdos e em algum momento se a gente tem interesse em alguns conteúdos os chamamos para conversar e vemos se a gente pode estar desenvolvendo alguma coisa em conjunto”. (E14)</p> <p>“A gente participa do desenvolvimento de alguns programas pela área da educação” (E14).</p> <p>“Eles (o Canal Futura) desenvolvem os programa juntos e todo o projeto a gente tenha o Canal Futura é parceiro nosso na divulgação. Estou falando todo o projeto dentro da linha do Futura”. (E14).</p> <p>“[...] geralmente as propostas são feitas por eles, porque nós não ajudamos, a gente passa as informações do nosso calendário anual, todas as ações que nós desenvolvemos passamos para eles, porque eles nos ajudam nessa divulgação, fazem programas técnicos que ajudam na disseminação do conteúdo, na mobilização de pessoas, mas na grade deles, a gente não tem nenhuma interferência”. (E15).</p> <p>“É uma parceria tão próxima e ela flui tão bem, que esta troca é muito constante, contínua. Então assim, a partir do momento que eles têm uma programação e identificam os nossos projetos, conteúdos, eles nos acionam. Todos os nossos eventos eles fazem matéria, estão presente em todos, e não tem exceção”. (E15).</p> <p>“Nós participamos da reunião do conselho, eles tem uma reunião muito estruturada [...] e eles sempre tratam todos os mantenedores de uma forma muito responsável, com interesses diversos, mas atendimento de uma forma igual, respeitando todos os mantenedores”. (E15).</p> <p>“Há um termo de cooperação com as organizações mantenedoras”. (E17).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os relatos principais colhidos na pesquisa, verificou-se que os parceiros mantenedores participaram do delineamento e da implantação do projeto, juntamente com a Fundação Roberto Marinho. No entanto, no decorrer do tempo, o Canal Futura passou a ter uma maior autonomia e as organizações mantenedoras passaram a exercer uma influência menor.

Atualmente, as propostas de desenvolvimento de conteúdos e de ações são apresentadas aos parceiros mantenedores em reuniões semestrais. Nessa reunião, são apresentados os resultados das ações realizadas no período anterior (prestação de contas do Canal, para os parceiros mantenedores, acerca das ações que foram realizadas nos últimos seis meses) e o planejamento dos próximos seis meses.

Durante a observação direta, na reunião que aconteceu no dia 29 de novembro de 2012, foi possível notar que os encontros são liderados pelo Canal Futura e que os parceiros mantenedores pouco se manifestam sobre as ações que estão sendo propostas, para o próximo período.

Entretanto, uma reação diversa foi identificada, ao serem apresentados os resultados do último período, momento em que os parceiros mantenedores se manifestaram satisfeitos com os resultados das ações que foram desenvolvidas.

O fato de haver apenas duas reuniões por ano é também indicativo de que o dia-a-dia e as atividades rotineiras e operacionais do Canal não são acompanhadas pelos mantenedores. Efetivamente, tanto na observação da reunião do Conselho Consultivo, quanto nos pontos destacados pelos entrevistados, durante a coleta de dados, percebeu-se que o Canal Futura possui autonomia no planejamento e na execução das ações e que os parceiros mantenedores atuam na validação das *grandes linhas* de trabalho do Canal, ou seja, no planejamento macro.

Ao relacionar os resultados da pesquisa com a teoria de redes e utilizando-se da classificação de Marcon e Moinet (2000), pode-se concluir que, no início do projeto, a rede de colaboração formada entre o Canal Futura e os parceiros mantenedores, possuía características de uma rede horizontal. Contudo, com a alteração da relação, no decorrer do tempo, a rede continuou sendo horizontal, mas, com a existência de uma organização, que lidera o processo e que conduz as ações da rede.

De certa forma, a rede atual poderia até ser considerada hierárquica, pois, como foi mencionado, há uma organização que coordena o processo. No entanto, a configuração hierárquica se caracteriza por existir uma relação de dependência da organização que coordena o processo, como por exemplo, em uma relação de terceirização ou de subcontratação. No caso aqui analisado, o Canal Futura lidera o processo, mas com o cuidado

e preocupação de atender também os interesses dos parceiros mantenedores e não é possível é possível caracterizar as organizações mantenedoras como dependentes do Canal Futura. Conclui-se, portanto, que apesar das organizações mantenedoras não participarem do planejamento e da formatação das ações, há uma relação horizontal, sob a dimensão da colaboração.

Além disso, observou-se que os parceiros mantenedores têm abertura para participar ou para interferir no projeto, a qualquer momento, não necessitando esperar pelas reuniões, que ocorrem semestralmente.

Quanto ao grau de formalização, e apoiando-se na proposição de Marcon e Moinet (2000), é possível inferir-se que a colaboração é regida através de um termo de cooperação, que estabelece as regras básicas de conduta de cada organização participante, revestindo-se, portanto, de um caráter formal.

Não há uma regra estabelecida para o início da colaboração, porém, existem fatores motivadores que conduzem a ela. Segundo os pressupostos abordados no referencial teórico deste estudo, os principais motivadores da colaboração interorganizacional são a aquisição de recursos, a redução de incertezas, a divisão de riscos, o alcance de objetivos coletivos e a complementaridade de capacidades. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; OLIVER, 1990).

Para elucidar a análise sobre os principais motivadores da colaboração interorganizacional entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras, os relatos dos entrevistados foram sintetizados no Quadro 9, de acordo com as categorias de análise propostas, a partir do referencial teórico.

Cabe ressaltar que não foram encontrados relatos dos entrevistados ou outras evidências empíricas que pudessem ser relacionados a todos os motivadores da colaboração interorganizacional, citados pela teoria e elencados como categoria de análise, no esquema conceitual.

Foram apontados relatos relacionados aos seguintes motivadores da colaboração: a) a aquisição de recursos; b) o alcance de objetivos comuns; e c) a complementaridade de capacidades.

Quadro 9 - Relatos dos entrevistados relacionados aos motivadores da colaboração entre o Canal Futura e organizações mantenedoras

<b>MOTIVADORES DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL</b>		<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>MOTIVADORES DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL CANAL FUTURA E ORGANIZAÇÕES MANTENEDORAS</b>	<b>AQUISIÇÃO DE RECURSOS</b>	<p>“[...] a Fundação sempre se engaja em projetos grandiosos e por isso ela nunca teria condições de realizar isso somente com as redes e os recursos da própria Fundação”. (E17).</p> <p>“[...] o Canal Futura nos ajuda muito mobilizando as pessoas para os nossos projetos, porque ele é um canal de comunicação, técnico em educação”. (E15).</p> <p>“Os nossos resultados da Fundação são muito alavancados por essa parceria, porque eles nos ajudam muito no processo de divulgação”. (E15).</p> <p>“[...] o canal é um meio de comunicação, desenvolve os programas que sejam de interesse nosso e que têm uma penetração que às vezes a gente não tem”. (E14).</p> <p>“[...] até pelos relatórios, a gente vê que vale a pena estar fazendo o investimento. Acho que não só pelo retorno financeiro e do retorno de imagem, mas como você pode contribuir para transformar a vida das pessoas”. (E14).</p>	
	<b>ALCANCE DE OBJETIVOS COMUNS</b>	<p>“Todos esses parceiros, eles têm, se você olhar no site e nas suas respectivas newsletters e balanços sociais e tal, têm algumas preocupações desses parceiros que são comuns ao Futura. Todos eles falam de sustentabilidade que é uma coisa que o Futura sempre se preocupou em trabalhar, com a agenda do meio ambiente que é o carro chefe da programação do canal desde sempre, a gente tem como valores o espírito comunitário e o espírito empreendedor que também nascem com o canal e que vários desses parceiros tem os seus projetos de empreendedorismo local”. (E17).</p> <p>“[...] todos os nossos parceiros estão engajados em processos sociais, então há um alinhamento de objetivos e de esforços”. (E17).</p> <p>“É porque o Canal Futura trabalha com educação, que é o nosso foco [...]”. (E15).</p> <p>“[...] a gente começou essa parceria por entender que era um canal que iria beneficiar um público que é de jovens, que é um público que também é nosso, que temos o interesse de estar atendendo porque atuamos na área de educação, de esporte, de cultura, de saúde”. (E14).</p>	
	<b>COMPLEMENTARIDADE DE CAPACIDADES</b>	<p>“A contribuição que ele nos dá (o Canal Futura) é de uma relevância altíssima, porque nós temos grandes projetos que impactam o Brasil inteiro e uma importante necessidade de mobilizar tanto professores quanto gestores de ONGs. [...] eles trabalham com todas as frentes de nossos projetos, na divulgação, na conscientização da formação desses profissionais de educação”. (E15).</p> <p>“[...] ativar o que cada parceiro tem de bacana”. (E17) e, complementa: “A gente alavanca esses projetos desses parceiros nessas iniciativas, nesse conhecimento produzido, que às vezes o parceiro só consegue distribuir na sua própria rede e a gente também recebe desses parceiros recursos para manter a operação do canal”. (E17).</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao idealizar o Canal Futura, a Fundação Roberto Marinho planejou utilizar-se da estratégia da colaboração interorganizacional para mobilizar os recursos necessários a fim de manter o projeto em funcionamento.

É importante destacar que, quando se fala em recursos, não se trata apenas dos financeiros, mas também, das informações e do conhecimento que possam subsidiar a produção de conteúdo do Canal Futura e a contribuição na gestão e no desenvolvimento do projeto. Ao tornarem-se parceiras mantenedoras, as organizações aportam recursos financeiros, colaboram com a produção de conteúdo do Canal, através dos seus projetos individuais e contribuem com a gestão do projeto como membros do Conselho Consultivo, composto por representantes das organizações mantenedoras.

Em contrapartida, as organizações mantenedoras recebem o apoio do Canal Futura, no desenvolvimento das suas ações educativas e sociais, através da cobertura jornalística e da divulgação no Canal, além da propagação da marca institucional do parceiro, em material gráfico e em campanhas publicitárias, desenvolvidas pelo Canal e veiculadas em TV aberta, TV por assinatura, rádio e mídia impressa. A organização mantenedora, também, pode utilizar a marca Futura em seus produtos e suas campanhas institucionais.

A colaboração interorganizacional permite a complementaridade de capacidades, pois, o Canal Futura é um veículo de comunicação de alcance significativo, que possibilita a divulgação, em âmbito nacional e até internacional, da marca, das ações e do conhecimento produzido pelos parceiros.

Através da sua própria rede de relacionamento, as organizações atingiriam um número limitado de beneficiários. Além disso, a divulgação das ações na área social é importante para cada organização parceira, principalmente, após a promulgação da Lei de Responsabilidade Social. Em contrapartida, o Canal Futura recebe subsídio financeiro, informações e conhecimento, que auxiliam na produção de conteúdo para a programação.

No que se tange ao alcance de objetivos comuns, a partir dos relatos dos entrevistados, foi possível apreender que os respondentes consideram que o Canal Futura e as organizações mantenedoras estão engajados em processos sociais, que têm como preocupações prioritárias as áreas da educação, do esporte, da cultura, da saúde, da sustentabilidade ambiental, do espírito comunitário e do empreendedorismo. Nesse sentido, as organizações possuem preocupações que são comuns e a colaboração permite que sejam abordadas em conjunto, possibilitando atingir um número maior de beneficiários e alcançar resultados, que não seriam obtidos, individualmente.

Não foram encontradas evidências que pudessem ser relacionadas à redução de incertezas e à divisão de riscos - dois motivadores da colaboração elencados pela teoria da colaboração interorganizacional. Não é possível afirmar que esses motivadores não existam, pelo fato de não terem sido mencionados. No entanto, talvez, sejam mais expressivos nas relações colaborativas, que objetivam a vantagem competitiva e o resultado econômico, em que os membros da colaboração almejam recuperar o investimento financeiro. No caso estudado, os objetivos da colaboração estão ligados ao desenvolvimento social, caracterizando-se como a contribuição das organizações para a sociedade.

Ao fazer a interpelação com a teoria, os demais achados estão de acordo com os pressupostos teóricos de Powel (1998), de que a colaboração possibilita o acesso a uma maior quantidade de recursos e, por consequência, gera ganhos que não seriam capazes de se obter, individualmente. Ademais, as organizações colaboram para atingir objetivos comuns.

#### 5.1.2 A Colaboração entre o Canal Futura e as Organizações Viabilizadoras das Salas

A segunda rede é formada pelo Canal Futura através do Projeto Sala Futura e as organizações viabilizadoras das Salas. Um fator interessante que aparece durante a análise desta rede, é que colaboração interorganizacional não acontece somente entre o Canal Futura e as organizações que recebem as Salas; existem outras organizações que colaboram para o desenvolvimento das atividades nas Salas, como: escolas, postos de saúde, associações de moradores de bairros e até as UPPs. Os resultados da pesquisa evidenciam que há uma importante articulação entre todos os membros da rede supracitados, por isso, a análise contemplará as organizações que utilizam a Sala. A colaboração entre o Canal Futura, a organização que recebe a Sala e as organizações que utilizam a Sala forma uma rede de colaboração, composta por um conjunto de fluxos, de recursos e de informações entre um conjunto de nós, formado por indivíduos, grupos e por organizações, em conformidade com o pressuposto teórico de Fombrun (1997).

Tal rede é formada pelo Canal Futura, através do Projeto Sala Futura, pela organização que recebe a Sala e por organizações autônomas, que possuem como objetivo o desenvolvimento social, através da promoção da saúde, da educação, da melhoria da qualidade de vida, da geração de renda e da segurança pública.

No Quadro 10, que segue, estão sintetizados os principais relatos dos entrevistados sobre as características da rede de colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura).



