



**ESTUDO DE CASO: UM PROJETO DE INOVAÇÃO SOCIAL COM
CRIANÇAS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE NA SERRA GAÚCHA**

**CASE STUDY: A SOCIAL INNOVATION PROJECT WITH
CHILDREN IN VULNERABILITY SITUATION IN SERRA GAÚCHA**

Cassiane Chais

Universidade de Passo Fundo, RS, Brasil
cassichais@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1922-9273>

Jaime João Bettega

Cassiane Chais
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
freijaimebettega@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5017-9323>

Daniel Hank Miri

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
danielmirid@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0765-6868>

Juliana Matte

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
ju.cxs1@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0945-2479>

Valdoir Welchen

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
vwelchen@ucs.br
<https://orcid.org/0000-0001-7042-1239>

Paula Patricia Ganzer

Centro de Ensino Superior Cenecista de Farroupilha, RS, Brasil
ganzer.paula@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4006-6517>

Pelayo Munhoz Olea

Universidade Federal do Rio Grande, RS, Brasil
pelayo.olea@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2183-8112>

Resumo

O Projeto Mão Amiga, desenvolvido na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, caracteriza-se por não ter fins lucrativos, sendo coordenado por uma equipe de voluntários que possuem o objetivo de encaminhar crianças em vulnerabilidade social para creches da cidade. Diante disso, este artigo pretende analisar se o Projeto Mão Amiga pode ser considerado uma inovação social. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, empregando-se como estratégia o estudo de caso. A técnica usada para a coleta de dados foi entrevista com roteiro semiestruturado, contendo questões abertas direcionadas aos gestores do projeto e às duas secretárias. Já a análise dos dados foi realizada mediante a análise de conteúdo, com o auxílio do *Software NVivo®*, versão 11, para o tratamento dos dados. A partir da análise, concluiu-se que o projeto estudado atende às características de uma inovação social, apresentando atributos como a formação social dos indivíduos e a preocupação com a resolução de problemas sociais por meio de ações voluntárias.

Palavras-chave: Inovação; Inovação social; Projeto Mão Amiga.

Abstract

The Mão Amiga Project, developed in the city of Caxias do Sul, in Rio Grande do Sul, is characterized by its non-profit nature, being coordinated by a team of volunteers whose objective is to refer socially vulnerable children to daycare centers in the city. Given this, this article intends to analyze the Projeto Mão Amiga can be considered a social innovation. For that, a qualitative approach, of exploratory nature, was used, using as strategy or case study. A technique used for data collection was interviewed with a semi-structured script, including open questions addressed to the project managers and the two secretaries. A data analysis was performed using content analysis, with the aid of NVivo® Software, version 11, for data treatment. From the analysis, it was concluded that the studied project meets the characteristics of a social innovation, including resources such as the social formation of individuals and the concern with solving social problems through voluntary actions.

Keywords: Innovation; Social innovation; Helping Hand Design.

1. Introdução

O conhecimento aplicado à superação das lacunas sociais causadas pela falta de acesso de parcela da população aos bens de subsistência tem despertado o interesse de atores envolvidos na transformação da realidade, inspirados a garantir dignidade a todos. Inovar socialmente é, assim, uma necessidade para afastar da vulnerabilidade pessoas que não têm acesso aos serviços e às políticas públicas (Bignetti, 2011).

Nesse cenário, a inovação social surge como resultado do conhecimento colocado a serviço das necessidades sociais, com a participação efetiva dos envolvidos, gerando soluções que provocam verdadeiras transformações e que podem ser visualizadas na melhoria da qualidade de vida da população. Sem modelos previamente estabelecidos, diferentemente da metodologia utilizada pela inovação tecnológica, a inovação social parte de uma realidade específica, respeitando o que já foi feito e acrescentando uma metodologia científica para avaliar, melhorar e otimizar processos (Bignetti, 2011).

Em certo sentido, a transformação social aguarda pela contribuição acadêmica. O olhar científico não deixa de ser imprescindível para qualificar as ações e aperfeiçoar os recursos públicos e privados. No atual contexto, em que não existe mais espaço para o assistencialismo, pode-se observar que há, em nível global e nacional, um esforço para encontrar alternativas às crises econômicas ou situações regionais históricas que excluem parcela da população do acesso aos bens destinados a suprir necessidades básicas (Agostini et al., 2015).

O surgimento de iniciativas que agregam pessoas com espírito solidário é histórico. Por meio da ação de indivíduos, comunidades, grupos de voluntários, empresas e instituições que se ocupam com a promoção humana, eventos pontuais, normalmente sob a forma de campanhas, transformam-se em ações sistemáticas, originando projetos que, mais tarde, tornam-se reconhecidos pela sociedade organizada (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011).

Ressalta-se, ainda, que o advento da responsabilidade social, no contexto da sustentabilidade, parece ter desencadeado uma dinâmica, incentivando as organizações ao engajamento em ações de promoção humana. A utilização nem sempre equilibrada desse tipo de promoção, como ocorre em casos de divulgação da própria marca, tem permitido a proliferação de ações, por parte de determinadas empresas, sem um planejamento eficiente, permanecendo quase sempre na esfera do assistencialismo. Tais ações podem até resolver situações emergenciais, mas não provocam a transformação de tal realidade (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011).

Desse modo, a inovação social parece ter um pertinente desafio, consensual por parte dos atores engajados em atividades de promoção humana: a seriedade quanto à destinação das

verbas públicas, a eficiência das políticas de assistência social e a atitude ética dos cidadãos na destinação do percentual do imposto de renda legalmente permitido à causa das crianças e dos adolescentes e ao fundo do idoso. Uma nova consciência de responsabilidade social individual poderia, portanto, auxiliar na adequada aplicação dos impostos (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011).

Nesse sentido, cabe citar o Projeto Mão Amiga, que tem se tornado referência no auxílio às famílias em situação de vulnerabilidade social, não contempladas com uma vaga nas escolas gratuitas de educação infantil na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. O fato de promover um auxílio de 50% do valor da mensalidade de uma escola de educação infantil particular e de acompanhar os pais, por meio de palestras e outras atividades, torna esse projeto uma referência no desenvolvimento da família. Como condição para integrar esse projeto, os pais devem estar atuando no mercado de trabalho e precisam estar comprometidos a participar dos eventos desenvolvidos durante o ano letivo.

