



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

LUARA MARANHÃO

Inovação Social e Mudança Social Transformadora: uma proposta analítica para compreensão de processos de transformação social

Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e
Empreendedorismo apresentada à Faculdade de Economia e à
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade
de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Prof. Doutora Sílvia Ferreira

Coimbra, 2017

Aos meus transformadores: Carla, Haroldo e Isabel.

Agradecimentos

Esse trabalho é parte e fruto de uma caminhada marcada por virtuosos encontros e histórias que permitiram aprendizados e reflexões fazendo-me ser grata a muitas pessoas em meio a muitas saudades, amor, lágrimas, suor, amizade, afetos, paciência, persistência, empatia, decisões e sorrisos.

Minha profunda gratidão aos meus pais, Carla e Haroldo, pelos valores humanistas, pela garra e integridade que tanto me inspiram e por terem lutado para me proporcionarem e me ensinarem sobre o valor de uma educação de qualidade. Sou grata por compreenderem minhas escolhas e por todo apoio que, mesmo à distância, desempenharam de forma tão amorosa nesse momento tão complexo da minha vida e da deles também.

Muito obrigada à Profa Dra Sílvia Ferreira por ter me encorajado a seguir com o meu projeto de pesquisa e pela forma exigente, franca, compreensiva e atenciosa desempenhada durante a orientação. Seu tom maduro e dialógico foram fundamentais, assim como sua praticidade nos momentos mais críticos.

Agradeço a Isabel Ferreira, minha grande mestra que me introduziu e me conduziu na área social com tanta generosidade e cuidado, despertando não só meu amor pelo trabalho mas também a curiosidade por sempre buscar novas práticas e conhecimentos. Também sou grata pelo apoio dos queridos colegas da Natura, pelo carinho dos parceiros de trabalho e a todo reconhecimento, suporte e respeito da Renata Puchala para que eu pudesse me afastar das atividades profissionais a fim de me dedicar ao mestrado.

Um especial obrigada aos entrevistados da rede de relações das organizações que tive o privilégio de estudar, Associação Atlas e Casa da Esquina, pelo interesse e disponibilidade em comporem esse trabalho, pelo quanto pude aprender sobre Inovação Social no contexto português e, sobretudo, por ampliarem as minhas inspirações sobre solidariedade, cuidado, escuta, vínculos, criatividade e trabalho em rede.

Todo meu carinho e gratidão aos amigos Matheus, Klé, Joel, Kmi, João, Aninha, Gabriela, Gui, Saskya, Célia, Chris, Raimundinha e Tereza pela amizade e cumplicidade nos momentos mais angustiantes e também pela leveza proporcionada pelos seus belos sorrisos e sábias palavras. Também agradeço à querida Tita pelo carinho nas orientações acadêmicas e ao compartilhar comigo sua experiência em Portugal.

Todo meu amor e gratidão ao Bruno, pelo seu amor e pela sua forma cuidadosa e carinhosa em me oferecer momentos de felicidade que me fizeram achar coragem e alegria para tornar as situações mais difíceis em experiências evolutivas.

Minha gratidão aos muitos outros amigos e familiares que não estão aqui citados mas que nas suas diversas maneiras muito contribuíram para que esse ciclo se concretizasse.

A beleza desses encontros proporcionou a conclusão dessa parte da caminhada. Guardo todos em meu coração.

Resumo

Os desafios sociais contemporâneos têm suscitado amplas discussões sobre abordagens aderentes à maneira como eles se manifestam e a que horizonte de mudança as intervenções sociais conduzem ou não. Desta forma, chamam atenção as experiências sociais que trazem na sua identidade a disseminação de novos valores que caracterizem mudanças sociais possíveis. Com isso, os processos de transformação social têm sido estudados sobretudo a partir da Inovação Social e da Mudança Social, que trazem uma perspectiva dinâmica e evolucionária. A Inovação Social traz um olhar para as intervenções sociais enquanto processo e produto criados para gerar mudanças a partir de novas relações sociais, ganho de capacidades e estabelecimento de uma estrutura para incidir na problemática. Todavia, apesar dos estudos da Inovação Social terem uma abordagem holística, não fica tão claro o peso que a disseminação dos novos valores desempenha na evolução das experiências sociais criadas. A abordagem da Mudança Social Transformadora, por sua vez, traz uma compreensão sobre os valores, motivações e propósitos que orientam para um horizonte de transformação. Com isso, este estudo foi desenvolvido com o intuito de contribuir para a reflexão dos fenômenos de transformação social, em contextos complexos, de forma a trazer um recorte sobre como as experiências sociais incorporam valores orientados à mudança ao longo da sua trajetória. A partir desse objetivo, o estudo busca articular três conceitos estratégicos: Problemas Sociais Complexos, Inovação Social e Mudança Social Transformadora.

Para tal é proposto um modelo analítico a fim de possibilitar a compreensão de casos de transformação social que são movidos por uma visão de mudança. Desta forma a pesquisa se dedicou a desenvolver este modelo e testá-lo em um estudo de casos, do tipo instrumental, composto por duas experiências sociais, na cidade de Coimbra, que são socialmente inovadoras. Com isso, foram escolhidos o projeto Velhos Amigos, da Associação Atlas, voltado a idosos em situação de isolamento social e o programa de atividades em Economia Solidária da Casa da Esquina. A aplicação do modelo analítico em dois casos com temáticas e escopos diferentes permitiu uma reflexão sobre como as inovações sociais são introduzidas de acordo com os contextos em que emergem, os

sentidos que são atribuídos aos novos valores de acordo com o horizonte de mudança almejado, o peso que as relações sociais desempenham, assim como o quanto são criadas novas dinâmicas como um meio para transformação social. Além disso, também se discutiu a aplicabilidade do modelo analítico proposto para compreensão de cada um dos casos.

Ao final do estudo verifica-se a contribuição do modelo analítico para observar aspectos que atribuem um perfil transformador aos casos, assim como para compreender a relevância dos valores que estes disseminam enquanto experiências socialmente inovadoras. Além disso, são apontadas possíveis alterações no modelo que lhe tragam maior flexibilidade e potencial analítico.

Palavras chave: Inovação Social, Mudança Social, Mudança Social Transformadora, Problemas Sociais Complexos

Abstract

The manifestation of contemporary social challenges has awakened broad discussions about what are the approaches with adherence to them and if social interventions leads the challenges to a future of change. In this sense, the social experiences stands out when its identity evokes the dissemination of new values that indicates possible social changes. That is why the process of social transformation has been mostly researched considering the evolutionary and dynamic perspective of Social Innovation and Social Changes Theories. Social Innovation brings to social interventions a way of looking as a process and product created to promote changes considering new social relations, capabilities addition and to establish a structure to focus on the problem. However, despite the holistic approach of Social Innovation studies, it is not enough clear how important are the new values dissemination for the evolution of social experiences. The Transformative Change approach, however, brings to an understanding on how values, motivations and purposes can guide to a transformation horizon. That said, this study's purpose is to contribute to the thinking of the social transformation phenomena,

focused on complex contexts, in order to highlight how social experiences incorporate change oriented values along its trajectory. Starting from this objective, the study aims to articulate three strategic concepts: Wicked Problems, Social Innovation and Transformative Change.

In order to achieve this study's objective, it's proposed an analytic model that will help to comprehend the cases of social transformation that are guided by a vision of change. The research was focused on developing the analytical model and to test it in case studies, instrumental case types, composed of two social experiences that are both socially innovative, in the city of Coimbra. The first one is Velhos Amigos project, from Atlas Association, which aims to help elderly people in situation of social isolation. The other one is Solidarity Economics' activities program, from Casa da Esquina. Applying the analytical model in both cases with their different causes and scopes, it was possible to come up with a reflection on how social innovations emerges according to the particularities of each context; new values that receives new meanings based on the desired transformation horizon; how important are the social relations in the process, as well the new dynamics created as the means of social transformation. In addition, this research also evaluates the applicability of the analytical model as a tool for understanding each case study.

At the end, the study concludes that the analytical model was useful to comprehend aspects that attribute a transforming profile to the cases and also to highlight the relevance of the values they disseminate as socially innovative experiences. Furthermore, it is pointed out possible changes in the model that could bring greater flexibility and analytical potential.

Keywords: Social Innovation, Social Change, Transformative Change, Wicked Problems

Lista de Siglas e Abreviaturas

BEPA - Bureau of European Policy Advisors at the European Commission

CAPC – Circuito de Artes Plásticas de Coimbra

CES – Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra

DGARTES - Direção-Geral das Artes

ECOSOL/CES - Grupo de Estudos em Economia Solidária do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra

IS – Inovação Social

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

JACC - Jazz ao Centro Clube

MST – Mudança Social Transformadora

MISIE – Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONG – Organização Não Governamental

SEJACC - Serviço Educativo do Jazz ao Centro

Lista de figuras

Figura 1. Ciclo da Inovação Social _____	32
Figura 2. Ciclo da Mudança Social Transformadora _____	44
Figura 3. Modelo analítico proposto _____	57

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Parte I	
CAPÍTULO I. A PERCEPÇÃO DAS PROBLEMÁTICAS SOCIAIS	6
1.1 A Complexidade	6
1.1.1 <i>Sistemas Complexos</i>	8
1.2 A observação e a razão cosmopolita.....	12
1.3 Problemas sociais complexos	16
1.4 As organizações do terceiro setor e os problemas complexos.....	19
CAPÍTULO II. A INOVAÇÃO SOCIAL.....	23
2.1 Inovação social: processo e produto no âmbito das relações e estruturas de poder	23
2.1.1 <i>O ciclo de inovação social</i>	29
2.2 A Inovação Social e o ambiente organizacional.....	32
CAPÍTULO III. A MUDANÇA SOCIAL	40
3.1 O processo da Mudança Social.....	40
3.1.1 <i>Tipos de Mudança Social</i>	41
3.2 A relação entre os ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora	
.....	44
Parte II	
CAPÍTULO IV. MODELO DE ANÁLISE	47
4.1 Conceitos e teorias adotadas	47
4.1.1 <i>Inovação Social</i>	49
4.1.2 <i>Estrutura organizacional e ferramentas de poder</i>	51
4.1.3 <i>Mudança Social Transformadora</i>	52
4.1.4 <i>Problemas Sociais Complexos</i>	56
4.2 Objetivos.....	56
4.3 Opções metodológicas	58
4.3.1 <i>Abordagem metodológica</i>	58
4.3.2 <i>Contexto, sujeitos e amostragem</i>	58
4.3.3 <i>Técnicas para recolha dos dados</i>	60
4.3.4 <i>Análise dos dados</i>	60
4.4 Procedimento da pesquisa.....	61

Parte III

CAPÍTULO V. ASSOCIAÇÃO ATLAS (VELHOS AMIGOS).....	64
5.1 Contextualização do caso e os wicked problems.....	65
5.1.1 Escopo de atuação	66
5.1.2 Panorama de atuação	67
5.1.3 Diagnóstico e os wicked problems: As diversas perspectivas e visões da problemática presentes na iniciativa	69
5.2 A experiência de Inovação Social construída.....	74
5.2.1 O Velhos Amigos e a Inovação Social	75
5.2.2 Dimensões e espaços da Inovação Social: dinamização entre pessoas, recursos e conhecimentos	77
5.2.3 A Inovação Social e as parcerias.....	83
5.3 Mudança Social: relações existentes entre os ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora.....	91
5.3.1 Problemas e diagnóstico (Ciclo da IS) + Crise, bloqueio; Desconstrução (Ciclo da MST).....	92
5.3.2 Propostas e ideias (Ciclo da IS) + Ponto de Virada (Ciclo da MST).....	93
5.3.3 Prototipagem (ciclo da IS) + Ponto de Virada (ciclo da MST).....	96
5.3.4 Sustentação (Ciclo da IS) + Ponto de Virada; Adoção de Novas Ideias e Valores (Ciclo da MST)	98
5.3.5 Escala (Ciclo da IS) + Adoção de Novas Ideias e Valores (Ciclo da MST)...	100
5.3.6 Mudança Sistêmica (Ciclo da IS) + Criação de uma Nova Situação (Ciclo da MST).....	102
5.4 Notas conclusivas sobre o modelo analítico aplicado aos caso	104
CAPÍTULO VI. A CASA DA ESQUINA	107
6.1 Contextualização do caso e os wicked problems.....	108
6.1.1 Escopo de atuação	109
6.1.2 Panorama de atuação	113
6.1.3 Diagnóstico das problemáticas e os wicked problems: As diversas perspectivas e visões da problemática presentes na iniciativa.....	114
6.2.1 A Casa da Esquina e a Inovação Social	118
6.2.1 Dimensões e espaços da Inovação Social: dinamização entre pessoas, recursos e conhecimentos	121
6.2.2 A Inovação Social e as parcerias.....	130

6.3 Mudança Social: relações existentes entre os ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora.....	134
5.3.1 Problemas e diagnóstico (Ciclo da IS) + Crise, bloqueio; Desconstrução (Ciclo da MST).....	135
6.3.2 Propostas e ideias (Ciclo da IS) + Ponto de Virada (Ciclo da MST).....	138
6.3.3 Prototipagem (ciclo da IS) + Ponto de Virada (ciclo da MST).....	139
6.3.4 Sustentação (Ciclo da IS) + Ponto de Virada; Adoção de Novas Ideias e Valores (Ciclo da MST)	139
6.3.5 Escala (Ciclo da IS) + Adoção de Novas Ideias e Valores (Ciclo da MST)...	141
5.3.6 Mudança Sistêmica (Ciclo da IS) + Criação de uma Nova Situação (Ciclo da MST).....	142
6.4 Notas conclusivas sobre o modelo analítico aplicado ao caso.....	142
CONCLUSÃO.....	144
LISTA DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149
APÊNDICES	156

Introdução

A pesquisa em questão nasce a partir do interesse em construir uma compreensão aprofundada sobre os processos de transformação social. Esse interesse parte de aprendizados e inquietações que adquiri ao longo de 9 anos de trabalho na área de Sustentabilidade da Natura Cosméticos, empresa brasileira, onde atuei no planejamento, implementação e monitoramento de estratégias voltadas ao Desenvolvimento Local de três municípios bastante diversos entre si no estado de São Paulo. Desta forma, passei a me interessar por experiências sociais marcadas por formatos pouco convencionais, com envolvimento de diferentes atores sociais, que geram um ambiente de colaboração e aprendizagem, que trazem novas visões sobre as problemáticas e que assumem um ideal de mudança, de transformação social. Essa curiosidade se associa a uma percepção de que as intervenções lineares pouco conseguem contemplar aspectos críticos em relação a forma que as problemáticas se manifestam atualmente.

A combinação entre essa motivação pessoal e a vivência dentro do MISIE possibilitaram a minha identificação com o conceito da Inovação Social, pois este traz uma perspectiva orientada à mudança de forma dinâmica e evolucionária, nos permitindo compreender a evolução das intervenções sociais.

O termo Inovação Social nasce nas Ciências Sociais e reemerge nos anos 90 a partir da crise do *Welfare State* e dos avanços na área de inovação tecnológica (BEP, 2010:23). O termo passa a expressar novos arranjos sociais em resposta a problemas profundos nas áreas de emprego, qualificação, segurança social etc (Abreu e André, 2006) uma vez que as respostas sociais tradicionais (sejam operadas pelo Estado, mercado ou terceiro setor) não atendem adequadamente (ou negligenciam) aos contextos de exclusão em que estas iniciativas emergem (Moulaert *et al.*, 2013).

Sendo assim, essa pesquisa busca contribuir para a reflexão dos fenômenos de Inovação Social de forma a trazer um recorte sobre como as experiências sociais incorporam valores orientados à mudança ao longo da sua trajetória. É proposto um modelo analítico a fim de possibilitar a compreensão de casos de transformação social

que são movidos por uma visão de mudança. Desta forma, esta pesquisa se dedicou a desenvolver esse modelo e testá-lo em um estudo de casos composto por duas experiências sociais que: são socialmente inovadoras; atuam em contextos de problemas sociais complexos; têm práticas sendo disseminadas; apresentam formatos dinâmicos na maneira de se articularem com seus *stakeholders*, suscitando um tipo de atuação em rede. Com isso, foram escolhidos o projeto Velhos Amigos, da Associação Atlas, voltado a idosos em situação de isolamento social e o programa de atividades em Economia Solidária da Casa da Esquina.

Na primeira parte do trabalho trazemos o Estado da Arte, estruturado de forma a possibilitar uma discussão encima da perspectiva sistêmica e evolucionária dos processos de transformação social desde a sua emergência. Como ponto de partida, caracterizaremos os processos de transformação social em um contexto complexo. A partir da Complexidade, na contramão do paradigma linear, evocaremos o comportamento dinâmico e evolutivo dos sistemas complexos de acordo com Cilliers (1998) e Luhmann (*apud* Neves e Neves, 2006). Essa discussão ainda trará questões relativas às conexões entre os elementos para o funcionamento dos sistemas. Considerando que os casos estudados são geridos por organizações sociais, utilizo Ferreira (2014) para apontar aspectos da Complexidade presentes na gênese dessas organizações. A discussão sobre as conexões permitirá uma discussão sobre o alcance da observação e suas exclusões, onde recorreremos a autores como Ferreira (2009) e Santos (2007). Essa base teórica nos permite introduzir a discussão sobre os *wicked problems* (Conklin, 2005; Candel *et al.*, 2015) para finalmente compreendermos as características dos problemas sociais complexos (GOVINT, 2014).