Quadro 10 - Relatos dos entrevistados relacionados ao tipo de rede formado entre Projeto Sala Futura e organizações viabilizadoras das Salas

TIPO DE REDE CANAL FUTURA E ORGANIZAÇÕES VIABILIZADORAS DAS SALAS	RELATOS DOS ENTREVISTADOS	
	VERTICAL/ HORIZONTAL	<p>“Então, seria muito arrogante você querer estabelecer uma parceria com hierarquias do que sabe, do que não sabe, então hoje o que impera é o dissenso, mesmo. São pontos de vista diferentes visões ideológicas diferentes, maneiras de trabalhar diferentes e você precisa entrar em uma parceria, construir um pacto ético do que faremos juntos [...]”. (E9).</p> <p>“[...] existem motivações diferentes, então com muita clareza cada organização que participa da colaboração deverá colocar seus limites”. (E9).</p>
	FORMAL / INFORMAL	<p>“Tem um contrato de dois anos”. (E16).</p> <p>“[...] a parceria funcional, documentada mesmo, legal, é com a organização que está recebendo a Sala”. (E1).</p> <p>“Na verdade, a gente já estava trabalhando com o <i>Afroreggae</i>, aí surgiu, eles estavam construindo o Centro Cultural e chegaram a para a gente falaram assim, qual vai ser a contribuição do Futura para o Centro Cultural? [...] a gente já trabalhava em projeto feito em comum com eles, já tinha trabalhado várias ações de mobilização em Vigário, já tinha feito programas em comum, tinha feito Crônicas Urbanas e o Em Comum com eles e Jovens Produzindo Audiovisual, então a gente já estava trabalhando junto”. (E9).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao examinar os dados, se tornou possível compreender que a rede de colaboração entre Canal Futura (Projeto Sala Futura), as organizações que recebem as Salas e as organizações usuárias das Salas é formada por relações horizontais, nas quais cada membro tem sua independência, mas que coordenam atividades específicas, de forma conjunta. Como cada organização tem um objetivo específico e conforme a entrevistada E9, existem pontos de vista diferentes, maneiras diferentes de trabalhar e para que a colaboração dê certo, cada organização membro da rede precisa ceder em algum aspecto para que o objetivo macro, coletivo, seja alcançado.

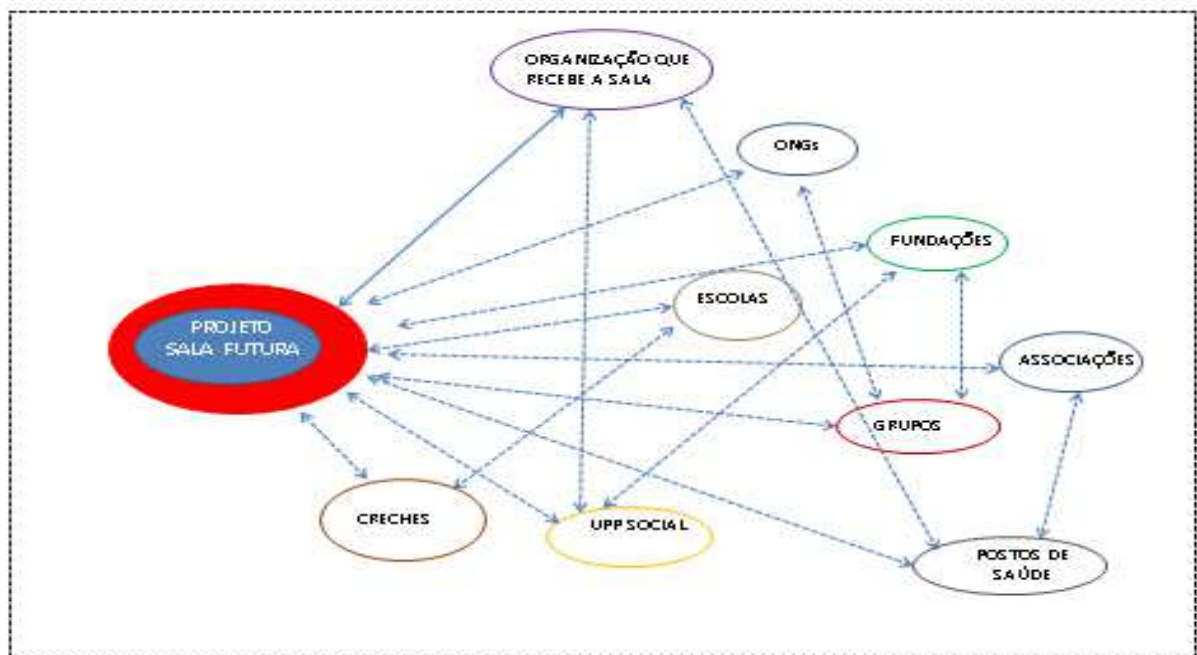
Marcon e Moinet (2000) sugerem que uma rede pode ser classificada de acordo com o grau de formalização, ou seja, ela pode ser formal ou informal. A rede formal é a que possui uma formalização através de contratos, que estabelecem regras e condutas; já a rede informal se caracteriza pela dimensão da convivência, permitindo encontros informais, entre os membros que possuem preocupações semelhantes.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a rede possui características tanto formais, como informais. Formais, no momento em que a relação entre o Canal Futura e a organização que recebe a Sala é regulamentada através de um Termo de Cooperação, que prevê regras

básicas da parceria, como contrapartidas e responsabilidades. E informais, quando a rede é composta por outras organizações, que colaboram com as atividades das Salas sugerindo, avaliando ou desenvolvendo atividades, sem nenhum termo de cooperação ou outro documento que formalize a participação. Nesse ponto de vista, os resultados da pesquisa permitem identificar, aqui, um terceiro tipo - a rede mista - por apresentar, na mesma rede, características formais e informais.

A Figura 10 é uma representação do relacionamento interorganizacional formado nesse nível. A relação formal entre a o Canal Futura e a organização que recebe a Sala está ligada pela seta com preenchimento total de cor; as demais organizações formam a rede através de ligações informais, representadas pelas setas pontilhadas.

Figura 10- Rede de colaboração formada entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura) e organizações que recebem e que utilizam as Salas



Fonte: Elaborado pela autora.

Na colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura), as organizações que viabilizam as Salas e as organizações que utilizam a Sala, também não há uma regra estabelecida para o início da colaboração em rede, mas, existem fatores motivadores. No intuito de identificar os motivadores da colaboração, o quadro 11 apresenta os principais relatos obtidos, no que concerne aos motivadores da colaboração interorganizacional entre o Canal Futura (Projeto Salas Futura) e as organizações viabilizadoras das Salas.

Quadro 11 - Relatos dos entrevistados relacionados aos motivadores da colaboração entre Canal Futura (Projeto Sala Futura) e organizações viabilizadoras das Salas.

MOTIVADORES DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL CANAL FUTURA E ORGANIZAÇÕES VIABILIZADORAS DAS SALAS	RELATOS DOS ENTREVISTADOS	
	AQUISIÇÃO DE RECURSOS	<p>“[...] eles (<i>Afroreggae</i>) estavam construindo o centro cultural e chegaram para a gente e falaram assim, qual vai ser a contribuição do Futura para o centro cultural?”. (E9).</p> <p>“[...] o Futura entra com os conteúdos que fazem parte da coletânea que fica na Sala, um computador, HD, enfim todo aquele aparato que vai dar sentido à Sala Futura e a organização parceira entra com o local para receber essa sala”. (E1).</p>
	ALCANCE DE OBJETIVOS COMUNS	<p>A gente pretende, em primeiro lugar, como um objetivo macro a ser perseguido, propósito que a gente tenha convergência de ação. De sociedade civil, lideranças comunitárias, poder público em torno de agendas prioritárias para a educação no Brasil e para o desenvolvimento local e nacional. A gente propõe como projeto de comunicação, por um lado mobilizar a convergência, por outro lado aprofundar o debate em relação a esses temas e ter uma intervenção que enfrente problemas locais, sejam eles ligados à juventude, participação ou à promoção da saúde, à educação para direitos, dentro da educação básica, a questão ética racial [...]. (E9).</p> <p>“Nós temos cursos de qualificação profissional [...] academia de dança que funciona nas terças e quintas à noite, a gente tem um grupo de adultos muito grande”. (E4).</p> <p>“[...] a gente tem muita atividade na prática, a gente dá muita aula de dança, teatro, a gente atende muito crianças com problemas em casa, tem problema de <i>bulling</i>”. (E16).</p>
	COMPLEMENTARIDADE DE CAPACIDADES	<p>“Porque a gente tem muita atividade na prática, a gente dá muita aula de dança, teatro, a gente atende muita a crianças com problemas em casa, tem problemas de <i>bulling</i> e na Sala Futura tem todo um conteúdo teórico que dá suporte às equipes sociais, técnica social, que o núcleo é composto por um psicólogo, um pedagogo e um assistente social e pelos coordenadores que fazem atividade lá mais práticas”. (E16).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para colocar a Sala em funcionamento, o Canal Futura contribui com os materiais, o acervo (conteúdos) e as equipes pedagógicas, para formar e acompanhar os monitores das Salas; em contrapartida, as organizações que recebem as Salas disponibilizam estrutura física para receber e disponibilizar, à comunidade, os referidos conteúdos.

Da colaboração à viabilização de recursos entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura) e as organizações parceiras da Sala, emerge o primeiro motivo que leva as organizações a colaborarem: a aquisição de recursos. (OLIVER, 1990; POTTS; MANDEVILLE, 2007). A colaboração interorganizacional, neste caso, tem como objetivo o desenvolvimento de ações na área educativa e social, o que necessita de recursos para serem implantadas e mantidas. A

colaboração propicia a reunião e a integração desses recursos, para manter a Sala Futura em funcionamento.

Outro motivador para a colaboração interorganizacional, considerado pela teoria, é a possibilidade de alcançar objetivos comuns. (OLIVER, 1990). Nesse ponto de vista, o Projeto Sala Futura objetiva a convergência de ações da sociedade civil, das lideranças comunitárias e do poder público para o desenvolvimento de ações que enfrentem os problemas ligados à educação, à juventude, à promoção da saúde, dentre outras. São preocupações similares às das organizações do terceiro setor que recebem as Salas Futura, analisadas nesta pesquisa (*Afroreggae* e Fundação São Joaquim): as duas organizações possuem objetivos voltados para o desenvolvimento social, humano e territorial. Por possuírem objetivos convergentes, ao colaborarem, alcançam mais facilmente os objetivos de cada organização, ao mesmo tempo em que atingem os fins comuns da rede, validando o segundo motivador da colaboração, proposto por Oliver (1990).

A colaboração, também, contribui para a complementaridade de capacidades, pois, o Canal Futura produz os conteúdos que são utilizados nas atividades práticas, pela equipe técnica social (psicólogos, pedagogos, assistente social e coordenadores das atividades práticas) das demais organizações que participam da rede.

Além disso, o Canal Futura disponibiliza apoio pedagógico para a utilização adequada dos conteúdos das atividades desenvolvidas nas Comunidades, ao mesmo tempo em que recebe a devolutiva sobre a qualidade dos seus conteúdos, possibilitando avaliar se estão adequados aos objetivos a que se propõem e fomentando o desenvolvimento de novos conteúdos. Esse resultado reforça a proposição de que a colaboração facilita a reunião e a integração de recursos e de capacidades complementares das organizações. (POWEL, 1998).

Na colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura), as organizações viabilizadoras das Salas e as organizações que recebem a Sala, como o *Afroreggae* e Fundação São Joaquim, não foram encontradas evidências empíricas para a redução de incertezas e a divisão de riscos - dois motivadores da colaboração interorganizacional, elencados pela teoria.

Da mesma forma, não é possível afirmar que esses motivadores não existem, pelo fato de não terem sido mencionados na rede de colaboração entre o Canal Futura e os parceiros mantenedores; na rede de colaboração aqui analisada, também, não foi possível afirmar. Pôde-se concluir que o objetivo do retorno do investimento, neste caso, é para a sociedade e não para os membros da colaboração e, talvez, por isso, a divisão de riscos e a redução de incertezas não sejam motivadores da colaboração.

A estratégia da colaboração interorganizacional tem sido utilizada pelas organizações que buscam vantagem competitiva para lidar com a escassez de recursos e a dinâmica das mudanças tecnológicas, que colocam às organizações a necessidade de estar constantemente inovando. Na busca pela inovação, a colaboração possibilita o desenvolvimento de novas formas de aprendizagem coletiva, através da interação com parceiros externos, além da aquisição de recursos e da divisão de riscos e de incertezas.

Na geração de inovação social, o foco da colaboração está voltado à solução de problemas e às necessidades sociais que não foram resolvidas ou supridas pelo Estado. No entanto, para que as soluções sociais sejam desenvolvidas e implantadas, assim como nas inovações tecnológicas, há a necessidade de envolvimento de recursos e de capacidades.

A partir da análise dos resultados apresentados até aqui, inferiu-se que os principais motivadores da colaboração interorganizacional, na área social, são: a aquisição de recursos, a complementaridade de capacidades e o alcance de objetivos comuns. Todavia, apesar de os motivadores serem os mesmos nas duas redes, na primeira, as motivações se voltam para objetivos institucionais de cada parceiro, que, apesar de demonstrarem preocupação com os problemas sociais do Brasil, buscam, acima de tudo, o retorno de imagem para suas organizações, através da divulgação no Canal de televisão. Os parceiros mantenedores demonstram pouco envolvimento no planejamento e acompanhamento das ações, muitas vezes não tendo conhecimento total das ações desenvolvidas pelo Canal Futura. Na segunda rede, as motivações estão ligadas à realização de ações nas comunidades onde estão instaladas, buscando a solução dos problemas sociais e a melhoria da qualidade de vida das pessoas, nos seus territórios. Nessa rede, os parceiros viabilizadores das Salas e as organizações que utilizam as Salas demonstram um grande envolvimento com as ações que são desenvolvidas nas Salas.

Nas duas redes aqui analisadas, não foram encontrados, como fatores motivadores da colaboração em rede, a redução de incertezas e a divisão de riscos. No entanto, não é possível afirmar que eles não existam, mas, sim, concluir que, no caso pesquisado, a colaboração em rede voltada para a inovação social gera menos preocupação com a divisão dos riscos e das incertezas do que na colaboração em rede voltada à inovação tecnológica ou à obtenção de vantagem competitiva. Supõe-se que na colaboração voltada para inovação social não exista preocupação por parte das organizações, com a divisão de riscos e incertezas quanto ao sucesso das ações, pois na área social ainda há pouco acompanhamento e mensuração dos resultados efetivos. Nesse sentido, percebe-se as informações sobre as ações de responsabilidade social divulgadas pelas empresas ainda são superficiais e não demonstram a

eficácia da ação. Por outro lado, percebe-se que tem aumentando a preocupação da população em consumir produtos ou serviços de empresas socialmente responsáveis e talvez esse fato pode desencadear uma preocupação maior com o resultado efetivo da ação por parte das organizações e conseqüentemente uma maior preocupação com os riscos e incertezas.