Diante disso, o objetivo deste artigo consiste em analisar se o Projeto Mão Amiga pode ser considerado uma inovação social. Esta pesquisa se justifica por ter como base um projeto existente desde 2009, já premiado e reconhecido nacionalmente. Ademais, todos os beneficiários estão envolvidos na transformação da realidade e contribuem com uma parcela de responsabilidade. O fato de os pais estarem no mercado de trabalho e assumirem 50% da mensalidade da escola de educação infantil é um diferencial com consequências positivas. Além disso, o programa de desenvolvimento dos pais, por intermédio de diversas atividades, qualifica a vida familiar, espaço ideal para a educação dos filhos. Tais elementos tornam o projeto uma importante fonte de estudos e pesquisa no que concerne ao tema da inovação social.

Para atender aos objetivos propostos no estudo, este artigo apresenta quatro seções, além desta introdutória. A seguir, consta um referencial teórico sobre inovação, inovação social e os atores dentro da perspectiva social. Após, expõem-se o método e os procedimentos aplicados, efetuando-se, ainda, a apresentação e a análise dos dados. Por fim, discorre-se sobre as considerações finais desta pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1. Inovação

Em um contexto de mudanças, a inovação é compreendida e identificada como um processo criativo de implementação de novas ideias, que podem desencadear melhorias ou novos produtos, aperfeiçoando a prestação de serviços e viabilizando a estruturação de processos, mercados ou modelos organizacionais. A inovação assume papel preponderante na

transformação dos cenários econômicos e políticos e alcança a realidade social, provocando o estabelecimento de novas relações, geradoras de urgentes transformações (Agostini et al., 2015). Dessa forma, a inovação contempla a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, de um processo, de um novo método de *marketing* ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005).

A inovação requer um planejamento adequado para que gere as vantagens pretendidas. Toda inovação supõe uma gestão pertinente, inclusive a inovação social, que não possui finalidade de lucro. A gestão da inovação é o processo de organizar e dirigir os recursos da organização (humanos, materiais e econômicos) com a finalidade de aumentar a criação de novos conhecimentos, gerar ideias que permitam desenvolver novos produtos, processos e serviços ou melhorar os já existentes e transferir esse conhecimento a todas as áreas de atividade da organização (Damanpour & Gopalakrishanan, 2011).

Os desafios colocados à gestão social enquanto modo e enquanto campo de gestão dependem de mecanismos gerenciais inovadores, que favoreçam o diálogo, a participação e o empoderamento das pessoas, a transparência, a visibilidade e a avaliação das práticas, além da articulação entre Estado, empresas e organizações da sociedade civil (Tenório, 2004). Na gestão da inovação, torna-se imprescindível um olhar à política de Recursos Humanos, já que quem protagoniza as transformações são as pessoas. Diante disso, é importante atentar às relações entre inovação e gestão de recursos humanos e aos impactos de ambas no desempenho das inovações. A capacidade de inovação de uma empresa reside na inteligência, na imaginação e na criatividade de seus funcionários, de maneira que um ambiente de trabalho propício à inovação assenta-se no reconhecimento dos talentos pessoais, em relações humanas saudáveis e em uma cultura que promova a dignidade no local de trabalho (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008).

2.2. Inovação Social

Em um horizonte de maior amplitude, percebe-se que a inovação pode ser observada não apenas pela sua ligação com a atividade comercial, embora a literatura se refira ao contexto de indústrias/empresas. Um olhar atento às recentes produções científicas indica que a ideia de inovação permaneceu, por longo tempo, associada ao domínio tecnológico. Hoje, trata-se de um conceito em movimento, em que o aspecto social também é contemplado (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008).

A inovação social consiste, assim, em uma nova resposta socialmente reconhecida que

gera mudança social conectando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não contempladas por via de mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes sujeitos a processos de exclusão para desencadear mudanças na relação de poder. A importância da inovação social está, portanto, na esfera dos processos: inclusão social e capacitação de agentes mais fracos (Agostini et al., 2015).

A inovação social é de natureza não mercantil, tendo um caráter coletivo e uma intenção que não só gera, mas também visa a transformações das relações sociais (Franciscato, 2014). Implica iniciativas que escapam à ordem estabelecida, tais como uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa ou até mesmo uma ruptura face aos processos tradicionais (Diogo, 2010). A inovação social supõe uma atitude crítica e o desejo de mudar a expressão de uma maioria vanguardista (Alter, 2000).

Esse tipo de inovação se situa principalmente no âmbito do terceiro setor, mas está presente também nas políticas públicas e até em algumas entidades privadas. Contudo, a ideia mais recorrente é de que a inovação social emerge fora dessas situações, como resultado de uma mobilização em torno de um objetivo, protagonizada informalmente por um grupo ou movimento social (Agostini et al., 2015).

O engajamento político da responsabilidade social corporativa das organizações (em iniciativas de inovação social e *multi-stakeholder*) é influenciado por estilos de liderança responsáveis e postula que a maioria dos diretores executivos (CEOs) tende a adotar abordagens de liderança instrumental ou integrativa responsável, baseadas em obrigações morais percebidas para acionistas ou partes interessadas (Maak et al., 2016). Três elementos institucionais permitem processos de inovação social corporativa: engajamento de *stakeholders*, estruturas e processos operacionais e cultura organizacional. A integração da inovação social corporativa na estratégia e nas operações cria oportunidades para a cocriação, gerando valor compartilhado e aumentando a vantagem competitiva (Herrera, 2015).

Nesse sentido, a inovação social é compreendida como uma alternativa para minimizar as lacunas sociais que poderá gerar desenvolvimento local, desencadeando um processo de aprendizagem e construção coletiva. Essa inovação se justifica pelo fato de os atuais sistemas culturais e de negócios deixarem de atender às demandas sociais. Dessa forma, emergem movimentos e iniciativas para reduzir as disparidades entre classes, concedendo para significativa parcela da população condições dignas de vida (Agostini et al., 2015).

A atenção para com a questão social, no campo da pesquisa científica, é considerada recente. Porém, por meio de uma revisão bibliográfica, pode-se perceber que a própria teoria schumpeteriana não se concentra apenas na inovação tecnológica, mas também no processo de

inovação, que inclui as diferentes áreas, inclusive a social, confirmando, assim, que o modo de vida de uma sociedade garante a eficiência econômica das inovações técnicas (Agostini et al., 2015).