Na sequência, abordamos o conceito da Inovação Social em uma perspectiva holística, cuja abordagem multidimensional se relaciona com os contextos complexos. São trazidas algumas discussões sobre como a IS provoca mudança nas relações sociais, como ela cria formas de se incidir nas problemáticas, como ela gera capacidades, assim como ela se estrutura enquanto processo e produto a fim de gerar mudança. Para isso, recorreremos sobretudo a Moulaert *et al.* (2010, 2013) para apresentar suas dimensões e reforçar sua abordagem enquanto processo e produto. A corrente de Moulaert foi escolhida por salientar a capacidade emancipatória da Inovação Social e foi desenvolvida

a partir de estudos práticos, sendo esses aspectos importantes para caracterizar como essa abordagem está orientada à mudança.

De ponto de vista organizacional, a inovação será abordada segundo Kanter (1988) e, considerando o universo das organizações sociais, serão trazidas as reflexões de Ferreira (2014) a respeito de comportamentos comuns às estas últimas ao longo da evolução das experiências sociais.

A fim de trazer um olhar não só prático mas que dê a dimensão processual e evolutiva da Inovação Social, recorreremos ao Ciclo da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010), que analisa a IS por meio de fases específicas desde o momento da compreensão da problemática social até a mudança sistêmica. Nesse sentido, o ciclo permite caracterizar a experiência social como inovadora de acordo com a trajetória que esta percorre, onde se busca entender quais passos foram estratégicos em direção à mudança.

Na sequência é introduzido o capítulo sobre a Mudança Social a fim de complementar a discussão anterior sobre a Inovação Social, possibilitando um olhar sobre as motivações e propósitos da mudança. Assim, traremos as categorizações que Reeler (2007) estabelece para a MS de acordo com a forma em que ela emerge e a como seu processo é conduzido. Daremos destaque a Mudança Social Transformadora uma vez que ela traz a importância dos novos valores que as experiências sociais disseminam em seus processos de transformação social.

Na segunda parte do trabalho apresentamos o modelo analítico. Inicialmente traremos os conceitos adotados para operacionalização e serão apontados os objetivos da pesquisa. Na sequência é proposto um quadro analítico para ser testado pelo estudo de casos. Com isso, é apresentada a abordagem metodológica caracterizada por um estudo de casos instrumental e são apontadas as técnicas para coleta de dados compostas por observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental.

A terceira parte é composta pelas análises e, considerando o exercício de aplicação da proposta analítica em dois casos tão diversos, cada caso é abordado em um capítulo. Todavia, cada um desses capítulos segue uma mesma estrutura e ao final de cada um deles são tecidas reflexões sobre a viabilidade do modelo analítico proposto para compreender a evolução de suas trajetórias em uma perspectiva transformadora.

No capítulo da Associação Atlas é feita uma apresentação do projeto Velhos Amigos, onde serão trazidos alguns dados sobre o envelhecimento em Portugal e a dinâmica do projeto será contextualizada segundo o Estado Providência Relacional (Cottam, 2011). Com isso, exploraremos como a questão do isolamento social de idosos foi abordada como um *wicked problem* (GOVINT, 2014). Na sequência, o caso é analisado no âmbito da Inovação Social segundo a corrente de Moulaert *et al.* (2010, 2013), onde a rede de apoio articulada pela Associação Atlas será caracterizada como uma inovação social em função das novas relações que viabiliza, das necessidades que busca atender e pelas capacidades geradas. Para melhor operacionalizar essas três dimensões recorreremos a André e Abreu (2006), que seguem a corrente de Moulaert *et al.* A fim de compreender o peso que as parcerias desempenham para a constituição da rede de apoio, estas serão observadas segundo Kanter (1988). A partir dessas reflexões, é aplicado o exercício analítico composto pela fusão entre os ciclos da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) e da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007) a fim de compreendermos a trajetória transformadora percorrida.

Para a Casa da Esquina faremos uma descrição do caso e, o seu programa de atividades que compõe o objeto desse estudo, será contextualizado de acordo com a Economia Solidária segundo Laville (2009). Nesse sentido, é feita uma reflexão sobre a emergência dessas práticas de acordo com a visão transformadora que as mesmas carregam e a tipologia dos *wicked problems* (GOVINT, 2014). O programa será observado enquanto uma inovação social de acordo com Moulaert *et al.* destacando o trabalho em rede promovido pela Casa da Esquina por meio dos espaços de participação e experimentação que fomentam práticas de reciprocidade, troca, partilha e solidariedade. As dimensões e espaços da Inovação Social serão operacionalizados segundo André e Abreu (2006), assim como as parcerias que viabilizam o trabalho em rede segundo Kanter (1988). Por fim, para analisar a rota que é criada em direção à mudança, é feita a tentativa de aplicar o instrumento composto pelos ciclos da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) e da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007).

Na conclusão é feita uma reflexão sobre a aderência do modelo analítico proposto a cada um dos casos, sendo levantadas algumas questões sobre possíveis alterações no modelo que lhe tragam maior flexibilidade e alcance analítico. Também são

tecidas considerações sobre pontos de destaque que o exercício, encima do modelo analítico proposto, permitiu identificar em cada um dos casos.

Parte I

CAPÍTULO I. A PERCEPÇÃO DAS PROBLEMÁTICAS SOCIAIS

A dinâmica sistêmica dos fenômenos sociais tem assumido um peso significativo na forma de compreendê-los à luz da complexidade que estes carregam. Os desafios sociais da contemporaneidade suscitam uma série de reflexões sobre como as problemáticas sociais são concebidas, indetificadas e reconhecidas. A complexidade da sociedade contemporânea aponta não só para fenômenos de exclusão social cada vez mais profundos e multidimensionais como também para a dificuldade na compreensão sobre esses fenômenos (GOVINT, 2014). Desta forma, a percepção assumida para as problemáticas sociais passa a ser um importante fator para a construção de uma resposta social inovadora capaz de enfrentar esses problemas e gerar mudança (Murray *et al.*, 2010).

Considerando esses elementos, o capítulo que se segue busca fundamentar os processos de transformação social em um contexto complexo com base numa revisão da literatura. Serão abordadas questões relativas à Complexidade e aos Sistemas Complexos para estabelecer uma reflexão sobre como os problemas sociais são compreendidos de acordo com a complexidade que carregam. Como tratam-se de problemas que manifestam-se em fenômenos de exclusão social, também serão mobilizadas algumas questões que Santos (2002) aponta (na Razão Cosmopolita) como relevantes para se reconhecer e enfrentar as exclusões. Tendo em vista que a pesquisa em questão situa-se no âmbito do terceiro setor, será abordada a identidade assumida pelas organizações do terceiro setor na compreensão das problemáticas sociais.

1.1 A Complexidade

Até meados do século XX prevaleceu um tipo de pensamento amparado no paradigma linear. Era um tipo de saber, com bases na racionalidade científica, que teve expoentes como Descartes, Hobbes e Newton que estabeleceram “uma visão de mundo que se sustentava em premissas tais como a ordem das coisas, a legislação universal, a matemática, a sistematização do real, o absoluto, a máquina” (Neves e Neves, 2006:184).

Segundo Morin (2003), esta cultura científica tradicional valorizou um tipo de conhecimento disciplinar, tecnicista, com compartimentalização de saberes. Esse tipo de saber gera uma forma de compreensão dos fenômenos de forma fragmentada, estabelecendo-se fronteiras claras entre o objeto de estudo e um direcionamento para se estabelecer a previsibilidade dos fenômenos. Essa lógica científica, por basear-se nessa perspectiva isolacionista, acaba por ignorar as múltiplas conexões que o objeto de estudo estabelece com outros objetos, com o meio e a multidimensionalidade de fenômenos que interferem no estado desse objeto em diferentes tempos. Portanto essa cultura científica tradicional não abarca a sistemicidade e é neste aspecto que a Teoria da Complexidade se estrutura e, por isso, rompe com o paradigma linear.

Nessa ruptura algumas teorias desempenharam um papel fundamental como a Teoria Geral da Relatividade de Einstein, a Teoria da Incerteza de Heisenberg e a Teoria das Estruturas Dissipativas de Prigogine (Santos, 2000 *apud* Neves; Neves, 2006: 185). Essas ideias inovaram por trazer termos como imprevisibilidade, contingência, conexões, influências, ordem e desordem para se caracterizar e compreender os fenômenos e também passaram por influenciar diversos campos como a Biologia e as Ciências Humanas e, assim, a Complexidade passou a ser considerada um paradigma (Neves e Neves, 2006).

Um traço marcante que a Complexidade carrega é a relevância da trajetória, dos momentos, dos tempos da dinâmica evolutiva construída entre os elementos que compõem um sistema. Desta forma, conforme explicita Byrne, a Complexidade sempre estará associada à mudança uma vez que “*Complexity science is inherently dynamic. It is concerned with the description and explanation of change and one of its most powerful terms, imported from general dynamic theory, is trajectory – the account of the actual pattern of change of a system.*” (2005:5)

Diante dessa visão mais orgânica, evolutiva e sistêmica sobre os fenômenos onde as relações estabelecidas ocupam um lugar central, a Complexidade pode ser definida como:

a totalidade dos possíveis acontecimentos e das circunstâncias: algo é complexo, quando, no mínimo, envolve mais de uma circunstância. Com o crescimento do número de possibilidades, cresce igualmente o número de

relações entre os elementos, logo, cresce a complexidade. O conceito de complexidade do mundo retrata a última fronteira ou o limite último extremo. Sendo que é possível, só é possível no mundo (Neves e Neves, 2006:191).

É importante colocar que as possibilidades e relações possíveis em determinado fenômeno apontam para formas de compreensão sobre esse fenômeno. Porém, estas podem variar de acordo com o momento (tempo) e as circunstâncias (contingências). Assim, os fenômenos são entendidos como complexos e contingenciais (Byrne, 2005 *apud* Barancelli, 2016: 18).

1.1.1 Sistemas Complexos

Os sistemas complexos são constituídos a partir das interações entre seus elementos. Diferente da percepção que o todo é a soma das partes (Morin, 1986), os sistemas complexos são concebidos por meio da conexão entre suas partes. Portanto, as relações desempenham um papel estratégico no funcionamento de um sistema complexo e, para compreendê-lo, é essencial observá-las. Assim, a complexidade passa a ser definida de acordo com essas interações (Cilliers, 1998).

Para se compreender de que forma a complexidade de um sistema se expressa, para se perceber suas interações é necessária a observação. Entretanto, alguns autores como Cilliers (1998) e Luhmann (1973 *apud* Neves e Neves) apontam que o observador nunca conseguirá captar a totalidade da complexidade em função da multiplicidade de interações existentes entre os elementos de um sistema ao longo de diferentes tempos. Todavia, os dois autores têm visões distintas sobre o papel do observador e o fechamento e abertura dos sistemas. Cilliers (1998: 04) aponta os sistemas como abertos ao estabelecer que estes se definem a partir de suas descrições de acordo com a posição do observador. Luhmann (1984 *apud* Neves e Neves, 2006: 192), por sua vez, coloca que os sistemas são fechados porque se definem a partir da diferenciação entre eles e seu entorno justamente como uma tentativa para reduzir a complexidade.

Cilliers (1998) aponta para a distinção entre complicado e complexo. Quando se diz que um sistema é complicado contempla-se a idéia de que seu funcionamento está composto por várias e mesmas operações onde o observador consegue compreendê-lo por completo. Um sistema complexo, conforme exposto anteriormente, apresenta inúmeras

conexões e operações que variam ao longo do tempo e, assim, o observador não consegue entendê-las na sua totalidade. Sobre essa distinção, Cilliers exemplifica:

I have heard it said (by someone of France, of course) that a jumbo jet is complicated, but that a mayonnaise is complex. (...). Complex systems are usually associated with living things: a bacterium, the brain, social systems, language. This distinction remains an analytical one that is undermined specifically by powerful new technologies (e.g. is a fast computer with a very large memory complex or complicated?), but it is useful in developing a description of the characteristics of complex systems (1998: 3).

Dando sequência a essa ideia, o autor coloca como características dos sistemas complexos: a) possuem um vasto número de elementos sendo inviável algum método analisá-los na sua totalidade; b) apresentam interações dinâmicas que variam de acordo com tempo; c) cada elemento do sistema influencia e é influenciado pelos demais; d) há não linearidade nas relações entre sistemas diferentes, podendo um sistema pequeno impactar em um sistema grande; e) as interações entre os elementos podem assumir características diversas de acordo com a maneira e momentos em que são realizadas; f) os efeitos das interações entre os elementos podem ser positivos ou negativos para o sistema (recorrência); g) sistemas complexos são sistemas abertos, sendo difícil definir as suas fronteiras com o ambiente e, assim, o sistema passa a ser descrito de acordo com o propósito dessa descrição e influenciado pela posição do observador; h) não há equilíbrio em um sistema complexo uma vez que há um constante fluxo de interrupções e energias que impulsionam sua operação e, assim, o equilíbrio coexiste com e ideia de morte porque deixam de haver as interferências que impulsionam o funcionamento de um sistema; i) para se compreender o estado presente de um sistema há também de se levar em consideração a perspectiva do tempo, a relação passado e presente na operação do mesmo; j) as relações determinam a existência de um sistema complexo, assim, um elemento por si só não é capaz de operar todo o funcionamento do sistema, ele precisa interagir com outro(s) elemento(s) para tal, porque cada elemento carrega informações diferentes.

Numa perspectiva luhmanniana o sistema é o observador, e a sua existência depende da sua diferenciação em relação ao entorno. Para Luhmann, um sistema já pode ser considerado como complexo uma vez que ele desenvolve uma forma de operar que o torna seletivo por si só pelo fato deste escolher, dentre inúmeras possibilidades, qual

ordem, qual funcionamento este quer assumir, fechando-se em relação ao entorno nestas operações (1996 *apud* Neves e Neves, 2006).

Essa diferenciação é considerada como primordial para os sistemas uma vez que estes se distinguem como tal pela tentativa de redução da complexidade. Desta forma, um sistema em si é definido pelas suas operações, por o que produz. Surge por meio das operações internas dos sistemas e o seu entorno é muito maior e muito mais complexo. Portanto, um sistema pode ser percebido a partir da sua diferenciação em relação ao entorno com o objetivo de redução da complexidade (Neves e Neves, 2006).

Luhmann (*ibidem*) ainda destaca as conexões que são estabelecidas entre os elementos de um sistema, de como são selecionadas as relações que os elementos realizam e como esses processos são relevantes para determinar a complexidade do sistema.

Na compreensão sobre o funcionamento dos sistemas o observador desempenha um papel fundamental, pois a apreensão da diversidade de operações de um sistema depende da capacidade dele em identificá-las e entendê-las. Portanto, a complexidade varia de acordo com a percepção do observador e com os instrumentos que ele utiliza para compreendê-la (*ibidem*).

A autopoiesis refere-se à auto-produção de um sistema, de como ele se diferencia em relação ao seu entorno e de como comunica com os demais. A partir dessa perspectiva, a autopoiesis está focada nas relações, sejam elas estabelecidas dentro de um sistema (entre os elementos deste) ou entre sistemas. Nesse sentido, os sistemas são entendidos como fechados e diferenciados de seu ambiente, com fronteiras em relação ao seu exterior. Por se tratarem de sistemas fechados, o ambiente não consegue interferir diretamente nas operações do sistema e este passa a ser definido pelas conexões que estabelecem ao nível das suas estruturas.

Segundo Maturana e Varela, na

autopoiesis os sistemas se definem (criam identidade) a partir de suas próprias operações. Tais operações são dependentes do sistema no qual são produzidas o que, por sua vez, produz o próprio sistema. Segue-se, portanto, um processo circular de auto-produção de componentes, capaz de dar sentido às informações do entorno e, por isso, distinguir-se do mesmo (1997 *apud* Neves and Neves 2006).

As trocas estabelecidas entre um organismo e seu meio são o que garante a sobrevivência desse organismo. Nesse sentido, os processos de mudança se dão a partir dos resultados dessas interações. A ausência dessas interações significa a morte do sistema. Portanto, a autopoiesis passa a ser determinante para a sustentação de um organismo, para que ele se mantenha vivo (Franco, 2008: 29).

Na teoria luhmanniana, os dois mecanismos de acoplagem estrutural entre os sistemas são as organizações e os programas. Um programa é uma estrutura que possui objetivos específicos organizados em ações que venham a construir um cenário desejado. Portanto, um programa está destinado a possibilitar operações que “irritem”, impactem um sistema.