Na colaboração voltada à geração de vantagem competitiva, as organizações buscam dividir os riscos do investimento de recursos, na busca por atingir novos objetivos, devido às incertezas do mercado, que exigem que os serviços sejam de alta qualidade. No entanto, ressalta-se, neste caso, a necessidade de um aprofundamento da teoria, no sentido de confirmar se, realmente, a divisão de riscos e a redução de incertezas não motivam a colaboração voltada para a inovação social.

Assim, também na área social, as organizações buscam a estratégia da colaboração quando existem objetivos comuns a serem alcançados e a possibilidade de aquisição de recursos e a complementaridade de capacidades que, individualmente, teriam maior dificuldade para alcançar.

As duas redes aqui analisadas possuem características de redes horizontais, sob a dimensão da cooperação. Contudo, na primeira rede formada entre o Canal Futura e os parceiros mantenedores, o Canal Futura se caracterizou como a organização líder, conduzindo as atividades. Já na segunda rede de colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura), as organizações que viabilizam e as que utilizam as Salas, não se evidenciou o Canal Futura como organização líder. As atividades são desenvolvidas por todos os membros da rede.

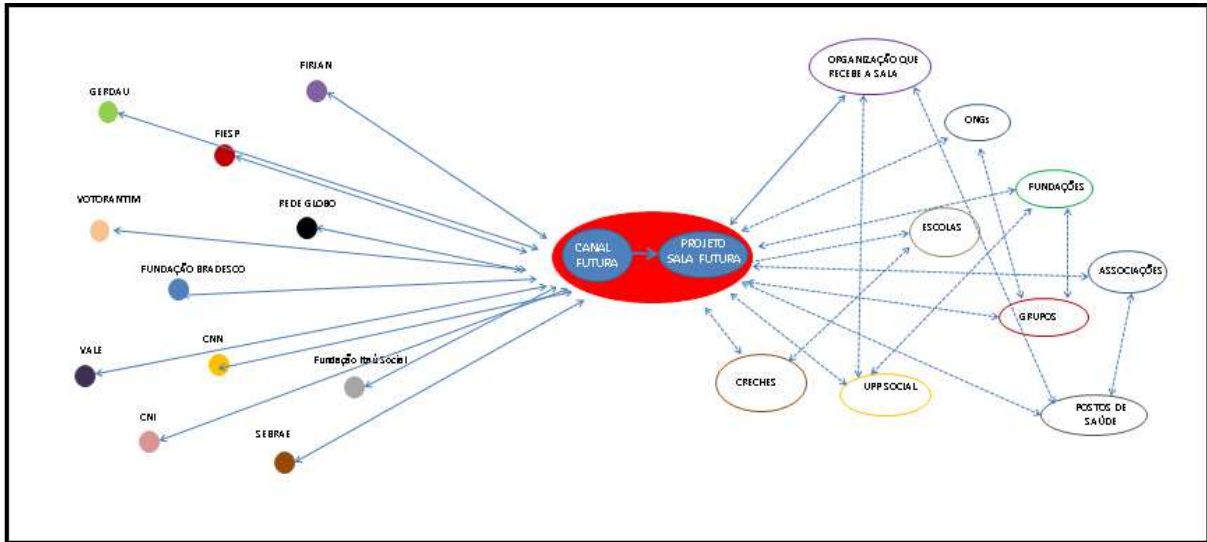
Quanto à formalidade, a primeira rede se caracteriza como formal, tendo um Termo de Cooperação que estabelece as regras da colaboração entre o Canal Futura e todos os demais membros da rede. Situação diversa é encontrada na segunda rede, que é heterogênea, apresentando uma relação formal somente entre o Canal Futura e a organização que recebe a Sala. Os demais membros participam da rede através da dimensão da convivência, por serem portadores de preocupações comuns e por buscarem soluções para os problemas locais, sem nenhuma formalização da relação.

É necessário ressaltar que as duas redes são interconectadas diretamente entre si e estão interligadas indiretamente à grande rede formada por organizações que englobam todo o processo de inovação social desde a formação do Canal Futura.

A Figura 11 demonstra a configuração final da rede voltada para a inovação social. No centro, encontra-se o Canal Futura e, à esquerda, a representação da rede formada com as organizações mantenedoras e diretamente interligadas; à direita, se pode examinar a rede

formada com as organizações viabilizadoras das Salas e as organizações que utilizam as Salas diretamente interligadas.

Figura 11 - Configuração da rede de colaboração voltada para a inovação social



Fonte: Elaborado pela autora.

Como se observa acerca da análise sobre o caso objeto da pesquisa, as duas redes interconectadas diretamente são voltadas para o atendimento das necessidades sociais, buscando completar - ou suprir - a função do Estado. Essas redes constituem a essência do que, aqui, foi considerado como a inovação social como processo. Nesse sentido, a seguir, evidenciam-se algumas considerações sobre a inovação social como processo, a partir da colaboração e da interação entre as organizações.

### 5.1.3 Uma análise sobre a Inovação social como processo

Entende-se que a inovação social como processo se consubstancia no relacionamento interorganizacional, que combina recursos e conhecimentos existentes e constrói novas relações sociais, entre indivíduos e grupos. No processo colaborativo, há o envolvimento de diferentes organizações, que interagem possibilitando o surgimento de trocas significativas, que contribuem para o aprendizado, tanto dos indivíduos, quanto das organizações envolvidas na colaboração.

No Quadro 12, subsequente, estão reunidos os principais relatos dos entrevistados sobre a interação entre os atores da rede de colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras.

Quadro 12 - Principais relatos dos entrevistados sobre a interação entre os atores da rede de colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras

RELATOS DOS ENTREVISTADOS		
CANAL FUTURA E ORGANIZAÇÕES MANTENEDORAS	INOVAÇÃO SOCIAL COMO PROCESSO	<p>“É só com o Canal. Podia ser até papel do Canal fazer essa articulação, que se pensasse em algum programa juntos” (E14).</p> <p>“Eu soube de alguns encontros e desdobramentos que surgiram a partir do convívio aqui no Conselho do Canal. Parceiros interessados em desenvolvimento editorial eu sei que tiveram uma agenda depois, a Fundação Bradesco já usou tempos atrás materiais da Schering Pharma sobre sexualidade” (E17).</p> <p>“Essa receita digamos assim de buscar oportunidades, de buscar coisas que a gente possa fazer em conjunto, acho que esse é o segredo da nossa longevidade. Não é uma relação de patrocínio convencional [...]” (E17).</p> <p>“No passado, projetos como o Futura tinham uma interlocução com essas empresas através da área de marketing ou de comunicação. Hoje em dia, todas essas empresas têm a sua área de responsabilidade social, onde estão alocados interlocutores muito qualificados para o campo do social, de educação, etc.” (E10).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os relatos dos entrevistados, se tornou possível identificar que uma maior interação ocorre entre o Canal Futura e cada organização mantenedora, não existindo a mesma relação e a troca de informações e de experiências entre todas as organizações que participam da rede de colaboração.

Apesar de a entrevistada E17 mencionar que, a partir do convívio no Canal Futura, já ocorreu troca de experiências entre os parceiros mantenedores, uma entrevistada representante de uma organização mantenedora, ao ser questionada se havia uma relação de troca de conhecimento ou de informações com as demais organizações mantenedoras, respondeu que não: “*É só com o Canal*”. (E14). E sugeriu que poderia ser um papel do Canal fazer essa articulação.

Nesse sentido, uma maior interação entre todas as organizações mantenedoras poderia oportunizar o surgimento de novas ideias e o desenvolvimento de novas ações, através da troca de conhecimento, de competências e de informações, entre os diversos parceiros mantenedores.

Situação oposta foi encontrada na colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura) e as organizações viabilizadoras e as organizações que utilizam as Salas, uma vez que foi constatada interação, entre todos os membros da rede.



No Quadro 13, encontram-se os principais relatos dos entrevistados da rede de colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura), as organizações viabilizadoras das Salas e organizações que utilizam as Salas.

Quadro 13 - Relatos dos entrevistados relacionados à interação entre o Canal Futura e as organizações viabilizadoras das Salas e as organizações que utilizam as Salas (continua)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>CANAL FUTURA, ORGANIZAÇÕES QUE RECEBEM AS SALAS e ORGANIZAÇÕES QUE UTILIZAM AS SALAS</b>	<b>INOVAÇÃO SOCIAL COMO PROCESSO</b>
	<p>“Acho que a nossa maior contribuição do projeto é fazer esses grupos estarem em contato e dialogar entre si, pensar soluções comuns para resolução de problemas locais. [...] Independente do aprendizado, do conhecimento que individualmente essas pessoas adquirem ou aprimoram dentro desses espaços, acho que realmente maior contribuição dessa sala é atuar como uma articuladora das organizações em torno. A gente tem colocado grupos em diálogo que nunca se falaram em anos de atuação naquele espaço”. (E13).</p> <p>“É porque tem um projeto de referência ali, e forte, tem um grupo articulador muito forte e a gente percebe que a Sala pode contribuir para fortalecer o trabalho dessa organização, mas também para expandi-la para outras frentes”. (E9).</p> <p>“[...] a Sala do <i>Afroreggae</i>, o prédio, o Centro Cultural é bem próximo de um posto de saúde. Esse posto de saúde não tinha um relacionamento dia a dia muito próximo ao <i>Afroreggae</i>, ao Centro Cultural, e quando eles encontraram a Sala Futura, quando conheceram o trabalho e as possibilidades que a Sala oferece, eles começaram a frequentar mais e começaram a realizar algumas atividades dentro da Sala, trazendo o público que frequenta o posto e aí usando o programa do Canal...[...].” (E12).</p> <p>“Uma troca junto ao posto de saúde, que aí eles trazem o pessoal para dentro da Sala Futura, para poder estar fazendo palestras, passando vídeos...[...].” (E8)</p> <p>“A gente tenta identificar com o pessoal do Posto de Saúde, também qual a necessidade daqui e do público que participa das atividades [...]”. (E6).</p> <p>“A gente faz um fórum, reúne todas as entidades, todas as organizações que atuam naquele território, faz um levantamento. É muito na base da escuta, ouvindo essas organizações, ouvindo na prática um pouco dos trabalhos que elas desenvolvem”. (E1).</p> <p>“A gente estava trabalhando com oito organizações, a gente deu nossa avaliação, também, mas esse grupo de oito é que acabou escolhendo uma das organizações para ser a sede da Sala Futura e ali todas as oito organizações participam. A Sala tem uma itinerância por essas oito organizações”. (E9)</p> <p>“Agora no Borel, por exemplo, em parceria com a UPP Social a gente vai ter um curso específico para policiais e pessoas que trabalham nos serviços públicos de atendimento, Assistente Social, Light, Sedai, todos os entes públicos que trabalham dentro daquela comunidade para discutir direitos humanos, dentro do processo de pacificação”. (E13).</p> <p>“[...] para que a Sala tenha mobilidade dentro do território e que sirva para mais de uma organização, que não sirva somente para a organização que está recebendo, mas que ela também consiga cumprir esse papel de ferramenta em outras organizações”. (E1).</p>

Quadro 13 - Relatos dos entrevistados relacionados à interação entre o Canal Futura e as organizações viabilizadoras das Salas e as organizações que utilizam as Salas (conclusão)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>CANAL FUTURA, ORGANIZAÇÕES QUE RECEBEM AS SALAS e ORGANIZAÇÕES QUE UTILIZAM AS SALAS</b>	<p style="text-align: center;"><b>INOVAÇÃO SOCIAL COMO PROCESSO</b></p> <p>“[...] aí vai acontecer um evento, que vai envolver os moradores, a comunidade aqui da favela, as escolas em torno e nós (Sala Futura) vamos estar lá com o consciente coletivo, apresentando um programa que sobre reciclagem e sobre o amor à natureza, sobre os cuidados com a natureza, sobre o meio ambiente. A gente vai estar lá, falando, dando palestras”. (E3).</p> <p>“[...] aí a gente faz uma divisão, eu entro com a parte visual, com o vídeo, explico o vídeo e tudo mais, e elas entram com a parte da reciclagem”. (E3).</p> <p>“A gente faz um grupo falando sobre a importância do mercado de trabalho, a importância da capacitação profissional. Tem material para isso ser abordado dentro da Sala Futura, e com isto, a gente já estava pegando outros parceiros para poder estar agregando esses atendidos com parceria tipo SindiRio. (E7).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O projeto de implantação prevê que as Salas Futura sejam instaladas em locais que possuam um projeto de referência e que, neste território, seja estabelecida uma parceria para o desenvolvimento local. Existe um primeiro momento, que é o mapeamento das organizações da Comunidade onde se pretende criar a Sala. No entanto, a Sala na Comunidade de Vigário Geral é uma exceção, pois, surgiu a partir da interação anterior à sua existência, entre o Canal Futura e o *Afroreggae*.

Os relatos dos entrevistados permitem identificar a interação entre as diferentes formas organizacionais (públicas, privadas e terceiro setor) que dialogam entre si, com a finalidade de encontrar soluções para problemas comuns. Essa interação possibilita que sejam criados novos espaços e novas ações que contribuem para o desenvolvimento social, nas Comunidades do Rio de Janeiro. São organizações, muitas vezes, com propósitos diferentes que, ao interagir, ultrapassam as fronteiras organizacionais e formam novas relações sociais, entre os indivíduos e grupos, atores da colaboração. (MULGAN et al., 2007).

A figura do ente público está muito presente, nas duas Salas pesquisadas. Na Sala Futura da Comunidade de Vigário Geral, existe um Posto de Saúde, localizado ao lado do Centro Cultural Waly Salomão, do *Afroreggae*, que atua constantemente em colaboração com a Sala e o Centro Cultural. Da mesma forma, ocorre na Sala Futura do Borel, onde a UPP do Rio de Janeiro foi a responsável pela mediação entre o Canal Futura e a Comunidade para a implantação da Sala. Atualmente, a UPP do Borel contribui para o desenvolvimento de novas

ações na área de segurança pública na Comunidade, em colaboração com a Sala Futura e outras organizações.