Tendo isso em vista, ressalta-se que uma economia global desencadeia naturalmente o dinamismo inovador, posto que a competitividade parece estar atrelada à inovação. Para manter-se ativo em um mercado atribulado por inúmeras alterações, a inovação impõe-se como uma necessidade de sobrevivência. A economia social, por sua vez, avança junto com a economia global, já que as estruturas existentes e as políticas estabelecidas se mostram insatisfatórias na superação dos mais graves problemas que provocam a desigualdade social, a destruição do meio ambiente, entre outros dramas humanos dos tempos atuais (Bignetti, 2011).

Nessa conjuntura, a inovação social surge como uma das formas de solução para a complexidade de determinados problemas sociais e para o alcance de um futuro mais promissor pela humanidade. Trata-se de um processo de aprendizagem coletiva, que leva em conta o potencial dos indivíduos, que passam a assimilar as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais (Bignetti, 2011).

Estudos mostram, além disso, não haver incompatibilidade entre a competitividade ou os lucros e as atitudes empresariais socialmente responsáveis. A inovação, mesmo estando alocada em uma organização com políticas claras e arrojadas de sustentabilidade, pode ser geradora de resultados financeiros. Organizações com a finalidade de lucro podem realizar ações de cunho social de diversas formas: desde a preservação do meio ambiente até a criação e participação em projetos que buscam a superação da vulnerabilidade social (Bignetti, 2011).

Nessa mesma linha, percebe-se o crescimento do interesse das organizações em exercitar a responsabilidade social. O mercado e a população parecem validar organizações engajadas em ações que beneficiam crianças e idosos, por exemplo. Há, inclusive, publicidade de determinadas marcas que apresentam mais as ações sociais do que os próprios produtos, ainda que indiretamente estejam projetando a respectiva marca e fidelizando seus clientes (Bignetti, 2011).

A inovação social, implementada inicialmente por voluntários, movidos pelo desejo de servir, poderá abrir caminho para uma posterior organização, inclusive assessorada e/ou encampada pelo poder público. Pode-se, assim, gerar impulso para articulações e transformações significativas, questionando políticas e estruturas mais abrangentes, especialmente pela articulação de diversos atores e pela geração de conhecimentos inovadores em gestão, os quais possam ser apropriados, inclusive, pela gestão pública e pela gestão privada (Boullosa & Schommer, 2008).

A inovação social, com tantas facetas e múltiplas manifestações, é um processo essencial para a evolução da sociedade e para a busca de alternativas sustentáveis ao bem-estar coletivo. Inovar socialmente é questão de inteligência, seja por parte das organizações ou dos poderes constituídos, uma vez que a otimização dos recursos públicos permite maior qualidade de vida, além de provocar o desenvolvimento em todas as esferas. Ademais, a responsabilidade social pode encontrar um suporte eficaz na própria inovação social, de modo que os envolvidos possam crescer e provocar as necessárias transformações, proporcionando melhores condições de vida para todos (Agostini et al., 2015).

A criação de resultados que visam atender às necessidades da sociedade, mudando fundamentalmente relações, posições e regras entre as partes interessadas envolvidas, o que inclui os usuários finais, por meio de um processo aberto de participação, intercâmbio e colaboração, e cruzando fronteiras organizacionais e jurisdições, pode ser considerada uma inovação social (Voorberg et al., 2015). Diante disso, pode-se citar o microfinanciamento como uma inovação social para aliviar a pobreza ao fornecer pequenos empréstimos não garantidos a empresários locais indigentes. Muitos mutuários usam empréstimos de microfinanciamento para semear seus pequenos empreendimentos empresariais (Sun & Im, 2015). Nesse cenário, as empresas podem alcançar um impacto social duradouro, focando fatores sistêmicos e usando a ecologia para o crescimento inclusivo. O engajamento das partes interessadas aumenta, assim, as oportunidades de cocriação e permite a inovação do modelo de negócios por meio da coleta e criação de conhecimento (Herrera, 2015).

Cabe destacar, ainda, que as parcerias em nível local tendem a excluir o governo nacional, ao passo que a colaboração internacional mais recente, dirigida multilateralmente, não inclui os negócios; os casos nacionais de inovação social são transformadores, mas acidentais e ainda não alavancados internacionalmente (Kolk & Lenfant, 2015). Um duplo paradoxo entre normas e emoções conflitantes: normas pessoais encorajam a não desperdiçar, enquanto normas sociais salientes encorajam a saída de sobras; pedir uma bolsa de cachorro gera uma vergonha imediata enquanto deixa as sobras e produz remorso e culpa antecipados (Sirieix et al., 2017).

2.3. Atores da Inovação Social

Os objetivos das inovações sociais, bem como os meios para alcançá-los, exigem a participação de diversos atores, visões e interesses, em interação via relações dialógicas. Tal variedade implica uma ambiguidade positiva, pois como ponto em comum há a redefinição contínua dos pactos entre os atores que propiciam a implementação de ações, projetos, programas, planos e políticas (Boullosa & Schommer, 2008).

Diante disso, cabe questionar: quem faz a gestão social? Que ator ou quais atores são capazes de assumir tamanha empreitada? Seja no âmbito do Estado, das empresas, da sociedade civil ou da inter-relação entre eles, quem seriam os profissionais habilitados a exercê-la? (Boullosa & Schommer, 2008).

A formação em gestão social deve estar baseada na articulação entre diferentes saberes e tende a ser potencializada em situações que envolvem práticas concretas em torno das quais as pessoas se engajam, levando saberes que já possuem e construindo outros, coletivamente. Trata-se, pois, de construir processos de formação que valorizem e estimulem a articulação entre distintos saberes, acadêmicos e não acadêmicos, multi e interdisciplinares, de diferentes atores, com diferentes histórias, origens e áreas de atuação (Boullosa & Schommer, 2008).

A inovação social, na maior parte das vezes, nasce por intermédio de iniciativas simples e pontuais, em que o desejo de sanar lacunas ou minimizar o sofrimento humano agrupa pessoas de boa vontade ao redor de determinada causa. Lester Salamon, Diretor do Centro de Estudos da Sociedade Civil da Johns Hopkins University, enfatiza em um de seus relatórios de pesquisa, no qual se refere a um estudo realizado mundialmente sobre o trabalho voluntário, que, se fosse possível unir todos os voluntários em um único país, este país seria um dos maiores do mundo, com aproximadamente um bilhão de habitantes (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011).