As for programs, these may be purpose-specific programs or conditional programs. The former are “structures of systems that guide operations” (Luhmann 2004, p. 199). They point out to a difference that, in autopoietic systems, is built inside the system, which is a difference in relation to the future (ibid.)—the difference between the current situation and a desirable situation. These programs are used by systems such as politics, education, or economy like a government program to reduce poverty, a school curriculum to reduce ignorance, a company investment plan to increase profit. (...) Programs can be changed and can be used to “irritate” the systems, so that one system can influence the programs of another system through, for instance, legal or financial incentives. The system to be influenced must be internally affected by reconstructing these “irritations” in its own communications. (Ferreira, 2014:10)

Segundo Ferreira (2014) os programas são geridos por organizações, que podem ser compreendidas como sistemas complexos que estão constantemente tomando decisões sobre suas operações.

Essa maneira em que as operações ocorrem reforçam a questão de que as conexões são fenômenos centrais de um sistema autopoietico e, além disso, no estabelecimento dessas relações também ocorre um processo de seleção de operações que serão estabelecidas e quais os elementos necessários para tal (Luhmann 1995 *apud* Ferreira, 2014).

Nessas conexões, Ferreira aponta para o aspecto de que o sistema seleciona externamente, do ambiente, informações que venham a contribuir para o estabelecimento das conexões internas entre os elementos deste sistema. Desta forma, a autora sintetiza que os sistemas são “*structurally open (although operationally closed)*” (2014:10).

1.2 A observação e a razão cosmopolita

A observação desempenha um papel estratégico na Complexidade uma vez que esta “não é transparente nem inteligível. Mas como ela pode ser observada é pergunta crucial” (Neves, Neves, 2006: 198). Nesse sentido, Spencer Brown (1969 *apud* Ferreira, 2009: 171) estabelece a observação como uma operação fundamental para compreensão dos fenômenos. O ato da observação passa a ser uma operação de redução da complexidade onde ocorre uma seleção, uma diferenciação onde se delimita aquilo que se vê (espaço marcado) e o que não se vê (espaço não marcado):

Qualquer observação cria uma distinção entre o que é observado e o que não é observado (espaço marcado e não marcado). O que não é selecionado para observação não pode ser percebido pelo observador. A ideia de que uma observação indica não apenas o espaço marcado, mas também o que é excluído é importante porque sugere que qualquer observação torna possível a observação do que é excluído a um segundo nível (Ferreira, 2009: 171).

A partir desta questão da observação, Luhmann faz uma distinção entre o observador de primeira ordem e o observador de segunda ordem. Na observação de primeira ordem é captado e compreendido um lado da complexidade (espaço marcado) e na de segunda ordem, por sua vez, é realizada a observação dessa observação para se compreender o segundo lado observando-se o observador ou a observação da primeira ordem (*ibidem*). Desta forma, a observação de segunda ordem é uma observação da observação, onde se permite rever essa compreensão de primeiro nível identificando as exclusões (espaço não marcado) que esta primeira observação realizou. Portanto, a observação de segunda ordem para ser entendida como tal deve trazer em si a capacidade de perceber a diversidade de elementos e conexões dos sistemas ao longo do tempo (Neves, Neves, 2006).

Desta forma, as possíveis maneiras de um sistema agir passam a ser determinadas pela observação como um mecanismo de redução da complexidade do mundo (Ferreira, 2009: 171).

É importante ressaltar que não há um só *standpoint* onde seja possível se observar o todo, pois mesmo a observação de segunda ordem implica um *standpoint* específico e, assim, a complexidade jamais será compreendida na sua totalidade uma vez que isso implica em compreender o mundo e

o mundo não é sistema nem entorno, mas engloba todas os sistemas e os entornos respectivos, ele é a unidade sistema/entorno. Tudo o que acontece, acontece no mundo. Mudanças nas situações, manutenção de sistemas, desaparecimento de sistemas ocorrem no mundo. Por isso, a categoria mundo foi escolhida por Luhmann como referência suprema (Neves e Neves, 2006: 37).

No âmbito do terceiro setor o diagnóstico das problemáticas sociais passa a ser orientado por um tipo de observação voltado às ausências, às exclusões, como se de um observador de segunda ordem se tratasse (Ferreira, 2014). As alternativas de intervenção passam a ser constituídas de acordo com a compreensão para as problemáticas. A proposta de Santos (2002), no âmbito das Epistemologias do Sul, se situa a um nível de observação de segunda ordem com incidência especial no espaço não marcado.

O trabalho de tradução associado à sociologia das ausências e das emergências compreendem o que o autor define como a razão cosmopolita: uma nova forma de pensar e realizar as experiências sociais. O autor aponta a sociologia das ausências como um espaço de expansão do presente ao criar iniciativas que possibilitem o diálogo e o conflito entre sistemas diferentes (cooperativismo, democracia participativa, feminismo, meios de comunicação independentes, medicina tradicional etc). A sociologia das ausências é um conceito estabelecido pelo autor como um espaço de valorização de experiências sociais existentes no que diz respeito aos saberes que estas agregam, tempos (relação estabelecida entre o tempo e as práticas), diferenças postas em conflito e aproximadas, escalas (abrangência e difusão) e o que essas experiências produzem. A respeito disso, o autor coloca:

Quanto maior for a multiplicidade e diversidade das experiências disponíveis e possíveis (conhecimentos e agentes), maior será a expansão do presente e a contracção do futuro. Na sociologia das ausências, essa multiplicação e diversificação ocorre pela via da ecologia dos saberes, dos tempos, das diferenças, das escalas e das produções, ao passo que a sociologia das emergências as revela por via da amplificação simbólica das pistas ou sinais (*ibidem*).

Sobre a contracção da futuro, definida pelo autor como a sociologia das emergências, esta se refere a evidências, pistas e sinais oriundos das experiências sociais existentes (sociologia das ausências) que possam orientar para um futuro possível e desejado.

O autor traz o conceito de linha abissal, uma linha simbólica onde “As distinções intensamente visíveis que estruturam a realidade social deste lado da linha se baseiam na invisibilidade das distinções entre este e o outro lado da linha” (Santos, 2007: 72). Do ponto de vista da teoria da observação, poderíamos dizer que a linha abissal irá separar o espaço marcado do não marcado. Entretanto, Santos vai além da observação, e poderíamos dizer que se coloca como observador de segunda ordem. Ele reforça que do lado visível estão as práticas, saberes, relações e conhecimentos reconhecidos como legítimos e, do outro, os ilegítimos. Em linhas gerais, essa linha demarca as formas de exclusão e a essas formas de exclusão ele dá a classificação de fascismo social: “um regime social de relações de poder extremamente desiguais, que concedem à parte mais forte poder de veto sobre a vida e o modo de vida da parte mais fraca” (ibidem:80). Uma das expressões desse fascismo em sociedades politicamente democráticas é o pós-contratualismo, a retirada de direitos de determinados grupos sociais de forma que estes sejam “excluídos do contrato social sem nenhuma perspectiva de regresso” (ibidem: 81), e o pré-contratualismo: quando se inibe o “acesso à cidadania de grupos sociais que tinham a expectativa fundamentada de nela ingressar” (ibidem).

Santos (2002) defende uma nova racionalidade que possa conduzir processos de emancipação social¹. O autor estabelece uma relação entre a racionalidade ocidental e os processos de exclusão e discriminação. Essa racionalidade é designada pelo autor como razão indolente por ser marcada por uma perspectiva de linearidade do tempo (como se o futuro fosse uma mera continuidade do presente) e pela hegemonia estabelecida pelos saberes e valores ocidentais (que negligenciam e desqualificam outras formas de saberes).

A partir desta constatação, o autor aposta não só na valorização dos saberes e práticas já existentes, e que são marcados por processos de exclusão, mas também no diálogo e no confronto destes com outros considerados como hegemônicos. Assim, ele define que esse é um campo fundamental para se promover a emancipação social tendo em vista o estabelecimento desta nova racionalidade. Em suma, o autor define essa nova

¹ Nas Epistemologias do Sul a emancipação social se dá pelo “conjunto de processos económicos, sociais, políticos e culturais que tenham por objectivo transformar as reacções de poder desigual em relações de autoridade partilhada” (Santos, 2013: 09). Ela irá determinar um contexto de relações horizontais entre os cidadãos e destes com o Estado. Entretanto, ela pode assumir uma dimensão utópica uma vez que “a emancipação social não é mais que um conjunto de lutas processuais, sem fim definido. O que a distingue de outros conjuntos de lutas é o sentido político da processualidade das lutas. Esse sentido é, para o campo social da emancipação, a ampliação e o aprofundamento das lutas democráticas em todos os espaços estruturais da prática social” (ibidem: 232).

racionalidade como “razão cosmopolita”, fundamentada pela sociologia das ausências e a sociologia das emergências, combinadas com o trabalho de tradução. Para o autor a razão cosmopolita é um meio essencial para a justiça social global.

O trabalho de tradução é concebido pelo autor (*ibidem*: 256-262) como a construção de experiências sociais que criem espaços que reúnam culturas e visões diversas sem que umas se sobreponham às outras mas que sejam espaços de compreensão e construção definidos por ele como “zonas de contacto”. Um dos maiores objetivos do trabalho de tradução é gerar uma inteligibilidade provinda dessa multiculturalidade onde uma experiência social possa aprender e contribuir com outra mesmo se tratando de culturas e contextos diferentes de forma que isso possa vir a fortalecer mutuamente os que estão do lado invisível da linha abissal, dos que são vítimas do fascismo social. O mais importante é que uma experiência social seja capaz de identificar em outra práticas que possam ajudá-las em seus desafios (Santos, 2017). Daí podemos inferir que o trabalho de tradução traz aspectos de uma observação de segunda ordem uma vez que uma experiência social pode acessar a percepção estabelecida por outra experiência social, gerando uma possibilidade de se ampliar a compreensão sobre as problemáticas sociais.

As zonas de contacto reúnem diferentes saberes, culturas, visões, práticas e agentes. Além disso, elas são “caracterizadas pela extrema disparidade entre as realidades em contacto e pela extrema desigualdade nas relações de poder entre elas” (*ibidem*, 2002: 259). Além disso, as zonas de contacto são seletivas, pois “A zona de contacto cosmopolita parte do princípio que cabe a cada saber ou prática decidir o que é posto em contacto com quem” (*ibidem*). Posto isso, podemos afirmar que essa aproximação entre universos distintos pode ser compreendida como um processo de acoplamentos estruturais (Ferreira, 2014) uma vez que esse espaço de conexões entre elementos distintos passam a determinar a zona de contacto.

Sendo assim, a razão cosmopolita de Santos, ao criticar a racionalidade ocidental e ser colocada como uma forma de promover a emancipação social, carrega em si uma observação de segunda ordem, onde ela assume um determinado *standpoint*, sustentado na ideia de emancipação:

O objectivo do trabalho de tradução é criar constelações de saberes e de práticas suficientemente fortes para fornecer alternativas credíveis ao que hoje se designa por globalização neoliberal e que não é mais do que um novo passo do capitalismo global, no sentido de sujeitar a totalidade inesgotável do mundo à lógica mercantil. Sabemos que nunca conseguirá atingir integralmente esse objectivo e essa é talvez a única certeza que retiramos do colapso do projecto da modernidade. Isso, no entanto, nada nos diz sobre se um mundo melhor é possível e que perfil terá. Daí que a razão cosmopolita prefira imaginar o mundo melhor a partir do presente. Por isso propõe a dilatação do presente e a contracção do futuro. Aumentando o campo das experiências, é possível avaliar melhor as alternativas que são hoje possíveis e disponíveis. Esta diversificação das experiências visa recriar a tensão entre experiências e expectativas, mas de tal modo que umas e outras aconteçam no presente. O novo inconformismo é o que resulta da verificação de que hoje e não amanhã seria possível viver num mundo muito melhor (Santos, 2002: 272).

Com isso, é possível estabelecermos uma relação entre a observação de segunda ordem e a razão cosmopolita uma vez que ambas permitem uma ampliação da percepção sobre os fenômenos. Para além disso, as zonas de contato podem determinar fenômenos autopoieticos diante da possibilidade da seleção dos elementos a serem postos em contato. Distinguem-se, todavia, na assunção de um *standpoint* específico, no caso da abordagem de Santos.

1.3 Problemas sociais complexos

As reflexões sobre as definições dos problemas sociais mobilizam suas interpretações, causas, consequências, soluções e condições e contextos em que se manifestam (Michailakis e Schirmer, 2014). Segundo Mooney *et al.* (2007) os problemas sociais variam de acordo com o tempo e culturas e possuem um componente objetivo e um subjetivo. O componente objetivo refere-se à forma como o problema social é manifestado e sua dimensão mensurada. Por exemplo, em termos do número de pessoas que se encontram em situação de pobreza, os grupos sociais que afeta, ou a gravidade com que atinge determinados grupos sociais. O subjetivo está relacionado à legitimidade e ao reconhecimento que a sociedade atribui a determinado fenômeno enquanto problema social. Ou seja, a formulação da pobreza enquanto problema social, um problema cuja

resolução é da responsabilidade da sociedade, não existiu sempre nas sociedades e ainda hoje não é igual em todas as sociedades. Esta abordagem sugere, pois, uma compreensão mais uniforme do problema que deve ser compartilhada por todos *stakeholders*, num determinado momento e numa determinada sociedade.

Na perspectiva sociológica eles são compreendidos de acordo com as formas através das quais as estruturas (instituições, grupos sociais, posições sociais e papéis desempenhados nessas posições) e culturas (crenças, valores, normas e sanções e símbolos) sociais determinam a existência e o reconhecimento de um problema (*ibidem*). Nesse sentido, a abordagem construtivista estabelece como problema social um fenômeno ao qual os atores sociais atribuem um significado, como o próprio termo diz, de problema (Vieira, 2015). Nesta abordagem, a existência de um problema não se dá por uma condição pré-determinada mas de acordo com a compreensão que os indivíduos vão estabelecendo dos fenômenos a partir das suas interações uma vez que, nesta perspectiva, a realidade é um produto das relações sociais e varia de acordo com o tempo (Mooney *et al.*, 2007). Nesse sentido, a abordagem construtivista explica a identidade dos problemas sociais em uma perspectiva societal considerando causas, efeitos, responsáveis, afetados, valores culturais e a como as instituições, sistemas políticos e movimentos sociais mobilizam a atenção da sociedade para o reconhecimento e enfrentamento dos problemas (Loseke, 2003; Spector e Kitsuse, 1987 *apud* Michailakis e Schirmer, 2014).

Já mais recentemente surgiu o termo *wicked problems*, ou problemas sociais complexos. O termo *wicked problems* surge em 1973 a partir dos estudos do planejamento quando Rittel e Webber colocam que há questões que não conseguem ser resolvidas com respostas lineares e a partir de abordagens tradicionais (Commonwealth of Australia, 2007). A forma de pensar, caracterizar e tratar estes problemas incorpora elementos do paradigma da complexidade, incluindo a sua crítica ao paradigma linear.

Os problemas sociais complexos podem ser compreendidos como problemas que jamais serão solucionados na sua totalidade uma vez que não são fixos e não têm soluções simples. Assim como os sistemas complexos, os *wicked problems* não chegam a um ponto de equilíbrio, com uma solução completa, pois eles trazem incerteza em relação às mudanças. O fato de um problema estar interrelacionado a outras questões torna os resultados das intervenções imprevisíveis uma vez que estas podem reverberar em

diferentes dimensões do problema que não sejam necessariamente as planejadas a serem afetadas (Candel *et al.*, 2015). Outro aspecto fundamental dos *wicked problems* é que estes possuem diversas perspectivas e visões. Com isso, eles podem ser observados e compreendidos de diferentes maneiras pelos diferentes atores sociais fazendo com que não haja consenso sobre sua dimensão, causas e soluções (Rittel and Webber, 1973; Termeer *et al.*, 2013: 5 *apud* Candel *et al.*, 2015: 790). É importante ressaltar que a observação desse problema pode variar de acordo com o tempo e ter influência dos *media* (Termeer *et al.*, 2013: 5 *apud* Candel *et al.*, 2015: 790). Além disto, eles podem assumir um caráter de estagnação em função de bloqueios e interferências contraproducentes, gerando assim frustrações nos atores sociais (*ibidem*).

A perspectiva sobre os problemas sociais complexos está amparada nessa concepção dos *wicked problems*, identificando um conjunto de características de um determinado tipo de problemas, que se revelam os mais difíceis de tratar na sociedade, porque não compreensíveis e solucionáveis numa perspectiva linear, como, por exemplo, a exclusão social, o desemprego, o envelhecimento, desigualdade de gênero, a violência doméstica etc. Eles apresentam como características: interdependências e multi-casualidades, envolvem alteração de comportamentos, sem soluções claras, soluções podem gerar novos problemas, atravessam fronteiras e responsabilidades, de difíceis resoluções e com falhas crônicas nas soluções já apresentadas, difíceis de serem definidos e delimitados (GOVINT, 2014). Portanto, é uma visão similar às características aqui já expostas sobre os *wicked problems*: que incorpora uma perspectiva holística, transversal, multidisciplinar, multisetorial, de conexões e, como o próprio termo traz, complexa. Eles não são necessariamente compreendidos pela estrutura social que os sustenta mas também pelas inter-relações existentes em um sistema que determinam sua existência.

