

Rede
Comunidade de Inovação
Social

Coordenação Técnica

Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

Profa. Dra. Graziella Maria Comini

Equipe técnica

Alan Pereira de Andrade Silva

Daiane de Almeida Pereira

Lidyane Barros

Lilian Graciano Ponce

Marisangela Bastos Leme Csik

Wellington José da Silva

Financiamento

Instituto Jatobás

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	42.	A JORNADA	63.	A COLHEITA	143.1.	Motivação para participar da Rede	143.2.	Atuação dos Grupos	163.3.	Desenvolvimento dos Grupos Participantes	223.3.1	Desenvolvimento Organizacional e Institucional	223.3.2	Desenvolvimento de Habilidades e Competências Individuais	243.4.	Percepção de Valor Absorvido pelos Grupos Participantes	254.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	325.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
	34	Anexo 1 – Gráficos de Análise Fatorial de Correspondência (AFC)																				36

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de levantar e analisar as opiniões e percepções dos participantes da Rede Comunidade de Inovação, iniciativa do Instituto Jatobás, acerca dos benefícios advindos dessa participação, bem como, sobre sugestões de aperfeiçoamento das práticas adotadas.

Criado em 2005, o Instituto Jatobás (IJ) é uma Organização da Sociedade Civil que tem como missão “influir positivamente para a ampliação da consciência e para a ação, na construção de um caminho coletivo, solidário e sustentável”. O IJ atua no município de Pardinho (SP) e região da Cuesta Paulista e na cidade de São Paulo, no Campo Belo (Zona Sul), com base no conceito e na prática de desenvolvimento local sustentável.

Em 2015, lançou a iniciativa Rede Comunidade de Inovação Social cujo objetivo foi apoiar e incentivar grupos de pessoas que se sentissem impotentes diante da realidade e quisessem resolver, por meio da inovação social, problemas socioambientais. A Rede nasceu com a crença de que estruturas distribuídas em rede são capazes de fomentar comunidades e promover a cocriação entre pessoas de diversas trajetórias, que, ao acionarem a inteligência coletiva, geram soluções de impacto positivo. Com base nesses princípios, o programa se estruturou e passou a atuar em três principais frentes:

1. Apoio a grupos por meio do desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais e da oferta de recursos para custeio das atividades do grupo e viabilização do projeto;
2. Animação de rede para estimular a colaboração, articulando e facilitando o acesso e conexão com parceiros;
3. Compartilhamento do conhecimento, produzindo encontros e sistematizando pensamentos e práticas sobre inovação social.

Para alcançar os objetivos estratégicos da Rede Comunidade, o Instituto Jatobás decidiu lançar editais públicos buscando fomentar a inovação social e o trabalho colaborativo em rede. Para tanto, ofereceu uma jornada metodológica em design thinking e recurso semente visando fornecer suporte para testar e colocar a ideia em prática.

Ao criar o primeiro edital em 2017, chamado “Divergente Positivo” estabeleceu como objetivo promover projetos de inovação social alinhados às ODS 1, 4, 5, 8, 11 e 16 as quais, por sua vez, são consistentes com a missão e a estratégia de atuação da entidade. A ideia inspiradora originou-se da proposição de Sarah Parkin de estímulo à formação e capacitação de lideranças para um Mundo Sustentável.

Para se inscreverem neste edital os grupos deveriam ter, no mínimo, quatro integrantes e apresentarem uma proposta de ação a ser implementada na região metropolitana de São Paulo. Ao se candidatarem deveriam explicitar qual era o problema para o qual

buscavam uma solução, como seria o empreendimento com o qual pensavam solucioná-lo e porque consideravam que tal solução seria inovadora.

Os critérios para classificação dos candidatos elencavam: o potencial inovativo da ação proposta, sua relevância para o contexto e a localidade, a viabilidade de execução, a estimativa de potencial impacto e a qualidade do projeto e da organização do grupo. A expectativa do Instituto ao investir na Rede era a emergência de mudanças em médio prazo, destacando-se: coalizões voltadas à construção comunitária; formação de novas redes e fortalecimento das existentes; influência sobre 'policy makers' para aperfeiçoamento de políticas públicas.

Considerando a importância do trabalho em rede, o Instituto buscou desenvolver as ações mediante a formação de parcerias com outras organizações que facilitam o estabelecimento de conexões e já tivessem presença no território. Como resultado da relação desenvolvida com a Fundação Tide Setubal, em 2018, foi lançado o edital Inova ZL, uma chamada para projetos voltados para o fortalecimento cultural, econômico e territorial das periferias urbanas da grande São Paulo. O objetivo do edital foi investir e oferecer apoio metodológico para iniciativas que trabalhavam para a diminuição das desigualdades sociais, na defesa de direitos humanos, fomentando a inovação social e promovendo o empreendedorismo local com sustentabilidade. Uma ação conjunta entre as duas organizações, que buscou potencializar o trabalho que já vinha sendo realizado na região.

Usando a mesma metodologia do Divergente Positivo, os grupos aprovados participaram ao longo de 2019 de um conjunto de atividades programadas de capacitação em design thinking e monitoramento e as reuniões de mentoria. Através dessas ações procurou-se oferecer condições e apoio para que os grupos pudessem definir com clareza as especificidades do problema definido e das soluções que estavam desenhando, bem como, pudessem desenvolver as habilidades para empregar determinadas técnicas e as competências necessárias para trabalhar em rede.

Inscreveram-se 211¹ grupos sendo 66 classificados, dos quais 36 para participarem da Jornada de atividades. Foram selecionadas iniciativas focadas no empreendedorismo social, as quais não precisavam, necessariamente, constituírem-se em organizações formais, podendo apresentar diversos formatos como coletivos e associações informais com diferentes níveis de maturidade institucional. Em março de 2020, existiam 22 grupos ativos que foram objeto de análise neste estudo.

Essa característica foi atraente para pessoas e pequenos grupos que, embora sensibilizados para atuarem na busca de soluções para os problemas socioambientais,

¹ Em 2017 tiveram 86 grupos inscritos, foram selecionados 15 para participar da jornada, sendo que 10 receberam apoio financeiro, capacitação e mentoria e 5 somente capacitação e mentoria. Em 2018, parceria com Fundação Tide Setúbal, 52 grupos se inscreveram e 8 foram selecionados. Em 2019, 73 projetos se inscreveram e 13 foram selecionados.

não detinham uma estruturação organizacional, mas desejavam trabalhar de forma colaborativa. Com isto, o processo seletivo foi bastante flexível incorporando uma leva de iniciativas muito diversa, na qual constavam tanto organizações formais, geralmente OSCs e OSCIPs, com personalidade jurídica de associações, como a Agência Solano Trindade por exemplo; quanto projetos idealizados por poucas pessoas como o O Que Você Quer Ser, que motivou um grupo de estudantes secundaristas; ou o Reflexões da Liberdade, centrado na trajetória pessoal do seu criador.

Em 2019, se uniu à e Fundação ABH, Fundação Alphaville e Instituto Macambira, para lançar o edital Atuação Perifasul, que ainda está em curso, e por isso não fez parte do escopo desta pesquisa.

Durante o ano de 2020, face às limitações de contato e deslocamentos criados pela crise pandêmica, o Instituto não deixou de manter o contato com os grupos participantes, com o objetivo de estimulá-los a manter suas atividades quando possível, ou integrá-los em ações de apoio mútuo. Foi criado um grupo de *whatsapp* de modo que as Coordenadoras da Rede-Comunidade pudessem se comunicar com os participantes, estimulando-os a transmitirem informações, a trocarem experiências e ideias para manter viva a proposta de que eles constituiriam uma rede.

Foi nesse cenário que se desenhou a proposta desta pesquisa com o objetivo de conhecer os resultados obtidos pelas iniciativas dos grupos participantes; quais foram as mudanças que haviam ocorrido com o projeto/ideia com que se candidataram inicialmente; e, quais foram as contribuições que os participantes julgaram que suas iniciativas obtiveram por terem participado da Rede Comunidade de Inovação.

Com os resultados deste estudo pretende-se conhecer melhor quais são os fatores que afetam a formação e o funcionamento de redes sociais, quais as possibilidades de que estas sejam geradoras de inovação social; se a participação em redes incrementa a capacidade de absorção de conhecimentos dos participantes; e, se é possível identificar a percepção individual e coletiva do valor da rede para a inovação social.

Espera-se que a reflexão propiciada pelo conhecimento sistematizado advindo da experiência dessas pessoas e grupos participantes possam contribuir para que o Instituto Jatobás aperfeiçoe suas iniciativas de promoção de redes comunitárias voltadas à inovação social e compartilhe essa experiência com outras organizações de atuação socioambiental.

2. A JORNADA

A pesquisa foi realizada pela equipe do CEATS/USP, que constituiu um grupo de 6 pesquisadores formado por alunos do programa de Mestrado Profissional e Doutorado em Administração da FEA/USP. O trabalho foi orientado e apoiado pelos técnicos do Instituto Jatobás que detinham o conhecimento dos projetos da Instituição e

estabeleceram a interação com os grupos participantes durante a realização da Iniciativa.

Na primeira etapa da pesquisa realizou-se a revisão sistemática da literatura enfocando os temas: formação e funcionamento de comunidades; o papel das redes comunitárias; aspectos conceituais e práticos de inovação social; mecanismos da percepção individual e coletiva do valor das redes.

Nessa fase também foi realizado o levantamento e análise de dados secundários que permitiram o entendimento da proposição do Instituto Jatobás e das características dos grupos participantes. Através dos documentos internos do Instituto procurou-se delinear o perfil descritivo dos 22 grupos participantes que foram convidados a participar da pesquisa, o qual foi complementado mediante a busca de informações complementares em sites e publicações disponíveis.

Na segunda etapa, a partir do referencial teórico sobre redes e inovação social foi possível elaborar o problema de investigação e os objetivos que direcionaram o levantamento e análise dos dados primários, obtidos junto às pessoas identificadas por terem liderado os grupos/coletivos/empreendimentos participantes da Rede Comunidade de Inovação.

Nessa etapa da pesquisa foram realizadas as seguintes atividades:

A) **Delimitação do Problema de Investigação** que foi sintetizada nos seguintes termos:

Verificar se a participação do grupo (coletivo, associação, OSC, empreendimento social) nas atividades propostas pela iniciativa do Instituto Jatobás contribuiu para a formação de redes comunitárias de inovação social e qual a percepção dos participantes sobre o valor absorvido por seus grupos.

B) **Definição dos Objetivos** do Levantamento e Análise dos Dados obtidos junto aos Grupos Participantes:

- ✓ Verificar se e como os grupos participantes (coletivos, associações, OSCs, empreendimentos sociais) se constituíram em uma rede e/ou constituíram redes comunitárias, à partir do estímulo recebido do Instituto Jatobás.
- ✓ Verificar se os grupos participantes implementaram o projeto/ideia original com o qual se inscreveram nos editais, ou se este sofreu aperfeiçoamentos/modificações advindas da participação na iniciativa do Instituto.

- ✓ Identificar se a participação na iniciativa do Instituto Jatobás provocou mudanças/aperfeiçoamentos em aspectos organizacionais e institucionais dos grupos participantes.

C) Construção de uma Matriz de Amarração:

Visando estabelecer a consistência do desenho da pesquisa foi construída uma matriz com o objetivo de alinhar o problema e os objetivos da investigação ao referencial teórico-conceitual que daria suporte às análises dos dados.