A estruturação da inovação social exige, ao longo do tempo, o envolvimento de outros atores além dos voluntários. Embora o tema do voluntariado seja interessante, não somente de trabalhadores voluntários é formado este terceiro setor, que contempla ações de resgate da dignidade: existe uma infinita gama de atores envolvidos nesse setor e nas atividades e nos projetos que dele fazem parte (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011).

A inovação social está em plena ascensão. Mundialmente, o terceiro setor tem ganhado destaque tanto no contexto das pesquisas acadêmicas quanto no contexto da prática. Nos últimos anos, esse setor tem apresentado publicamente números relacionados aos montantes financeiros envolvidos e ao total de colaboradores e voluntários (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011).

Esse tipo de inovação é relevante para empresas que buscam inovar na responsabilidade social corporativa e no espaço de “valor compartilhado”, para empreendedores sociais e para pesquisadores interessados nesses tópicos. Muito do conhecimento sobre inovação social corporativa consiste em conhecimento tácito que as empresas desenvolvem a partir de interações e experiências compartilhadas (Mirvis, 2016). Nesse sentido, a inovação social pode contribuir em uma área de conflito armado e fragilizada economicamente, por exemplo, em que as parcerias oferecem uma abordagem sistêmica para lidar com as lacunas institucionais de tais

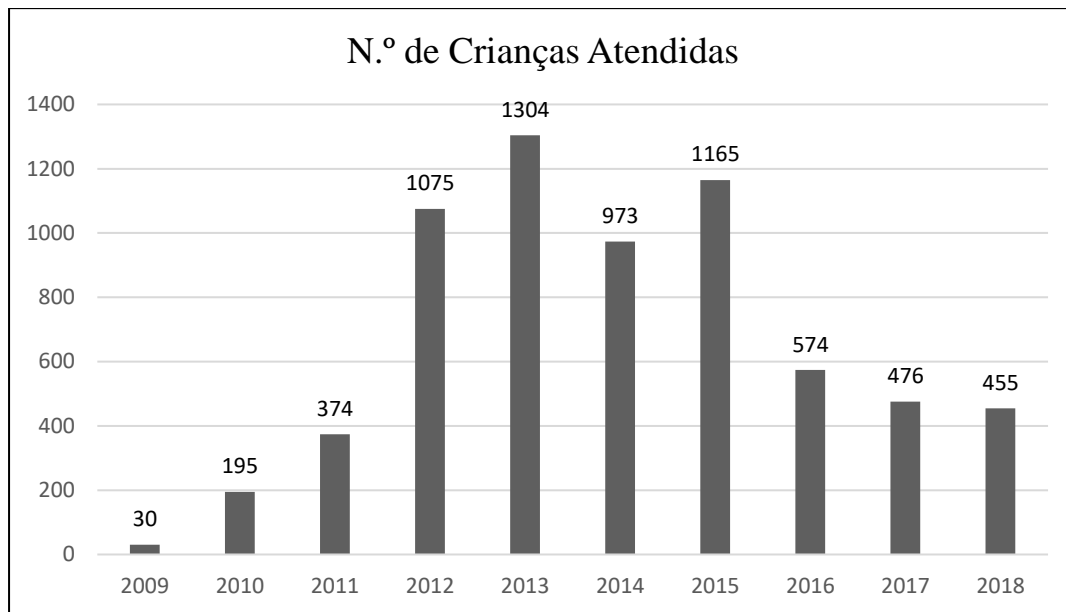
contextos “extremos” (Kolk & Lenfant, 2015).

Destaca-se, ainda, que um estilo de liderança instrumental responsável pode ser eficaz em cenários relativamente estáveis, com arranjos institucionais fortes. Um contexto complexo e instável de um ambiente pós-nacional, por sua vez, marcado por instituições fracas, exige um estilo de liderança responsável e integrador (Maak et al., 2016).

2.4. Projeto Mão Amiga

A Associação Mão Amiga (Projeto Mão Amiga) foi criada em setembro de 2009, por um grupo de voluntários sensibilizados com as crianças de famílias em situação de vulnerabilidade social, que não tinham acesso a vagas nas escolas de educação infantil no Município de Caxias do Sul, Serra gaúcha (Mão Amiga, 2018). Por intermédio de doações de pessoas físicas e jurídicas, de promoções sociais e de repasse de verbas do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Comdica) e dos voluntários associados, a entidade subsidia 50% da mensalidade nas escolas de educação infantil para crianças de zero a seis anos – a outra metade é paga pelos pais, que precisam estar inseridos no mercado de trabalho para participarem do projeto. Além do encaminhamento para capacitação, qualificação e requalificação dos membros das famílias, o projeto contribui para o fortalecimento de vínculos (Mão Amiga, 2018).

A oferta das vagas é fruto de parceria firmada com escolas particulares de educação infantil, o que permitiu uma redução no valor das mensalidades. Além da inclusão de crianças de até seis anos de idade na rede de ensino, o Mão Amiga, vinculado à Ordem dos Freis Capuchinhos, busca a conscientização dos pais sobre a importância de zelarem por melhor convivência familiar e o cuidado com a educação e o desenvolvimento dos filhos, oferecendo, assim, uma nova perspectiva de futuro às famílias. Até o mês de outubro de 2018, foram atendidas pelo projeto 455 crianças em 100 escolas conveniadas, graças ao convênio firmado com a Secretaria de Educação do Município de Caxias do Sul (Mão Amiga, 2018). No Gráfico 1, exposto a seguir, é possível observar o número de crianças atendidas desde o início do projeto até o mês de outubro de 2018, época em que esta pesquisa foi concluída.



Fonte: Mão Amiga (2018).

Gráfico 1 – Crianças atendidas pelo Projeto Mão Amiga desde 2009

Integrando o projeto há uma equipe de técnicos da área social, formada por assistentes sociais, pedagogos e psicólogos, que avalia a real situação da família e encaminha as crianças às escolas parceiras. A participação efetiva da família com 50% da mensalidade impede a acomodação e, ao mesmo tempo, possibilita vaga para mais crianças. Até o mês de outubro de 2018, a equipe de voluntários do projeto contava com 42 voluntários atuando nas áreas social, psicológica e administrativa (Mão Amiga, 2018).