É importante ressaltar que as interações sociais também desempenham um papel fundamental na caracterização dos *wicked problems* (Conklin, 2005). Assim, a abordagem dos mesmos está muito mais amparada na forma como estes são observados, compreendidas a partir das conexões (de questões associadas aos problemas) do que na identificação de uma solução simplista e fragmentada ou até mesmo uma que os abarque por completo já que esta última alternativa é inviável dada a dimensão da complexidade.

Quando a solução é construída considerando a complexidade do problema social e suas conexões, se opondo assim a uma abordagem linear, é facilitada a construção de uma resposta a partir da compreensão e comprometimento compartilhados (Conklin, 2005). Percebe-se uma relação entre a solução construída de forma compartilhada e a natureza do problema social complexo, apontando para a necessidade de uma coerência entre a lógica do problema e a lógica da resposta (variedade requerida²).

1.4 As organizações do terceiro setor e os problemas complexos

No contexto europeu a natureza da atuação das organizações do terceiro setor sofre influência da Economia Social, sendo esta caracterizada como empresas sociais européias: organizações sem fins de lucro com atividades dedicadas a produzirem bens ou serviços para pessoas ou grupos sociais cujas necessidades não foram atendidas nem pelo Estado nem pelo setor privado (Defourny e Nyssens, 2013: 40). A dinâmica empreendedora dessas organizações passa a se situar em um espaço entre o mercado, a sociedade-civil e o Estado (ibidem: 50). Este último aspecto vem a caracterizar uma identidade híbrida às organizações do terceiro setor, uma vez que estas assumem um comportamento multisetorial, assumindo práticas de cada um destes setores de acordo com os desafios impostos pelos contextos sociais, políticos e econômicos que afetam os seus públicos. Esse hibridismo irá se expressar principalmente em formas de governança que reúnem *stakeholders* diversos (trabalhadores, voluntários, alianças com outras empresas sociais e com o setor público etc) e em recursos provenientes de diferentes fontes (ibidem: 49).

Ferreira (2014) explora essa identidade híbrida ao articular o paradigma da Complexidade com a natureza das organizações do terceiro setor. A autora aponta para o potencial dessas organizações em provocarem mudanças sistêmicas por assumirem uma visão multidimensional sobre seus públicos que conecta os diferentes sistemas que incidem sobre os mesmos de forma que isso venha a se traduzir em ações que gerem interações entre estes sistemas e, assim, promovam mudanças. Desta forma, a organização de terceiro setor passa a provocar interferências que levam a mudanças nos sistemas.

² O conceito de variedade requerida será melhor explorado no próximo tópico, no âmbito das organizações do terceiro setor.

Ferreira (2009, 2014), que analisa o terceiro setor na perspectiva luhmanniana, valoriza o diferencial das organizações do terceiro setor em reunirem olhares e práticas de diferentes setores. Tal aspecto se aproxima da concepção de Santos (2002;2007) a respeito do trabalho de tradução uma vez que este o define como um meio para uma experiência social se fortalecer, onde essa possa captar da diversidade sociocultural do mundo (Santos, 2007:86) elementos que venham a contribuir para seus desafios, sendo assim uma capacidade de colocar um sistema em diálogo com outros.

Nesse sentido, a autora estabelece que as organizações do terceiro setor possuem a característica de se relacionarem com diferentes sistemas (político, econômico, saúde, educação, movimentos sociais, interações) a fim de atingirem seus objetivos e garantirem a sua sustentação. Essas organizações têm o potencial de adquirirem uma posição de observadores de segunda ordem, onde tornam visíveis elementos que estes sistemas excluíram das suas abordagens (Ferreira, 2009) e identificam as ligações existentes entre os sistemas que possibilitem a sua sustentação e concretização de seus objetivos (ibidem, 2014). Desta forma, ao realizarem esse tipo de observação, as organizações do terceiro setor assumem um olhar para seu público diferente de outros adotados pelas organizações dos sistemas que tradicionalmente trabalham com esse público, reunindo observações novas e de diferentes sistemas sobre esse público (Ferreira, 2014). Elas passam a exercer uma capacidade seletiva e conectiva em escolher competências e recursos desses sistemas de forma a articulá-los para superar exclusões que estão fora da capacidade de observação desses sistemas. Essa é a forma que as organizações do terceiro setor estabelecem para confrontarem os *wicked problems*. Portanto, elas criam e sustentam a resposta social nessa hibridez, assumindo uma estrutura complexa para tratarem esses problemas que são complexos. Nesse sentido, a complexidade da resposta dialoga com a complexidade do problema, ela o reflete.

Essa relação entre a observação dos *wicked problems* e a estrutura assumida para tratá-los remete para a Lei da Variedade Requerida, de Ashby, que aponta que para se controlar uma situação, a quantidade de ações de controle deve corresponder à quantidade de variáveis possíveis a essa situação e assim, para resolver problemas complexos, um sistema tem de ser suficientemente complexo (Espejo, 2007). Segundo essa lei, para cada possível situação deve existir uma resposta específica para tal.

Diante das inúmeras possibilidades de conexões e variações que podem existir dentre os elementos de um sistema surge a questão de como se controlar essas variáveis em contextos de gestão de projetos, em como gerir a complexidade em que esses projetos estão inseridos.

Espejo (2007) aponta para naturezas de organizações capazes de confrontarem a complexidade por serem capazes de operarem e construir respostas que articulam visões de diversos sistemas, organismos, *stakeholders* e, assim, conseguem orientar soluções para os desafios que se impõem. Desta forma, as práticas da organização irão refletir essa visão multidimensional, reconhecendo assim várias conexões, relações e interferências que incidem sobre as questões em que a organização atua. Espejo (2007) ressalta a relevância das relações para as organizações criarem respostas que venham a resolver os desafios que as situações impõem uma vez que reunir os diversos olhares das pessoas que afetam e são afetadas por essas situações é uma forma de se criarem soluções que venham a reduzir a complexidade que os problemas apresentam.

Espejo (2007) considera que um gestor de projetos não é capaz de captar todo o universo de complexidade dos projetos, sendo necessárias ações amparadas nas perspectivas de outras pessoas para se reduzir a complexidade e o ambiente de incerteza. O autor aponta para ampliação da capacidade de observação considerando os olhares de vários envolvidos na situação (*stakeholders*) como um meio para se reduzir a complexidade melhorando o desempenho dos projetos.

Candel *et al.*(2015:790) estabeleceram a importância das organizações assumirem as seguintes competências para trabalharem com os *wicked problems*:

- Reflexividade: capacidade de compreender em profundidade e reagir às diversas dimensões do problema.
- Resiliência: capacidade de responder e se adaptar de forma ágil e adaptativa às mudanças e incertezas inerentes aos problemas.
- Responsividade: capacidade de compreender e responder de forma dinâmica e efetiva a questões emergentes na sociedade e nas políticas.

•Revitalização: capacidade de eliminar aspectos que impediam o enfrentamento do problema (bloqueios) assumindo novas práticas adequadas à forma como este se manifesta.

Essas competências organizacionais necessitam estar associadas a uma idéia maior de que os *wicked problems* devem ser reconhecidos como tal e possuem soluções muito desafiadoras que requererem abordagens amplas, colaborativas, inovadoras e flexíveis (Commonwealth of Australia, 2007). Portanto, essas competências são exercidas na perspectiva da Lei da Variedade Requerida. As organizações desempenham esses comportamentos de acordo com os problemas que enfrentam.

No contexto das organizações do terceiro setor, a Lei da Variedade Requerida se manifesta pela estrutura complexa que as mesmas assumem para reagir à complexidade dos *wicked problems* ao adotarem “objetivos, identidades, recursos, estruturas institucionais, culturas e públicos heterogêneos e, por vezes, contraditórios” (Ferreira, 2009: 185). Ferreira (ibidem) aponta a hibridização das organizações do terceiro setor como um comportamento estratégico onde estas conseguem perceber os fracassos e exclusões dos outros sistemas. Elas não estabelecem reducionismos, mas sim, desenvolvem uma inteligência capaz de observar de forma mais vasta e aprofundada ao mesmo tempo que criam uma estrutura de operação ágil e articulada.

Conforme explorado podemos dizer que as organizações do terceiro setor apresentam essa capacidade de observação aguçada uma vez que acessam os olhares de diferentes sistemas que incidem sobre seus públicos (Ferreira, 2014). Desta forma, estabelecendo um paralelo entre Ferreira (2009) e a concepção de Santos (2002) da Sociologia das Emergências e das Ausências, podemos dizer que, enquanto organismos híbridos, as organizações do terceiro setor realizam um trabalho de tradução ao absorverem saberes de outros sistemas para responderem a desafios sociais. Esse hibridismo permite com que sejam criadas zonas de contato onde a organização estabelece conexões com outros sistemas, selecionando elementos que possam vir a contribuir com seus objetivos.

CAPÍTULO II. A INOVAÇÃO SOCIAL

A Inovação Social é um conceito que suscita atenção por desempenhar o importante papel de buscar uma compreensão sobre como se configuram alternativas possíveis de transformação social. Nesse sentido, uma intervenção social (enquanto uma inovação social) pode ser compreendida pela sua trajetória evolutiva, sobre como a experiência social constrói um processo em direção à uma mudança social almejada (Moulaert *et al.*,2010, 2013; BEPA, 2010). Porém, ela também pode ser compreendida como uma nova tecnologia social, como um produto voltado à resolução da problemática que pode ser disseminado para outras localidades e contextos (ibidem).

Neste capítulo a Inovação Social será apresentada com a abordagem de processo e produto, onde ela será definida a partir da corrente de Moulaert *et al.* (2010,2013), que valoriza as relações sociais estabelecidas, a capacidade disruptiva em promover uma nova estrutura para enfrentamento da problemática social amparada por uma visão de mudança social e como os elementos da inovação são articulados para tal. Para caracterizar sua dimensão evolutiva será apresentado o ciclo da Inovação Social definido por Murray *et al.*(2010), assim como alguns aspectos organizacionais relevantes para que a inovação possa florescer conforme explorado por Kanter (1988). Para além de tais elementos serão expostas algumas considerações de Ferreira (2011, 2014) pertinentes para correlacionar o comportamento inovador das organizações do terceiro setor à natureza dos problemas sociais complexos.

2.1 Inovação social: processo e produto no âmbito das relações e estruturas de poder

O termo Inovação Social (IS) reemerge nos anos 90 a partir da crise do *Welfare State* e dos avanços na área de inovação tecnológica (BEPA,2010) sendo utilizado para expressar novos arranjos sociais em resposta a problemas profundos nas áreas de emprego, qualificação, segurança social etc (Abreu; André, 2006).

A Inovação Social pode ser compreendida como uma abordagem a ser utilizada dentro de estratégias de desenvolvimento, podendo assumir o papel de uma estrutura analítica que permita compreender as experiências sociais voltadas ao atendimento das necessidades humanas assim como também pode assumir um papel orientador sobre

possíveis práticas que essas experiências podem adotar em seu processo rumo à mudança social (Moulaert *et al.*, 2013).

O Bureau of European Policy Advisers (BEPA, 2010), que segue a corrente de Moulaert, estabelece a IS como um processo e como um produto. Como um processo ela é compreendida como um fenômeno que provoca novas formas de interações sociais entre os indivíduos para se alcançar determinados resultados (ibidem: 24-26) e, como um produto (ibidem: 26-29), ela gera três possíveis respostas à dimensões sociais (resposta a demandas sociais, respostas em sinergia às esferas sociais e econômicas e respostas que promovam mudança sistêmica). A perspectiva das demandas sociais compreende a Inovação Social como uma resposta que atende às necessidades sociais de um contexto promovendo a integração entre grupos excluídos a partir de novas formas de provisão de suas demandas que não foram atendidas pelo Estado nem pelo mercado. A perspectiva dos desafios da sociedade em geral entende a Inovação Social como um meio para superação de desafios da sociedade que promove interações reduzindo a fronteira entre a esfera social e a econômica. A perspectiva da Mudança Social (sistêmica), por sua vez, também compreende a IS como um processo para atender as necessidades sociais, porém, vai além ao promover mudanças no sentido de uma sociedade mais participativa a partir de processos de aprendizado e *empowerment*. Isso envolve mudanças em atitudes, valores, estratégias, processos organizacionais e de trabalho, responsabilidades e papéis das instituições e novas formas das instituições se relacionarem e tomarem decisões.

Em linhas gerais, nessa visão a Inovação Social é definida como um fenômeno em que novas ideias são viabilizadas a partir de novas formas de organização e interação para se atender a demandas sociais:

Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act (BEPA, 2010: 24).

É importante ressaltar que o valor das interações estabelecidas entre indivíduos e organizações é um elemento estratégico no campo da Inovação Social, pois isso determina a criação de um ambiente de colaboração e um fluxo para absorção da ideia que vem a resolver determinado problema (Murray *et al.*, 2010).

Segundo Moulaert *et al.* (2013) há um vertente neoliberal que se apropria do termo para caracterizar os serviços privatizados de assistência à população (*caring liberalism*) mas o termo, na sua essência, indica a construção e incorporação sistêmica de um processo de mudanças significativas na sociedade, sobre como as estruturas sociais são modificadas a partir da ação coletiva, das políticas públicas e dos movimentos sociais.

Desta forma, para Moulaert *et al.* (2013), a Inovação Social suscita novas formas de organização social construídas a partir de uma ruptura nas estruturas de poder e das forças que mantêm a existência de determinado problema. Portanto, a Inovação Social gera um aprimoramento das relações sociais em sentido micro, entre indivíduos, e macro, entre grupos sociais. Assim, há um processo de fortalecimento de capacidades que os atores sociais e grupos utilizam para desempenharem papéis na sociedade que provoquem mudanças de maneira a combater a exclusão social³. Desta forma, as relações humanas são entendidas como um eixo central pela Inovação Social: “ *“innovation” should be directed first and foremost at meeting human needs and, in conditions of inequality or exclusion, this means innovating in social relations, not just in markets*” (MacCallum *et al.*, 2009 *apud* Hamdouch *et al.*, 2010: 04). Nesse sentido, a Inovação Social provoca mudanças nas relações sociais capazes de promoverem a inclusão social⁴.

Nesta abordagem teórica a Inovação Social está centrada na condição humana mas também no contexto socio-cultural uma vez que a Inovação Social ocorre de forma sistêmica e transdisciplinar. Essa concepção ainda é reforçada pela idéia de que os processos de Inovação Social surgem em situações de conflito vivenciadas por

³ Segundo Amaro (data indisponível) a exclusão social é definida como uma situação de privação expressa em seis dimensões. A primeira delas, a dimensão do ser, está relacionada à autoestima e à dignidade humana. A segunda, a dimensão do estar, refere-se ao pertencimento do indivíduo aos seus grupos (família, comunidade, território e outros grupos de interação social). A terceira, o fazer, está centrada nas atividades laborais. A quarta, o criar, trata das situações onde o indivíduo possa operacionalizar suas ideias e empreender projetos. A quinta, o saber, contempla o acesso às informações e o desenvolvimento das capacidades intelectuais e cognitivas. A sexta dimensão, o ter, refere-se ao acesso e à posse de recursos materiais e possibilidades de consumo. Sendo assim, essa concepção de exclusão social aborda como estas dimensões estão presentes ou não na vida dos indivíduos.

⁴ Abreu e André (2006) descrevem que a inclusão social e o ganho de capacidades se manifestam, no âmbito do processo da Inovação Social, como: “a concretização mais ilustrativa destes processos diz respeito à mobilização de pessoas que por qualquer razão são socialmente marginalizadas, desde os colectivos dos sem-abrigo até às comunidades gay, movida pela intenção de encontrar uma resposta que permita a sua inclusão e o estabelecimento de relações sociais baseadas em critérios distintos dos da ordem que provoca a sua marginalidade (ibidem:126)

comunidades pequenas (nível micro), porém, a continuidade e sustentação desses processos passa depender de conexões estabelecidas com grupos e instituições para além dessas comunidades (nível médio e macro). Portanto, a visão de Moulaert estabelece a Inovação Social como uma alternativa para combater a exclusão social que, para tal, assume um processo de continuidade, fluidez, conexões, que ocorre em vários contextos e níveis, estando assim centrado na condição humana:

there is always the concern about the human condition; to overcome social exclusion, to improve the quality of service provision, to improve the quality of human life and of well-being. This means of course that social innovation cannot be separated either from its social-cultural, or from its social-political context (Moulaert et al., 2010: 15).