Percebe-se, ainda, que, para o desenvolvimento das ações, cada organização participa com os recursos que possui - financeiros, materiais, informações ou conhecimento - e que, ao serem compartilhados, modificam pessoas e territórios. Vale destacar que a aprendizagem coletiva dos membros da rede é fomentada através da interação - base para a inovação social, enquanto processo.

Durante a observação nas atividades nas Salas de Vigário Geral e do Borel, observou-se que as mesmas possibilitam também uma aprendizagem individual dos monitores das Salas, dos educadores e dos assistentes sociais das organizações que participam do desenvolvimento das ações naqueles espaços. Nesse sentido, a assistente social do *Afroreggae* destacou durante a entrevista que aprendeu muito, desde que começou a participar do desenvolvimento das ações implantadas na Sala: “*No meu trabalho, eu desenvolvi, só nesses seis meses, várias coisas dentro de mim mesma [...]*”. (E7).

A inovação como processo pressupõe considerar todo o trajeto percorrido da inovação como resultado. Nesse sentido, a troca de conhecimento e a aprendizagem resultante da combinação de recursos existentes e da interação entre os atores da colaboração não podem ser desprezados. Assim, ao considerar os resultados da pesquisa até aqui analisados, conclui-se que a inovação como processo resultante da primeira rede de colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras, não é significativa ao ponto de gerar aprendizagem e troca de conhecimento, entre todos os membros da rede, pois, conforme foi mencionado anteriormente, a maior interação acontece entre o Canal Futura e cada organização mantenedora. Não se pode desconsiderar a interação e a aprendizagem gerada entre o Canal Futura e cada organização. Mas, se todas as organizações interagissem entre si, haveria uma maior troca de informações, conhecimento e geraria uma maior aprendizagem. Além disso, uma maior interação entre todos os membros da rede possibilita a construção de novas relações sociais, que podem gerar novas ações sociais. Portanto, sugere-se que sejam tomadas ações, no sentido de intensificar a interação e o rompimento de fronteiras, de forma que todas as organizações interajam entre si desenvolvimento da inovação social.

Examinando a segunda rede de colaboração, percebe-se que há troca de informações entre todos os membros da rede. Essa interação possibilita a inovação como processo, através da aprendizagem individual e coletiva, além do rompimento de fronteiras organizacionais e setoriais (Associações, Fundações, Grupos, Escolas, Postos de Saúde, Organizações Privadas), durante o desenvolvimento de ações nas comunidades de Vigário Geral e do Borel.

Apesar de a primeira rede apresentar resultados incipientes de inovação social como processo, há que se destacar que a sua existência é fundamental, para que a segunda rede exista.

Se é possível entender que o caso estudado se caracteriza como uma inovação social de processo, a análise não ficaria completa sem uma avaliação da forma como a colaboração resulta em benefícios para as comunidades. Em outras palavras, se o processo inovador conduz a resultados que significam mudanças sociais, positivas na comunidade. Na próxima seção, analisam-se os aspectos vinculados à inovação social como resultado.

### 5.1.5 A Inovação social como resultado

O Canal Futura foi criado com o objetivo de mobilizar pessoas e comunidades, por meio da comunicação. As organizações parceiras mantenedoras unem-se ao projeto, para colaborar com essa finalidade. O conteúdo produzido busca enfrentar problemas reconhecidos pela sociedade, como: educação, meio ambiente, saúde, mídia, direitos humanos, segurança pública, violência sexual e temas ligados à juventude. Visa atender diversos interesses e faixas etárias, de um público estratégico, formado, prioritariamente, por educadores e por agentes sociais que encontram subsídios para o exercício da sua profissão ou sua causa e por jovens e crianças, ao encontrarem subsídios para seus estudos e sua formação.

No Quadro 14 foram sintetizados os principais relatos dos entrevistados sobre a percepção de geração de inovação como resultado, através dos conteúdos produzidos pelo Canal Futura, em colaboração com as organizações mantenedoras.

Quadro 14 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado - Canal Futura (continua)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>		
<b>INOVAÇÃO SOCIAL CANAL FUTURA e PARCEIROS MANTENEDORES</b>	<b>INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESULTADO</b>	“Então a gente trabalha com oito grandes temas, hoje oito grandes agendas. Quatro deles, que são os que eu chamo de agendas permanente: educação, meio ambiente, saúde e mídia. [...] e outros temas que eu chamo de emergentes, que lidam mais com as questões de tensão do cotidiano. Então aí você tem direitos humanos com foco na questão da segurança pública, a gente trabalha com a questão dos direitos de criança e adolescente com dois focos, a questão de acesso à educação na sua integralidade e enfrentamento de violências sexuais e da questão da juventude, do enfrentamento do extermínio da juventude que a gente vive no Brasil e a questão do isolamento da juventude rural. Esses são os eixos os problemas emergentes”. (E9).

Quadro 14 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado - Canal Futura (conclusão)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>INOVAÇÃO SOCIAL CANAL FUTURA e PARCEIROS MANTENEDORES</b>	<p style="text-align: center;"><b>INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESULTADO</b></p> <p>“[...] é que o Canal Futura busca um público geral, quer falar com a família toda, têm programas aqui que atinge várias faixas etárias, interesses, etc., porém, nós temos alguns públicos que são estratégicos, eu indicaria pelo menos quatro: os educadores, os agentes sociais, e aí eu não estou pensando só no cara que tem uma inserção formal no movimento social, que é o líder comunitário...o agente social, de uma forma genérica, é aquele sujeito que não está parado e a movimentação dele provoca algum tipo de mudança de status no lugar em que ele está. Então o fato de eu não estar parado eu te incomodo e você acaba não ficando parada, porque eu não estou parado. Esse cara é o agente social. Claro, pode ser, inclusive um líder comunitário constituído, mas não tem que ser. Terceiro público são os jovens, e, por fim as crianças”. (E10).</p> <p>“[...] onde a gente atua, nós recebemos dos telespectadores muitos relatos práticos de como o programa Afinando a Língua ou o Globo Ciência ou o Nota 10 ajudou no trabalho, ajudou no estudo...a gente tem esse retorno do nosso telespectador. E no caso das redes de mobilização comunitária a gente fez uma pesquisa recentemente com mais de 1.600 instituições com quem a gente vem trabalhando e está muito claro para essas instituições o quanto o Futura apoia o trabalho dessas instituições, o quanto inclusive amplia muitas vezes o nível de conhecimento que as próprias equipes tem de determinado conhecimentos e assuntos e amplia o trabalho que eles fazem com crianças e jovens. Eu diria que por dados e pesquisas quantitativas e qualitativas a gente tem noção de que a gente contribui sim. Aonde a gente consegue chegar a gente contribui bastante”. (E17)</p> <p>“As pessoas estão mais bem informadas, têm discussões, levar informação para que as pessoas possam ter mais conhecimento, acho que isso é fundamental para que se tenha esse desenvolvimento. Senão, as pessoas acabam ficando muito fechadas no seu mundo e não ampliam o seu conhecimento. Acho que o Canal é um bom meio para isso, através dos seus programas”. (E14)</p> <p>“Então, a partir do momento que ele gera conteúdo, que ele forma professores, que ele trabalha com pais na questão de toda a sua programação divulgando a importância dos pais no processo educacional dos filhos, ele está gerando conteúdos e está realizando um processo de transformação e que vai multiplicar esse conhecimento”. (E15).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O conteúdo produzido pelo Canal Futura objetiva colocar o tema em discussão, chamar a atenção da população e dos governantes, buscar uma reflexão, a fim de provocar uma mudança e de transformar o sujeito e incentivar novas iniciativas, que possam contribuir para o desenvolvimento social brasileiro.

O objetivo do Canal Futura se configura de acordo com o que Moulaert et al. (2005) preconizam como *empowerment*, ou seja, o empoderamento do sujeito: que ele seja o condutor da sua própria vida, através do contato com os conteúdos que permitem a aprendizagem, a capacitação e a informação dos seus direitos e deveres, enquanto cidadão.

Percebe-se que há uma preocupação do Canal em medir quanto esse conteúdo tem contribuído para os públicos e os fins a que se destina. Por isso, frequentemente, o Canal realiza pesquisas e grupos focais, para avaliar seus programas. De acordo com a entrevistada

E17, através do retorno das pesquisas e dos grupos focais realizados pelo Canal e dos retornos informais que o Canal recebe, o Futura acredita que o conteúdo produzido tem contribuído para a transformação social. Da mesma forma, os representantes dos parceiros mantenedores relataram que a contribuição do Canal é positiva, ao levar informação e conhecimento para as pessoas, através da comunicação.

Os entrevistados consideram que o conteúdo produzido no Canal Futura tem auxiliado na oferta de informações e de conhecimento às pessoas e que isso contribui para a transformação do sujeito. De acordo com Cloutier (2003), transformar o sujeito, a fim de desenvolvê-lo para que conduza sua própria vida, caracteriza-se como inovação social ao nível do indivíduo.

Ainda, segundo a percepção dos entrevistados, o conteúdo contribui para a formação de educadores, de jovens e de crianças, gerando assim, reflexos positivos na comunidade ou no território.

Após a veiculação no Canal de televisão, os conteúdos são encaminhados para as Salas Futura, a fim de contribuir para a realização de atividades nas Salas. Para melhor compreensão acerca dos resultados das ações desenvolvidas nas Salas, os principais relatos dos entrevistados estão divididos em dois recursos: no Quadro 15, foram sintetizados os principais relatos dos entrevistados sobre a Sala localizada na Comunidade do Borel. No Quadro 15, se apresentam os principais relatos dos entrevistados sobre os resultados sobre a Sala localizada na Comunidade de Vigário Geral.

Quadro 15 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado – Sala Futura Borel (continua)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>		
<b>INOVAÇÃO SOCIAL SALA FUTURA BOREL</b>	<b>INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESULTADO</b>	<p>“Gera um reflexo na família, porque eu acredito que se a criança se apoderar do que ela é capaz, de transformar determinada situação, ela consegue, porque, ela chama atenção do adulto e o adulto não gosta de ser chamado atenção por criança e a criança não esquece facilmente. Toda vez que o adulto bater naquela tecla, ela vai dizer, “epa”, não. [...] criança chega ser chata, porque ela é insistente e acaba conseguindo transformar “. (E3).</p> <p>“Flávia veio à sala, procurou material de empreendedorismo e ficou na sala, passando vídeo, lendo. Aí eu fui lá na Sala de informática, fiz uma copiagem para ela, ela levou, emprestei a apostila e elas estão lá com o salão”. (E3).</p>

Quadro 15 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado – Sala Futura Borel (conclusão)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>INOVAÇÃO SOCIAL SALA FUTURA BOREL</b>	<p style="text-align: center;"><b>INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESULTADO</b></p> <p>“[...] muitos deles falam, aí eu falei para minha mãe que não era para jogar o lixo pela janela, ah eu falei para minha mãe que você tá juntando garrafa pet. Tem um trabalho belíssimo que eu fiz agora, um quadro só com tampa de garrafas e todas as garrafas foram aproveitadas, então tudo virou flor, tudo virou quadro. Então fazem mutirão, lixo aqui não, eles saem pela comunidade, catam tudo e a gente vai pegando, o que serve a gente faz, o que não serve a gente põe no container”. (E3).</p> <p>“Já tiveram pessoas que fazem trabalho com artesanato e acaba gerando uma renda. Uma das crianças chegou falando sobre o trabalho de sustentabilidade que viu bolsa feita de garrafa pet. E aí, me pediu a copiagem porque ela quer fazer. [...] ela trabalha com reciclagem e ela não passou pela nossa aula, mas o neto passou e levou isso para casa. Ela ouviu e já me perguntou o que era, e eu expliquei e ela quer fazer”. (E3).</p> <p>“Eu utilizei o Aprender e Empreender do Sebrae. Eu tinha uma ideia mais ou menos do que eu queria, porque o salão já tem dois anos e realmente eu estava buscando mais conhecimento. [...] eu não tinha tanta certeza, assim, eu vi que eu estava fazendo a coisa certa, mas tinha coisas que estavam erradas e aí isso daí e ajudou muito. Se me ajudou, eu tenho certeza que está ajudando outras pessoas também, que estão frequentando a sala”. (E18).</p> <p>“Existem aqui no Borel muitos empreendedores, mas com poucas informações de como realizar, de como chegar, como atingir esse sonho. Então, dentro da Sala Futura, aconteceu uma palestra da Fundação Getúlio Vargas sobre negócios sociais. Lotada, interessantíssima, que aconteceu em maio e tem gente hoje que abriu empresa”. (E4).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro que segue, são apresentados os principais relatos dos entrevistados da Sala Futura localizada na Comunidade de Vigário Geral.