Como exemplo do quanto a ação voluntária é importante para projetos de inovação social, e principalmente para o Mão Amiga, pode-se citar o fato de que o projeto foi premiado nacionalmente em outubro de 2015 por meio de uma voluntária que atua como consultora em uma rede de cosméticos. Além de destaque em uma revista nacional divulgando as ações do projeto, a consultora recebeu um prêmio de “Consultora Inspiradora” por sua ação voluntária realizada desde o ano de 2009.

3. Método

Para a elaboração deste artigo, realizou-se uma busca em bases de dados da área de administração no mês de setembro de 2018, a fim de encontrar artigos que retratassem teórica e empiricamente abordagens e experiências atuais, que poderiam compor tanto o referencial teórico quanto as análises sobre os dados coletados. A seguir, no Quadro 1, estão explícitos esses resultados.

Artigos	Ano	Citações	Revistas	Index H
A systematic review of co-creation and co-production: embarking on the social innovation journey	2015	24	Public Management Review	43
Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation	2015	20	Journal of Business Research	144
Partnerships for peace and development in fragile states: identifying missing links	2015	18	Academy of Management Perspectives	108
Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR	2016	12	Journal of Management Studies	145
Corporate social innovation: how firms learn to innovate for the greater good	2016	11	Journal of Business Research	144
Cutting microfinance interest rates: an opportunity co-creation perspective	2015	11	Entrepreneurship Theory and Practice	107
Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: the role of social innovation partnerships in a conflict-affected region	2015	10	Journal of Public Policy & Marketing	60
Understanding the antecedents of consumers' attitudes towards doggy bags in restaurants: concern about food waste, culture, norms and emotions	2017	9	Journal of Retailing and Consumer Services	57
Innovation for impact: business innovation for inclusive growth	2016	8	Journal of Business Research	144
Creating firm, customer, and societal value: toward a theory of positive marketing	2015	8	Journal of Business Research	144

Fonte: *Scopus e Web of Science (2019)*.

Quadro 1 – Artigos mais citados

Os achados dessa busca, apresentados no Quadro 1, foram citados tanto no referencial quanto na análise realizada. Além disso, para o desenvolvimento desta pesquisa, partiu-se de uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e da estratégia de estudo de caso. Como técnica de coleta dos dados, empregou-se a entrevista com roteiro semiestruturado, elaborado a partir dos roteiros encontrados na pesquisa teórica – o roteiro proposto foi revisado e validado por três doutores que investigam o tema da inovação social. Para a análise dos dados, usou-se a análise de conteúdo.

Na concepção de Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa explica fenômenos sociais, analisando experiências de indivíduos e grupos e examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Tendo em vista que a inovação social é uma área de estudo que está se desenvolvendo, acredita-se a abordagem qualitativa seja apropriada para o objetivo desta

pesquisa.

Já a estratégia de estudo de caso surge do desejo de compreender fenômenos, permitindo uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. A entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso, que, particularmente, a entrevista em profundidade permite questionar aos respondentes acerca dos fatos de um assunto e de suas opiniões sobre os eventos (Yin, 2014).

Nesse sentido, quatro dimensões foram elencadas como categorias *a priori* a serem analisadas: atividade voluntária, engajamento dos atores, mobilização de recursos e avaliação do projeto. De acordo com Bardin (2010), as categorias podem surgir durante a coleta e análise dos dados ou podem ser preestabelecidas pelo pesquisador, como foi o caso deste artigo.

Neste estudo, foram entrevistados o atual presidente do Projeto Mão Amiga, o presidente da gestão anterior e as duas secretárias voluntárias do projeto, totalizando quatro entrevistas feitas no mês de dezembro de 2015, cada uma com duração aproximada de 35 minutos. Essas pessoas foram escolhidas devido à vivência no projeto e às ações realizadas, bem como à participação em reuniões nas quais se efetuam o planejamento das ações e a avaliação das atividades.

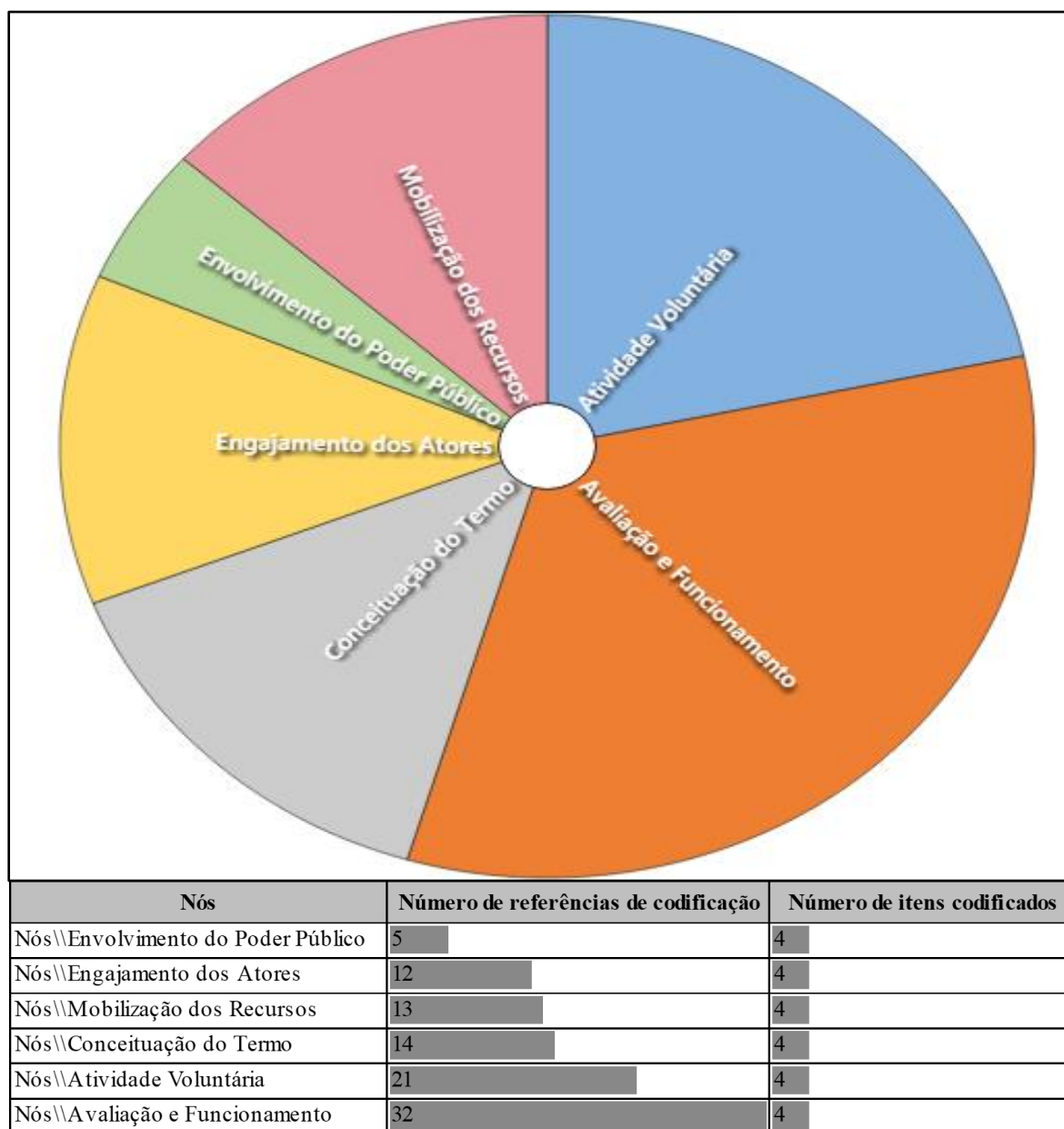
Com a autorização dos entrevistados, foi possível gravar as entrevistas para posterior transcrição, permitindo, assim, uma análise efetiva dos dados. A totalidade das transcrições gerou um conteúdo de 20 páginas, analisado a partir da técnica de análise de conteúdo, cujo objeto é analisar a palavra, ou seja, a prática da língua realizada por emissores identificados (Bardin, 2010). Para auxiliar na análise dos dados das entrevistas, foi utilizado o *software* NVivo®, versão 11.