Esta concepção emancipatória de Moulaert entende o mundo como o espaço máximo onde a IS se dá por meio das relações sociais entre os indivíduos (conexões) que ela desencadeia. Nesse sentido, é valorizado que seja envolvida uma série de atores na compreensão e construção das respostas sociais como uma possibilidade de reagir de forma efetiva aos problemas aos quais esta multiplicidade de atores está relacionada (*stakeholders*):

Involving more users can lead to a better-shared view of how questions about the relationship between exclusion on the one hand and social innovation on the other hand can be dealt with. So different types of users and actors should be involved in this more complex exercise of building relationships between the desire to solve the problems and the possibilities to solve them (Moulaert et al. in Moulaert et al., 2010: 18).

Nesse sentido, a Inovação Social envolve a transdisciplinariedade na forma de compreender a problemática social e na implementação da resposta. Há aí uma relação com a dinâmica dos problemas sociais complexos, pois estes requerem o envolvimento dos *stakeholders*. Considerando que são muitos atores que influenciam e são influenciados por determinado problema e que este mesmo problema possui diferentes óticas para sua compreensão, é fundamental que toda essa diversidade de pessoas e olhares esteja contemplada na solução: “*Because wicked problems are often imperfectly understood it is important that they are widely discussed by all relevant stakeholders in order to ensure a full understanding of their complexity*” (Commonwealth of Australia, 2007: 27). Todavia, essa questão traz como desafio a construção de um acordo entre os

stakeholders no diagnóstico do problema, uma vez que essa compreensão em comum é fundamental para a sustentação das possíveis soluções. Isso não quer dizer que todos tenham que ter a mesma visão mas que existe um espaço de diálogo em que se assuma que a percepção do outro é essencial para a aprendizagem coletiva e assim se construa uma resposta abrangente e consistente (*ibidem*).

A Inovação Social promovida pelas organizações do terceiro setor e seus programas está centrada em duas grandes dimensões ou eixos. A primeira diz respeito às motivações (justiça social, sustentabilidade ambiental, democracia e *empowerment*) e ações que levam os atores sociais desencadearem processos de mudança que combatam a fenômenos de exclusão social. Ela está relacionada à forma como esses atores interpretam o problema social e, a partir daí, criam suas respostas. Essa elaboração das respostas também está associada a uma capacidade de enfrentar as tradicionais resistências que cada contexto sócio, político e cultural impõe a práticas que questionem os valores que fazem com que os fenômenos de exclusão se perpetuem. A segunda dimensão diz respeito à estrutura que sustenta essa resposta, ao ambiente institucional que ela ativa e a como isso influencia a esfera pública. Desta forma, essa segunda dimensão está relacionada à maneira como a iniciativa está formalizada. De acordo com esses eixos a capacidade inovadora de uma organização ou programa se amplia quanto mais se combinar o valor de suas respostas sociais a robustos suportes institucionais associados à esfera pública (Vicari e Tornaghi *in* Moulaert *et al.*, 2010: 04).

Essa visão de Moulaert *et al.* traz uma atenção especial às organizações do terceiro setor por valorizá-las como elementos que conseguem oferecer novas respostas às demandas sociais, que conseguem combinar contribuições de *stakeholders* do setor público, privado e da sociedade civil nas suas atividades, e de serem capazes de ativarem mudanças na provisão das políticas sociais no sentido de interferirem nas políticas públicas, justamente por trazerem esses novos olhares alinhados às demandas sociais emergentes. Defourny e Nyssens (2013) estabelecem semelhanças entre a empresa social européia e a corrente de Moulaert, apontando que estas organizações trazem como abordagens inovadoras a capacidade de irem em busca da satisfação das necessidades de grupos sociais excluídos por meio dos relacionamento com os *stakeholders* diversos e pelo ganho de capacidades necessárias para satisfazer essas necessidades (*empowerment*). Esse comportamento inovador das empresas sociais se dá justamente pela identidade

híbrida dessas organizações (em se relacionarem com sistemas diversos e acessarem recursos de diferentes fontes) e por compreenderem as exclusões dos outros sistemas conforme exposto por Ferreira (2009, 2014) e já mencionado anteriormente.

André e Abreu (2006), que abordam a Inovação Social a partir da corrente de Moulaert, desenvolveram uma forma de analisar como a Inovação Social é produzida a partir de suas dimensões e espaços. Essa abordagem se articula com a concepção da Inovação Social voltada para “promoção de mudanças estruturais que promovam a capacitação individual e colectiva no sentido de encontrar soluções para os problemas.” (André, Abreu, 2006: 127). Desta forma, estes autores definem a Inovação Social como:

uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou actores sujeitos, potencial ou efectivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder (André e Abreu, 2006).

Essa corrente teórica traz uma perspectiva emancipatória da Inovação Social como processo que provoca rupturas e mudanças estruturais. Há foco na condição humana, na ação coletiva, no fortalecimento de capacidades dos grupos excluídos. Com isso a Inovação Social assume uma dimensão político-ideológica por responder a contextos estruturais de exclusão. Nesta perspectiva a Inovação Social apresenta algumas semelhanças com a Ecologia dos Saberes, proposta por Santos (2007), uma vez que esta última sugere formas de intervenção à exclusão social fomentadas por práticas que combinem saberes diversos e, assim, promovam o fortalecimento de grupos oprimidos.

Essa percepção da Inovação Social enquanto um processo que gera rupturas na estrutura de poder e está centrado na condição humana também é valorizada por Alvord, Brown e Letts (2002), que apontam a IS como uma evolução de uma ideia central que provoca construção de capacidades locais, dissemina uma tecnologia social e gera um movimento de articulação entre os atores que interferem e são afetados por um problema dentro do sistema.

Portanto, em linhas gerais, a Inovação Social é definida como um processo orientado à mudança social voltado à satisfazer às necessidades humanas e, onde

estabelecem-se novas relações entre pessoas e grupos sociais e desenvolvem-se capacidades e agregam-se competências necessárias para satisfação dessas necessidades.

2.1.1 O ciclo de inovação social

Um dos resultados das articulações efetuadas entre as várias heranças do conceito de inovação social é a identificação de um ciclo da inovação, inspirado – e adaptado - dos debates mais amplos sobre a inovação do campo da inovação tecnológica.

Murray *et al* (2010: 05) adotam uma visão prática da IS identificando-a como um processo evolucionário em que surgem novas ideias (que podem ser produtos, serviços ou modelos) que não só respondem a uma problemática social mas que também provocam novas relações sociais e colaborações. Para compreender a evolução desse processo tais autores identificaram que a IS possui um ciclo composto por seis fases. Essas fases vão desde o momento em que o problema é percebido por uma comunidade, organização social ou empreendedor social e é criada uma resposta para o mesmo, até o momento em que essa resposta se torna uma tecnologia social sustentada por importantes recursos (políticas públicas, patrocínios, alianças) capazes de possibilitar que ela possa a ser levada a outros contextos com problemáticas semelhantes e, em última instância, levar à mudança social. Portanto, a IS não se refere só a uma ideia original, ela assume uma abordagem complexa que contempla como essa ideia se desenvolve e é absorvida pelo sistema de modo a provocar transformações no comportamento desse sistema que venham a contribuir para a resolução desse problema social.

Posto isso, o ciclo da IS está estruturado nas seguintes fases:

- Problemas, inspirações e diagnóstico: momento em que é o problema social é percebido e a necessidade da inovação é desencadeada. Diante disso há a necessidade do diagnóstico do problema ir além de apontar os sintomas, mas sim, de identificar e entender as causas e a quais outras questões ele está relacionado. O diagnóstico do problema irá apontar o que de fato é o problema na sua essência, sendo esta uma condição estratégica para determinar qual tipo de intervenção adotar uma vez que “*a good problem contains within it the seeds of the solution*” (Murray *et al.* 2010: 16). É fundamental que sejam compreendidas as reais necessidades, capacidades e recursos já existentes e as questões às quais o problema se conecta. Desta forma, um problema social

já carrega em si a sua solução, porém, para tal, precisa ser compreendido e determinado com profundidade.

- Propostas e ideias: estágio em que é construída a resposta social, em que a ideia é elaborada. Nessa fase é importante destacar que tão importante quanto a ideia em si é o processo para que ela seja elaborada e aplicada. Desta forma, o envolvimento dos *stakeholders* desempenha um aspecto fundamental para trazer legitimidade e sucesso à inovação: “*In most cases the success of the innovation will rest on the participation and involvement of a wide variety of interests - the users and beneficiaries of the innovation as well as the producers and suppliers*” (Murray et al. 2010: 32). Nessa fase também se busca conhecer experiências existentes que trabalham com problemática social semelhante a fim de aprender com as mesmas, entendendo seus pontos críticos e avanços de forma que isso possa vir a inspirar a iniciativa que se está construindo.

- Prototipagem: fase em que a ideia é testada a partir de uma visão que a prática pode oferecer aprendizados relevantes para que a ideia adquira um formato adequado à realidade. Nesse sentido, alguns aspectos merecem atenção nessa fase: ações factíveis e com tempo de realização ágil, custos baixos e *feedbacks* sobre as ações adotadas do público-alvo e outros *stakeholders* relevantes. Assim, esses aspectos proporcionam nessa fase uma compreensão da eficiência e eficácia da iniciativa criada e quais as reais condições para a sobrevivência da ideia (*ibidem*: 52). Essa percepção da ideia na prática dará condições para que se estruture a iniciativa da forma mais realista possível não só no sentido do formato que ela irá assumir mas também na coerência deste último para superação da problemática social assumida como foco do projeto.

- Sustentação: estágio em que é estabelecida toda a estrutura organizacional necessária não só para a realização da iniciativa mas também dos recursos necessários para mantê-la. Desta forma, a sustentação refere-se a como a iniciativa se articula com o ambiente dela, a como ela consegue estabelecer uma rede de conexões entre os elementos desse sistema viabilizando os objetivos da iniciativa. Portanto, ela diz respeito a sua rede de relações, a como são articulados: fontes de financiamento diversas (fundos públicos, patrocínios privados, doações individuais), o desempenho de seus técnicos, o apoio de voluntários, seu sistema de governança e gestão, as tecnologias disponíveis, a relação

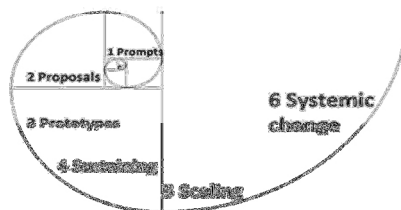
com as políticas públicas, a integração com outros serviços de outras instituições, a canais de escuta e/ou participação dos beneficiários e demais *stakeholders* etc (*ibidem*: 61).

•Escala: momento em que se dá a disseminação da solução para outros contextos e/ou ampliação do seu escopo. É uma fase em que o valor da iniciativa é testado uma vez que novos contextos tendem a questionar se a idéia realmente funciona, sendo comum com que sejam realizadas avaliações e pesquisas para apontar a eficiência e eficácia da iniciativa. Esse processo pode se dar de forma espontânea ou de forma planejada sendo implementadas ações específicas, parcerias e alianças voltadas a gerar escala à iniciativa. É importante ressaltar que nessa fase a inovação adquire um caráter mais flexível, sendo feitas as adaptações necessárias no seu formato de acordo com os novos contextos. Nesse sentido, quanto mais simples for a idéia e focada naquilo que é essencial, maior será sua capacidade de difusão (*ibidem*: 85) .

•Mudança Sistêmica: fase em que a solução é adotada por diversos atores sociais e instituições e passa a ser parte do sistema. Para tal o projeto social carregou em si uma capacidade transformadora ao provocar uma mudança cultural e política na forma como o problema social era percebido e tratado, introduzindo novas ações, determinando mudanças de pensamento e comportamento capazes de interferir nas estruturas de poder que determinavam o problema social (*ibidem*: 11).

Vale ressaltar que essas fases não necessariamente seguem de forma linear. São comuns os *loops* entre as mesmas de acordo com os aprendizados e resultados que vão sendo realizados à medida que a iniciativa se dá na prática. O fato de muitas iniciativas ampliarem o diagnóstico do problema nos estágios de prototipagem e até mesmo de sustentação, realizando assim as adaptações necessárias, ilustra tal questão. Desta forma, essas fases se dão de forma fluída e dinâmica ao ponto do ciclo ser expresso na figura de um espiral:

Figura 1
Ciclo da Inovação Social



Fonte: Murray R; Caulier-Grice J; Mulgan Geoff. (2010) *The open book of social innovation*, London: NESTA and The Young Foundation.

2.2 A Inovação Social e o ambiente organizacional

A inovação também pode ser compreendida na perspectiva do ambiente organizacional. Kanter (1988) traz essa abordagem ao destacar que a fluidez da inovação não só está associada à estrutura e cultura da organização que gera, implementa e dissemina uma ideia mas também a como ela se relaciona com o sistema onde ela opera. Essa visão de Kanter acabou por inspirar o ciclo da Inovação Social uma vez este último estabelece a IS enquanto um processo dinâmico, o que reflete a visão da autora da inovação como uma ideia que vai florescendo na organização à medida que esta vai percebendo o seu meio e estabelecendo conexões com o mesmo (Murray *et al.* 2010: 09). Embora tenha feito seu estudo em organizações privadas, as quatro fases em que Kanter segmenta a inovação acabam por caber também às organizações do terceiro sector, pois a autora aponta estruturas, comportamentos e práticas organizacionais que são essenciais para que a ideia seja desenvolvida e incorporada pelo sistema. As fases são: geração da ideia, construção de parcerias, realização da ideia e transferência e difusão (Kanter, 1988).

A autora estabelece que as organizações inovadoras possuem estruturas e culturas marcadas pela diversidade e com muitas conexões não só entre as pessoas que compõem a organização mas também aos demais *stakeholders* formando assim um ambiente onde as pessoas possam exercer seus talentos, colaborarem entre si e gerarem aprendizagem coletiva.

No estágio da geração da idéia, Kanter valoriza a aproximação com o público-alvo como uma condição fundamental para se entender suas reais necessidades e a quais outras questões essas necessidades se conectam. Para além desse aspecto, esse estágio ainda requer: criar novas possibilidades com os recursos disponíveis (criatividade); integração com outras áreas; estímulo e valorização para que os funcionários proponham novas ideias estando esses mais conectados com a visão de que o trabalho não se limita ao cumprimento de tarefas mas que pode ser um meio para gerar mudança; estrutura ágil e descentralizada de distribuição de recursos humanos e financeiros entre as áreas; cultura mais propensa à transformação do que a manutenção da tradição; práticas de reconhecimento pelo bom desempenho e envolvimento dos funcionários; áreas integradas para proporcionar o desenvolvimento da idéia (Kanter 1988: 169-184).

Kanter aponta a fase da construção de parcerias como estratégica para a inovação, pois nesse momento a relação com as estruturas de poder se constitui como fundamental para a constituição de uma rede de apoio que possibilite o arranque e sustentação da idéia. Sendo assim, a autora associa a inovação ao poder por meio da constituição uma rede de apoio sólida. Para se conquistar apoio Kanter estabelece que os projetos devem ter determinadas características assim como deve haver uma grande capacidade de mobilização e comunicação entre pessoas e áreas diversas que permitam romper barreiras entre estes (*ibidem*: 185).

Nesse sentido, a autora defende que os projetos devem assumir o seguinte perfil para conquistarem apoio: serem passíveis de se fazer um projeto-piloto; flexíveis (com capacidade de se realizarem alterações); tangíveis; com custos acessíveis; segmentados em módulos ou fases; compatíveis (havendo referências de projetos semelhantes); coerentes com a missão da organização e com potencial para gerar visibilidade. Além disso, esse perfil de projeto precisa estar associado a elementos que a autora define como ferramentas de poder: informação e conhecimento, recursos (financeiros, humanos, materiais, tempo), suporte e legitimidade. Portanto, Kanter estabelece que projetos que combinam o perfil citado e essas ferramentas têm maior possibilidade de quebrar barreiras, e assim estabelecerem conexões que viabilizem sua realização e sustentação (*ibidem*).

Para a fase da realização da ideia a autora aponta como pontos fundamentais o trabalho em equipe, o relacionamento com *stakeholders*, a flexibilidade do projeto e o equilíbrio entre autonomia e *accountability*. A respeito das equipes ela destaca a relevância de compô-las de forma multidisciplinar, reunindo pessoas com especialidades diversas e em constante interação e colaboração, o que acaba por gerar mais comprometimento com os projetos, melhorando a comunicação e reduzindo a burocracia (*ibidem*: 191).

Ainda no que diz respeito às relações, a autora evidencia que as conexões com o meio externo à organização são relevantes a todo o processo da inovação, sendo necessário manter a uma interação constante com os *stakeholders*. Especialmente nessa fase essa conexão permite com que sejam captadas informações que possam não só contribuir para o projeto mas que também possam alertar para determinados riscos e ameaças. Além disso, essa relação sistemática com os *stakeholders* cria um importante vínculo entre estes e a organização que vem a ser um aspecto importante na posterior fase de difusão (*ibidem*, 1988: 192).