Quadro 16 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado – Sala Futura Vigário Geral (continua)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>INOVAÇÃO SOCIAL SALA FUTURA VIGÁRIO GERAL</b>	<p style="text-align: center;"><b>INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESULTADO</b></p> <p>“[...] porque está trazendo um conteúdo relevante, acaba ajudando no desenvolvimento”. (E16).</p> <p>“A gente já fez um grupo falando sobre a importância do mercado de trabalho, a importância da capacitação profissional. Tem material para isso ser abordado dentro da Sala Futura. E com isso a gente já estava pegando outros parceiros para poder estar agregando esses atendidos com a parceria tipo SindiRio, para estar fazendo curso profissionalizante, para depois estar inserindo no mercado de trabalho”. (E7).</p> <p>“[...] na quarta-feira a gente faz uma atividade sobre gestão de carreira que é junto com o pessoal que faz o curso na Red Bull”. (E6).</p>



Quadro 16 - Relatos dos entrevistados relacionados à inovação social como resultado – Sala Futura Vigário Geral (conclusão)

RELATOS DOS ENTREVISTADOS		
<b>INOVAÇÃO SOCIAL SALA FUTURA VIGÁRIO GERAL</b>	<b>INOVAÇÃO SOCIAL COMO RESULTADO</b>	<p>“[...] as famílias, pessoas que são próximas a quem participa, percebem a mudança de comportamento, algumas crianças ficaram mais dóceis, mais fáceis de lidar, mudaram as atitudes em casa”. (E6).</p> <p>“Social com certeza, econômico a gente não tem muito essa pretensão direta. É claro que algumas salas acabam discutindo o tema de empregabilidade, geração de renda, têm alguns projetos específicos para isso, o Borel tem algumas ações vocacionadas nesse sentido. Mas, o prioritário, realmente é o desenvolvimento social, esse é o nosso horizonte e meta do projeto, a princípio. A gente tem discutido questões importantes dentro dessas comunidades”. (E13)</p> <p>“[...] a gente começou a ser demandado a ampliar o conteúdo de saúde e também de programas voltados para a questão da família, de adultos e tal”. (E13).</p> <p>“Eles relatam que participar daquela atividade fez diferença, que ampliou as opiniões acerca do tema, que começou a observar um ponto de vista que antes eles não tinham, que discutir a partir da programação faz com que eles se aproximem da realidade, que permite que eles defrontem com problemas de AIDS, problemas cotidianos que eles enfrentam”. (E13).</p> <p>“E, algumas vezes, depois que essa atividade foi apoiada pelo programa do Futura, eu voltei no Centro Cultural onde está localizada a Sala, e eles vinham comentar comigo o quanto aquilo tinha despertado no dia a dia o que eles podiam fazer diferente na relação com os alunos ou na relação em casa”. (E12).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A inovação considerada como resultado leva em consideração o resultado transformador da ação. Nesse sentido, percebe-se, através dos relatos dos representantes das organizações que recebem a Sala, dos monitores e dos usuários, uma contribuição significativa da Sala para os indivíduos e a comunidade.

De acordo com Cloutier (2003), a mudança no nível do indivíduo busca transformar o sujeito e ocorre no momento em que provoca transformações, a fim de desenvolvê-lo, para que conduza sua própria vida. A mudança do território é considerada a partir do momento em que as ações transformam as comunidades ou os territórios.

Percebe-se a partir dos relatos, que as Salas de Vigário Geral e do Borel contribuem para a mudança dos indivíduos que participam das atividades lá desenvolvidas, como por exemplo, auxiliando na gestão do seu próprio negócio ou encaminhando para uma carreira, ou ainda, empoderando os indivíduos sobre seus direitos fundamentais ou chamando a atenção e buscando resolver problemas comuns das comunidades, como o lixo.



Nas duas Salas pesquisadas, verificaram-se exemplos de transformação, a partir da participação nas atividades. Alguns relatos retratam a mudança de comportamento dos participantes e de suas famílias, como no caso dos temas ligados à sustentabilidade: coleta seletiva e reaproveitamento de lixo, preservação do meio ambiente, etc..

Na Sala de Vigário Geral, relataram-se exemplos ligados os cuidados e à prevenção de doenças e à minimização dos problemas de gravidez na adolescência, a partir de ações conjuntas entre o Posto de Saúde da Família, a Sala Futura e o *Afroreggae*. Além disso, há exemplos de atividades que se referem à gestão de carreira, buscando encaminhar os jovens para uma profissão.

Na Sala Futura do Borel, revelaram-se exemplos de transformação, no que diz respeito ao empreendedorismo e à geração de renda. Como exemplo, o caso de uma empreendedora que encontrou, na Sala, material para qualificar a gestão do seu negócio, além dos relatos de cursos que ensinam como transformar o lixo em artesanato.

Ao relacionar os exemplos de transformação citados pelos entrevistados com os pressupostos teóricos de Cloutier (2003) e Moulaert (2005), percebe-se que as mudanças podem ser consideradas inovações sociais ao nível do indivíduo e, também, do território. Do indivíduo, no momento em que toma consciência acerca da necessidade e altera sua forma de agir. E do território, quando essa mudança na forma de agir se reflete na Comunidade, como no exemplo dos cuidados com o lixo e a preservação do meio ambiente.

Muitas das atividades desenvolvidas nas Salas são voltadas para o público jovem, no entanto, na Sala Futura do Borel, os organizadores encontram dificuldade em atraí-lo. Situação diversa foi encontrada na Sala Futura de Vigário Geral, onde os jovens participam bastante. Um dos motivos da maior participação dos jovens na Sala Futura de Vigário Geral pode ser o fato de a Sala estar situada no prédio do Instituto *Afroreggae*, que tem como alvo os jovens da comunidade de Vigário Geral e proporciona muitas atividades para esse público.

As Salas Futura estimulam o diálogo e o envolvimento de grupos isolados nas comunidades. Embora ainda muito incipientes, as Salas promovem mudanças. Na comunidade de Vigário Geral, ocorrem através de atividades para o desenvolvimento da carreira e o encaminhamento dos jovens para o trabalho, ou do desenvolvimento de ações em parceria com o Posto de Saúde da Família, com o fim de conscientizar a população sobre a importância de prevenir e tratar doenças.

Da mesma forma, na comunidade do Complexo do Borel - onde, segundo os entrevistados, há um grande problema com lixo - são promovidas ações voltadas à preservação do meio ambiente que têm gerado bons resultados para a comunidade e

contribuído para a geração de renda, através da transformação do lixo, como matéria-prima para peças de artesanato. A Sala do Borel, em parceria com as organizações da Comunidade, desenvolve muitas ações voltadas à qualificação profissional e à geração de renda, o que tem ajudado a transformar a Comunidade, segundo os relatos dos entrevistados. Durante a observação direta, foi possível presenciar a organização de um curso que aconteceria no dia seguinte a nossa visita à Sala, em curso aberto para toda a comunidade, para ensinar a montar arranjos de flores. Outro exemplo positivo que chamou a atenção, durante a pesquisa, foi a utilização do material para a qualificação da gestão de um salão de beleza da Comunidade.

Segundo Cloutier (2003), a inovação no nível do indivíduo se dá pela participação do mesmo, desde que tome consciência acerca da necessidade, passando pela concepção e pela execução do projeto de melhoria. Para que sejam transformados, os usuários devem participar ativamente das atividades, estar abertos e conscientes da necessidade da mudança. Nem sempre, os indivíduos participam da concepção das atividades que ocorrem nas Salas, mas, constatou-se que as atividades são preparadas a partir das necessidades apontadas pelos próprios moradores das comunidades, que estão abertos à mudança.

Percebe-se que existem diferenças entre as Salas. O público das Salas é diverso, o que faz com que as atividades desenvolvidas sejam diferentes. Enquanto a Sala de Vigário Geral possui mais ações voltadas ao público jovem e à saúde da família, com discussões ligadas à sexualidade, à gravidez na adolescência, à violência sexual e ao preconceito, na Sala do Borel, as ações são mais voltadas à geração de renda, aos cuidados com o meio ambiente, à reciclagem e ao aproveitamento do lixo, como matéria-prima.

Na Comunidade de Vigário Geral, as inovações se concentram mais no empoderamento do indivíduo, apesar de os entrevistados terem citado exemplos de ações que contribuem para a inovação social do território como, por exemplo, a preservação do meio ambiente. Ademais, as inovações que geram uma mudança no indivíduo, também, se refletem no território. Esse resultado está de acordo com o pressuposto teórico de que a inovação social deve ser adaptada à realidade de cada território, levando em conta as necessidades de cada local.

No entanto, as diferenças não são apenas de público ou de atividades. No decorrer da pesquisa, verificou-se que a Sala do Borel é mais ativa, contempla maior número de usuários e conta com maior participação dos usuários, no desenvolvimento das atividades. Percebeu-se, em contrapartida, que a Sala de Vigário Geral já foi mais ativa, mas, que, atualmente, as ações diminuíram. Como a Sala de Vigário Geral é a mais antiga do Projeto, poderia se pressupor que há uma dificuldade de manter a sequência das ações. Ao traçar um paralelo

com literatura de inovação social, a continuidade das ações é uma das características da inovação social.

O projeto não possui um acompanhamento para mensurar resultados, o que dificulta a compreensão dos resultados efetivos das ações. Apesar de os entrevistados citarem diversos exemplos de ações que possibilitam a transformação ao nível do indivíduo e do território, é possível perceber que são poucos. Para exemplificar, ao perguntar sobre exemplos de indivíduos que, a partir da participação das atividades na Sala de Vigário Geral, conseguiram encaminhar sua carreira profissional; os entrevistados não conseguiram citar nenhum exemplo concreto, pois, não tinham certeza foi a atividade da Sala que auxiliou no encaminhamento da carreira.

No entanto, na Comunidade do Borel, como são desenvolvidas diversas atividades que contribuem para a geração de renda, o reflexo no território fica mais em evidência, com exemplos mais claros de transformação, como a geração de renda, através dos cursos de qualificação profissional e do artesanato, com o reaproveitamento do lixo como matéria-prima.

São inovações ainda incipientes, que precisam de coordenação e de continuidade, para que possam gerar impacto positivo, em longo prazo.

## **5.2 Governança**

Percebe-se que neste caso o processo de inovação social é aberto. Seu desenvolvimento e a sua implantação ocorrem através da interação entre diversos atores e da combinação de vários recursos. Nesse sentido, para que o processo de desenvolvimento possibilite a troca de conhecimento e a aprendizagem para a geração de novas ideias, que oportunizem soluções duradoras e transformadoras, verifica-se a necessidade de existência de mecanismos de governança que conduzam o processo de inovação social.

Sob essa perspectiva, ao analisar o caso, percebe-se que a inovação social inicia com a colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras e estende-se até a parceria entre o Canal Futura (Projeto Salas Futura) e as organizações que viabilizam e utilizam as Salas, nas comunidades. Todavia, o projeto Sala Futura não existiria se o Canal Futura não existisse, pois, é responsável pela produção de conteúdo - que é base das Salas Futura. Assim, a governança da inovação social ocorre de forma separada, em cada rede de colaboração formada e de diferentes maneiras, durante o desenvolvimento da inovação social como processo e como resultado.

Na rede de colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras, as organizações da iniciativa privada e do terceiro setor unem-se pelo compromisso de investir em projetos que visem ao desenvolvimento social. A relação de colaboração entre os parceiros busca alcançar objetivos comuns, portanto, os interesses das organizações são convergentes.

Todavia, ao mesmo tempo, possuem objetivos individuais, já que cada organização tem, também, suas finalidades individuais, o que torna a governança importante para assegurar que os objetivos individuais sejam preservados e que os objetivos coletivos sejam alcançados. Para melhor analisar os dados coletados, no Quadro 17, foram sistematizados os principais relatos identificados pelos entrevistados a respeito da governança.

Quadro 17 - Relatos dos entrevistados relacionados à governança entre Canal Futura e organizações mantenedoras (continua)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>GOVERNANÇA DA REDE DE COLABORAÇÃO ENTRE O CANAL FUTURA E AS ORGANIZAÇÕES MANTENEDORAS</b>	<b>ORGANIZAÇÃO LÍDER / GOVERNANÇA COMPARTILHADA / OAR</b>
	<p>“[...] as propostas são feitas por eles (Canal Futura), porque nós não ajudamos”. (E15).</p> <p>“Apesar de que nós somos mantenedores, mas o Canal tem uma independência. Eles produzem os programas, os conteúdos e se em algum momento a gente tem interesse em alguns conteúdos chamamos eles, para conversar e vemos se a gente pode estar desenvolvendo alguma coisa em conjunto”. (E14).</p> <p>“[...] acho que está muito alinhada a missão do Canal com a nossa missão, acho que essa parceria tem dado certo”. (E14).</p> <p>“É uma parceria tão próxima, ela flui tão bem, que esta troca é muito constante e contínua. Então assim, a partir do momento que eles têm uma programação e identificam nos nossos projetos conteúdos, eles nos acionam. Todos os nossos eventos eles fazem matérias, estão presentes em todos, e não tem exceção. Eles fazem uma matéria e divulgam, sempre com entrevistas ou participação em alguns programas deles, dependendo da temática, isso vai fluindo naturalmente”. (E15).</p> <p>“Quando o parceiro tem ações com a mobilização, ou com a TV, ele entende mais profundamente o que o Futura faz”. (E9).</p>

Quadro 17 - Relatos dos entrevistados relacionados à governança entre Canal Futura e organizações mantenedoras (conclusão)

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>		
<b>GOVERNANÇA DA REDE DE COLABORAÇÃO ENTRE O CANAL FUTURA E AS ORGANIZAÇÕES MANTENEDORAS</b>	<b>ORGANIZAÇÃO LÍDER / GOVERNANÇA COMPARTILHADA / OAR</b>	<p>“Tem as reuniões do conselho consultivo e eles mandam relatórios periódicos”. (E14).</p> <p>“É, nós temos relatórios de atividades que são distribuídos aos parceiros, nós temos um relatório de contrapartida de mídia porque tem uma campanha social do Futura, aquela campanha o Conhecimento é Irreversível ou o Conhecimento está em todo o lugar, então essa campanha é exibida em vários veículo, no próprio Canal Futura, então a gente faz um relatório comprovando a exibição dessa campanha, que é assinada pelo parceiro, então cada um recebe a sua. Tem ainda o relatório de atividades e a gente tem também uma auditoria externa que audita os números do Canal Futura e esse relatório também é enviado aos parceiros”. (E17).</p> <p>“[...] tratam os parceiros mantenedores de uma forma muito responsável, com interesses diversos, mas atendimento de uma forma igual, respeitando todos os mantenedores”. (E15).</p> <p>“Tem um relatório com todas as atividades que eles desenvolvem”. (E15).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que o Canal Futura é o responsável pela implantação e pelo desenvolvimento das ações do Canal. As organizações mantenedoras participam da validação das ações propostas, através das reuniões do Conselho Consultivo. É nesse momento que o Canal Futura faz a prestação de contas das ações desenvolvidas.

De acordo com o relato dos entrevistados, há uma autonomia do Canal, em relação às organizações mantenedora. Fica claro que há um alinhamento nas missões e nos objetivos do Canal e das organizações mantenedoras, o que possibilita a condução das ações, para que os objetivos de todos os atores da colaboração sejam atendidos.