4. Apresentação e Análise dos Dados

No início das análises, fontes de entrevistas foram inseridas no *software* e codificadas em nós. A princípio, os nós seriam as categorias elencadas *a priori*: atividade voluntária, engajamento dos atores, mobilização de recursos, avaliação do projeto e conceituação do tema. Entretanto, no momento da codificação, surgiram duas categorias *a posteriori*: envolvimento do setor público e conceituação do tema.

Instaurou-se, assim, um novo cenário, que pode ser visualizado na Figura 1, em que são apresentados os nós separados por número de codificações. A partir dessas referências, é possível analisar a importância da atividade voluntária, já que todos os entrevistados mencionaram isso em suas falas e que esse aspecto foi relacionado em 21 referências de codificação. Além disso, foram citadas a avaliação e o funcionamento do projeto, demonstrando

a importância que os gestores concedem para o ato de estar constantemente pensando e repensando melhorias e adaptações ao que já está sendo feito no âmbito do projeto.

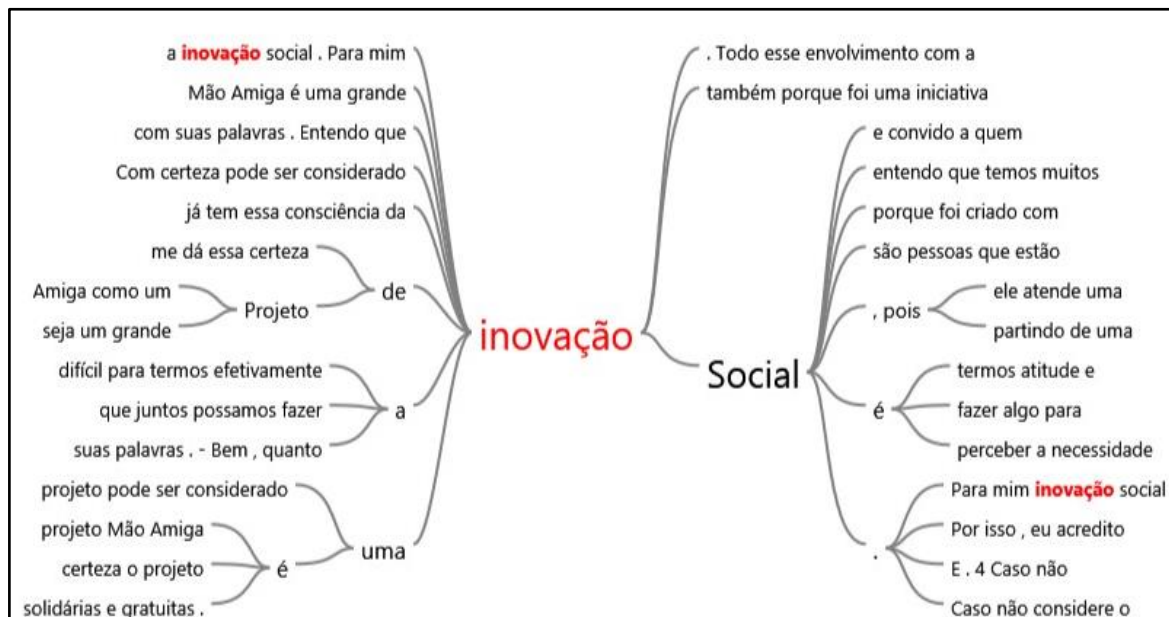


Fonte: Elaborado pelos autores a partir do NVivo®.

Figura 1 – Hierarquia de referências de codificação

Durante a consulta por palavras, foi possível identificar a importância social do projeto – item imprescindível para uma inovação social – por meio da árvore de palavras, gerada a partir do *software*, apresentada na Figura 2. Essa análise recebe destaque, pois indica algumas combinações importantes, tais como o fato de a palavra *inovação* estar atrelada à palavra *social* e de ambas estarem ligadas a frases como: “[...] Mão Amiga é um projeto de inovação social”,

“[...] atitude para fazer algo”, “[...] juntos possamos fazer” e “[...] ter consciência”, conforme pode ser visualizado na Figura 2.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do NVivo®.