Desta forma, foi possível definir as categorias analíticas nas quais se agregariam os dados primários e secundários coletados sobre os grupos participantes bem como elaborar as questões para um roteiro de entrevista semi-estruturada aplicada no levantamento de opiniões junto às lideranças dos grupos participantes da Rede, que aceitaram colaborar com a pesquisa.

Matriz de Amarração do Design da Pesquisa

Problema de Investigação	Objetivos	Categorias Analíticas	Sugestões de Perguntas aos Entrevistados
<p>Verificar se a participação do grupo nas atividades desenvolvidas pela Rede Comunidade de Inovação do Instituto Jatobás contribuiu para a formação de redes comunitárias e qual a percepção de valor absorvido pelos grupos.</p>	<p>Verificar se e como os grupos participantes se constituíram em uma rede e/ou constituíram redes comunitárias, à partir do estímulo recebido do Instituto Jatobás.</p>	<p>Motivação para participar da Rede</p> <p>As redes têm papel importante de estímulo, colaboração, disseminação e escalonamento de projetos de inovação social (Cipolla e Afonso, 2018)</p>	<p><i>Qual foi sua motivação para inscrever-se no edital dessa Iniciativa? Você tinha experiências anteriores de participação em editais? Antes de participar desta Rede quantas e quais organizações você conhecia? Qual relação tinha com essas organizações? Seu grupo já havia apresentado sua ideia/projeto para outras organizações? Qual foi o resultado?</i></p>
	<p>Verificar se os grupos participantes implementaram o projeto/ideia original ou se este sofreu aperfeiçoamentos/modificações advindas da participação na Iniciativa do Instituto.</p> <p>Analisar o status da inovação proposta</p>	<p>Características da Atuação dos Grupos:</p> <p>Abrangência da Inovação (local, regional, nacional)</p> <p>Profundidade da Inovação (incremental, institucional ou disruptiva) (Strasser, 2020; Comini, 2016)</p>	<p><i>Após a participação na Rede o grupo manteve a continuidade da ação/projeto inscrito na Iniciativa? Se sim, qual é o status atual? Se não o que motivou a descontinuidade? Quais reflexões, insights e aperfeiçoamentos da ideia/projeto do grupo foram gerados através da participação nas atividades da Iniciativa? Quais mudanças foram realizadas na ideia/projeto original do grupo ?</i></p>
	<p>Identificar se a participação na Iniciativa do Instituto Jatobás provocou mudanças/aperfeiçoamentos em aspectos organizacionais e institucionais dos grupos participantes.</p>	<p>Desenvolvimento Organizacional e Institucional</p> <p>Desenvolvimento de Habilidades e Competências Individuais (Dutra, 2004)</p> <p>Empoderamento: relacionamento, autonomia, senso de impacto, significado e resiliência (Avelino, 2019)</p>	<p><i>Descreva qual foi o maior ganho para você e para seu grupo por ter participado dessa Iniciativa. Cite algum tipo de conhecimento, habilidade, técnica que seu grupo não conhecia e que pode ser incorporado ao seu projeto. O que você mudaria hoje para conceber e implantar seu projeto/ideia original? Quais atividades da Iniciativa mais contribuíram com sua ideia/projeto? Como foi essa contribuição? O que você sugere para aperfeiçoar as atividades e a proposta da Rede Comunidade de Inovação?</i></p>

Na terceira etapa da pesquisa foi realizado o levantamento de dados primários (depoimentos, histórias de vida, opiniões e percepções sobre a participação na Rede, críticas e recomendações para a Iniciativa) junto aos grupos participantes da iniciativa do Jatobás.

Foram realizadas 22 entrevistas com as lideranças dos grupos participantes que aceitaram o convite para colaborar com a pesquisa, cada qual com cerca de 60 minutos de duração, por meio virtual empregando a plataforma Zoom. Embora houvesse um roteiro básico constituído pelas perguntas sugeridas da Matriz de Amarração, cada entrevistador adaptou as questões ao conhecimento prévio que obtivera sobre aquele grupo e, principalmente, estimulou o entrevistado a comentar com liberdade sobre sua vivência no âmbito da iniciativa da Rede Comunidade de Inovação Social.

Após o trabalho de campo o material coletado nas transcrições e vídeos das entrevistas foi integrado com os dados secundários obtidos preliminarmente e submetidos aos procedimentos de interpretação e análise de conteúdo (Bardin, 1977) pelo grupo de pesquisadores. Procurou-se identificar as similitudes e diferenças de fatos narrados e analisar o conteúdo de opiniões, percepções e representações expressadas pelos entrevistados, à luz das categorias analíticas construídas na Matriz de Amarração.

Sintetizando as informações obtidas foi possível construir um quadro de tabulação que caracteriza o perfil dos grupos participantes:

Quadro 1 - Painel de Caracterização dos Grupos Participantes Pesquisados

Grupos	Região	Áreas de Atuação	Entrada	Breve Descrição	Estruturação Organizacional	Ação/projeto teve continuidade?
Agência Solano Trindade	Campo Limpo - Zona Sul	Artes, Empreendedorismo, Gastronomia	2018	Empreendimento cultural com a proposta de fomento e fortalecimento da economia da cultura criativa, através do incentivo à produção e difusão da cultura popular. A principal ação desse projeto é procurar entender melhor as relações de produção, consumo e comercialização de serviços, produtos e conhecimentos culturais e assim contribuir com o desenvolvimento da economia criativa local.	Organização formal OSCIP	Sim
Arqcoop+	Itaim Paulista - Zona Leste	Arquitetura, Urbanismo, Empreendedorismo	2019	Cooperativa de arquitetura e urbanismo. O projeto prevê atender os microempreendedores da Zona Leste de São Paulo, principalmente aqueles que tiveram seus comércios parcialmente ou totalmente fechados e dependem integralmente do seu negócio para o próprio sustento. A ação visa auxiliar virtualmente os comerciantes neste momento de crise à organizar o espaço interno de suas lojas.	Organização formal Cooperativa	Sim
Ateliê Cendira	Jardim São Luiz - Zona Sul	Feminismo, Empreendedorismo, Moda	2018	Espaço compartilhado por mulheres periféricas. Auto-cuidado, arte, bem-estar, moda, empreendedorismo e sustentabilidade são temas discutidos com esta comunidade, onde criam e fabricam produtos artesanais. O espaço surgiu a partir da necessidade de essas mulheres terem um local para trabalhar suas produções artísticas e artesanais que não fosse suas próprias casas, em modelo de coworking.	Organização informal Coletivo	Sim, modificado
Coalizão Clima Mobilidade	Centro	Arquitetura, Mobilidade Urbana, Clima	2018	Uma aliança de organizações e movimentos da sociedade civil que atua com o tema da Mobilidade Ativa e Mudanças Climáticas para, impactar e influenciar a agenda climática nacional, de forma a tornar mais ambiciosas suas medidas de redução de emissões no setor de transportes, reconhecendo pedestres e ciclistas como pilares fundamentais das cidades de baixo carbono.	Organização informal Movimento	Não
Conexão Musas	Centro	Artes, Feminismo, Educação	2018	Programa do Instituto Empodera que une mulheres em situação de vulnerabilidade de diversos lugares do país para capacitá-las e conectá-las, através de processos e projetos que possibilitem e fortaleçam o desenvolvimento pessoal, geração de renda e autonomia, principalmente, com iniciativas ligadas a moda, artesanato e culinária.	Organização informal Programa	Sim, modificado
Desacelera SP	Centro	Saúde, Bem estar	2017	É uma rede formada por pessoas, organizações, coletivo e empreendimentos que representa o movimento slow.		Sim, modificado

Diversifix	Centro	Diversidade, Afrodescendentes, Equidade	2019	Plataforma onde profissionais podem avaliar e consultar dados reais sobre as práticas de diversidade das empresas. Hub que facilita a conexão entre empresas conscientes e variados projetos de diversidade e inclusão social. Atua no modelo de negócio SAAS???? com foco em recrutamento de profissionais de grupos minorizados.	Organização formal Negócio social	Não
É bom de ver, cidade	Cidade Líder - Zona Leste	Mobilidade Urbana, Urbanismo, Arquitetura	2019	Tem o objetivo de incentivar jovens a assumirem o protagonismo de cidadãos ativos, propondo a transformação em suas próprias comunidades através de jogos, métodos ágeis de educação e do aprendizado autodirigido. As ações conectam pessoas a mentores, criando espaço e condições para viabilizar as mais variadas ideias.	Organização informal Coletivo	Não
Encrespados	Campo Limpo - Zona Sul	Afrodescendentes, Educação	2018	Formações em escolas e comunidades, voltadas para jovens, que abordam temáticas étnico-raciais, diversidade de gênero e direitos humanos, utilizando as mais diversas expressões culturais		Sim
Escreva seu Futuro	Centro	Educação	2018	Trabalham para garantir que os jovens entre 13 e 17 anos e em vulnerabilidade social (órfãos em lares e abrigos) atendidos pelo projeto desenvolvam autonomia, independência financeira e um plano de vida para construção de um futuro em que eles se orgulhem. Por meio de oficinas, abordam temas como o autoconhecimento, autopercepção, a importância de bons hábitos.	Organização informal em estruturação para OSCIP	Sim, modificado
Feminismo Comunitário	Real Parque - Zona Sul	Segurança, Feminismo	2018	Grupo de pessoas das comunidades do Real Parque e Panorama que busca trabalhar com arte, cultura e desenvolvimento comunitário, procurando alternativas para mitigar os casos de violência contra a mulher.	Organização informal Coletivo	Sim, modificado
Gaia+	Piracicaba	Educação, Infância, Saúde, Bem estar	2018	Oferece amparo educacional no sentido amplo (habilidades socioemocionais, arte e cultura, atenção plena e atividades esportivas) para que crianças e jovens de cinco escolas públicas e 4 OSCs desenvolvam seu potencial. Entre os valores promovidos estão a gratidão, trabalho em equipe e simplificação.	Organização formal OSCIP	Sim, modificado
IPA Brasil	Centro	Infância	2017	OSC que compartilha a missão da International Play Association, com a missão de proteger, promover e preservar o brincar da criança como um direito fundamental, fazendo com que crianças e adolescentes tenham oportunidades para o brincar livre e acesso à cultura e ao lazer, com base no Artigo 31 da Convenção dos Direitos da Criança - ONU.	Organização formal	Sim