Ainda para a fase da realização da ideia Kanter ressalta a relevância da autonomia da equipe estar equilibrada aos rituais de gestão, monitoramento dos resultados e burocracia. A autora estabelece que todos esses pontos são relevantes mas que o ideal é que a organização cuide para que um não se sobreponha ao outro. Para tal é sugerido que as equipes tenham proximidade com os tomadores de decisão e parceiros estratégicos, deixando-os estes a par dos projetos de forma mais dinâmica, gerando mais comprometimento destes últimos sem que sejam necessários demasiados documentos e informes (Kanter, 1988: 198).

Na fase de difusão e transferência a autora destaca a importância da elaboração de estratégias específicas a criarem condições nos contextos para onde a inovação será transferida. Para tal Kanter reforça mais uma vez a relevância da constituição de uma rede de parceiros que venha contribuir para que a ideia ultrapasse barreiras e ganhe escala.

Ferreira (2011) aponta o possível diálogo existente entre as propostas de ciclos de inovação ou empreendedorismo social e as perspectivas analíticas evolucionárias

presentes nas abordagens da complexidade dos sistemas sociais e das organizações em particular. A autora analisa a inovação nas organizações do terceiro setor também de acordo com a visão de Kanter ao destacar estruturas organizacionais que evidenciam interdisciplinariedade, vastas conexões entre áreas e pessoas, diversas funções e predisposição à mudança (Kanter, 2000 *apud* Ferreira, 2014: 07). Aponta alguns aspectos evolucionários da inovação que constroem uma rota para a mudança sistêmica, como sejam:

- Variação: Permeia a compreensão do problema, da busca de respostas. Isso passa por se conhecer diferentes culturas, experiências, técnicas dando a dimensão dos vários elementos que provocam o problema mas também dos que podem ser conectados para dar resposta ao mesmo. A variação está relacionada à percepção da complexidade em que o problema e a resposta habitam (Ferreira, 2011: 07).

- Seleção: Momento em que é determinada a problemática e a possível solução (ideia) a ser adotada. São feitos pilotos, experimentos para se perceber na prática a viabilidade da ideia e, assim, realizar as adaptações necessárias. É um comportamento importante dado que a definição do que a organização compreende como o problema social e, a partir daí, orienta a resposta, traz a capacidade de ruptura do projeto com as tradicionais formas de se tentar resolver essa problemática mas pouco ou nada resultaram (*ibidem*, 2011: 08).

- Retenção: Diz respeito ao momento de institucionalização da iniciativa, em que decisões e comportamentos criam condições estruturais para a sustentação da ideia. Nesse sentido tornam-se essenciais as conexões entre diversos elementos (recursos, identidades, interesses, agentes, estratégias) que permitem não só que a iniciativa ganhe sustentação mas que também criem condições para sua futura escalabilidade (Jessop, 2001 *apud* Ferreira, 2011).

- Reforço: Trata-se do momento em que são realizadas conexões (por meio do acesso a alianças, recursos, suporte político) que possibilitem com que a ideia seja replicada para outros contextos (Ferreira, 2011: 10). Mais do que a difusão da iniciativa em si, trata-se de quebrar barreiras para replicar as condições que permitam com que a ideia também seja incorporada em outros ambientes. Desta forma, o momento de reforço

é estratégico uma vez que associa a reprodução da capacidade disruptiva da inovação à mudança sistêmica (Ferreira, 2011: 09).

•Recrutamento seletivo e retenção: Momento em que se atingiu a mudança sistêmica pelo fato da inovação ter introduzido novos elementos que foram incorporados ao sistema, que passam a fazer parte dele. Esses elementos podem ser “new technologies, supply chains, institutional forms, skills and regulatory and fiscal frameworks” (Murray *at al.*, 2010: 13 *apud* Ferreira, 2011: 10) que levaram a mudanças estruturais expressas em “the transformation of political priorities, culture, governance process, and market rules through adoption by a broad range of actors and inscription in institutional structure” (Ferreira, 2011: 10).

Portanto, Kanter (1988) nos oferece uma compreensão da organização inovadora ao destacar suas inúmeras conexões, diversidade de papéis e funções, acesso a instâncias de apoio e decisão entre outras características e Ferreira (2011), também considerando essas características, observa de forma evolutiva o comportamento inovador das organizações do terceiro setor ao traçarem caminhos para a mudança sistêmica. Ambas as autoras evidenciam especialmente o valor das conexões para o processo da inovação. Sem conexões não há inovação, pois esta passa pela constituição de uma rede de relações que permita com quem que a idéia seja concebida, implementada e difundida. Desta forma, entender as conexões enquanto elemento vital à inovação nas organizações nos remete à observar estas últimas enquanto sistemas autopoieticos de acordo com a visão sistêmico-comunicacional luhmanniana (Grilo, 2013).

Conforme já exposto anteriormente, a perspectiva de Luhmann concebe que as organizações são sistemas sociais complexos que utilizam as conexões em prol da redução da complexidade como alternativa para sobreviverem em meio à complexidade no seu sentido máximo. Diante disso, o autor estabelece que as organizações habitam um espaço em que há inúmeras possibilidades destas fazerem escolhas de acordo com suas demandas, de acordo com alternativas para se responder à problemáticas sendo tal comportamento a expressão da redução da complexidade. Portanto, as organizações estão constantemente neste processo autopoietico de seletividade (tomada de decisão) e estabelecimento de interações (Curvello e Scroferneker, 2008: 08).

Nesse sentido, Kanter traz uma compreensão da inovação no ambiente organizacional que rompe com a visão unilateral sobre os fenômenos, da separação das áreas, da divisão estrita das funções dos funcionários, do distanciamento com o público-alvo entre outros aspectos. Portanto, a visão da autora da organização como um organismo vivo, como um sistema social promove uma ruptura com a racionalidade tradicional, hierárquica e fragmentada das organizações ao definir que para ser inovador é essencial se assumir uma estrutura que seja coerente à complexidade, que a reconheça:

to produce innovation, more complexity is essential: more relationships, more sources of information, more angles on the problem, more ways to pull in human and material resources, more freedom to walk around and across organization (Burns & Stalker, 1968; Mintzberg, 1981 *apud* Kanter, 1988).

Ferreira (2011, 2014), por sua vez, situa de forma mais objetiva as organizações dentro do paradigma da complexidade não só por estabelecer o valor das relações em cada estágio evolutivo da inovação mas também por apontar essas conexões como definidoras das próprias organizações em seus processos autopoieticos e também por descrevê-las como capazes de promoverem acoplamentos estruturais entre sistemas: *“Organizations are able to create structural couplings between systems by forming decisions which use codes and media of the different systems while maintaining their operational autonomy”* (Andersen, 2008: 56 *apud* Ferreira, 2014:10). Portanto, a capacidade transformadora das organizações do terceiro setor em traçarem uma rota rumo à mudança sistêmica também está associada à razão de ser das mesmas uma vez que estas, em seus processos autopoieticos, de interações com os sistemas, não só definem sua própria identidade ao absorverem elementos destes últimos mas também provocam transformações nos mesmos ao lhes entregar novos códigos, experiências e comportamentos.

Essa perspectiva sistêmica que as conexões assumem como um fenômeno autopoietico relevante para a sobrevivência da experiência social criada, permite compreender esta última enquanto um organismo vivo que necessita estabelecer um conjunto de relações com seu sistema para garantir sua sobrevivência. Desta forma, essas interações podem ser compreendidas como uma rede, sobre como os elementos da experiência social se articulam com o ambiente em prol da mudança desejada:

Uma articulação em rede é uma forma de organização. Uma organização é uma comunidade de projeto conformada a partir de uma identidade. Uma comunidade de projeto se forma em torno de um sonho coletivo, de um desejo compartilhado, de uma visão de futuro e, a partir daí, formula sua missão ou propósito e elabora seus valores ou princípios. O que a caracteriza é uma causa e um modo peculiar de ser e de agir (Franco, 2008: 150).

As questões a respeito das conexões estabelecidas pelas organizações também estão presentes na concepção de Inovação Social de Moulaert *et al.* (2010, 2013), quando se referem a esta última como um processo que gera Mudança Social por provocar novas relações sociais como um elemento estratégico que fomenta a inclusão social. Nesse sentido, as redes, conexões e relações estabelecidas assumem um valor de capital social, que explora como uma organização do terceiro setor (ou outras formas em que os grupos sociais estejam organizados) desenvolve seus laços de confiança, cooperação e reciprocidade em diferentes níveis - desde o ambiente interno até o estabelecimento de parcerias e alianças com organizações públicas e privadas - a fim de superarem as condições que provocam a exclusão social, promovendo assim o acesso a recursos, oportunidades, estruturas de decisão e políticas sociais que atendam às necessidades dos grupos excluídos aos quais se destina a experiência social (Villar, 2007).

André e Abreu (2006) contemplam o capital social à análise da Inovação Social para operacionalizar os recursos desta última. Os autores estabelecem o conceito de capital relacional ao explorarem o capital social de acordo com o espaço em que as relações se estabelecem (Putnam, 2000 *apud* André e Abreu, 2006:128). Assim, os autores definem um capital relacional local/regional determinado por laços comunitários, pela proximidade física local dos atores sociais. De forma mais abrangente se dá o capital relacional transnacional, onde os vínculos são sustentados por outras questões para além da proximidade física (*ibidem*). Desta forma, as conexões promovem cooperação e apoio, sendo compreendidas como um importante recurso para sustentação e disseminação da Inovação Social.

Para além dessa dimensão operativa, as conexões passam interferir nas condições que determinam a problemática social à qual a experiência social se destina, assumindo um caráter disruptivo (Moulaert *et al.*, 2013). Assim, o encadeamento de relações que a experiência social vai construindo pode contribuir para que as

desigualdades de poder se reduzam, ao gerar capacidades (*empowerment*) em indivíduos ou organizações do terceiro setor que permitam combater essa problemática. O poder se dá por estes passarem a incidir no combate à problemática orientados por um desejo de transformação, mudança. Sendo a estrutura organizacional das organizações do terceiro setor marcada por conexões entre diferentes sistemas (Ferreira, 2014) como uma tentativa de resposta à complexidade das problemáticas em que atuam (variedade requerida), é possível inferirmos que essa estrutura está voltada a gerar poder para incidir na problemática. Kanter (1988), por sua vez, atribui como ferramentas de poder informações e conhecimento, recursos, suporte e legitimidade. Conforme mencionado, a autora define o poder como um elemento fundamental para o sucesso da inovação. Desta forma, isso nos permite inferir que há a possibilidade de compreendermos a estrutura operativa das organizações do terceiro setor, no âmbito da Inovação Social, pela forma como elas articulam as conexões por meio das informações e conhecimentos, recursos, suporte e legitimidade.

CAPÍTULO III. A MUDANÇA SOCIAL

A abordagem a respeito da Mudança Social se faz fundamental para o trabalho em questão uma vez que a Inovação Social está a serviço da Mudança Social, é orientada por ela. Com isso é importante observarmos o papel que a mudança vislumbrada nos processos de Inovação Social desempenha para determinar os estabelecimento de novas relações, cruzamento de saberes e o fortalecimento da experiência construída:

Social innovation is about changing the world. But then the question is: which world, what to change and how to change it? (...) the role of path dependency, the role of leadership in social innovation and transformation, of combining new assets and relationships, of building bridges between past possibilities and constraints and imagined and desired new futures and initiatives (Moulaert et al. in Moulaert et al: 2010: 17).

Neste capítulo a Mudança Social será conceituada e se dará ênfase à Mudança Social Transformadora de acordo com o proposto por Reeler (2007), pois esta estabelece uma desconstrução das problemáticas sociais e esse aspecto se assemelha ao olhar multidimensional requerido para compreensão dos problemas sociais complexos. A fim de se explorar a relação existente entre a Inovação Social e a Mudança Social Transformadora, será observada a articulação existente entre os ciclos de ambas.

3.1 O processo da Mudança Social

A Teoria da Mudança Social nos permite compreender o processo de transformação existente entre a emergência de um problema e a efetivação de sua resposta. Nesse sentido, para o trabalho em questão, ela nos permite estabelecer uma análise processual entre a Inovação Social e a Mudança Social uma vez que toda a abordagem de Moulaert *et al.* (2010,2013) compreende a Inovação Social em uma perspectiva da transformação, orientada à Mudança Social.

O conceito de Mudança Social carrega uma dimensão de processo percorrido, de transformações estruturais que permitiram alterações em estruturas de poder, assim como a Inovação Social. Guijt (2008) traz essa abordagem ao colocar que a Mudança Social é um processo orientado à emancipação social em que são criadas novas estruturas que

permitem com que pessoas marginalizadas, pobres, vulneráveis acessem recursos e oportunidades conforme a mesma descreve:

Social change is the conscious effort to counterbalance the impact of economic, social and political injustices on the vulnerable, marginalised and the poor, including imbalanced access to resources, goods and services.[...] the understanding of the term focuses on it being a transformational process focusing on (re)distributing power. This requires structural change of society, its institutions and norms, as part of a more equitable sharing of resources and opportunities.[...] Such processes are long trajectories of sudden advances, laboured gains, unexpected setbacks and striking when opportunities present themselves. They require sustained efforts at various levels. This includes work on generating trust between people in situations of conflict, civic education on rights and policies, capacity-building to enable participation in service delivery, advocacy work to influence policies and economic structures, and ensuring dialogue and engagement in civil society organisations themselves (Guijt, 2008: 07).

3.1.1 Tipos de Mudança Social

Enquanto a Inovação Social traz uma compreensão de como se compõe um processo de transformação social, a Teoria da Mudança Social, embora também traga uma abordagem processual, busca situar esse processo entre a emergência da mudança e a forma como esta é conduzida. Desta forma, Reeler (2007) estabelece três tipos de Mudança Social: emergente, transformadora e projetada. A Mudança Social Emergente ocorre ao longo do processo e da experiência e é de forma irregular e adaptativa. Ela é caótica, acidental e pouco previsível. A Mudança Social Transformadora é comum em contextos de crises, conflitos e de bloqueios em relação à resolução de determinado problema. Ela assume uma interferência profunda na resolução desse problema, portanto, ela já é mais consciente e proativa. A Mudança Social Projetada assume uma abordagem planejada, de futuros almejados e com uma estratégia claramente definida para alcançá-los sendo comum em cenários com bastante clareza sobre o problema social e relações mais lineares, sem conflitos.

O autor ressalta que em cada processo de transformação social não se dá exclusivamente um só tipo de mudança, entretanto, uma delas passa a ser mais

predominante que as demais de acordo com os contextos em que os problemas emergem. Nesse sentido, assumimos aqui que a Mudança Social Transformadora está mais presente nos processos de Inovação Social voltados à problemas sociais complexos uma vez que ela é marcada pela ruptura com as velhas formas, valores, crenças e princípios que mantinham os problemas, por como ela dialoga com incômodos e reações que a ideia naturalmente gera nos *stakeholders* e de como a organização que construiu uma resposta ao problema foi dialogando e absorvendo elementos do contexto e (des)construindo aprendizados. Tanto a Mudança Social Transformadora como a Inovação Social (da corrente de Moulaert) carregam consigo a capacidade de enfrentar resistências, implementando práticas que questionam os valores que perpetuam os processos de exclusão social. Ambas não são um processo linear, restrito e controlado por relações de causa e efeito. Há objetivos claros mas o comprometimento com a transformação assume papel norteador. Há um fenômeno constante de observação, conexão e troca com os elementos do contexto em busca dessa transformação (autopoiesis), de redução da complexidade que permeia os problemas sociais.

Essa perspectiva sistêmica presente na Mudança Social Transformadora e nos problemas sociais complexos, e que também tem um peso significativo na Inovação Social da corrente de Moulaert, dialoga especialmente com uma abordagem de IS voltada a desencadear processos de mudança sistêmica. Essa tipologia de IS é definida pelas significativas alterações nas formas de se resolver os problemas sociais e nas interações sociais. Desta forma é desencadado um processo de transformação social marcado por novas formas organizacionais, novas relações sociais, disseminação de novos valores e alterações em comportamentos (BEPA, 2010: 28). Esses aspectos passam a determinar mudanças estruturais, assim como as promovidas pela Mudança Social Transformadora. Portanto, existe grande semelhança entre a tipologia da IS voltada à mudança sistêmica e a MST, há uma relação entre esses dois processos.