Figura 2 – Consulta de pesquisa de texto

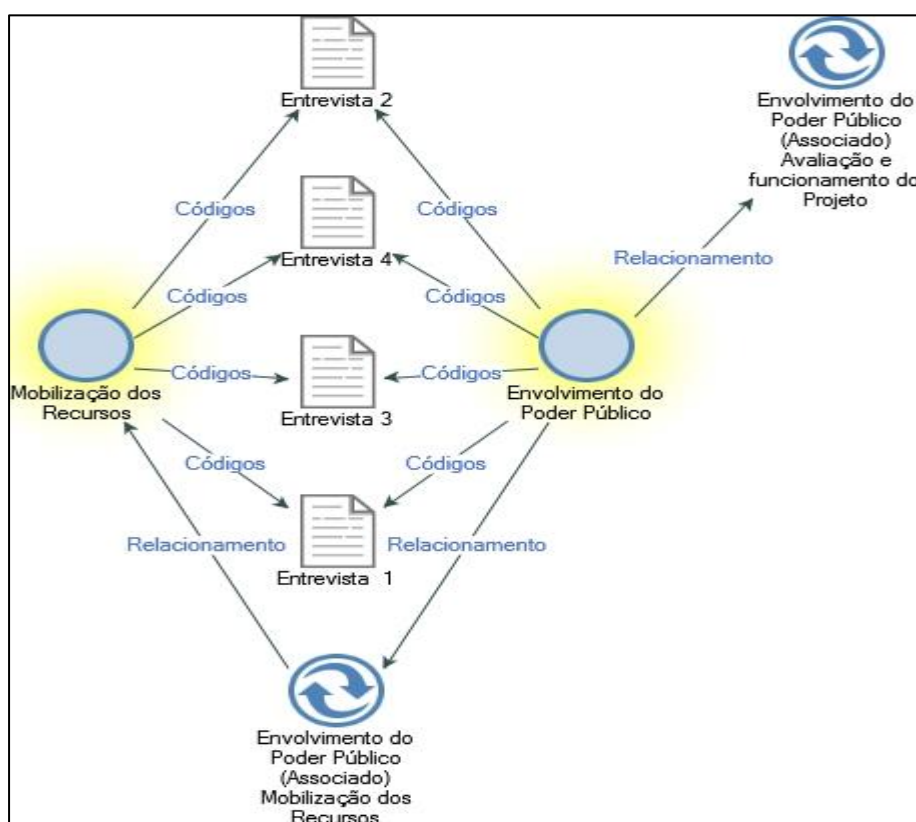
De acordo com todos os entrevistados, as atividades dos voluntários do Projeto Mão Amiga contribuem para sua formação como indivíduo na sociedade. A seguir, consta um trecho de duas entrevistas que comprovam essa afirmação:

[...] posso dizer que, com certeza, aprendi muito no Projeto Mão Amiga nestes dois anos e meio, que eu estou como voluntário muito mais do que 5, 6 anos a nível profissional. Porque lidar com voluntários, trabalhar com as pessoas é muito bom e, naturalmente, requer sempre um pouco de habilidade para conduzir. E isso me fez crescer muito, além de poder contribuir com o objetivo principal, que era de ajudar as pessoas e, no caso do projeto Mão Amiga, ajudar as crianças. Eu sou muito grato por Deus de ter me dado essa oportunidade (Entrevistado 1).

[...] o projeto Mão Amiga preencheu a minha vida; preciso dizer que hoje sou muito mais feliz e realizada: me trouxe um círculo de amizades de pessoas que têm como objetivo fazer o bem. Me sinto como fazendo parte de uma grande família que tem um objetivo maior, que é ajudar as outras pessoas, que é olhar além de si mesmo. Me sinto muito motivada e estou muito feliz de poder fazer parte deste lindo projeto (Entrevistado 2).

Segundo Boullosa e Schommer (2008), os processos de formação que valorizam e estimulam a articulação entre diferentes saberes, acadêmicos e não acadêmicos, multi e interdisciplinares, de atores distintos, com diferentes histórias, origens e áreas de atuação, são processos que contribuem para uma formação social, como é o caso dos voluntários entrevistados. Conforme os depoimentos supracitados, evidenciam-se traços de inovação social no Projeto Mão Amiga.

A partir do diagrama de comparação apresentado na Figura 3, a seguir, é possível verificar que todos os entrevistados citaram as duas categorias abordadas e que há uma relação de associação entre o envolvimento do poder público e o funcionamento do projeto. Isso é esclarecido pelas falas dos entrevistados quando relatam os convênios do projeto com a secretaria municipal e também o recebimento de apoio por parte do poder público em ações de divulgação das atividades. Outra relação que se apresenta na Figura 3 é a associação do poder público com a mobilização dos recursos, o que ocorre porque os recursos, tanto humanos quanto financeiros, acabam sendo estimulados por meio de ações desenvolvidas com apoio de entes como o poder público. Essas ações podem aumentar a participação e o envolvimento de voluntários ligados ao projeto, bem como elevar o montante de recursos financeiros destinados a auxiliar as atividades do projeto.



Fonte: elaborado pelos autores a partir do NVivo®.

Figura 3 – Diagrama de comparação

Também foi solicitado aos participantes da pesquisa que comentassem como o projeto funciona, quem são os beneficiados e como estes podem adquirir o benefício, para que os pesquisadores pudessem analisar o projeto e verificar se realmente possui características de inovação social. Como as respostas foram semelhantes entre si, apresenta-se, a seguir, a transcrição de parte de uma das entrevistas:

[...] o projeto é composto por um grupo de voluntários que buscam angariar recursos de padrinhos e madrinhas, além de eventos com fins de custear 50% da mensalidade de cada criança carente de Caxias do Sul, crianças essas que não conseguem vagas nas escolinhas do Município. Essas crianças com idade entre zero e seis anos passam por uma triagem feita por profissionais cedidos pelo Município, onde é avaliada a condição da família, desde a vulnerabilidade social até a condição financeira, dentre outros. Após selecionada, a criança é direcionada a uma das mais de 90 escolinhas particulares de Caxias do Sul, previamente cadastradas no Projeto Mão Amiga e que tem uma parceria com o Mão Amiga, dando condição de uma mensalidade menor que a praticada normalmente. Nesta condição especial negociada com as escolinhas particulares, os pais pagam 50% da mensalidade. Importante salientar que os pais devem estar no mercado de trabalho para obter o benefício (Entrevistado 4).