Limpa Brasil	Zona Sul	Educação, Reciclagem	2018	Tem como objetivo promover a conscientização da população brasileira para preservação do meio ambiente e da vida. É responsável no Brasil pela execução das ações do maior movimento de mobilização mundial em defesa do descarte adequado de resíduos, o Let's do it! – que já atraiu voluntários em ações de limpeza em mais de 180 países.	Organização formal	Sim
Meninas Mahin	Zona Leste	Empreendedorismo Afrodescendentes, Feminismo	2018	O Meninas Mahin, por meio da FEIRA AFRO MENINAS MAHIN tem como objetivo fomentar o empreendedorismo da mulher preta e contribuir com a redução das desigualdades raciais mediante ações afirmativas que integram atividades artesanais, artísticas, esportivas, musicais, literárias, oficinas de cidadania.	Organização informal Coletivo	Sim
MPR Reciclagem	Jardim Helena - Zona Leste	Reciclagem	2019	Empresa que coleta os materiais recicláveis direto nas residências e em troca a pessoa vai acumulando pontos e, quando desejar, pode trocar por produtos do mercadinho on-line da MPR, onde o morador se inscreve para a coleta dos seus recicláveis e para a troca de pontos. Também realizam palestras e ações de conscientização	Organização formal Negócio social	Sim
Mulheres Urbanas	Itaim Paulista	Artes, Feminismo	2019	Grupo de mulheres artistas, que trabalham com artes visuais, educação e ativismo, da zona leste de São Paulo	Organização informal Coletivo	Sim, modificado
O que você quer ser	Zona Sul	Educação	2019	Grupo de jovens da zona sul que auxiliam outros jovens a ingressar no mercado de trabalho.	Organização informal Coletivo	Não
Reflexões da Liberdade	Embu das Artes	Educação, Legislação, Sistema Carcerário, Cultura de paz	2017	Promove a intervenção diretamente no corpo social, através de dinâmicas de grupo e palestras, para desenvolver uma nova forma de pensar em escolas, empresas e prisões.	Organização formal OSCIP	Sim
São Paulo Lab / Agrogyn	Sumarezinho e Zona Leste	Orgânicos, Saúde	2018	Espaço de agricultura urbana com práticas que combinam exercícios físicos ao manejo de hortas comunitárias para promover a socialização entre vizinhos	Organização informal Coletivo	Sim, modificado
Teatro de Container	Centro	Arquitetura, Urbanismo, Artes	2018	Polo cultural construído com 11 contêineres, na região central de São Paulo/Santa Ifigênia. Um espaço onde se encontrassem caminhos alternativos para democratização do acesso à cultura.	Organização formal	Sim, modificado
Wilifa	Itaim Paulista - Zona Leste	Equidade, Educação	2019	Hub de projetos socioculturais na quebrada da zona leste de São Paulo, atuando em frentes como rodas de conversas Femininas (Lobas que conversam) e Masculinas (Eu no singular), GDDE (Grupo de estudos de editais), Visita guiada ao museu Afro, Wilifacast (podcast) e atuação no Centro para crianças e adolescentes.	Organização informal Coletivo	Sim, modificado

3. A COLHEITA

3.1. Motivação para participar da Rede

A maioria dos grupos pesquisados foi atraída pela iniciativa do Instituto Jatobás em busca de apoio financeiro para viabilizar sua ideia/projeto original. Alguns são organizações formais mais estruturadas, que tem na busca por editais que oferecem recursos, uma atividade cotidiana e rotineira de captação que sustenta seu funcionamento; outros são coletivos e associações informais que procuram ganhar experiência em responder a tais estímulos, aprender a formalizar seus projetos e iniciar o relacionamento com potenciais financiadores.

“Sempre tem um motivo nada nobre: a gente precisa de recurso...a gente precisava de recurso para viabilizar esse projeto de impacto.... é disso que a gente vive, esse é nosso objetivo.” (Gaia)

Contudo, todos relatam que ao mixar essa oferta de recurso financeiro com atividades de capacitação e mentoria, a proposta do Instituto Jatobás apresentou um diferencial positivo que foi significativo, seja para o aperfeiçoamento da ideia original, seja modificá-la de forma substancial.

“Na verdade, foi um super efeito colateral positivo a gente não tinha ideia de quão legal seria o processo com o Jatobás; a gente foi muito surpreendido positivamente” (Gaia)

“No Instituto Jatobás foi a primeira vez que participamos de um programa que tivesse uma mentoria e formação mais extensa” (SPLab/Agrogyn)

“O edital possibilitou que a gente fosse um pouco mais além. A gente conseguiu alcançar outros lugares. Conseguimos olhar para o coletivo de forma a propor outras ações, além do que a gente já fazia” (Mulheres Urbanas)

Alguns grupos participantes já detinham a experiência de buscar apoios participando de editais como o Gaia, o IPA Brasil, o Limpa Brasil, a Agência Solano Trindade que são organizações formais, estruturadas e que pelo tempo de atuação já apresentam certa maturidade institucional. Ou porque contam com fundadores que detêm experiência adquirida ao longo da vida participando de outras organizações do Terceiro Setor e de seus programas de formação e capacitação, como acontece com a liderança do Conexão Musas. Ou, ainda, porque foram orientados a participar de editais por organizações mais estruturadas como o Instituto Casulo que estimulou o grupo do Feminismo Comunitário a inscrever-se no edital; e o Conexões Urbanas cuja fundadora estava inserida no Instituto Empodera.

Outros, contudo, por estarem buscando amadurecer a estruturação de seu empreendimento recorreram ao Jatobás para sua própria construção enquanto organização, como o Reflexões da Liberdade, o Diversifix, o Desacelera e o Encrespados.

“O próprio processo de se inscrever já seria para a gente um exercício de aprendizagem. Para a gente falar sobre o projeto, dar mais consistência no nosso discurso acabou sendo fundamental, pois o Desacelera precisava de uma ‘mãozinha’ para acontecer. A gente tinha muita coisa rolando, mas por ser constituído por poucas pessoas tínhamos pouco foco” (Desacelera)

“A gente se inscreveu para ganhar experiência... precisava aprender como escrever um projeto para responder aos editais” (Encrespados)

Foi possível identificar casos nos quais a participação na Iniciativa provocou forte alteração dos motivos que haviam estimulado os grupos a se candidatarem aos editais. A ArqCoop+ identificou que o escopo de seu projeto era excessivamente amplo e redefiniu sua missão; o Ateliê Cendira pode conhecer melhor as necessidades das mulheres que participavam do coletivo redimensionando sua atuação; o Teatro de Container reviu totalmente sua proposta que era voltada à oferta de espetáculos teatrais ao público infantil e passou a usar o espaço físico da praça e seus containers para atender a população de moradores de rua que vive em seu entorno. Destaca-se também, o caso do grupo Gaia que descontinuou o projeto original, devido a falta de flexibilidade da metodologia, mas aproveitou os conhecimentos adquiridos nas formações da Iniciativa para implementar uma ação de produção de conteúdo para professores lidarem com os problemas socioemocionais das crianças, em linha com a intenção inicial de seu projeto. Como também o caso do SPLab/Agrogyn que identificou na associação da sua proposta de criação de hortas comunitárias com a disponibilidade de equipamentos para atividades de condicionamento físico, uma forma de estimular as pessoas a cuidarem da saúde pessoal, da alimentação sadia e da ação comunitária.

Esses casos mais ou menos drásticos de alteração do projeto original, ou mesmo da situação inicial que motivou o grupo participante a fazer parte da Rede Comunidade de Inovação, suscitam alguns pontos de reflexão:

- 1) A participação em rede propicia, como ressalta Cipolla e Afonso (2018), a disseminação de conhecimentos e informações que estimulam os participantes a aperfeiçoarem seus projetos e ações.
- 2) Esse resultado não foi homogêneo para todos os pesquisados em virtude da heterogeneidade de composição dos grupos participantes da Iniciativa. Compunham a Rede organizações formais estruturadas sob a forma de OSCs e de empresas, mas outras participaram dos editais embora não tivessem CNPJ ativo ou documentações legais de constituição.
- 3) Tal flexibilidade na seleção dos inscritos nos editais foi ressaltada positivamente, principalmente pelos grupos participantes informais e pouco estruturados, como Wilifa, Encrespados, O Que Você Quer Ser, os quais não teriam

oportunidade de participar em processos que fossem mais exigentes quanto à apresentação de documentos jurídico-legais de organização. Por outro lado, ela foi criticada por organizações como Clima Mobilidade, Diversifix, IPA Brasil, Gaia, cujos respondente indicaram que houve alguma dificuldade para estabelecer uma relação de identidade com outros grupos participantes, cuja inserção no território e tipo de propósito não se assemelhavam aos seus.

- 4) Tal heterogeneidade foi positiva para a constituição da Rede, na medida em que atendeu aos critérios do processo seletivo da Iniciativa, no sentido de privilegiar pessoas/grupos com sensibilidade para identificar problemas sociais e propor soluções através de ações inovativas. Obteve-se, assim, um amplo e diversificado leque de questões sociais diagnosticadas e de propostas para solucioná-los ou minimizá-los. Tal resultado reforça a tese de que redes estimulam a cooperação e que o trabalho colaborativo gera inovações criativas (Strasser,2020; Comini, 2016).
- 5) Mas, em outra leitura, a heterogeneidade de composição da Rede trouxe algumas dificuldades de gestão, principalmente, no que concerne ao alinhamento de expectativas, ao monitoramento da implementação das ações/projetos propostos e à avaliação dos resultados e/ou de possíveis impactos desejados.

3.2. Atuação dos Grupos

Embora tenha sido possível estabelecer contato com as lideranças de 22 dos grupos participantes da Iniciativa do Instituto para realização das entrevistas, não foi possível detectar com clareza o status atual de atuação e, principalmente, de implementação das ideias/projetos que motivaram sua inserção na Rede Comunidade de Inovação, como se observa na tabulação do Painel de Caracterização dos Grupos.

Duas dificuldades prejudicaram a coleta desses dados: o tempo decorrido desde dos últimos eventos presenciais promovidos pela Rede, levando a que os entrevistados não recordassem de detalhes da participação de seus grupos. E em segundo lugar, mas mais importante, o efeito da crise pandêmica do COVID sobre a atuação de todos os grupos. O isolamento social impediu a realização de eventos presenciais da própria Rede, bem como, restringiu drasticamente a atuação da maioria dos grupos. A Coordenação da Rede reagiu à situação criando um grupo de What's App para comunicar-se com os grupos e estimular a comunicação entre eles, de modo a estimular parcerias ou, pelos menos, alguma colaboração entre eles.

Analisando as respostas obtidas pode-se tabular quatro ações/projetos que foram descontinuados: Diversifix, porque não atingia o público-alvo inicialmente focado; Clima Mobilidade, devido às restrições sociais e políticas para obtenção de recursos. Os

grupos Encrespados, É Bom de Ver a Cidade e Feminismo Comunitário modificaram a ação/projeto original pela dificuldade de acesso às populações-alvo mas, também, em função de insights provocados pelos eventos de formação e capacitação e pelo acesso a novos conhecimentos, métodos e técnicas transmitidos pelo conteúdo desses programas.

Destaca-se o caso do Feminismo Comunitário que propunha, inicialmente, criar um aplicativo de celular para que mulheres pudessem comunicar, com agilidade, situações nas quais eram vítimas de violência. Durante a participação nas atividades da Iniciativa puderam constatar as fragilidades da proposta como a escassez de acesso e má qualidade da internet nos bairros onde pretendiam atuar, bem como, que as potenciais usuárias não tinham condições financeiras para adquirir smartphones. Reformularam, então, sua atuação criando atividades presenciais como rodas de conversa nas quais se amplia o acesso das mulheres às informações e orientações necessárias para conhecerem e fazerem uso de seus direitos. Outro exemplo é o do coletivo Wilifa que pretendia criar a 'Bienal dos Sebos', definida como uma ação de multiplicar sebos de livros 'nas quebradas' estimulando a leitura como agente transformador das pessoas, principalmente, criança e jovens. Migraram para executar um projeto em um Centro Municipal de Atendimento de Crianças e Adolescentes, onde ofereceram aos jovens usuários aulas de dança, teatro, robótica, discotecagem e de comportamento em processos de recrutamento e seleção. Embora o projeto estivesse descontinuado no momento da pesquisa em função da pandemia, do encerramento das atividades do Centro e da falta de recursos, os dois fundadores entrevistados asseguraram que:

“Temos a intenção de retomar as atividades dessa frente. Estamos procurando outro espaço e não paramos de procurar outros editais porque a proposta é a gente conseguir se reerguer financeiramente para dar continuidade. E se nada der certo a gente vai tentar ‘vaquinha’ porque a intenção é não parar” (Wilifa)

O que se pode deduzir das narrativas é que, superadas as limitações da pandemia, quase todos os grupos participantes têm a intenção de dar continuidade à sua atuação, exceção feita ao O Que Você quer Ser cujos integrantes se dispersaram após o encerramento das aulas; e o Clima Mobilidade que alega sua dependência à mudança das políticas públicas sobre a questão climática e ao surgimento de oportunidades de financiamento.