A Mudança Social Transformadora é comum a contextos complexos, onde há uma série de dinâmicas, interesses e relações confusos para serem compreendidos e articulados, gerando crises e/ou bloqueios⁵ (Reeler, 2007: 11). Portanto, é um tipo de

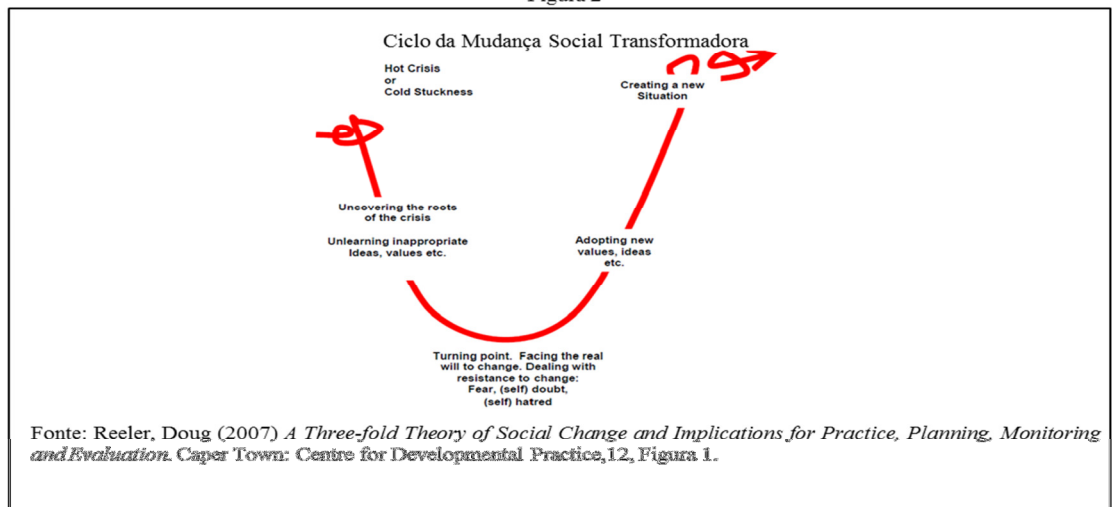
⁵ Reeler (2007: 12) define o contexto de crise como de conflitos visíveis e de bloqueios como de travagens suprimidas: “*They may be “hot” surfaced experiences of visible conflict or “cold” hidden stucknesses which cannot be seen or talked about*” (ibidem).

mudança que propõe algo novo, desconstruindo tradicionais olhares e práticas em um movimento nascido de uma intenção legítima pela transformação, onde a iniciativa que se está a construir se predispõe a romper com velhos padrões, comportamentos e valores que sustentam o problema porque reconhece que isso é essencial para superá-lo (*ibidem*: 23).

Deste modo, podemos afirmar que a Mudança Social Transformadora também carrega consigo uma essência disruptiva e evolutiva, assim como também a concepção de Inovação Social de Moulaert e Murray e também a visão organizacional de Kanter e Ferreira. Portanto, a rota que a Inovação Social traça rumo à Mudança Social passa pela quebra das barreiras e resistências.

A Mudança Social Transformadora, assim como a Inovação Social, também possui um ciclo com fases e é expresso por Reeler (2007:12). O ciclo se inicia no momento em que a crise ou o bloqueio está exposto e se dá um estágio de compreensão profunda das razões que desencadeiam esse contexto ao ponto de se desconstruir ideias, valores e padrões que incidem sobre a existência do problema. Esse diagnóstico possibilita o ponto de virada, onde a organização social assume que essa desconstrução é essencial para uma mudança legítima e está disposta a implementar uma iniciativa questionadora e nova, com empenho e resiliência para enfrentar as resistências naturais a esse tipo de experiência. O ponto de virada abre o caminho para que seja implementada a nova ideia, disseminando novos valores e promovendo uma situação nova, de mudança. Sendo assim, o ciclo da Mudança Social Transformadora é apresentado na seguinte figura:

Figura 2



As características dessas fases nos apontam para uma trajetória da Mudança Social Transformadora que expressa o quanto o processo percorrido está relacionado com um amadurecimento da compreensão do problema social em direção aos enfrentamentos necessários para superá-lo. Ela carrega consigo o potencial de reduzir ou remover os bloqueios que impedem com que se resolva o problema (Reeler, 2015). Ela tem um ciclo com uma trajetória evolutiva, assim como o Ciclo da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) onde também podem ser desenvolver os aspectos evolucionários da Inovação Social suscitados por Ferreira (2014).

3.2 A relação entre os ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora

De acordo com os conceitos acima apresentados nota-se que a Mudança Social Transformadora possui um movimento marcado por: desconstrução das problemáticas sociais; ruptura com as tradicionais formas de compreensão e abordagem das problemáticas; afirmação de um cenário de transformação almejado que dissemine novos valores e ideias.

A Inovação Social, por sua vez e segundo a corrente de Moulaert *et al.*, é definida como um processo em que: sua natureza e estímulos estão voltados ao

atendimentos das necessidades humanas; gera novas conexões e relações sociais; fomenta uma nova estrutura de poder para incidir na problemática social.

Observando esses elementos que compõem ambos os processos podemos fazer uma analogia entre eles. Desta forma, se a natureza e os estímulos da Inovação Social dialogam com a natureza dos problemas sociais complexos, onde se estabeleça uma desconstrução desses problemas, identificam-se ideias e comportamentos que incidem sobre o problema, onde sejam reveladas novas dimensões para sua compreensão e haja um reconhecimento da sua multidimensionalidade (GOVINT, 2014). Há aí uma correlação como a emergência da Mudança Social Transformadora, pois esta busca em profundidade as raízes do problema (Reeler, 2007).

Com isso, podemos afirmar que, se essa abordagem complexa do problema social, essa multidimensionalidade e questionamento de valores, está refletida nas novas relações geradas e na estrutura criada para incidir sobre a problemática, possivelmente é construída uma rota em direção à Mudança Social Transformadora. Essa reflexão sobre essa correlação se dá porque assim há condições para que, nessa nova estrutura possibilitada por novas relações e conexões, haja uma ruptura com as abordagens tradicionais e sejam praticados e disseminados novos valores e ideias.

Na perspectiva evolutiva, podemos observar como essa relação se manifesta pelas semelhanças apresentadas entre o ciclo da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) e o Ciclo da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007). Essa congruência pode ser identificada associando como elementos marcantes da MST estão presentes na trajetória da Inovação Social. Esses elementos estão associados à uma desconstrução da problemática de forma a se buscar as raízes da crise e dos bloqueios na resolução da mesma, de forma a se identificar aí as características dos problemas sociais complexos.

No que diz respeito ao formato da resposta social, a partir das fases das propostas e ideias e da da prototipagem já é possível observar como a abordagem escolhida provoca uma ruptura com as abordagens tradicionais. Também é importante identificar o ponto de virada, ou seja, em que momento a experiência afirma a sua visão de mudança, em como enfrenta as resistências e expressa os novos valores e ideias. Na fase de *scaling* também é possível identificar como a disseminação desses valores e ideias

se amplia para outros contextos. Em linhas gerais, a observação das semelhanças entre ambos os ciclos nos permite identificar o potencial disruptivo da Inovação Social, no quanto ela está comprometida em geral uma alternativa para resolução à problemática social amparada por novos valores e ideias.

Parte II

CAPÍTULO IV. MODELO DE ANÁLISE

Neste capítulo será apresentado um modelo de análise que apresenta o foco principal deste trabalho: elaborar e testar um modelo analítico que permita compreender processos de transformação social. Uma vez que tratam-se de processos que miram a mudança, são aqui caracterizados os conceitos da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007) por esta trazer de forma intensa um horizonte de mudança que guia as respostas sociais, o conceito de Inovação Social de acordo com Moulaert *et al.* (2010, 2013) por esta corrente se dedicar a descrever o processo da Inovação Social como um fenômeno de transformação social, assim como o conceito dos Problemas Sociais Complexos por estes apresentarem uma visão contemporânea dos problemas que traz uma sistemicidade que dialoga com o caráter da Mudança Social Transformadora. Deste modo, propõe-se um instrumento analítico que permita olhar para objetos de estudo no âmbito da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora.

Tal proposta analítica foi aplicada em uma pesquisa empírica formatada para o estudo de dois casos acima da observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental.

4.1 Conceitos e teorias adotadas

Este trabalho tem como objetivo propor um modelo analítico para compreender processos de transformação social que são movidos por uma visão de mudança. Para conceituar esse tipo de transformação a pesquisa assume a tipologia da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007), pois esta busca adotar e disseminar novas idéias e valores e, para tal, promove um processo de desconstrução das visões tradicionais acerca das problemáticas sociais, afirma ao longo da trajetória a mudança almejada e promove rupturas com as abordagens tradicionais.

Considerando o desenrolar desse processo em busca da transformação, recorreremos à Inovação Social, pois esta traz uma abordagem importante para como a resposta social é construída, como processo e produto, para promover mudança social.

Assim, exploramos a visão de Inovação Social de Moulaert *et al.* (2010, 2013) que apresenta um foco na condição humana, onde esta ressignifica e transforma relações humanas e estruturas de poder, promovendo inclusão social e quebra das forças conservadoras, a partir de um fluxo de ações e interações que ocorre de forma sistêmica e transdisciplinar. O conceito de Inovação Social trabalhado por Moulaert e equipe tem uma forte ênfase na mudança, a sobre como as ações estão orientadas para se resolver os problemas sociais. Estas características acabam por trazer a essa concepção da IS um forte olhar para esta como um processo que gera alteração das relações de poder, aspecto estratégico para gerar transformação. Assim, esta concepção apresenta uma relação com a MST, pois as alterações das relações de poder podem determinar uma ruptura com as formas tradicionais de se resolver as problemáticas sociais, assim como desenvolver novas respostas sociais para problemáticas anteriormente negligenciadas.

Para operacionalizar a Inovação Social, esta será caracterizada a partir das Dimensões e Espaços da Inovação Social, de acordo com Andréa Abreu (2006), pois possuem uma abordagem que segue a corrente de Moulaert. Ao considerarmos que tal corrente valoriza as novas interações sociais estabelecidas ao longo do processo, o trabalho trará um olhar para as parcerias estabelecidas, assim, se recorrerá a Kanter (1988) para se explorar como essas parcerias se caracterizam nos casos estudados.

A descrição das problemáticas sociais às quais os casos se destinam será a partir do conceito de *wicked problems* ou problemas sociais complexos (GOVINT, 2014). Essa escolha se dá em função da sistemicidade apresentada por esse tipo de problema, característica que dialoga com a Mudança Social Transformadora pelo fato desta ser comum a cenários onde os problemas caracterizam crises e/ou bloqueios nas suas soluções, estando assim associada a multidimensionalidade dos Problemas Sociais Complexos.

Como o trabalho tem como grande objetivo compreender o processo de transformação social percorrido pelos casos, recorreremos ao ciclo da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010). Porém, o ciclo da Inovação Social, por mais que esteja orientado a olhar a IS como um processo e produto, pouco enfatiza aspectos que orientem para uma visão de transformação. Como aqui pretende-se compreender processos de transformação social motivados por uma visão de mudança, é proposta uma fusão entre o ciclo da IS

(ibidem) e o da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007). Com isso, propomos um ciclo que também destaque aspectos como a desconstrução que os casos fazem das problemáticas, quais rupturas promovem, resistências enfrentadas e como afirmam o tipo de mudança que buscam. Portanto, é proposto um ciclo adaptado para compreender processos de transformação voltados à MST.

Esse quadro analítico é proposto de forma a observar a abordagem complexa dos casos, de como eles construíram a compreensão do problema, de como elaboraram uma resposta (ideia), quais valores que permeiam essa resposta, qual visão de mudança assumida, como implementaram a resposta, como estabeleceram conexões essenciais à resposta, como a organização realizou mudanças e construiu aprendizados ao longo do processo e em que medida essa ideia gerada foi absorvida pelos contextos onde os casos estão inseridos. Nesse sentido, estão dispostos nos itens abaixo as definições adotadas para operacionalizar o quadro analítico proposto.

4.1.1 Inovação Social

A corrente teórica de Moulaert *et al.* (2010, 2013) traz uma perspectiva emancipatória da Inovação Social como processo que provoca rupturas e mudanças estruturais. Há foco na condição humana, na ação coletiva, no fortalecimento de capacidades dos grupos excluídos. Portanto, assume-se para a pesquisa em questão que Inovação Social é um processo voltado à satisfazer as necessidades humanas e, para tal, estabelecem-se novas relações entre pessoas e grupos sociais, desenvolvem-se capacidades a agregam-se competências necessárias para satisfação dessas necessidades. Esse processo ressignifica e transforma as relações humanas e as estruturas de poder sendo estas últimas capazes de promover a reconstrução da estrutura social gerando inclusão social e quebras das forças conservadoras que mantinham determinado problema.

Abreu e André (2006), que abordam a Inovação Social a partir da corrente de Moulaert, desenvolveram uma forma de se analisar empiricamente como a Inovação Social é produzida a partir de suas dimensões e espaços. Estas dimensões serão utilizadas a fim de operacionalizar nos casos estudados o conceito de Inovação Social adotado pela pesquisa em questão. São elas (André, Abreu, 2006: 131):

- Natureza: *Essência (o foco da mudança); Barreiras (o que vai ser ameaçado com a inovação social); âmbitos (políticas, processos e produtos através dos quais se manifesta a inovação social); Domínios (económico, tecnológico, político, social, cultural, ético: onde emerge e se desenvolve a inovação social)*
- Estímulos: *Adversidades (que a inovação social visa ultrapassar); Riscos (que a inovação social visa mitigar); Desafios (que a inovação social pretende responder); Oportunidades (que a inovação social procura aproveitar)*
- Recursos e Dinâmicas: *Conhecimentos e Saberes (qualificação, informação, comunicação); Capital relacional (comunidade local, comunidade regional/nacional, ou desterritorializado); Dinâmicas (institucionalização/absorção, mantém-se num quadro não institucional – gera outra onda de inovação, esgotamento - acaba no momento em que o problema específico se resolve, travagem – percurso coercivamente interrompido, abandono - insustentabilidade)*
- Relação de agência: *Tipo (instituições – públicas, privadas, terceiro sector); Organizações; Movimentos sociais; Papel (mediador, inovador/adoptante); Relação de Poder (hegemónico, não hegemónico)*

Embora a compreensão de processos de transformação social possa apontar para a Inovação Social enquanto processo, a pesquisa aqui proposta se ampara na abordagem da IS enquanto processo e produto (Moulaert *et al.* 2010, 2013; BEPA, 2010). Do ponto de vista da Inovação Social enquanto processo, os conceitos são provindos das Ciências Sociais, abordando-a como um fluxo de evolução de uma ideia que, a partir de novas interações dentro de um sistema, promove a solução para determinado problema gerando rupturas nas estruturas conservadoras de poder e valorizando a condição humana dos indivíduos diretamente afetados por esse problema (Moulaert *et al.*, 2013). Enquanto produto ela é entendida como uma resposta a um problema construída em âmbitos organizacionais, algo que se cria ao final do ciclo que pode ser transferido para outros contextos (Murray *et al.*, 2010) . Nesse sentido, o fenômeno da Inovação Social é relevante para compreender a transformação social por ser um processo que promove novas relações, aprendizagens e competências voltado a um horizonte mudança, assim como um produto formatado para resolver as problemáticas sociais.

4.1.2 Estrutura organizacional e ferramentas de poder

A fim de compreendermos a relação estabelecida entre a inovação e o ambiente organizacional, será analisado em que medida o ambiente organizacional dos casos estudados traz elementos inovadores. Considerando que tratam-se de organizações do terceiro sector, onde os acoplamentos estruturais (Ferreira, 2009, 2014) se expressam em conexões diversas para se atingirem os objetivos das experiências sociais, que essas novas relações geram poder para incidir nas problemáticas e gerar a mudança social desejada (Moulaert *et al*, 2013; André e Abreu, 2006) e que há ferramentas de poder organizacional essenciais ao sucesso da inovação (Kanter, 1988), serão analisadas como as conexões revelam essas ferramentas de poder.

Com isso, para operacionalizar esse ambiente organizacional marcado por conexões que se fazem estratégicas à inovação, será analisado como as organizações dos casos estudados acessam e articula as ferramentas de poder expostas por Kanter – informação, recursos e suporte:

organizational power tools consist of supplies of three “basic commodities” that can be invested in action: information (data, technical knowledge, political intelligence, expertise); resources (funds, materials, space, time); and support (endorsement, backing, approval, legitimacy) (Kanter, 1983 apud Kanter, 1988: 186).

Essas conexões de informações, recursos e suportes provindos de fontes (sistemas) diversos são caracterizadas por Ferreira (2009) como a hibridização das organizações do terceiro setor enquanto recurso à variedade requerida⁶. Diante disso, essas ferramentas de poder serão observadas como uma tentativa de redução da complexidade da problemática social, como uma expressão da variedade requerida, sendo assim, compreendidas com uma alternativa que gere poder para enfrentar os problemas sociais complexos em direção à mudança social.

Além de tais ferramentas de poder, Kanter aponta que os projetos devem apresentar algumas características para atraírem parceiros. Ela aponta que os projetos

⁶ A Lei Variedade Requerida, de Ashby (1971 *apud* Espejo, 2007) aponta que para resolver problemas complexos, um sistema tem de ser suficientemente complexo, possuindo uma estrutura que contemple várias dimensões da complexidade e permita regulá-la em relação ao seu ambiente (Espejo, 2007; Ferreira, 2009). Portanto, a complexidade do problema social precisa estar refletida na resposta social construída.

devem ser: passíveis de se fazer um projeto-piloto; flexíveis (com capacidade de se realizarem alterações); tangíveis (concretizáveis); com custos acessíveis; segmentados em módulos ou fases; compatíveis/compreensíveis (havendo referências de projetos semelhantes ou simples de serem compreendidos); coerentes com a missão da organização e com potencial para gerar visibilidade (1988: 185). Esses aspectos também serão analisados no estudo de casos, pois este perfil de projeto, associado às ferramentas de poder, potencializam e viabilizam as conexões, dando melhores condições para que as iniciativas tenham sustentação e difusão, gerando assim, uma estrutura de poder para incidir nas problemáticas sociais.