A partir do excerto em questão, é possível perceber que tal entrevista vai ao encontro do referencial teórico apresentado neste artigo, uma vez que os autores Agostini et al. (2015) explicitam que a inovação social advém das lacunas que a sociedade apresenta, contribuindo para que surjam movimentos e iniciativas para diminuir a parcela da população que não possui acesso a condições dignas de sobrevivência.

Além disso, ressalta-se que, no entendimento de Murray et al. (2008), à medida que a inovação se espalha, ela assume sua própria forma em diferentes lugares. É uma força que, embora possa se basear em uma inspiração ou um modelo comum, levará a um processo de inovação contínua. Com base nisso, pode-se notar que o objetivo do projeto analisado está de acordo com o evidenciado pelos autores, uma vez que comporta um traço claro de inovação social.

5. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar se o Projeto Mão Amiga pode ser considerado uma inovação social. Tal objetivo obteve êxito a partir da análise das características do projeto, que conta com a mobilização de recursos humanos envolvidos em uma causa social não atendida pelo poder público: ofertar vagas para crianças em creches e escolas na cidade de Caxias do Sul.

Essa mobilização de voluntários envolvidos na busca por recursos financeiros para a manutenção desse projeto, por meio de rifas, brindes, sorteios, eventos, doações, convênios, entre outros, faz com que a característica social se sobressaia, evidenciando a transformação não somente das crianças beneficiadas pelo projeto, mas também da corrente de voluntários atuantes nessa atividade. Pode-se afirmar, assim, que o projeto contribui para uma sociedade mais igualitária e socialmente correta.

Quanto às famílias beneficiadas, as evidências de melhorias são visíveis, uma vez que o projeto insere em escolas e creches crianças que, sem esse auxílio, certamente não teriam

chances de estudar. Contudo, o projeto não é caracterizado pelo assistencialismo, pois paga somente 50% da mensalidade da criança que ocupa uma vaga, de modo que a família possui a responsabilidade de pagar os outros 50%, o que requer que os pais trabalhem para manter a vaga do filho.

Ressalta-se, assim, que a inovação social não só preenche as lacunas que ameaçam o direito à vida, como também convoca o poder constituído à implementação de políticas públicas que contemplem aqueles que sofrem por não terem acesso aos bens básicos. Nesse tipo de inovação, a primeira etapa do processo de transformação consiste em minimizar o sofrimento. Porém, é necessário atingir o âmago das estruturas que legitimam as diferenças sociais e negam a dignidade humana, e isso torna o Projeto Mão Amiga uma inovação social para a cidade de Caxias do Sul.

Nesse sentido, cabe destacar que a eficiência de uma sociedade pode ser medida também pela igualdade de condições de vida de seus cidadãos. Desse modo, a inovação social pode ser um adequado instrumento de transformação de cenários que inviabilizam sonhos e discriminam acessos: a diferença entre poucos que têm tudo e uma maioria que pouco ou nada tem poderá sofrer verdadeiras transformações com o auxílio da ciência.

Por fim, cita-se como limitação deste estudo a realização de entrevistas somente com voluntários do projeto, sem agregar a contribuição de beneficiários e seus padrinhos e madrinhas, bem como de empresas e governos que contribuem para o andamento do projeto. Essa limitação pode ser uma sugestão de pesquisas futuras, para que seja possível compreender de forma ampla a execução deste projeto, que é considerado uma importante iniciativa social.

Referências

- Agostini, M. R.; Vieira, L. M.; Tondolo, R. R. P.; Tondolo, V. A. G. (2015). *An overview on social innovation research: antecedents and trends*. In: 14th International Congress of IAPNM, Vitória.
- Alter, N. (2000). *L'Innovation Ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14.
- Boullosa, R. de F.; Schommer P. C. (2008). *Limites da Natureza da Inovação ou Qual o Futuro da Gestão Social?* XXXII En. Anpad, Rio de Janeiro.

- Damanpour, F.; Gopalakrishnan, S. (2011). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, v. 38, p. 45-65.
- Diogo, V. (2010). *Dinâmicas de Inovação Social e suas Implicações no Desenvolvimento Espacial: uma abordagem a três iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal*. Actas do XII Colóquio Ibérico de Geografia, Porto: Faculdade de Letras (Universidade do Porto).
- Franciscato, C. E. (2014). Inovações tecnológicas e transformações no jornalismo com as redes digitais. *Revista GEINTEC*. São Cristóvão, SE, v. 4, n. 4, p.1329-1339.
- Gibbs, G. R. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.
- Jimenez-Jimenez, D.; Sanz Valle, R. C. (2008). HRM support organizational innovation. *The International Journal of Human Resources Management*. July.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 7, p. 1468-1474.
- Kolk, A.; Lenfant, F. (2015). Partnerships for peace and development in fragile states: Identifying missing links. *Academy of Management Perspectives*, v. 29, n. 4, p. 422-437.
- Maak, T.; Pless, N. M.; Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, v. 53, n. 3, p. 463-493.
- Mão Amiga. (2018). *Associação Projeto Mão Amiga*. Disponível em: <<http://www.maoamigacaxias.org.br>> Acesso dia 20 de outubro de 2018.
- Mirvis, P. et al. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 11, p. 5014-5021.
- Murray, R.; Mulgan, G.; & Caulier-Grice, J. (2008). How to Innovate: The tools for social innovation. Retrieved April, 28, 2012.
- OECD. (2005). *Manual de Oslo*. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. FINEP, 3 ed.
- Salamon, L. M. Sokolowski, W.; Haddock, M. A. (2011). Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: concepts, estimates, and a roadmap to the future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 82, n. 3, p. 217-252.
- Sirieix, L.; Lala, J.; Kocmanová, K. (2017). Understanding the antecedents of consumers' attitudes towards doggy bags in restaurants: Concern about food waste, culture, norms and emotions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 34, p. 153-158.
- Sun, S. L.; Im, J. (2015). Cutting Microfinance Interest Rates: An Opportunity Co-Creation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 39, n. 1, p. 101-128.

Tenório, F. G. (2004). *Tem razão a administração?* Ensaios de teoria organizacional e gestão social, Ijuí: Unijuí.

Voorberg, W. H.; Bekkers, V. JJM; Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, v. 17, n. 9, p. 1333-1357.

Yin, R. K. (2014). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. São Paulo, 5. ed. Bookman.