Observa-se, porém, que tal continuidade não significa a implementação e consolidação da ideia/ação/projeto original apresentado pelo grupo participante durante a inscrição nos editais. Isto porque a maioria deles pressupunha encontros presenciais e deslocamentos físicos que poderão vir a ser menos utilizados no futuro 'novo normal' porque se tornaram impeditivos no período pandêmico. É provável que esta vivência propicie a criação de novas ideias de interação estimulando os grupos a buscarem inovações seja em sua forma de atuar, seja no tipo de solução que vinham propondo aos problemas sociais a que se dedicavam.

Acrescente-se, também, que a maioria dos projetos com os quais iniciaram sua participação na Rede foi modificada em aspectos mais ou menos essenciais, em virtude de influências e aprendizados obtidos nos programas de capacitação e atividades de mentoria oferecidos pela iniciativa do Instituto. Este é um aspecto positivo resultante do funcionamento da Rede Comunidade de Inovação porque permite concluir que a experiência de vivenciá-la inspirou essas pessoas e grupos, que já estavam sensibilizados para a atuação social a persistirem em seus propósitos, iluminando seus caminhos para a realização das ações. Contudo não assegurou que pudessem continuar enquanto grupos ativos, nem que estabelecessem entre si interações sólidas mais sólidas e permanente.

As ações e projetos que os grupos participantes propuseram e os que realizaram são preponderantemente de abrangência local, o que ressalta a importância do território, visto que tal 'enraizamento' propicia aperfeiçoar os diagnósticos e as intervenções, no sentido de melhor adequação às especificidades das comunidades (Comini, 2016). Vários comentários dos entrevistados ressaltaram a importância de seus grupos terem construído, dessa forma, uma identidade específica por conhecerem melhor as necessidades, expectativas e 'dores' de suas comunidades e, desta forma, reconhecerem-se entre si durante as atividades da Rede.

Opiniões no sentido contrário reforçam essa conclusão sobre a importância da inserção territorial, por exemplo, quando o entrevistado do Gaia ressalta:

“O Instituto Jatobás tem focado mais em ONGs da Zona Sul, que é diferente de nosso perfil de ONG, mas mesmo assim a gente conseguiu trocar algumas figurinhas, porém a troca mesmo, de ideias de propostas foi mais com o próprio Jatobás. As outras organizações tem uma similaridade maior...acho que eles conversam mais entre eles por estarem ali regionalmente, por se sentirem mais similares”

Embora os grupos considerem que as ações que propuseram configurem inovações sociais observou-se que elas não necessariamente apresentam características inovativas. Quando muito são intervenções que buscam incrementar positivamente alguns aspectos da condição sócio econômica das populações alvo. Como as feiras das Meninas Mahin que valorizam a produção e o comércio de pequenos produtores locais, em especial mulheres negras que elaboram produtos de inspiração afro. Assim, como o Ateliê Cendira e o Conexão Musas que buscam criar projetos e condições para geração de renda das pessoas de suas comunidades. E a Agência Solano Trindade, o Mulheres Urbanas e o Wilifa, cada qual com diferentes tipos de ação e em diversas regiões, mas todos com o propósito de fortalecer o empreendedorismo cultural.

A própria expressão adotada pelo Instituto Jatobás alia uma definição simples – “...qualquer processo que muda modos de vida ou convivência social...” com outra mais sofisticada – “... criação de formas de organização e dinâmicas de funcionamento inéditas que alteram os fluxos interativos que percorrem uma rede de pessoas,

interrompendo a reprodução inercial de comportamentos”- o que lhe permitiu usar critérios bastante flexíveis ao selecionar os grupos participantes de sua iniciativa.

Desta forma, parece que a expressão ‘inovação social’ não é concebida por esses grupos com sua acepção teórico-conceitual, mas funcionou mais como um chamariz para se inscreverem, como uma ideia-força que lhes proporcionava identificarem-se com a mudança social, com o propósito de oferecer uma alternativa nova, ainda que não necessariamente inovadora, para aplacar as dores que diagnosticaram nas populações alvo para quem direcionaram suas ações. Desta forma, participar de uma iniciativa denominada de inovação social oferecia aos grupos uma espécie de ‘*up grade* de status’, um reconhecimento de que suas proposições de ação podiam ser classificadas como inovadoras. Em seus depoimentos os entrevistados explicaram a inovação de suas propostas da forma mais simples, como: “... pensar formas inovadoras das pessoas se juntarem para enfrentarem seus problemas”; ‘...propostas inovadoras, muitas vezes é só olhar para um trabalho que as pessoas já fazem, valorizar e incentivar aquilo”.

O propósito inovador explicitado pela Rede Comunidade de Inovação Social buscava a consolidação dela própria como uma rede ativa dos grupos participantes e/ou a estimulação destes para constituírem novas redes comunitárias, fosse pela identidade territorial, fosse pelas similitudes das ações propostas, fosse pela convergência no atendimento de certas populações alvo específicas. Com tal resultado obter-se-ia a troca de experiências, ideias, habilidades e competências geradora de intensa disseminação de conhecimentos, além de intensificar a operacionalização das ações, otimizar o emprego de recursos e fortalecer a participação social nas comunidades (Avelino,2019; Cipolla e Afonso, 2018; Strasser,2020).

O Instituto Jatobás propiciou atividades presenciais que pretendiam criar as condições para que tal resultado fosse obtido, como o programa de formação em *design thinking* que é considerado, por quase a unanimidade dos entrevistados, como uma excelente oportunidade de capacitação técnica, a qual lhes propiciou aperfeiçoar seus projetos e lhes permitiu, até mesmo, rever suas posturas enquanto atores sociais em busca de promover transformações. Na mesma linha, as atividades de mentoria, mesmo quando realizadas à distância devido a pandemia, buscavam estabelecer sinergia entre os grupos, estimulando que as pessoas se conhecessem melhor, apontando semelhanças entre as ideias e proposições, indicando possibilidades de trabalho conjunto.

Alguns depoimentos nesse sentido evidenciam a tendência de obter esse resultado ainda que ele não tenha se consolidado, através da formação de parcerias e alianças estratégicas duradouras:

“Com a Rede a gente conheceu o Wilifa....o pessoal da Arq Coop para quem a gente deu entrevista em uma ‘live’...tentei até fazer um projeto com o Mauro da Reciclagem seria mais um ponto de coleta na Feira... porque a gente traz público e se transforma num espaço efetivo de sustentabilidade...Com a Wilifa ela me

ajudou mais diretamente com alguns projetos.... com a escrita de projetos” (Meninas Mahin)

“...a gente tinha lá alguns projetos que tinham bastante a ver com a gente, por exemplo, o É Bom Ver a Cidade... que também atuava com adolescentes, só que com uma metodologia diferente... também tinha o O Que Você Quer Ser, que era a galera do SENAC que tinha muito a ver com a gente porque eram jovens tentando trilhar a carreira profissional e a gente queria fazer uma parceria com eles dentro de nosso protótipo... mas acabou não rolando. Mas tinha sim alguns projetos que davam match...” (Wilifa)

São relatos que indicam que para obter o resultado de formação de parcerias e potencializar a formação de redes a iniciativa do Jatobás necessitaria de maior persistência tanto em termos de duração das atividades quanto da oferta de apoio financeiro, pois o processo é lento e sujeito a recuos face às fragilizações que podem atingi-lo. Além de usar alguns critérios que facilitassem a interação, como a inserção territorial compartilhada, o alinhamento de expectativas, a convergência de métodos e objetivos que permitissem estruturar a gestão comum das alianças (Fischer, 2002)

As narrativas dos grupos participantes que não estabeleceram parcerias são indicativas dos desafios próprios para a formação de redes, como o depoimento do entrevistado do Reflexões da Liberdade, no qual se observa que o objetivo de fortalecer sua identidade institucional e de manter uma relação personalizada com o Instituto superava, naquele momento, a expectativa de aliar-se aos parceiros da Rede:

“Porque o Reflexões é de certa maneira a institucionalização do Emerson. Eu fazia já uma série de atividade, com meu CPF e tinha desejo real de transformar essas atividades numa organização. Os primeiros passos foram dados junto com o pessoal do Instituto Jatobás....

Ou, o caso do Diversifix, cuja narrativa evidencia que as características desse grupo não se alinhavam com a maioria dos demais, em termos de territorialidade, foco em população alvo e concepção do modelo organizacional:

“De troca com os outros grupos acabou sendo bem pobre, porque nosso projeto estava muito mais voltado para o ambiente corporativo e outros projetos não ... a gente tinha visão de start up. A gente queria começar em São Paulo e ir para o mundo e os outros projetos eram: ‘eu atuo no Jardim Paulista’, ‘estou em Itaquera’. Isto é muito mais localizado e não voltado para empresas, mas para atender pessoas físicas. Por esse tipo de foco dos projetos não tinha muitas oportunidades de fazer trocas.... o Instituto investiu em projetos que estão fora do padrão de empreendedorismo”.

Já o depoimento da entrevistada da IPA Brasil ressalta o desconforto com a falta de continuidade das atividades que não teria permitido intensificar a formação de parcerias:

“Como eu não sabia como dar continuidade às formações...eu não sei se seria via Facebook ou via novas reuniões, então ficou assim no ar para mim. Eu não entendi muito bem como iria continuar, porque eu sei que a ideia dessas formações era continuar como uma rede. Então à partir desse momento é que a gente poderia ter esse contato mais estreito a nossa expectativa era essa de conhecer mais pessoas e de se fazer conhecer.... ter uma capilaridade maior”.

Para a entrevistada do Teatro do Container seu grupo não se beneficiou da Rede pois considera mais valioso o estabelecimento de uma relação sólida com o Instituto. Ressaltou que a tentativa de construir a rede através da comunicação pelo *whatsapp* também resultou infrutífera porque, em plena pandemia, cada qual estava preocupado e muito concentrado em resolver a sobrevivência do próprio projeto:

“.. era muito difícil a gente se integrar, descobrir onde o outro podia se encaixar em mim, onde eu poderia me encaixar no outro...eu sempre falava que era o calcanhar de Aquiles do processo de como fazer uma rede”.