Além das reuniões do Conselho Consultivo, o Canal Futura encaminha, semestralmente, relatórios nos quais constam todas as ações desenvolvidas no período, o Relatório de Contrapartida de Mídia e o Relatório da Auditoria Externa, com os números do

Canal, para que os mantenedores acompanhem as ações, comprovando que há uma prestação de contas para os parceiros mantenedores.

Dessa forma, conclui-se que a governança da rede de colaboração e, conseqüentemente, do primeiro nível da inovação social, é conduzida pelo Canal Futura e caracteriza-se como o que Provan e Kenis (2008) denominam a governança, através de uma organização líder: com o Canal Futura conduzindo as atividades. De acordo com o relato dos entrevistados, o Canal Futura conduz as ações tomando o cuidado de considerar os interesses de todos os demais parceiros.

O modelo de governança denominado organização líder é mais frequente em relacionamentos verticais, onde existe uma organização maior e um conjunto de organizações menores. Entretanto, pode ocorrer, também, em relacionamentos horizontais, quando uma organização tem legitimidade para exercer a liderança. (PROVAN; KENIS, 2008).

De acordo com a proposição teórica, é possível concluir que os resultados demonstram que o Canal Futura tem legitimidade para exercer a liderança, visto que foi o idealizador do projeto e direciona suas ações atendendo aos objetivos individuais dos demais parceiros, fazendo com que a parceria perdure no tempo, uma vez que a colaboração já existe há quinze anos.

A teoria sugere que uma característica negativa do modelo de governança através de uma organização líder é a possibilidade desta impor uma relação de poder aos demais membros da rede de colaboradores. Porém, de acordo com os relatos, não foi identificada relação de poder do Canal Futura sobre os demais parceiros; pelo contrário, evidenciou-se uma relação de igualdade e de confiança dos parceiros mantenedores, no que se refere à organização líder.

Da colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras, surge o Projeto Sala Futura, que dá origem à segunda rede de colaboração. Para facilitar o entendimento do modelo de governança utilizado pela rede colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura), as organizações que recebem as Salas nas Comunidades e as organizações que utilizam as Salas.

O quadro 18 apresenta os principais relatos dos entrevistados representantes dos atores que compõem essa rede.

Quadro 18 - Relatos dos entrevistados relacionados à governança na rede colaboração entre Salas Futura, organizações que recebem e as organizações que utilizam a Sala

<b>RELATOS DOS ENTREVISTADOS</b>	
<b>GOVERNANÇA DA REDE DE COLABORAÇÃO ENTRE CANAL FUTURA E AS ORGANIZAÇÕES QUE RECEBEM E UTILIZAM AS SALAS</b>	<p style="text-align: center;"><b>ORGANIZAÇÃO LÍDER / GOVERNANÇA COMPARTILHADA / OAR</b></p> <p>“[...] a gente é parceiro nisso, a ideia é a gente pensar junto, como essa sala vai articular as organizações ou o campo de trabalho daquele lugar”. (E9).</p> <p>“A gente tem algumas diferenças entre as Salas, em algumas a gente fornece recurso para contratação de monitor”. (E13).</p> <p>“[...] que embora a monitora seja paga pelo Canal Futura, ela atende as demandas das organizações que utilizam a Sala”. (E16).</p> <p>“[...] um planejamento do que vai acontecer ao longo do ano”. (E16)</p> <p>“Há um mês nós tivemos nossa reunião semestral, onde houve o alinhamento das ações, para a gente ver o que estava funcionando bem, ou não onde a gente precisava dar um passo além ou algum ponto que a gente precisava dar um passo para trás”. (E4).</p> <p>“Normalmente a gente tem duas reuniões com eles, uma de planejamento e outra de fechamento, nessas a gente faz uma avaliação”. (E1).</p> <p>“O que acontece na Sala, agente faz um relatório e envia para o Futura, porque eles pedem esse relatório. Com relação à Sala mesmo, a Sala em si, físico, aí é com a coordenação do Centro . Com relação ao conteúdo, necessidade de material ou algum outro tipo de coisa, é com o Futura “. (E6).</p> <p>“[...] qualquer problema que eu tiver eu ligo para a Marilda ou para o Carlos e eles trazem o material ou vêm pessoalmente me dar uma ajuda. Também para um puxão de orelha, também estão presentes”. (E3).</p> <p>“Toda a parte da gerência da Sala, daquele espaço, é feita pela organização. A nossa gerência está associada ao conteúdo e á formação do monitor”. (E1).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O planejamento de trabalho realizado nas salas é elaborado em conjunto pelo Canal Futura (Projeto Sala Futura) com a organização que recebe a Sala. Nota-se que há envolvimento tanto do Canal Futura, quanto das organizações que recebem a Sala (Fundação São Joaquim e *Afroreggae*). Questões relacionadas ao conteúdo e ao acompanhamento pedagógico são geridas pelo Canal Futura e os aspectos que se referem à infraestrutura física e

ao atendimento das demandas da Sala, são geridos pela organização que recebe a Sala. Contudo, ao visitar as Salas e acompanhar as atividades, através da observação direta, observou-se que há flexibilidade nas regras e um esforço para que os objetivos comuns sejam concretizados. Ao avaliar o Termo de Parceria com as normas básicas da colaboração para implantação das Salas, infere-se que a responsabilidade pela manutenção financeira do monitor da Sala está a cargo da organização que recebe a Sala. No entanto, durante as entrevistas, verificou-se que essa não é uma regra exclusiva e que, em alguns casos, no intuito de viabilizar as atividades da Sala e atingir os objetivos da parceria, o Canal Futura subsidia o pagamento do monitor. No entanto, mesmo aportando recursos financeiros para os custos com a monitora, o Canal Futura não tem a gestão sobre a mesma, pois, ela (a monitora) atende às demandas da Sala, respondendo tanto para o Canal Futura, quanto para a organização que recebe a Sala.

Quanto às organizações que utilizam a Sala, essas também participam do levantamento das necessidades da Comunidade e do desenvolvimento e da avaliação das ações. No caso do Borel, onde há um grande número de organizações e as mesmas são muito atuantes, as atividades da Sala são avaliadas, também, nas reuniões da Associação das Organizações do Borel.

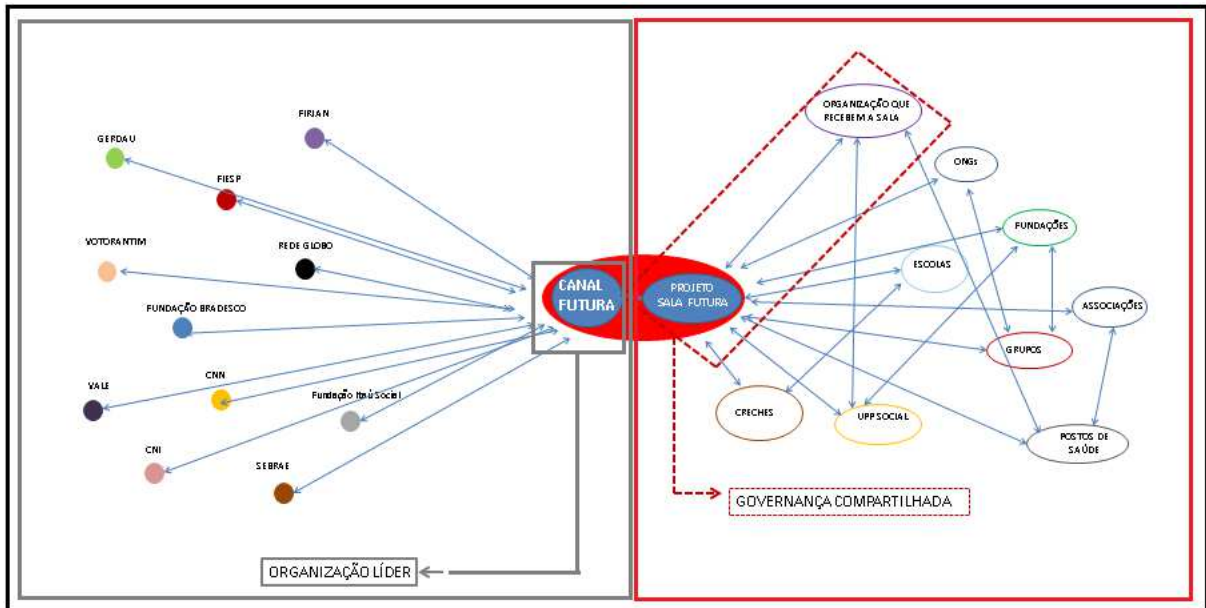
Os relatos das entrevistas demonstraram que, diretamente, a governança da sala é feita, de forma compartilhada, entre o Canal Futura e a organização que recebe a Sala. Ao analisar a governança a partir dos modelos de governança apresentados por Kenis e Provan (2008), conclui-se que a governança da inovação social oriunda do Projeto Sala Futura (colaboração entre Canal Futura e organizações que recebem a Sala) é compartilhada e as duas organizações são responsáveis pelas atividades. As organizações que utilizam a Sala participam da governança de maneira indireta, mas, não são responsáveis diretas pelo funcionamento da Sala.

Segundo Provan e Kenis (2008), na governança compartilhada, as organizações trabalham coletivamente e não possuem uma estrutura de gestão formal e exclusiva. Nesse sentido, os relatos dos entrevistados comprovam que as ações são executadas de acordo com a necessidade de cada local.

A Figura 12 ilustra o modelo de governança de cada rede de colaboração formada na inovação social, aqui pesquisada, com abrangência da governança nas duas redes.



Figura 12 - Modelo de governança de cada rede de colaboração



Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 12, o quadrado cinza (ao lado esquerdo) representa a rede de colaboração formada entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras. A governança da rede é exercida através de uma organização líder, no caso, o Canal Futura. O quadrado vermelho (no lado direito da figura) representa a colaboração entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura), as organizações que recebem as Salas e as organizações que utilizam as Salas. A governança é realizada, de forma compartilhada, entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura) e as organizações que recebem as Salas nas comunidades, representadas pelo quadrado vermelho, pontilhado na referida figura.

A partir dos resultados da pesquisa, observa-se a importância do Canal para que as ações sejam implantadas. No entanto, na rede de colaboração entre o Canal Futura e as organizações mantenedoras, ressalta-se como negativa a falta de participação e acompanhamento das ações pelas organizações mantenedoras do Canal. A participação na condução das ações da rede poderia possibilitar o desenvolvimento de mais ações voltadas para a inovação social, bem como a avaliação das ações que são desenvolvidas. Ao acompanhar todas as etapas de desenvolvimento da inovação social, é possível que as ações sejam modificadas - ou reorganizadas - no decorrer no percurso, reduzindo o risco de falhas e garantindo o resultado final esperado.

Na rede de colaboração formada entre o Canal Futura (Projeto Sala Futura), as organizações viabilizadoras das Salas e as organizações que utilizam as Salas, identifica-se que a governança ocorre, de forma compartilhada, entre o Canal Futura e as organizações que

recebem as Salas. Observa-se, neste caso, a importância da participação da comunidade (organizações e sociedade civil) na identificação dos problemas e no desenvolvimento das ações que são realizadas nas Salas.

Infere-se como característica negativa da governança compartilhada, que o desenvolvimento das ações pode ser mais lento devido às eventuais divergências da rede. Ou mesmo despertar dúvidas em quem está desenvolvendo as ações, como foi possível perceber no depoimento da monitora E3, que relatou no início da atividade como monitora não saber para quem responder (falando sobre a coordenação das atividades).

Por fim, observa-se a importância de uma estrutura de planejamento e de acompanhamento das ações nas duas redes de colaboração, existentes na inovação social como processo e resultado. No entanto, ressalta-se que existem falhas nas duas estruturas e que para que as inovações sociais sejam eficazes há necessidade de acompanhamento da gestão por todos os membros da rede, independente da estrutura de governança adotada pela rede.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação social é um tema ainda embrionário nas pesquisas acadêmicas, entretanto, de relevância incontestável frente aos problemas sociais existentes.

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como ocorre a governança, durante o desenvolvimento da inovação social, através da colaboração entre diversos atores. A pesquisa desenvolveu-se a partir da experiência existente do Canal Futura, que atua em parceria com as organizações mantenedoras do Canal, as organizações viabilizadoras das Salas Futura e as organizações que utilizam as Salas.

Ao finalizar este estudo, algumas contribuições para o campo puderam ser percebidas:

**Primeiramente**, considerou-se a inovação também como processo - e não apenas como resultado. A inovação social “como” processo diferencia-se da inovação “de” processo, na essência. Enquanto a inovação “de” processo pressupõe a adoção de novos métodos de produção, novas ferramentas de gestão, que permitem melhorias na produtividade de produtos ou de serviços, a inovação considerada “como” processo leva em conta essencialmente a construção social da inovação. Em outras palavras, a forma como se consubstanciam as coalisões permitem considerar que este processo é novo, único e que gera resultados. Assim, consideram-se as etapas que conduzem ao desenvolvimento e à implantação da inovação social, dando ênfase ao caráter participativo e colaborativo da aprendizagem.

Ponderar a inovação social como processo, significa analisá-la não apenas pelo resultado da ação, mas, pela trajetória percorrida, durante o seu desenvolvimento e sua implantação. Nesse sentido, o caminho percorrido pelos atores permite que se estabeleçam novas relações sociais, novas trocas de informações e de conhecimentos, gerando assim, aprendizagem individual e coletiva.

A inovação social considerada como processo é aberta e pressupõe a interação entre indivíduos, grupos, organizações ou setores. Ao interagirem, esses atores formam redes de colaboração que contribuem para o desenvolvimento da inovação social.

Em uma sociedade cada vez mais globalizada, em que, apesar do crescimento econômico e dos avanços tecnológicos, os problemas sociais ainda persistem, a colaboração interorganizacional mostra-se como uma importante estratégia para a busca do desenvolvimento social.

Nesse sentido, a **segunda** contribuição encontra-se no fato de o estudo identificar os motivadores da colaboração interorganizacional para a inovação social. Existem motivos que

conduzem as organizações a estabelecerem relacionamentos interorganizacionais, também, para a geração de inovação social.