Mas, embora não considere que a iniciativa do Jatobás alcançou esse objetivo, ao relatar como as atividades de capacitação haviam influenciado a mudança de seu projeto original, ela ressaltou como essa atuação exigiu que fosse capaz de estabelecer relações com outros atores sociais, evidenciando seu aprendizado do trabalho colaborativo:

“...então começamos a entender que eles não tinham interesse em assistir os espetáculos – nem as crianças, nem as pessoas em situação de rua - mas eles usavam o banheiro, eles penduravam suas roupas, eles faziam uso do espaço para fazer aquilo que não podiam fazer na rua. Então a gente entendeu que poderia atuar de outra forma e foi criando um espaço de convivência ali na área externa. Aí a gente começou a fazer um trabalho de mediação social com o Luis, com os assistentes sociais da Prefeitura e começamos integrá-los ... Não mais mediado pelo teatro mas mediado pelas próprias práticas das pessoas”.

Já a entrevistada do Mulheres Urbanas que também considera que não houve a formação de rede comunitária ressaltou que o Jatobás, além de fortalecer seu coletivo com apoio financeiro permitiu expandir sua atuação além da localidade. Permitindo que se observe um indício do que Avelino et al. (2019) chamam de rede translocal, que seria uma experiência fundamental para os atores sociais perceberem as possibilidades de impacto de suas propostas de inovação social e de ampliarem seu acesso a recursos além do espaço dominado por instituições formais:

“Parceria não teve não. Mas surgiram outras oportunidades, a gente conseguiu participar da Virada Sustentável lá no Galpão, fazendo um trabalho de grafite que homenageia algumas mulheres. A gente teve oportunidade de divulgar o coletivo na Cruzeiro do Sul (universidade privada). Através dos alunos de Comunicação Social. Eles fizeram um trabalho em cima do nosso coletivo, que era criar uma imagem voltada para a comunicação visual do coletivo”.

3.3. Desenvolvimento dos Grupos Participantes

3.3.1 Desenvolvimento Organizacional e Institucional

De acordo com Avelino et al (2019) o Empoderamento, é um o processo pelo qual os atores ganham a capacidade de mobilizar recursos para atingir um objetivo, o qual depende de condições facilitadoras que permitam que indivíduos e grupos gerem e mantenham os recursos psicológicos para perseguir objetivos que são importantes para eles. Na análise do desenvolvimento organizacional, identificou-se quatro situações possíveis

- a) Redirecionamento estratégico com mudança do escopo de atuação da iniciativa
- b) Validação do escopo de atuação
- c) Pouca ou nenhuma alteração
- d) Descontinuidade

Em geral, as iniciativas tiveram poucos desvios bruscos do que foi planejado. As ideias foram aprimoradas, mas sem sair da rota do que havia sido desenhado. As propostas submetidas, no geral, ainda estavam em formato de ideia quando as organizações iniciaram o trabalho ao Instituto Jatobás, ganhando forma mais robusta e factível à medida que a Rede Comunidade de Inovação contribuía com oficinas de capacitação e mentorias.

O quadro 1 revela que aproximadamente 20% dos grupos participantes não conseguiram viabilizar os objetivos organizacionais e suas iniciativas foram descontinuadas. Os depoimentos dos entrevistados tenderam a opinar que a participação de seu grupo na Rede propiciou-lhes desenvolvimento organizacional por meio do refinamento do escopo de atuação.

"O edital possibilitou que a gente fosse um pouco mais além. A gente conseguiu alcançar outros lugares...Conseguimos olhar para o coletivo de forma a propor outras ações, além do que a gente já fazia."(Mulheres Urbanas)

"a gente ia dando correções de rumo. Cortando coisas para simplificar o que a gente queria fazer, como eu falei a gente queria o mundo. E a gente teve que ir arrumando. 'ah! isso aqui a gente não vai fazer, a gente precisa focar nisso'." (Diversifix)

"As mentorias foram fundamentais para a gente entender quem nós éramos e com quem a gente ia atuar, quem era o nosso público alvo e estabelecer minimamente os produtos e metodologias que a gente tinha" (É bom de ver, cidade)

"O resultado final de ter participado da metodologia e o resultado que a gente obteve em relação a nossa proposta eu achei muito interessante, porque você acaba se desmotivando. Esse local que a gente escolheu por várias vezes tinha recebido uma atividade do Limpa Brasil e ele continuava sujo, né? E eu acabava pensando: será que vale a pena o nosso esforço? Será que é suficiente? Será que a gente tá no

caminho certo?” [O resultado da pesquisa] fortaleceu um pouco aquela dúvida. A gente estava meio esmorecido com a questão dos mutirões (cogitando não mais realizá-los)...mas, pelo contrário, acabou estimulando a gente a continuar com essas ações (Limpa Brasil)

Foi interessante observar que embora os objetivos de desenvolvimento institucional não fossem expressos pela iniciativa do Jatobás e, tampouco, pelos grupos que se candidataram, pode-se observar que em alguns casos os entrevistados perceberam o ganho de maturidade institucional, revelado pela reconfiguração da sua forma de funcionar. Por exemplo os relatos das lideranças do Teatro de Container e do Meninas Mahin.

“A gente começou a ter mais visão de negócio e de sustentabilidade financeira. Isso ficou muito escurecido, muito nítido. A gente é um negócio de impacto social. A gente vai ajudar essas meninas até onde a gente consegue ajudar, mas a gente também precisa gerar renda.” (Meninas Mahin)

“Então isso também foi interessante da gente entender que a gente podia atuar de outra forma. Quem abriu esse olhar foi a questão do Divergente Positivo, que deu, assim, uma nova perspectiva, um horizonte diferente para que a gente pudesse caminhar...um conhecimento novo”. (Teatro de Container)

Pode-se constatar que a Rede contribuiu mais fortemente com o amadurecimento das organizações para aqueles grupos participantes que estavam no momento de ‘ideação’, ou concepção de seus projetos e que se mostravam mais abertos a se ‘desapegarem’ de suas ideias originais. Foi particularmente eficaz nestes casos a capacitação no método de ‘*design thinking*’, principalmente, por terem realizado ‘pesquisas de empatia’ que se mostraram instrumentos essenciais para a remodelagem das propostas.

Já as organizações mais maduras e estruturadas como o Gaia, Agência Solano Trindade, Ipa Brasil, Limpa Brasil e MPR Reciclagem praticamente não foram afetadas em suas características organizacionais e institucionais, até porque, se candidataram aos editais com uma proposta de projeto ou programa que era apenas uma parte pequena de sua atuação.

Percebeu-se que as iniciativas que eram lideradas por empreendedores com mais vivência em outros programas de capacitação e aceleração não perceberam ganhos expressivos no desenvolvimento organizacional, mas mudanças incrementais nos projetos. Isto pode indicar que a maior agregação de valor que a proposta da Rede Comunidade de Inovação pode gerar para os grupos participantes foi, justamente, alavancar o desenvolvimento organizacional daqueles que se encontravam em um estágio inicial de ideação.

3.3.2 Desenvolvimento de Habilidades e Competências Individuais

A atividade da Rede ressaltada com mais elevada frequência como contributiva para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos pelos entrevistados foi o programa de capacitação em *design thinking*, principalmente as vivências realizadas com as pesquisas de empatia, que levaram ao aprofundamento dos diagnósticos e refinamento dos escopos de atuação. A contribuição citada em segundo lugar pelos entrevistados foi a oportunidade de empregar os resultados dessas pesquisas e outros conhecimentos auferidos com as palestras e, principalmente, com as sessões de mentoria para no aperfeiçoar a ideia original de seus projetos e desenvolver suas próprias competências individuais.

*“Foi ótimo como auto percepção, como processo de autodesenvolvimento...”
(Escrevendo o Futuro)*

“... eu falo sobre o ganho de consistência, ganho de seriedade, ganho de relevância, ganho de saber organizar as nossas ideias...”(Desacelera)

“... eu acho que eu cresci muito em relação à minha pessoa mesmo... passei a entender que essa questão do feminismo tem várias vertentes...”(Mulheres Urbanas)

Fleury e Fleury (2004, p.48) define competência como “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ou seja, ter competência significa ser capaz de colocar em prática o conhecimento que se tem e que pode ser aplicado em determinado contexto social ou organizacional. Dutra (2004) explica que a competência individual se expressa em duas vertentes: as **capacidades** (ou inputs), que consistem nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV), que se constitui em uma espécie de estoque que a pessoa possui; e, a **efetiva entrega** delas à organização para agregar valor. Conhecimentos são informações armazenadas no intelecto e resgatadas para interpretar fatos; habilidades significam proficiência para realizar operações; atitudes consistem em constatações avaliativas ou predisposição em relação a algo; e valores são concepções racionalizadas que influenciam escolhas de meios e fins (Fernandes, 2013).

Fleury e Fleury (2004) classificam as competências individuais como: de negócio, técnico-profissionais e sociais. Competências de negócio estão relacionadas à interação da organização com o ambiente, o mercado e os diversos stakeholders. Competências técnicas distinguem-se por se basearem em conhecimentos técnicos sistematizados que podem ser adquiridos por aprendizagem e treinamento. Competências sociais

ênfatisam a capacidade de interagir com outras pessoas, comunicar-se, trabalhar em equipe, exercer liderança etc.

Os entrevistados apontaram que a participação na Rede Comunidade de Inovação permitiu obterem conhecimentos técnicos (como o emprego das ferramentas de design thinking) e desenvolver habilidades (organizar as ideias, estruturar um projeto, desenhar a intervenção) as quais são essenciais para desenvolver algumas competências técnico-profissionais e sociais, como:

- ✓ Gestão de Projeto: *“Conseguir estruturar a proposta e fazer ponte entre projeto”* (Desacelera)
- ✓ Visão Sistêmica: *“Entendimento da micro política da localidade”* (SP Lab/Agrogyn); *“Expansão translocal”* (Mulheres Urbanas)
- ✓ Articulação e Parcerias: *“Novos contatos e sinergias para viabilizar projetos”* (Wilifa)

3.4. Percepção de Valor Absorvido pelos Grupos Participantes

Para identificar a percepção de valor sobre a participação na Rede Comunidade de Inovação Social foi utilizada a ferramenta auxiliar chamada IRAMUTEQ. O IRAMUTEQ é um software gratuito e com fonte aberta, desenvolvido por Pierre Ratinaud e licenciado por GNU GPL (v2), que permite fazer análises estatísticas sobre ‘corpus textuais’ e sobre tabelas constituídas por indivíduos/palavras (Brígido V. & Justo, 2013).

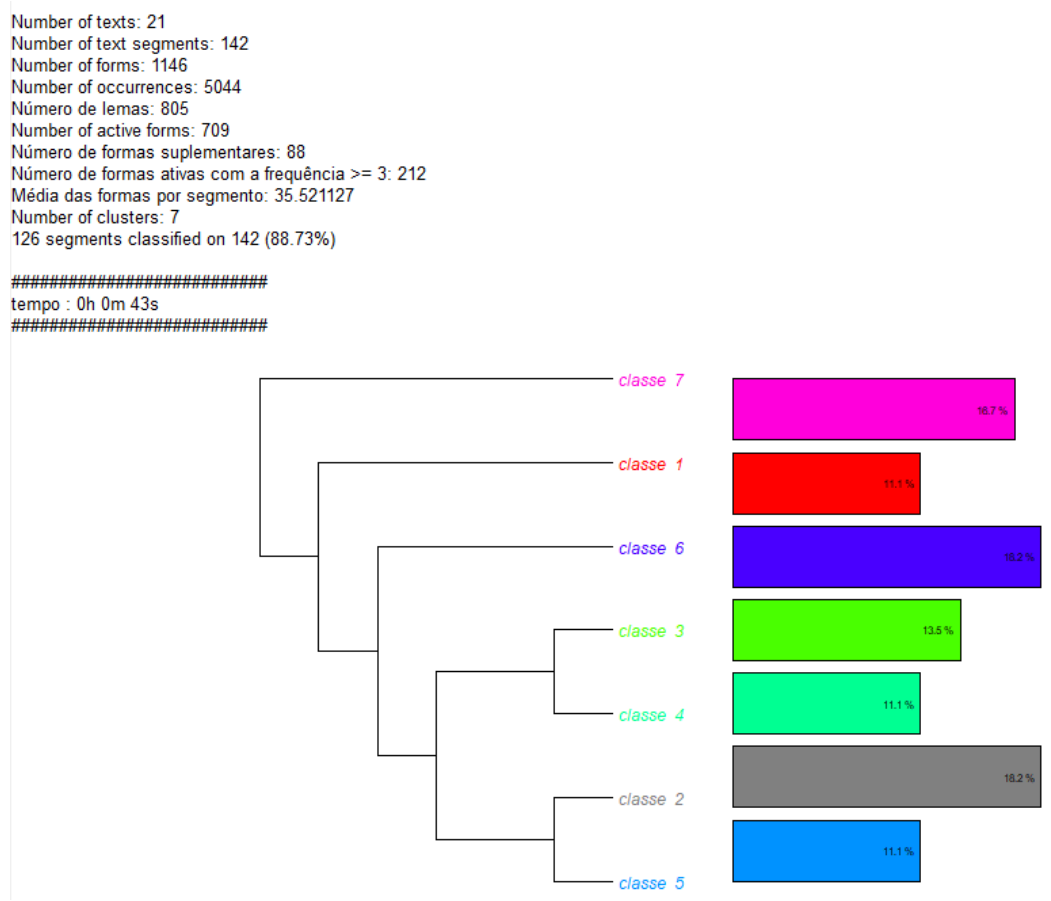
O software permite algumas análises estatísticas, conforme descrito por Ramos, Lima & Amaral, Rosa (2018). Entre as funcionalidades do software está a possibilidade de execução de análises de dados textuais em diferentes níveis (Ratinaud, 2014; Camargo & Justo, 2013; Camargo & Justo, S.d.; Kami et al., 2016).

Neste relatório foi utilizada a CHD - Classificação hierárquica descendente e a AFC - Análise Fatorial de Correspondência. Ainda segundo Ramos, Lima & Amaral, Rosa (2018) a Classificação Hierárquica Descendente pode servir para um mapeamento introdutório mais geral do corpus. É utilizada para confirmar ou inferir tendências sugeridas pelos agrupamentos lexicais na Análise de Conteúdo. Já na AFC é apresentado em um plano cartesiano os diferentes agrupamentos de palavras ou de sujeitos que constituem cada uma das classes propostas na CHD (Camargo & Justo, 2013; Camargo & Justo, S.d.; Kami et al., 2016).

O arquivo contendo o “corpus” foi estruturado com as respostas de duas questões sugeridas pelo roteiro de entrevista que se encontra na Matriz de Amarração, as quais procuravam identificar os benefícios de participação na Rede do ponto de vista dos entrevistados.

Os grupos participantes foram codificados obedecendo as características identificadas na tabulação descrita no Painel, onde cada um foi classificado pela formalidade/informalidade organizacional e pela continuidade ou não da ação que fora proposta quando de sua inserção na Rede.

Para identificar o valor percebido pelos entrevistados em participar da Rede foi utilizada inicialmente a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do iramuteq. Após a análise estatística inicial, o software conseguiu relacionar 21² respostas (textos) e foram encontrados 142 segmentos de textos (ST), com Aproveitamento de 126 STs (89%), ou seja, acima de 70% que é o percentual de aproveitamento necessário para não comprometer a análise completa. O conteúdo analisado pelo software foi categorizado em 7 classes³, conforme gráfico de Dendograma apresentado a seguir:



² 1 entrevista realizada não foi transcrita e não foi utilizada na análise do software.

³ O software gera classes que representam agrupamentos de textos com alguma convergência. Foi empregada a denominação ‘classes’ para se referir às categorias analíticas que sintetizam a percepção de valor. No anexo 1 é apresentado o gráfico AFC com apresentação das classes e organizações.

Observa-se que a classe 2 é uma das mais representativas com 23 STs e 18,2% de representatividade do total. Nela as palavras de mais elevada frequência são: importante, apoiador, entender, passar e pensar. Essa classe foi denominada “**Mentoria e Direcionamento**”, na qual são agregadas as opiniões dos entrevistados sobre a importância de ter participado não só pelo apoio financeiro, mas também pelas mentorias e oportunidades de repensarem como estruturar a iniciativa. Esse valor dado está mais associado aos grupos informais cujos projetos iniciais sofreram modificações e tiveram alguma continuidade até o momento de realização desta pesquisa. Alguns trechos, com os scores mais altos de representação ilustram estes achados:

“Olha, eu entendo que não foi apenas um benefício, foram alguns. Primeiro de viabilizar o projeto mesmo, o mais importante é isso. Também da gente ter passado pelo processo de mentoria, que eu acho que foi bem importante também não só a questão do aporte financeiro” Wilifa (score: 132.28)

“Isso foi muito importante para a gente, o ponto de direcionar também. Foi o Edu que me passou essa cola, elas mostraram que a gente tinha que tencionar, pois se quiséssemos só falar de “slow” em um site, não seria um movimento teria que tencionar mesmo” Desacelera (score: 125.18)

“Estamos conectando com pessoas de tempos atrás. Eu acho que isso vai dando também uma certa segurança, porque você tem um apoiador, que ao mesmo tempo, é parceiro e não é só apoiador. Acho que isso, também é uma vantagem para pensar coisas novas” Conexão Musas (score: 110.08)

“Acho que esse que eu citei, de olhar para o nosso trabalho com valor de trabalho mesmo, e não só um hobby, que não seja considerado um trabalho. E pensar nessa questão de projetos, a gente conseguiu estruturar melhor” Mulheres Urbanas (score: 104.81)

Essa classe está sub-relacionada com a classe 5 a qual foi denominada “**Novas Iniciativas**”. Ela apresenta 14 STs com 11% de representatividade total. As palavras mais frequentes foram: novo, repensar, nova perspectiva. Este fator foi mais preponderante para as organizações formalmente estruturadas. Alguns os trechos de entrevista desta classe são:

“A gente ainda está caminhando para a ideia de tudo online agora, mas a gente entende que essa é a nova linguagem (...). Se essa é a ferramenta que a gente tem hoje em dia, vamos usar ela para fazer o melhor que a gente puder. A gente percebeu que essa é a nova linguagem, então a gente já está fazendo um novo planejamento para que os nossos cursos sejam oferecidos virtualmente” IPA Brasil (score: 112-74)

Foi interessante observar que os grupos que não deram continuidade ao projeto inscrito também indicaram esta categoria como relevante, enfatizando a oportunidade de repensar sua própria forma de atuação, como no caso de Diversifix:

“Ter esse conhecimento de que existe algo assim, dá uma esperança até para no futuro começar um projeto novo. É muito mais certo, onde conseguir uma aceleração (...)” Diversifix (score: 67-63):

A terceira categoria com maior representatividade (13%) refere-se a **Financiamento**, apresentando 17 STs. As palavras mais frequentes são: vez, depender, conseguir. Apareceu de forma mais frequente em organizações informais cujas ações estão sendo continuadas, porém com modificações:

“Porque o dinheiro, ele é importante sim, mas se a gente consegue se estruturar como empresa e como negócio é o que eu acho perfeito. É que, por exemplo, a gente não precisa mais depender de editais porque eu acredito que essa é a proposta no final das contas... como nós, como Wilifa, a gente não dependa para sempre e que a gente consiga viabilizar projetos que sejam sociais, mas que também a gente consiga ter algum dinheiro também. A Wilifa, a gente não tem intenção de ser ONG (...). A gente depende hoje, porque a gente não consegue fazer uma verba. É que consiga a gente tirar um pro labore” Wilifa (score: 91.11)

A quarta categoria de valor percebido (Classe 4), apresentou 14 STs com 11% de representatividade e refere-se a **Descoberta de Propósito**. As palavras mais frequentes foram: realizar, propósito, descobrir. As falas dos entrevistados vão no sentido de realizar o propósito, de dar forma ao que o projeto oferece em termos de consistência e ganho de experiência. O destaque dessas opiniões foi mais frequente nas entrevistas das organizações informais, como exemplificam os trechos abaixo:

“E conhecer outros coletivos e outros projetos, esse ganho da experiência e do conhecimento é o mais importante. A satisfação de ter conseguido realizar um trabalho, de que a nossa proposta concretizou os nossos objetivos” Diversifix (score: 81.97):

“Eu acho que eu fui falando ao longo da conversa, mas tentando sistematizar, eu acho que teve ganhos na forma que o Desacelera foi tomando em realizar a nossa vocação (...). A gente conseguiu trazer para a prática os aprendizados que a gente teve na troca com o Instituto. Eu não sou muito boa nisso, sou prolixa, deixa eu pensar, eu falei sobre o ganho da consistência”. Desacelera (score: 73-69):

“O programa possibilitou que a gente conseguisse realizar o nosso projeto de uma forma muito mais profunda e qualificada”. São Paulo Lab/Agrogyn (score: 59.29):

“Quando ele traz consistência, ele traz uma forma. A gente olhou o que a gente tinha, conseguimos reconhecer o que a gente tinha, organizar e limpar, dar uma outra forma e nomear”. Desacelera (score: 53.43)

“Eu acho que ao decorrer do projeto, a gente foi percebendo essa importância de deixar mais claro o nosso propósito. Pelo nome do coletivo, as pessoas sabem que é um coletivo que minimamente trata das questões raciais”. Encrespados (score: 44.25):

“Uma frase eu resumiria como experiência, a gente não sabia de nada nem de edital nem de projeto social. Ganhamos muita experiência. Eu resumo como ganho a experiência, acho que resume bem, o que conseguimos com o edital”. O que você quer ser (score: 40.63)

Observou-se que a classe 6, em conjunto com a classe 2, é uma das mais representativas com 23 STs e 18,2% de representatividade do total. Essa classe está sub-relacionada com a 2 e 5 como também com a 3 e 4. As palavras com maior frequência são: espaço, lá, Galpão e formação. Denominamos esta categoria como **Espaço Físico e Acolhimento**. Nesta categoria ressaltam as referências ao espaço físico como o Galpão ZL e ao espaço simbólico criado pela atitude de acolhimento que os entrevistados sentiram receber das pessoas do Instituto. Os trechos abaixo demonstram, inclusive que tais menções eram generalizadas nas entrevistas, não dependendo do tipo de organização e do status de suas ações:

“Foi pelo menos, para mim, assim uma maneira de enxergar as coisas...a oportunidade de conhecer as outras pessoas, de usar o espaço lá do Galpão, foi muito importante” Wiilifa (score: 91.81):

“Quando eu vou em qualquer espaço de coworking, qualquer lugar, qualquer incubadora, eu vejo um único perfil lá. Todas as pessoas são iguais, eu também não me vejo lá, não vejo a Angélica, não vejo a Thaís” Diversifix (score: 62.87)