Sob essa perspectiva, são considerados motivadores para a colaboração na inovação social: a aquisição de recursos, a complementariedade de capacidades e a busca pelo alcance de objetivos comuns.

Entretanto, não se caracterizam como motivadores da colaboração interorganizacional voltada para a inovação social, a divisão de riscos e incertezas - motivadores encontrados nas redes de colaboração voltadas para a obtenção de vantagem competitiva. Assim, percebe-se que, ao colaborar para a inovação social, as organizações não estão buscando eficiência ou retorno financeiro para seu investimento, mas sim, o fazem também como mito e cerimônia, no intuito de buscar legitimidade, junto à comunidade.

De acordo com Meyer e Rowan (1977), as organizações adotam procedimentos que são apoiados pela opinião pública, para buscar legitimidade junto à comunidade e, conseqüentemente, a sobrevivência da instituição. Assim, as organizações participam da rede de colaboração social dando menos importância à eficiência, a fim de maximizar sua legitimidade e aumentar sua capacidade de sobrevivência.

Ao colaborarem, as referidas organizações combinam recursos e conhecimentos existentes, rompendo fronteiras organizacionais e setoriais. Nesse ponto de vista, para que o processo de desenvolvimento da inovação social através da interação entre diversos atores tenha êxito e possibilite a inovação como processo e como resultado, é fundamental a utilização de mecanismos de coordenação.

Assim, a **terceira** contribuição deste estudo está no fato de introduzir a análise da governança da inovação social. A governança coordena a relação entre os atores, os grupos sociais, as instituições e as entidades diversas, para que, juntas, alcancem os objetivos coletivos. Além disso, a governança apresenta-se como um mecanismo importante para contribuir para a eficiência e a eficácia da colaboração. (LE GALÉS, 2004; MARCUS; BUI, 2012).

No entanto, no terceiro setor e nas redes de colaboração de inovação social, a governança tem se revelado como um desafio e simboliza algo a ser conquistado. Nesse sentido, os estudos sobre redes de colaboração voltadas à obtenção de vantagem competitiva, apresentam modelos de governança que podem ser adotados, também, por redes de colaboração de inovação social.

Assim, a governança pode ser exercida através de uma forma compartilhada entre todos os membros da rede ou por apenas alguns dos membros da rede, que tenham

legitimidade para isso. Ainda, pode ser exercida através de uma organização líder, que conduz as ações de toda a rede.

Os dois modelos possuem aspectos positivos e negativos. No modelo de governança compartilhada, um aspecto positivo que pode ser destacado é o fato de que todas as organizações participam de todas as decisões da rede. Contudo, ao mesmo tempo em que esse aspecto é positivo, ele também se apresenta como um ponto negativo, pois, em uma rede de colaboração existem diferentes opiniões e pontos de vista. Nesse sentido, a governança compartilhada pode, em alguns momentos, apresentar-se como um obstáculo para o desenvolvimento das ações, de forma ágil e continuada. Além disso, na governança compartilhada, as atribuições e as funções devem ser muito bem definidas, sob pena de confundirem os próprios membros da rede sobre as suas responsabilidades pelas ações.

No modelo de governança através de uma organização líder, o aspecto considerado positivo é que a organização tem autonomia para decidir e implantar as ações da rede, de maneira ágil e eficiente. Porém, esse também é o aspecto negativo, visto que os membros da rede tendem participar menos das ações quando possuem uma organização que conduz o processo; conseqüentemente, eles interagem menos, diminuindo, assim, a possibilidade de geração de inovação social como processo.

A interação entre todos os membros da rede é importante para que a inovação como processo se concretize e possibilite a geração de inovação social também como resultado. Além do mais, contraria o pressuposto teórico de que, na inovação social, todos os atores devem envolver-se em todas as etapas de seu desenvolvimento.

Mas, apesar dos modelos possuírem características negativas e positivas, enfatiza-se a importância de a rede utilizar-se de mecanismos de governança, para coordenar suas atividades e avaliar seus resultados. Qualquer um dos dois modelos apresentados pode ser aplicado na governança da inovação social. Outrossim, a rede de colaboração deve escolher o modelo que melhor se adapte à sua realidade e possa contribuir para o alcance dos objetivos comuns.

Por fim, a **quarta** contribuição deste estudo encontra-se na análise da inovação como resultado. As ações desenvolvidas com a participação da comunidade e das organizações atuantes na comunidade (como grupos, escolas, postos de saúde, UPPs, entre outros), mostram-se mais eficazes, produzindo melhores resultados para os indivíduos e, ainda, para o território. Nesse sentido, destaca-se a importância da participação efetiva dos três setores (público, privado e terceiro setor) para a obtenção de inovação social como resultado.

Como contribuições gerenciais, o estudo buscou fornecer subsídios para que as redes de inovação social possam se utilizar de mecanismos de coordenação, aplicando modelos de governança sugeridos, a partir dos achados acerca de redes de colaboração voltados para a obtenção de vantagem competitiva. Além disso, espera-se ter contribuído para chamar a atenção para a relevância da participação das organizações privadas no desenvolvimento de inovações sociais, além de motivar a colaboração entre diferentes organizações e setores, para a concretização de inovações sociais.

Entende-se que essa dissertação colaborou para o avanço do campo teórico acerca da inovação social, uma vez que os estudos sobre o tema centram-se nos resultados das ações, prestando pouca atenção no trajeto percorrido, durante o desenvolvimento da inovação. Por conseguinte, este trabalho avançou e promoveu a análise, também, da inovação social como processo. Além disso, entendeu-se que auxiliou no desenvolvimento do tema, ao identificar os motivadores da colaboração interorganizacional na inovação social.

Por fim, contribuiu para o avanço do campo teórico, ao analisar a governança da inovação social e introduzir os modelos de governança para a inovação social, a partir dos modelos de governança de redes de colaboração voltadas para a obtenção de vantagem competitiva.

Como o estudo buscou descrever os aspectos da macroestrutura e identificar quem é autorizado a gerenciar a rede de inovação social, sugere-se para estudos futuros, avançar nos aspectos das microestruturas de governança, com o objetivo de identificar como e com quais instrumentos a governança é realizada.

Outrossim, sugere-se, a elaboração de um modelo de mensuração da inovação social como processo e como resultado, buscando indicadores que possibilitem a mensuração do impacto das ações nos indivíduos e nos territórios onde as inovações sociais acontecem. Assim, os autorizados pela governança da inovação social poderão avaliar os resultados das ações realizadas, possibilitando ser redefinidas - ou adaptadas - para gerar maior impacto, na sociedade.

Embora este trabalho seja qualitativo e não possa ser generalizado, acredita-se que contribuiu para o avanço dos estudos sobre inovação social no Brasil, nos quais a inovação tem despertado interesse, mas, que, ainda, necessita receber mais pesquisas, para se consolidar.

## REFERÊNCIAS

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, München (DE), n. 62, p. 204-233, July 2010. Disponível em: < [http://www.sbr-online.de/pdfarchive/einzelne\\_pdf/sbr\\_2010\\_july\\_204-233.pdf](http://www.sbr-online.de/pdfarchive/einzelne_pdf/sbr_2010_july_204-233.pdf)>. Acesso em 10 jan.2013.

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2005, 305p.

ANDREW, C.; KLEIN, J. L. Social Innovation: What is and why is it important to understand it better. Ontario: Ministry of Research and Innovation/Toronto: Cahies du Centre de Recherché sur les Innovations Sociales. In :Collection Études Théoriques, n. ET 1003, 2010, 45p. Disponível em: <http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET1003.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2012.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 203-227, jan. 2004. Edição especial. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84009511>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **R. Adm. Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, art.2, p. 01-21, jan./jun. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 19. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BIGNETTI, L. P. As Inovações Sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Revista de Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CANAL FUTURA. **Quem somos**. Rio de Janeiro, 2011a. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/o-futura/quem-somos/>>. Acesso em: 20 dez. 2011

\_\_\_\_\_. **Missão**. Rio de Janeiro, 2011b. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/o-futura/missao/>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Parceiros mantenedores**. Rio de Janeiro, 2011c. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/o-futura/parceiros-mantenedores/>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Universidades parceiras**. Rio de Janeiro, 2011d. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/o-futura/universidades-parceiras/>>. Acesso em: 20 dez. 2011

\_\_\_\_\_. **Mobilização comunitária**. Rio de Janeiro, 2011f. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/alem-da-tv/mobilizacao-comunitaria/>>. Acesso em: 20 dez. 2011

\_\_\_\_\_. **Sala Futura: Modelo de Implementação**. Rio de Janeiro, 2011e.

\_\_\_\_\_. **Mobilização comunitária**. Rio de Janeiro, 2011f. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/alem-da-tv/mobilizacao-comunitaria/>>. Acesso em: 20 dez. 2011

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 8, n. 4, 2002. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_95.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_95.pdf)>. Acesso em 29 set. 2012.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 3, p. 33-41, 2003.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation Sociale?** Crises, ET0314.2003. Disponível em: <<http://www.crisis.uqam.ca>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

DEES, G. J. The meaning of social entrepreneurship. **Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership**, Stanford University, 5p. 1998. Disponível em: <<http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf>>. Acesso em 12 abr. 2012.

DUBÈ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: Current Practices. Trends and Recommendations, *MIS Quarterly*, v. 27, n.4, p. 597-635, 2003. Disponível em: <<http://iris.nyit.edu/~kkhoo/Spring2008/Topics/Topic09/RigorISPositivistCaseResearch2003.pdf>>. Acesso em: 10 Mai. 2013.

EBERS, M.; GRANDORI, A. The form, costs and development dynamics of interorganizational networking. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

ESTIVALETE, V. F. B.; GOMES, T. C.; CAMPOS, S. A. P.; RIBAS, F. L.; SOUZA, G. Motivos, benefícios e aprendizagem: um estudo envolvendo relacionamentos interorganizacionais no terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã**, v. 3, n. 3, p. 201-215, 2012.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, p. 280-291, 1997.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 149-176, 2007.

GABOR, D. **Innovations: scientific, technological and social**. London: Oxford University Press, 1970.

GALASKIEWICS, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v. 11, p. 281-304, 1985.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSMITH, S. **The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good** San Francisco, Jossey-Bass, 250 p., 2010.



GOMES, T. et al. Motivos, Benefícios e Aprendizagem: Um estudo envolvendo Relacionamentos Interorganizacionais no Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.3, n.3, p.201-215, 2012. Disponível em: <<http://arvore.org.br/seer/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.003.0013/203>>. Acesso em 12 Jan. 2013.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, v. 16/2, p. 183-214, 1995. Disponível em: [http://didattica.unibocconi.it/mypage/upload/48816\\_20110127\\_023915\\_ORGANIZATIONS\\_TUDIES.PDF](http://didattica.unibocconi.it/mypage/upload/48816_20110127_023915_ORGANIZATIONS_TUDIES.PDF). Acesso em: 20 de ago. de 2012.

GRAY, P. H.; IYER, B. Innovation impacts of using social bookmarking systems. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 629-643, 2011.

Hall, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRINSSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU-VALLÉE, M. Intersectorial Alliance and Social Innovation: When corporations meet civil society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 1, p. 1-24, 2012.

HARRINSSON, D.; KLEIN, J. L. Introduction: Placer la société au centre de l' analyse des innovations. In: *L' innovation sociale: Émergence et effets sur la transformation des sociétés* (eds) Juan-Luis Klein and Denis Harrisson. Quebec: Presses de l' Université du Québec, p.1-14, 2007.

HARRISSON, D.; KLEIN, J. L.; BROWNE, P. L. Social Innovation, social enterprise and services. In: GALLOUJ, F.; DJELLAL, F (Eds). **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 197-218, 2010.

Health and Human Services Network. **Public Administration Review**, v. 72, n. 3, p. 366-375, 2012.

HEISCALA, R. Social Innovations: Structural and Power Perspectives. In: T.J. HAMALAINEN, T.J; HEISCALA, R. (orgs.), **Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance**. Edward Elgar, Cheltenham, p. 52-79, 2007.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH R. P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 390-416. Disponível em: <<http://ukcatalogue.oup.com/product/9780199282944.do>>. Acesso em 12 jan. ago. 2012.

HOCHGERNER, J. **The analysis of social innovation as social practice**. Áustria, 2011. Disponível em: <<http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/04/The-Analysis-of-Social-Innovations-as-Social-Practice.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social innovation: concepts, research fields and international trends**. Germany, 2010. Disponível em: <[http://www.internationalmonitoring.com/research/trend\\_studies/social\\_innovation.html](http://www.internationalmonitoring.com/research/trend_studies/social_innovation.html)>. Acesso em: 20 abr. 2013.

HULGARD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93820650005>>. Acesso em: 12 Jan. 2013.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2009. 73 p.

JIMÉNEZ, J.; MORALES, A. C. Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 73, Special Issue, p. 33-60, 2011. Disponível em: <[http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7302\\_Jimenez\\_and\\_Morales.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7302_Jimenez_and_Morales.pdf)>. Acesso em: 12 Fev. 2013.

JINDRICHOVSKÁ, I. Generating Social Innovations: Some Recent Experience from Abroad. **Acta VŠFS: Economic Studies and Analyses**, Praha, v. 6, n. 2, p. 155-168, 2012. Disponível em: <<http://www.vsfs.cz/periodika/acta-2012-02.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2013.

LE GALÈS, P. À chaque ville sa gouvernance. **Sciences Humaines**, Hors série, n. 44 p. 34-39, 2004. Disponível em : <<http://www.refdoc.fr/Detailnotice?cpsidt=15555472&traduire=fr>>. Acesso em 12 Fev. 2013.

LEBESSIS, N.; PATERSON, J. Evolution in governance: what lessons for the comission? A first assessment. **Forward Studies Unit**, 1997. Disponível em: <[http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-mr/pbs/00/evolution\\_in\\_governance.pdf](http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-mr/pbs/00/evolution_in_governance.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2013.

LEE, Y; LEE, W. I ; FEIOCK, R. Interorganizational Collaboration Networks in Economic Development Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis. **The Policy Studies Journal**, v.40, n.3, 547-573, 2012.