“Tivemos acelerações, tanto coletivas, quanto individuais ... como as formações eram lideradas por mulheres, era outra vida. Tinha um espaço de acolhida, pensaram nas formações, a gente vinha com um processo de respiro antes” Meninas Mahin (score:61.03)

“Inclusive, as nossas oficinas, a gente conseguiu fazer lá. E o que a gente também estava preocupado, em espaço, e a gente conseguiu desenvolver as oficinas lá” Wilifa (score:60.08)

“Você chega no Galpão é um oásis, um coworking maravilhoso, um espaço colaborativo, transformador, enorme, lindo (...). A gente respirava, tinha um período de descompressão. O combinado, depois, vinha todo aquele processo de acolhida. Então abria-se espaço para todo mundo, isso foi um diferencial para mim” Meninas Mahin (score:51.13)

“Como pessoa, sempre tive o objetivo de poder transformar, ter o espaço aberto de atuação no território e entender como auxiliar da melhor forma” Arcoop+ (score: 48.67)

“Talvez seja interessante fortalecer outros lugares da cidade, para que também sejam vistos espaços com mais valor. Talvez estes recursos fariam muito mais diferença em um restaurante de Parelheiros. Tudo é impactante, sente que havia vontade e busca por estas inspirações” Coalizão Clima Mobilidade (score: 48.11)

“De uma forma um pouco egoísta, porque eu queria conhecer a sede deles em Pardinihos. Eu perguntei porque eles não faziam um evento lá. A rede online funciona, mas ter um evento imersivo tem mais a ver com quem faz toda diferença” Agrogyn (score: 44.47)

A sexta categoria foi denominada **“Contatos de Rede”**, na qual os entrevistados relataram os contatos estabelecidos por influência da participação na Rede Comunidade de Inovação. Um comentário que se destaca pela frequência elevada de referências positivas foi o que ressaltava a importância da presença e do papel desempenhado por Isabel. Mas fica evidente que a compreensão da maioria dos entrevistados é de que estar em rede significa estar em relacionamento com o Instituto Jatobás. Esta categoria (Classe 1) apresentou 11 STs com 14% de representatividade e é composta de palavras como: contato, rede, pessoal, que podem ser encontradas nos trechos das entrevistas:

“Eu acho que, em termos pessoais, o ganho foi fazer parte dessa rede. O trabalho do empreendedor social que quer fazer a diferença é tão solitário...então é bom fazer parte de uma rede com pessoas que você conhece” Agrogyn (score: 113.88)

“Documentos como cartas de recomendação também foram emitidas e (a entrevistada) entende que isso é um ganho. O aprendizado com o design thinking, também foi algo que para o pessoal que entende de rede de contatos é muito fortalecedor” Ateliê Cendira (score: 112.70)

“Enxergar o nosso coletivo de uma forma para propor nossas ações e participar de outros editais. Ganho pessoal foi a experiência, contato com a rede e com outros coletivos, com o espaço do Inova ZL que é bem inovador, que é uma coisa que a gente não tem na periferia” Mulheres Urbanas (score: 107.09)

“Em relação ao projeto, o ganho foi a parceria independentemente do edital ou do apoio, pois a parceria oferece este canal aberto, para pedir ajuda para pessoas, como a Bel, a Renata e todas as pessoas com quem a gente teve contato”. Ateliê Cendira (score: 105.00)

“Eu chamei a Isabel para me ajudar a estruturar uma iniciativa para a minha ONG, pela relação que eu criei com ela, de mentoria. Eu acredito muito nesse contato pessoal, eu confio e gosto das opiniões dela”. Agrogyn (score: 90.95)

A última categoria (classe 7), com 21 STs, apresentou 16% de representatividade. Ela também está sub-relacionada com as demais. Palavras que emergiram dessa classe são: estímulo, escuta, apoio e foi denominada **Apoio Pessoal**.

“E foi muito, muito interessante esse momento com o Instituto Jatobás, porque ajudaram na precificação, ajudaram a trazer para o papel aquilo que já eram as minhas práticas, porque o Reflexões é de certa maneira a institucionalização do Emerson (...). Esse foi o grande ganho com o pessoal do Jatobás, isso foi inicialmente porque depois nós continuamos na caminhada e eles apoiando projetos, eles tinham a demanda eu tinha alguns desejos (...). Mas com o Instituto Jatobás só agregou, só ajudou o nosso posicionamento, o primeiro apoio de recursos foi com o pessoal do Instituto Jatobás, eles apoiaram a minha pessoa e depois apoiaram o Reflexões da Liberdade”. Reflexões da Liberdade (score: 150-70)

“Mas o que eu acho que é uma estratégia interessante, para integrar, por exemplo. Eu digo, eu nunca recebi apoio econômico do Jatobás, mas eu não posso dizer que não foi um grande apoiador nossa (...). É ótimo poder ter alguém que possa fazer essa conexão, que nos escutou e que nos ajudou a organizar. Eu acho que isso foi marcante, foi o maior ganho e acho que vai continuar sendo o maior ganho”. Conexões Musas (score: 63-30)

A percepção de valor em participar de uma iniciativa social como a Rede Comunidade de Inovação vai desde um apoio, que não se resume somente em recursos financeiros, mas passa também pelo entendimento das proposições, através das monitorias que levaram os participantes a refletirem e reestruturarem suas iniciativas. Através da monitoria e dos programas de capacitação, os grupos foram percebendo o ambiente externo e foram desenhando novas ações para colocarem seus projetos em pé. Adicionalmente, alguns grupos conseguiram realizar o propósito, dar forma ao projeto, ganhar experiência e consistência. Desde uma mudança que leva em conta as características específicas da população alvo, que levou um dos grupos a abandonar a proposta de criar um aplicativo passando a focar em ações de acolhimento para tratar da questão da violência contra mulheres. Até o a alteração radical de oferecer seu espaço físico para propiciar um pouco de conforto e bem-estar a moradores de ruas quando imaginava levar espetáculos teatrais às crianças, observa-se que os novos conhecimentos absorvidos foram importantes para os grupos participantes assegurarem a continuidade de suas ações.

Entretanto, alguns grupos mencionaram que a iniciativa do Jatobás poderia oferecer programas mais práticos e melhores estruturados. Principalmente, para que eles consigam sobreviver sem terem uma dependência contínua de se candidatarem a novos editais para viabilizarem seus projetos sociais.

Um ponto muito importante mencionado pelos entrevistados diz respeito ao território onde seus grupos promovem suas ações. Houve diversos comentários no sentido da importância de existirem espaços de inovação na periferia como o Galpão ZL, até para promoverem encontros e eventos da Rede Comunidade de Inovação, assim como de outras iniciativas que visam a formação de rede.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos aspectos essenciais para estimular a formação e consolidação de redes focadas em inovação social é o de possibilitar o empoderamento e a autonomia dos grupos convidados a participar, seja em organizações formais ou coletivos e associações informais. O desenvolvimento de seu modelo organizacional e do seu status jurídico-legal, ou apenas no sentido do aperfeiçoamento de sua estrutura de funcionamento. Mas, independentemente de maior ou menor formalização, o importante é que evolua no sentido do fortalecimento de sua identidade, adquira legitimidade institucional e, com ela, desenvolva suas *capabilities*, as quais se caracterizam como competências organizacionais.

"Contatos de Rede"
(semelhantes)

"Descoberta do
propósito e
financiamento"

A iniciativa Rede Comunidade de Inovação Social do Instituto Jatobás possibilitou que os grupos participantes validassem o escopo de atuação e, em alguns casos, modificassem profundamente sua atuação social. O ganho de "musculatura" institucional foi visível principalmente nos grupos que estavam em fase de ideação. No entanto, a heterogeneidade das iniciativas, seja por estarem em momentos diferentes do ciclo de vida organizacional, seja por não estarem atuando no mesmo território ou com 'causas' e métodos semelhantes dificultou a formação de uma rede, ou de múltiplas redes comunitárias e parcerias estratégicas.

Espaço Físico/
Acolhimento

Um aspecto muito positivo da metodologia usada pela iniciativa do Jatobás foi a associação entre a teoria e a prática, principalmente no apoio oferecidos através de práticas de mentoria *'tailor made'*, as quais auxiliaram os grupos participantes a encontrarem soluções personalizadas para os desafios enfrentados. Inclusive abundam as referências positivas às pessoas do Instituto que trabalhavam nessas atividades e se destacavam pelo interesse, dedicação e comprometimento. O mesmo resultado não aparece nos depoimentos dos entrevistados oriundos das organizações formais, mais maduras e estruturadas, para quem o conteúdo programático dessas oficinas não era uma novidade. Havendo, inclusive, críticas sobre a inadequação do linguajar dos facilitadores –excesso de uso de palavras em inglês e expressões sofisticadas– e dos exemplos práticos e casos relatados –que não levariam em conta a realidade brasileira, ou do tipo de comunidades onde as ações sociais são realizadas.

Outras dificuldades relatadas para melhor aproveitamento dos investimentos da Rede em formação e capacitação dizem respeito à gestão da Rede e à logística dos eventos. Um entrevistado ressaltou que ao vincular o pagamento das parcelas do recurso financeiro à evolução do projeto o Instituto não apenas provocava lentidão do processo, como transmitia uma mensagem de falta de confiança e desrespeito à autonomia do grupo. Muitos elogiavam as boas condições de trabalho oferecidas no Galpão da Fundação Tide Setúbal, enquanto outros ressaltaram a dificuldade de se deslocarem para o local e as despesas com transporte e alimentação. Outros, por sua vez, criticaram

a realização de alguns eventos em hotéis dada a impessoalidade do local e, principalmente, por serem espaços luxuosos com os quais a maioria não tinha familiaridade. Nesse sentido sugeriam que a Rede deveria realizar tais eventos nos territórios de inserção dos grupos participantes usando, inclusive, o fornecimento de serviços e produtos dos empreendedores locais.

Os autores consultados ressaltam que a experiência de vivenciar o trabalho e o relacionamento em redes resulta, tanto para as pessoas como para os grupos sociais, na intensificação e fortalecimento do seu empoderamento. Como indicadores desse fenômeno destacam: relacionamento, autonomia, senso de impacto, significado e resiliência (Avelino et al, 2019). Embora a pesquisa não permita observar a incidência desses fatores o levantamento de opiniões e percepções dos entrevistados sobre o valor absorvido com a vivência na Rede trazem algumas contribuições para reflexão sobre a composição dos grupos:

- ✓ Grupos que atuam no mesmo território possibilitam parcerias entre os participantes, ações conjuntas e, portanto, podem incrementar o desenvolvimento local.
- ✓ Grupos que atuam no mesmo segmento social (população-alvo ou atividade) possibilitam maior troca de experiências e, portanto, podem estimular o desenvolvimento organizacional e fortalecer a identidade institucional.
- ✓ Composição de grupos com status institucional muito diversos (formais x informais; maduros x em fase de ideação) tornou mais complexa a gestão da Rede Comunidade de Inovação e pode dificultar a formação de redes e parcerias estratégicas focadas em inovação social.
- ✓ O momento do ciclo de vida em que está cada grupo participante (maduro ou em fase de ideação) influencia a percepção de seus integrantes acerca do valor absorvido com sua participação nas atividades e eventos promovidos pela Rede Comunidade de Inovação. Coletivos e associações informais, pouco estruturados e que não tiveram muitas experiências anteriores de apoio e de capacitação valorizam mais as oportunidades que tiveram de exercitar o trabalho em colaboração e a troca de conhecimentos em rede. Os grupos participantes mais maduros e com algum grau de formalização organizacional e institucional tendem a valorizar as mentorias para validação de sua forma de atuação e reformulação de seu projeto, principalmente, porque redundam em atendimento e soluções personalizadas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avelino, F., Dumitru, A., Cipolla, C., Kunze, I., & Wittmayer, J. (2019). *Translocal empowerment in transformative social innovation networks*. *European Planning Studies*, 28(5), 955–977. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1578339>
- Bardin, L. (1977). *The Content Analysis*. Paris: PUF
- Brígido V., & Justo, A. M. (2013). *Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ*. Universidade Federal de Santa Catarina - Laboratório de Psicologia Social Da Comunicação e Cognição - Laccos, 1–18.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). *IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais*. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/tp2013.2-16>
- Camargo, B. V., Justo, A. M. (S.d.). *Tutorial para uso do software IRAMUTEQ*. Recuperado de: <https://goo.gl/22jP4X>.
- Cipolla, C. & Afonso, R. (2018). *Social innovations in Brazil: how do social innovations flourish?. Atlas of Social Innovation*. <https://www.socialinnovationatlas.net/>
- Comini, G. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras* (tese de livre-docência). <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/pt-br.php>
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2020). *Mapping social innovation networks: Knowledge intensive social services as systems builders*. *Technological Forecasting and Social Change*, 157(August 2019), 120068. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120068>
- Fernandes, B. H. R. (2013). *Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fischer, R.M. (2002). *Desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresa e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). *Alinhando estratégia e competências*. *Revista de administração de empresas*, 44(1), 44-57.
- Frenkel, A., & Maital, S. (2014). *Mapping_National_Innovation_Ecosystems-epub*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., Rehfeld, D., & Terstriep, J. (2016). *Mapping the World of Social Innovation. Key Results of a Comparative Analysis of 1.005 Social Innovation Initiatives at a Glance*. *Social Innovation: Driving Force of Social Change*, July (612870). Retrieved from <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SI-DRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>
- Kami, M. T. M., Larocca, L. M., Chaves, M. M. N., Lowen, I. M. V., Souza, V. M. P., Goto, D. Y.N. (2016). *Trabalho no consultório na rua: uso do software IRAMUTEQ no apoio à pesquisa qualitativa*. *Escola Anna Nery*, 20(3). DOI: 10.5935/1414-8145.20160069

Ramos, M. G., Lima, V. M. do R., & Amaral-Rosa, M. P. (2018). *Contribuições do software IRAMUTEQ para a Análise Textual Discursiva*. Congresso Ibero-Americano Em Investigação Qualitativa, 1(July), 505–514.

Ratinaud, P. (2014). *IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires - 0.7 alpha 2*. Recuperado de: <http://www.iramuteg.org>

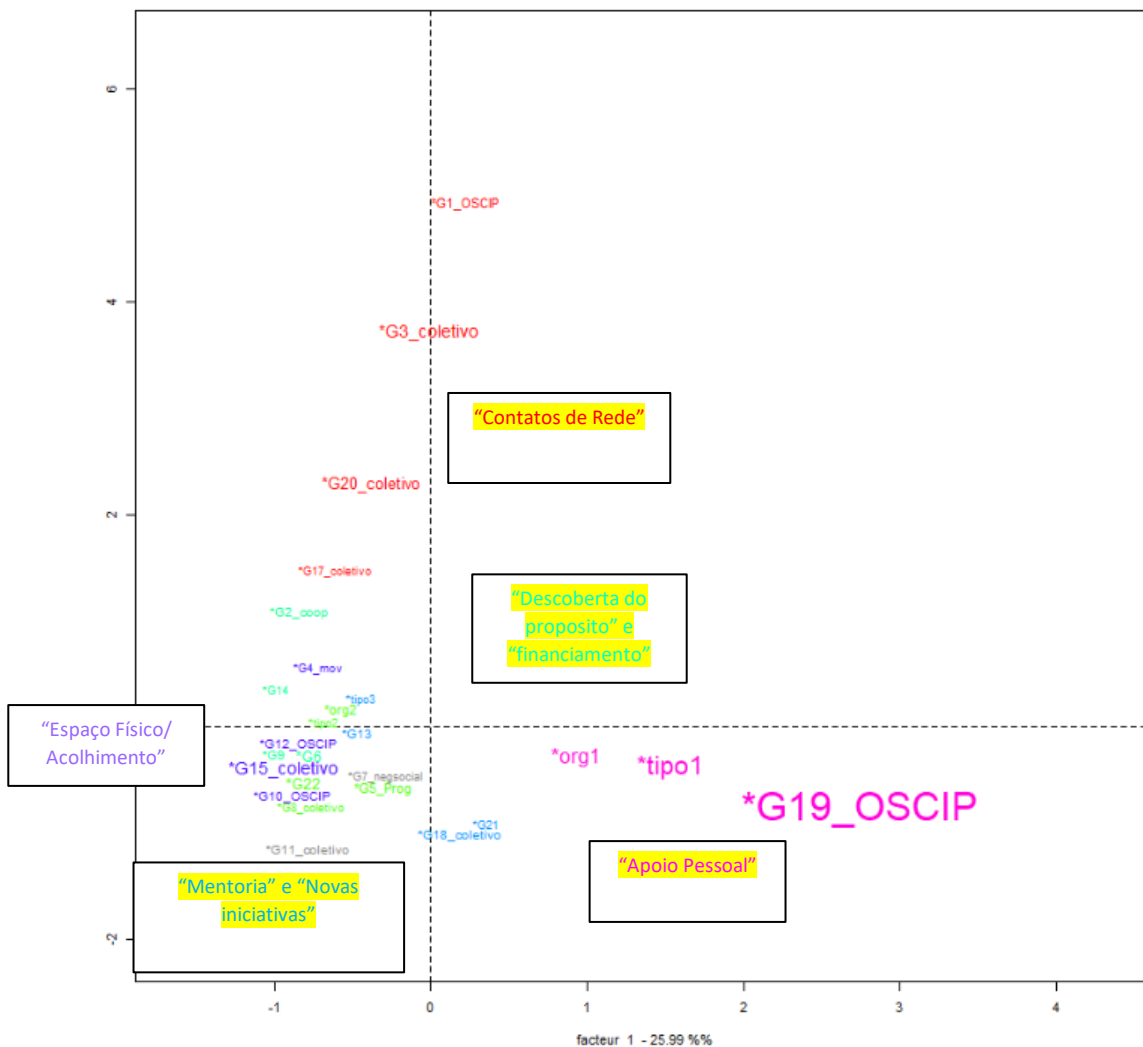
Smirnov, N., Easterday, M. W., & Gerber, E. M. (2016). *Scaling studio-based learning through social innovation networks*. *Proceedings of International Conference of the Learning Sciences, ICLS*, 1(June), 35–42. <https://doi.org/10.22318/icls2016.1>

Strasser, T.; Kraker, J & Kemp, R. (2020). *Three Dimensions of Transformative Impact and Capacity: A Conceptual Framework Applied in Social Innovation Practice*. *Sustainability*, 12(11), 4742; <https://doi.org/10.3390/su12114742>

Taatila, V. P., Suomala, J., Siltala, R., & Keskinen, S. (2006). *Framework to study the social innovation networks*. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 312–326. <https://doi.org/10.1108/14601060610678176>

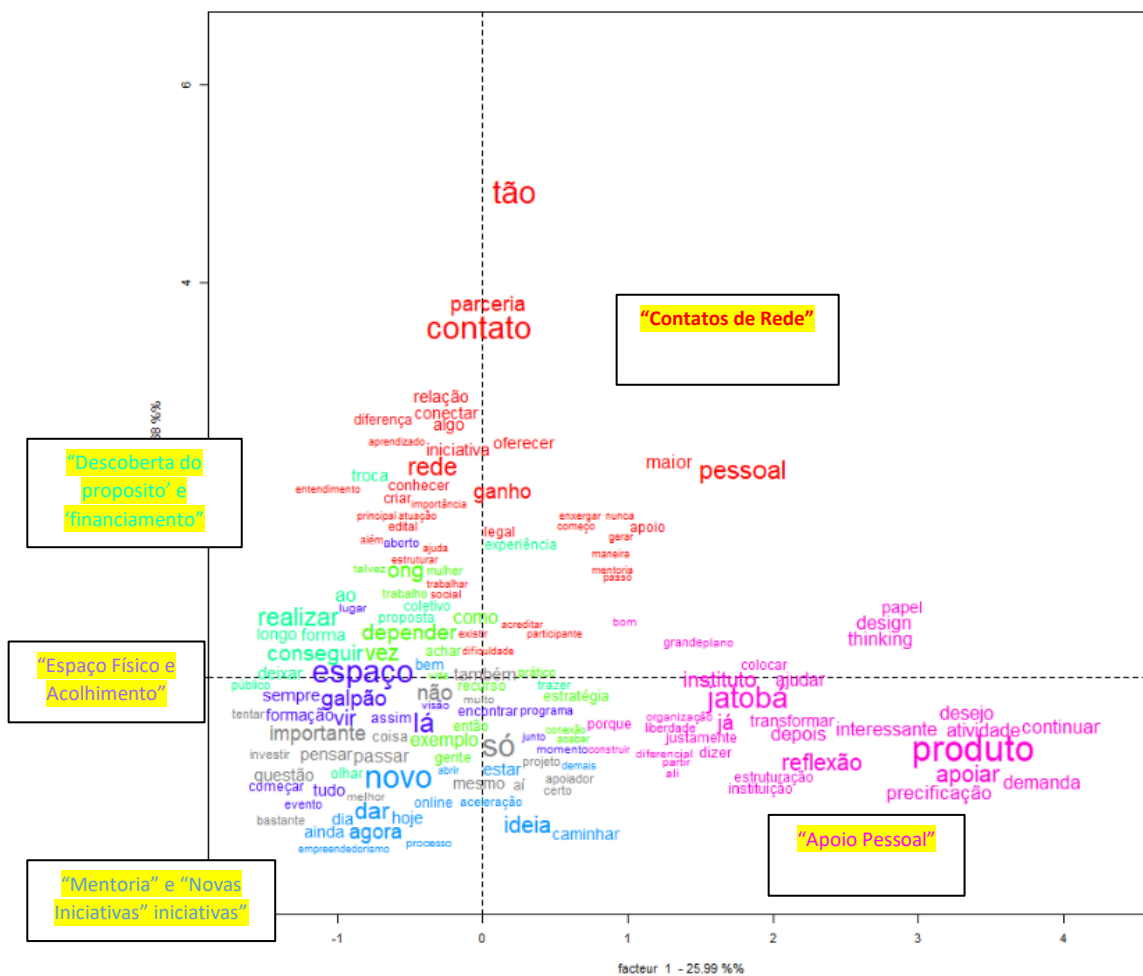
Anexo 1 – Gráficos de Análise Fatorial de Correspondência (AFC)

Gráfico 1 - AFC com os tipos de organização e nome de classes



Fonte: Análise AFC – software iramuteq – corpus benefícios IS vs01

Gráfico 2 - Frequência de palavras e nome das classes



Fonte: Análise AFC – software iramuteq – corpus benefícios IS vs01