LÉVESQUE, B. Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and search for alternatives? **Cahiers du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales** (CRISES), Collection Études Théoriques, no ET1116, 2012.

LIBONATI, A.; GARCIA, D.; EITLER, K. **Comunicação e transformação social 2**. Canal Futura 15 anos na estrada. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2012. p. 229-235.

LIM, J. D. Structure, behavior, governance and performance of clusters-estimate of performance by data envelopment analysis. **Urban and industrial agglomeration workshop**, ICSEAD, Kitakyushu, mar., 2006. Disponível em: <[http://file.icsead.or.jp/user04/759\\_222\\_20110623095137.pdf](http://file.icsead.or.jp/user04/759_222_20110623095137.pdf)>. Acesso em: 12 Nov. 2012.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LUBELCOVÁ, G. Social Innovation in the Context of Modernization. **Sociología**, v. 44, n. 3, p. 291-313, 2012. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e8a55be8-dc18-47d8-8359-dabf9228abed%40sessionmgr112&vid=2&hid=117>>. Acesso em: 13 de Jul. 2012.

LUNDSTRÖM, A.; ZHOU, C. Promoting Innovation Based on Social Sciences and Technologies: The Prospect of a Social Innovation Park. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 24, n. 1-2, p. 133-149, March, 2011.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARCUS, L. M.; BUI, Q. N. Going Concerns: The Governance of Interorganizational Coordination Hubs. **Journal of Management Information Systems**, v. 28, n. 4, p. 163–197, 2012.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MORALES, AC. Claves para comprender la innovación social. Em VV.AA., **La innovación social como motor de Europa**, Social Innova, Sevilla, p. 13-40, 2010.

\_\_\_\_\_. Innovación Abierta em el Tercer Sector: el modelo organizativo 2.0. **Revista Española del Tercer sector**, n. 13, p. 17-37, Sep-Dic, 2009b.

\_\_\_\_\_. Innovación Social y Servicios Sociales. Zerbitzuan, **Revista de Servicios Socciales**, n. 45, p. 151-178, junho de 2009<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. Innovación Social: Um proceso emergente em las dinâmicas de desarrollo. **Revista Fomento Social**, n. 63, p. 411-444, 2008.

MOULAERT, F. MARTINELLI, F.; SWYNGEDOUW, E.; GONZÁLES, S. Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. **Urban Studies and Regional Studies**, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; GONZÁLES, S.; SWYNGEDOUW, E. Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195-209, 2007.

MOULAERT, F.; NUSSBAUMER, J. Defining the social economy and its governance at the neighbourhood level: A methodological reflection, **Urban Studies**, vol. 42, n. 11, p. 2071-2088, 2005.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. Social Innovation: **What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated**. The Young Foundation, 2007. Disponível em: <<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Social%20Innovation.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

MUNFORD, M. D. Social Innovation: Tem cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v.14, n. 2, p. 253-266, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The Open Book of Social Innovation. London, **NESTA/The Young Foundation**, 2010. Disponível em: <[http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

NEUMEIER, S. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? – Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48-69, 2012.

NEWIG, J.; GÜNTHER, D.; PAHL-WOSTL, C. Synapses in the Network: Learning in Governance Networks in the Context of Environmental Management. **Ecology and Society** 15(4): 24, 2010. Disponível em: <[www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art24/](http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art24/)>. Acesso em 03 ago.2012.

NGAMASSI, L. et al. Exploring Barriers to Coordination between Humanitarian NGOs: A Comparative Case Study of Two NGO's Information Technology Coordination Bodies. **Journal of Information Systems and Social Change (IJISSC)**, v. 2, n.2, 01-25, 2008. Disponível em: <<http://www.igi-global.com/article/exploring-barriers-coordination-between-humanitarian/53472>>. Acesso em: 12 ago.2012.

OCDE; EUROSTAT. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. FINEP, 2005. Disponível em: <[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em 12 de out. 2012.

OLIVER, A. L; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, p. 549-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

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

POWEL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, p. 228-240, Spring, 1998.

PROVAN, K. G. et al. Awareness of Evidence-Based Practices by Organizations in a Publicly Funded Smokin Cessation Network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 23, p. 133-153, 2012.

PROVAN, K. G.; HUANG, K. Resource Tangibility and the Evolution of a Publicly Funded: Health and Human Services Network. **Public Administration Review**, vol. 72, n. 3, pp. 366–375, 2012.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of Networking Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, p. 229-252, 2008.

RING, P.S.; VAN DE VEM, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 90-118, 1994.

ROBINS, G.; BATES, L.; PATTISON, F. Network Governance and Environmental Management: Conflict and Cooperation. **Public Administration**, v. 89, n. 4, p. 1293–1313, 2011.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprof-it Sector e Economia Social. In: **ENCONTRO DA ANPAD, XXX**, Salvador, 2006.

ROLLIN, J.; VINCENT, V. Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. *Revue Développement social*, vol. 8, no 2, p. 73-74, décembre 2007. Disponível em: <<http://ptc.quebec.ca/rqis/node/52>>. Acesso em: 05 ago.2012.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES, J. V. J; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, 112-123, Jan./Mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n1/v47n1a08.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

SALA FUTURA. **Sala Futura Borel**. Rio de Janeiro, 2012a. Disponível em: <<http://salafuturaborel.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 20 dez. 2011

\_\_\_\_\_. **Sala Futura Vigário Geral**. Rio de Janeiro, 2012b. Disponível em <<http://salafuturavigariogeral.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 20 dez. 2011

SANTOS, F.M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Fontainebleau, França, **INSEAD, Social Innovation Centre**, 2009. Disponível em <[http://www.insead.edu/facultyresearch/research/search\\_articles.cfm](http://www.insead.edu/facultyresearch/research/search_articles.cfm)>. Acesso em 10 set. 2012.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Review**, v. 18/4, p. 846-856, 1975.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2ª ed., São Paulo, Nova Cultural, 1985, 169 p.

SILVA, I. C. Governança nas Aglomerações Produtivas: Proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n.1, p. 69-77, 1970.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, p. 149-192, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008, 511 p.

WILLIANSO, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quartely**, v. 36, p. 3-37, 1991. Disponível em: <[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNABX332.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABX332.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2012.

YIN, R. Y. **Estudo de Caso**: Planejamento e método. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, R. For What it is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In: A. Nichols (org), **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change**. Oxford, Oxford University Press, p. 56-74, 2006.

ZUCOLO, R. C. O Canal Futura e a mobilização comunitária. In: LIBONATI, A.; GARCIA, D.; EITLER, K. **Comunicação e transformação social 2**. Canal Futura 15 anos na estrada. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2012. p. 229-235.

## ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### **PARCEIROS MANTENEDORES:**

- 1- Desde quando a Instituição é parceira mantenedora do Canal Futura? Como se tornou parceira mantenedora? Por que se tornou parceira mantenedora do Canal Futura?
- 2- Os interesses da Instituição são atendidos pela parceria com Canal Futura?
- 3- Há divergência de interesses entre os parceiros mantenedores? Se sim, como são contornados?
- 4- Como são definidos os objetivos do projeto? A Instituição participa da definição? Como?
- 5- Os objetivos da Instituição mantenedora estão alinhados com os objetivos do Canal Futura?
- 6- Como é a governança? É centralizada no Canal Futura ou os parceiros mantenedores compartilham da governança do projeto?
- 7- A governança é transparente? Há uma prestação de contas para os parceiros mantenedores?
- 8- Qual o envolvimento da Instituição como Canal Futura? E com os demais parceiros mantenedores?
- 9- Em sua opinião o envolvimento dos parceiros mantenedores é importante para o sucesso do projeto?
- 10- Os parceiros mantenedores possuem contato entre si? Como é essa interação?
- 11- A instituição acredita que sendo parceira mantenedora está contribuindo para a o desenvolvimento social e econômico das pessoas e das comunidades? Por quê?
- 12- A Instituição conhece o projeto mobilização? Acompanha os resultados?
- 13- A Instituição acredita que o projeto mobilização é capaz de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das comunidades? Por quê?
- 14- Qual o reflexo para a Instituição, dos resultados da parceria entre a Instituição e o Canal Futura?

### **PARCEIROS VIABILIZADORES DAS SALAS FUTURA :**

- 1- Desde quando a Instituição é parceira do Projeto Mobilização do Canal Futura? Como se tornou parceira? Por que se tornou parceira?
- 2- Os interesses da Instituição são atendidos pela parceria com Canal Futura?
- 3- Há divergência de interesses entre a Instituição e o projeto? Se sim, como são contornados?
- 4- Como são definidos os objetivos do projeto? A Instituição participa da definição? Como?
- 5- Os objetivos da Instituição estão alinhados com os objetivos do Canal Futura?
- 6- Como é a governança? É centralizada no Canal Futura ou os parceiros compartilham da governança do projeto?
- 7- A governança é transparente? Há uma prestação de contas para os parceiros?

- 8- Qual o envolvimento da Instituição como Canal Futura e com os demais parceiros da Sala?
- 9- Em sua opinião o envolvimento é importante para o sucesso do projeto?
- 10- Os parceiros colaboradores possuem contato entre si? Como é essa interação?
- 11- A instituição acredita que sendo parceira do projeto está contribuindo para a o desenvolvimento social e econômico das pessoas e das comunidades? Por quê?
- 12- A Instituição conhece o projeto mobilização? Acompanha os resultados?
- 13- A Instituição acredita que o projeto mobilização é capaz de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das comunidades? Por quê?
- 14- Qual o reflexo para a Instituição, dos resultados da parceria entre a Instituição e o Canal Futura?

## **GESTORES DO CANAL FUTURA**

- 1- Desde quando o Canal Futura tem parceiros mantenedores? Como surgiu a ideia?
- 2- Os interesses das Instituições parceira mantenedoras são atendidos pela parceria com Canal Futura?
- 3- Há divergência de interesses entre os parceiros mantenedores e o Canal Futura? Se sim, como são contornados?
- 4- Como são definidos os objetivos do projeto? A Instituições parceiras participam da definição? Como?
- 5- Os objetivos das Instituição mantenedoras estão alinhados com os objetivos do Canal Futura?
- 6- Como é a governança? É centralizada no Canal Futura ou os parceiros mantenedores compartilham da governança do projeto?
- 7- A governança é transparente? Há uma prestação de contas para os parceiros mantenedores?
- 8- Qual o envolvimento das Instituições mantenedoras como Canal Futura? E com os demais parceiros mantenedores?
- 9- Em sua opinião o envolvimento dos parceiros mantenedores é importante para o sucesso do projeto?
- 10- Os parceiros mantenedores possuem contato entre si? Como é essa interação?
- 11- O Canal Futura acredita que está contribuindo para a o desenvolvimento social e econômico das pessoas e das comunidades? Tem gerado mudanças na comunidade? Por quê?
- 12- Em sua opinião, as atividades do projeto mobilização geram ganhos pessoais para aqueles que se envolvem no projeto? Desenvolvem habilidades diferentes nos indivíduos participantes?
- 13- As mudanças decorrentes das atividades são positivas? São percebidas pela comunidade?

## **COMUNIDADE/USUÁRIOS:**

- 01) Como você ficou sabendo da existência da Sala?



- 02) Com que finalidade você utiliza a Sala? Que atividades são desenvolvidas na Sala?
- 03) Com que frequência você utiliza a Sala?
- 04) Em sua opinião, a sala contribuiu para melhoria da qualidade de vida das pessoas que participam das atividades desenvolvidas na Sala? Melhorou algo na sua vida? Explique:
- 05) Em relação à comunidade, a Sala contribuiu para o desenvolvimento social e econômico? Melhorou algo na Comunidade?
- 06) A comunidade está aberta às atividades propostas na sala?
- 07) Você já solicitou que a Sala promovesse alguma atividade ou que abordasse algum problema específico da comunidade? Se sim, qual? Foi atendido?
- 08) Você participou? Como?
- 09) E o resultado? Foi positivo? Contribuiu para o desenvolvimento econômico e social da comunidade?
- 10) Em sua opinião as atividades geraram ganho pessoal para os envolvidos na atividade?

### **EQUIPE DO PROJETO MOBILIZAÇÃO DO CANAL FUTURA:**

- 1- Há quanto tempo você está no projeto?
- 2- O projeto está alinhado com objetivos do Canal Futura?
- 3- Como é organizado o projeto? Como é a governança?
- 4- O projeto possui uma metodologia? Como são desenvolvidas as atividades?
- 5- As demais áreas do Canal (programação, jornalismo) participam ou se envolvem de alguma forma no projeto mobilização? Se sim, como?
- 6- As atividades, os conteúdos se originam das necessidades da comunidade? Há participação de pessoas da comunidade no desenvolvimento das atividades?
- 7- Quem participa do desenvolvimento das atividades? Como são definidos os temas?
- 8- Em sua opinião, o projeto contribui para o desenvolvimento social e econômico das pessoas e comunidades? Tem gerado mudanças na comunidade?
- 9- As mudanças decorrentes das atividades são positivas? São percebidas pela comunidade?
- 10- Em sua opinião, as atividades geram ganhos pessoais para aqueles que se envolvem no projeto? Desenvolvem habilidades diferentes nos indivíduos participantes?

### **MONITORES DO PROJETO MOBILIZAÇÃO:**

- 1- Há quanto tempo você está no projeto?
- 2- Como é organizado o projeto? Como é a governança?
- 3- O projeto possui uma metodologia? Como são desenvolvidas as atividades?
- 4- As atividades, os conteúdos se originam das necessidades da comunidade? Há participação de pessoas da comunidade no desenvolvimento das atividades?
- 5- Quem participa do desenvolvimento das atividades? Como são definidos os temas?
- 6- Em sua opinião, as atividades geram ganhos pessoais para aqueles que se envolvem no projeto? Desenvolvem habilidades diferentes nos indivíduos participantes?

- 7- Em sua opinião, o projeto contribui para o desenvolvimento social e econômico das pessoas e comunidades? Tem gerado mudanças na comunidade?
- 8- As mudanças decorrentes das atividades são positivas? São percebidas pela comunidade?
- 9- Em algum momento a comunidade mostrou resistência às atividades desenvolvidas na sala?
- 10- A participação nas atividades contribuiu para o seu desenvolvimento pessoal? Por quê?