Esses elementos organizacionais serão utilizados para caracterizar as novas relações promovidas pelo processo de Inovação Social conforme preconizado pela corrente de Moulaert *et al.*. Desta forma serão identificadas quais tipos de interações e formatos de respostas sociais passam a ser desenvolvidos que viabilizem a mudança desejada.

4.1.3 Mudança Social Transformadora

A fim de entendermos nos casos estudados a trajetória transformadora percorrida, a pesquisa caracterizará esse processo no âmbito da Mudança Social Transformadora:

Mudança Social Transformadora: comum a contextos complexos, onde há uma série de dinâmicas, interesses e relações confusos para serem compreendidos e articulados, gerando crises e/ou bloqueios (Reeler, 2007: 11). É um tipo de mudança que propõe algo novo, desconstruindo tradicionais olhares e práticas em um movimento nascido de uma intenção legítima pela transformação, onde a iniciativa que se está a construir se predispõe a romper com velhos padrões, comportamentos e valores que sustentam o problema porque reconhece que isso é essencial para superá-lo (ibidem: 23).

Este conceito é comum em contextos onde estes velhos padrões, comportamentos e valores que sustentam o problema social provocam crises e/ou bloqueios nas suas soluções, características essas comuns à multidimensionalidade dos *wicked problems*. Além disso, a Mudança Social Transformadora é disruptiva e evolutiva, assim como também a concepção de Inovação Social de Moulaert e a visão

organizacional de Kanter. Desta forma, considerando que a Inovação Social e a Mudança Social Transformadora possuem ciclos que expressam sua trajetória evolutiva (descritos no capítulo anterior), a pesquisa em questão propõe que seja operacionalizada a possível relação entre os dois ciclos. A escolha por reunir os dois ciclos se dá para trazer um enfoque à dimensão processual da mudança uma vez que o ciclo da IS, embora apresente uma trajetória evolutiva em um ambiente de colaboração e aprendizagem, pouco destaca a visão de mudança e valores que inspiram a resposta social assim como os novos olhares no diagnóstico das problemáticas sociais que permitem um aprofundamento na compreensão das mesmas.

É proposto um quadro analítico incorporando às fases do ciclo da IS (Murray *et al.*, 2010) – problema e diagnóstico, proposta e idéias, prototipagem, sustentação, escala e mudança sistêmica - elementos do ciclo da MST (Reeler, 2007): emergência da ideia provinda de contextos de crises e/ou bloqueios, desconstrução e ruptura com as visões e abordagens tradicionais, enfrentamento de resistências, afirmação da mudança que se quer provocar, disseminação de novos valores e ideias. Posto isso, essa operacionalização propõe a relação entre as fases:

- Problema e diagnóstico (Ciclo da IS) + Crise e bloqueio, Desconstrução (Ciclo da MST)

Mulgan et al. (2010) apresentam o primeiro momento do ciclo da IS como o que o problema está manifestado, sendo feito um diagnóstico do mesmo para que seja estabelecida uma compreensão profunda onde se possa entender uma série de causas e questões às quais o problema está relacionado. Reeler (2007:12), por sua vez, aponta para os contextos de crise e bloqueios em que o problema se manifesta e é realizado um processo de desaprendizado e desconstrução de comportamentos, valores e ideias instituídos que incidem no problema. Essa compreensão profunda dos problemas, voltada a questionar as visões tradicionais que os mantêm, nos orienta a considerar essa desconstrução como parte de uma observação de segunda ordem, voltada a perceber os aspectos que ficaram excluídos das interpretações tradicionais, posicionando assim os problemas como complexos uma vez que para entendê-los e desconstruí-los de forma profunda é necessário considerar sua multidimensionalidade. Desta forma, a pesquisa em questão sugere o diagnóstico dos problemas como *wicked problems*.

- Propostas e ideias (Ciclo da IS) + Ponto de Virada (Ciclo da MST)

Após a reflexão crítica estabelecida no diagnóstico, a fase do Ciclo da Inovação Social de desenvolvimento da ideia e elaboração da proposta de intervenção coloca a organização que cria a nova resposta social diante da afirmação da mudança que pretende provocar (ciclo da MST) baseada em um olhar sobre a problemática que questiona valores e práticas convencionais. Esse aspecto aponta para resistências que a organização possa a vir enfrentar pela postura questionadora. Essa afirmação da organização à transformação disruptiva que pretende provocar caracteriza o ponto de virada (Reeler, 2007:12). Portanto, nota-se aí uma relação entre as propostas e ideias construídas e o ponto de virada, sendo um primeiro momento de afirmação da transformação social almejada mesmo que ainda no âmbito das ideias.

- Prototipagem (Ciclo da IS) + Ponto de virada (Ciclo da MST)

A prototipagem, no ciclo da IS (Murray *et al.*, 2010), é um momento de testes, de experimentação da ideia no terreno a fim de se estabelecer aprendizados que a viabilizem. O ponto de virada do ciclo da MST (Reeler, 2007) refere-se não só à afirmação da organização quanto à transformação disruptiva que quer provocar dentro dos objetivos da experiência social mas também diz respeito a como ela enfrenta as resistências no terreno de forma a perseguir esse ideal de mudança. Desta forma, a prototipagem pode ser a experimentação do ideal de transformação social desejada.

- Sustentação (Ciclo da IS) + Ponto de virada, Adoção de novos valores e ideias (Ciclo da MST)

O estágio da Sustentação do Ciclo da IS refere-se, em linhas gerais, à estrutura que a organização assume e como acessa os recursos para manutenção da iniciativa. Portanto, nessa sustentação da ideia também está incorporada a questão do que a organização faz para assegurar as novas ideias, valores e comportamentos que ela expressa para superação da problemática. Esse aspecto remete à fase da adoção das novas ideias e valores do Ciclo da MST, a como a organização interage no ambiente em que ela opera para que a ideia possa a fazer parte dele. Nessa fase há uma atenção especial às parcerias estabelecidas para sustentarem a ideia, ao ideal de mudança construído. Além disso, Ferreira destaca para a importância entre diversos elementos que permitam não só

que a iniciativa ganhe sustentação mas que também criem condições para sua futura escalabilidade (Jassop, 2001 *apud* Ferreira, 2011).

- Escala (Ciclo da IS) + Adoção de novos valores e ideias (Ciclo da MST)

Na fase da escala, do Ciclo da IS, se dá momento da disseminação da solução para outros contextos e/ou ampliação do seu escopo (Murray *et al.*, 2010:85). Mais que a ideia em si, trata-se de replicar as condições que permitam com que a mesma possa ser incorporada também em outros ambientes (Ferreira, 2011: 09). Desta forma, ao considerarmos o Ciclo da MST, também trata-se de como disseminar as novas ideias e valores já inseridos no contexto em que a iniciativa se situa para outros ambientes.

- Mudança Sistêmica (Ciclo da IS) + Criação de uma nova situação (Ciclo da MST)

Nesse estágio a ideia gerada já é reconhecida como uma solução e é adotada por vários atores sociais e instituições, determinando mudanças de pensamento e comportamento capazes de interferir nas estruturas de poder que determinavam o problema social (Murray *et al.* 2010:11). Nesta fase, Ferreira (2011) aponta que a inovação produz “*new technologies, supply chains, institutional forms, skills and regulatory and fiscal frameworks*” (Murray *et al.*, 2010: 13 *apud* Ferreira, 2011: 10) que levaram a mudanças estruturais expressas em “*the transformation of political priorities, culture, governance process, and market rules through adoption by a broad range of actors and inscription in institutional structure*” (Ferreira, 2011:10).

É importante ressaltar que a MST, dada a sua característica de propor novas ideias e valores que descontroem modelos convencionais de atuação como meio para mudança sistêmica, possui uma afinidade com a terceira abordagem da IS segundo o BEPA (2010), que segue a corrente de Moulaert. Nessa abordagem dá-se um tipo de Inovação Social voltada à mudança sistêmica ao desencadear mudanças em valores, atitudes, modelos e processos de atuação, papéis desempenhados pelos atores sociais etc. É uma abordagem em que a rota rumo a transformação se dá em função de mudanças nessas estruturas (BEPA, 2010: 28). Portanto, a fusão entre os ciclos pode dar condições para se perceber como essas alterações ocorrem ao longo das trajetórias das experiências sociais.

4.1.4 Problemas Sociais Complexos

A caracterização das problemáticas em que as organizações atuam será a partir do conceito de problemas sociais complexos ou *wicked problems*. Será observada a capacidade das organizações em realizarem um diagnóstico das problemáticas que possibilite a caracterização o problema social como um *wicked problem*. Para tal será mobilizado o seguinte conceito:

Wicked problem – São problemas que não podem ser compreendidos em uma perspectiva linear porque são de vasta complexidade uma vez que não são claramente definidos e apresentam muitas interdependências (Rittel and Webber, 1973; Termeer *et al.*, 2013 *apud* Candel *et al.*, 2015). Desta forma, eles apresentam as seguintes características (GOVINT, 2014): interdependências e multi-casualidades, envolvem alteração de comportamentos, sem soluções claras, soluções podem gerar novos problemas, atravessam fronteiras e responsabilidades, de difíceis resoluções e com falhas crônicas nas soluções já apresentadas, difíceis de serem definidos e delimitados (GOVINT, 2014).

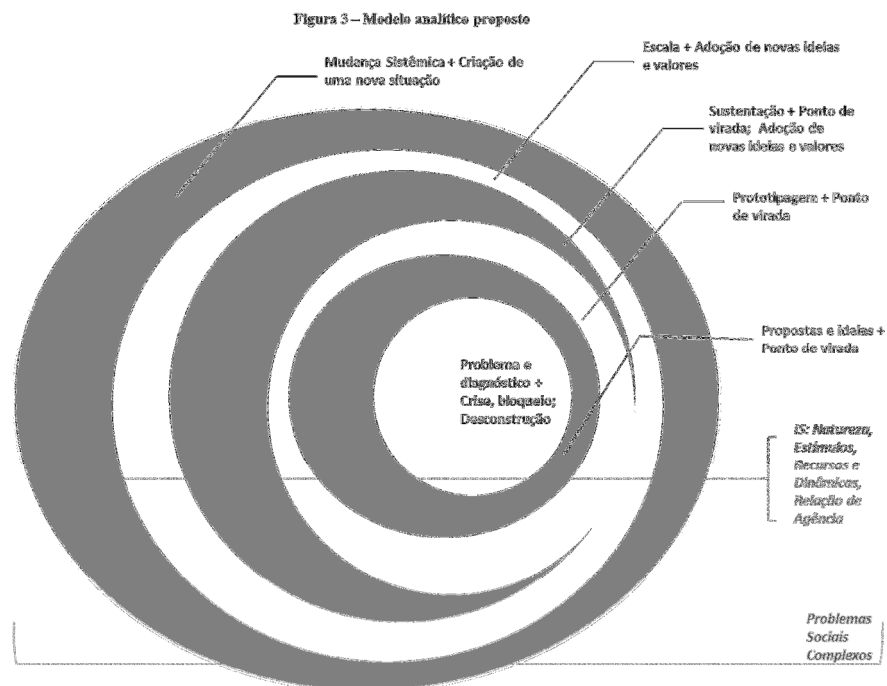
Na perspectiva de estudar casos a partir da transformação social, o conceito dos *wicked problems* contribui para compreender as problemáticas que desencadeiam processos de mudanças. Isso traz uma multidimensionalidade que pode se relacionar com o diagnóstico profundo das problemáticas presente na Mudança Social Transformadora, onde se busca trazer novos olhares e questionamentos para além dos existentes sobre as mesmas.

4.2 Objetivos

Considerando a proposta de operacionalização dos conceitos exposta no item anterior, a pesquisa e questão tem como objetivo principal elaborar e testar um modelo analítico voltado à compreender processos de transformação social em uma perspectiva evolucionária. O modelo analítico proposto é sintetizado na fusão dos ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora e pretende ser útil para compreender casos de inovações sociais a partir de uma visão transformadora de mudança, que proponha novos valores e traga novos olhares e abordagens para as problemáticas sociais.

Esse foco do trabalho acaba por trazer uma abordagem exploratória para a pesquisa, onde a dimensão processual da transformação social nos aponta para os seguintes objetivos específicos: 1) Compreender e descrever como os casos realizaram o diagnóstico do problema e qual perspectiva assumida para o mesmo; 2) Identificar de que forma os casos assumem uma abordagem que rompe com formas tradicionais de enxergarem e trabalharem com o problema; 3) Analisar como as conexões estabelecidas pelos casos potencializam as respostas sociais; 4) Identificar quais valores permeiam os casos assim como o peso que eles desempenham na constituição das respostas sociais; 5) Compreender e descrever pontos-chave das experiências na rota para uma mudança sistêmica.

Tendo em vista os conceitos apresentados para a operacionalização e tais objetivos, a figura abaixo traz uma representação gráfica para o modelo analítico proposto:



4.3 Opções metodológicas

4.3.1 Abordagem metodológica

A pesquisa em questão foi desenvolvida sob o Paradigma Interpretativo, estando voltada a compreender um fenômeno (a transformação social expressa nos processos de Inovação Social e Mudança Social Transformadora) levando em consideração que há uma relação entre a experiência social construída, os atores sociais e a complexidade do mundo (Mertens, 1998 *apud* Coutinho, 2013). Com isso, o plano de estudos adotado foi o qualitativo dada a necessidade de “compreensão do significado das ações humanas e dos fenômenos sociais” (Coutinho, 2013: 334) e com o objetivo de estabelecer um diálogo entre as teorias e experiências sociais concretas foi adotado como modelo metodológico o estudo de casos. Nesse sentido, o modelo analítico proposto foi aplicado em dois casos diferentes a fim de verificar sua aderência para compreendê-los.

Para a Inovação Social, Mudanças Social e problemas sociais complexos são relevantes as compreensões estabelecidas sobre as problemáticas sociais, as relações sociais construídas, a integração entre recursos diversos, as estruturas criadas para incidir sobre as problemáticas sociais e os valores e ideias que guiam as ações. Esses elementos trazem uma dimensão contextual sobre como as experiências sociais ocorrem em seus ambientes. Desta forma, o estudo de casos foi considerado uma importante escolha para a pesquisa em questão uma vez que esta metodologia busca compreender como um fenômeno social se desenvolve em seu contexto (Yin, 2001:32), estando assim aderente ao objetivo do modelo analítico em analisar experiências sociais concretas. Posto isso, trata-se de um estudo de casos do tipo instrumental, pois a pesquisa busca desenvolver uma proposta analítica para interpretar rotas que experiências sociais constroem rumo à mudança com base em seus processos de Inovação Social e Mudança Social Transformadora. Nesse sentido, o estudo de casos permite compreender determinados fenômenos (Coutinho, 2013: 337) de acordo com estes últimos conceitos.

4.3.2 Contexto, sujeitos e amostragem

A escolha dos casos para comporem o estudo se deu de forma intencional, sendo utilizados como requisitos: serem experiências socialmente inovadoras que respondam a problemas sociais complexos; serem respostas sociais em fase de *scaling* do Ciclo da

Inovação Social; que apresentassem formatos dinâmicos na maneira de se articularem com seus *stakeholders*, assumirem responsabilidades e tomarem decisões suscitando um tipo de atuação em rede.

Dados os objetivos de testar a capacidade analítica e o potencial de transferibilidade analítica do modelo de análise proposto, foi considerado relevante escolher iniciativas com focos de atuação diferentes.

Finalmente, por razões pragmáticas, decidiu-se que seriam estudados casos que ocorressem na cidade de Coimbra dado serem limitados os recursos financeiros para deslocamento fora da cidade.

Para seleção dos casos recorreu-se à pesquisa de base de dados, nomeadamente o MIES – Mapa de Inovação Social e a informantes privilegiados, nomeadamente a orientadora e os casos abordados no âmbito da disciplina Contextos e Práticas de Empreendedorismo Social (no âmbito do próprio Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo), a qual segue o ciclo da inovação social como instrumento heurístico e pedagógico. A partir disto, busquei conhecer melhor a atuação das organizações e projetos em informações divulgadas nas suas páginas no *facebook*, nos seus *websites* e blogues, em vídeos no *youtube* e em notícias da imprensa *online*.

Foram escolhidos o projeto Velhos Amigos, da Associação Atlas, voltado a idosos em situação de isolamento social e dinamizado a partir do voluntariado e a Casa da Esquina, espaço voltado a promover experiências da Economia Solidária e da Arte.

No caso da Associação Atlas optou-se por delimitar o estudo ao projeto Velhos Amigos e não a todo o programa da Associação uma vez que este projeto tem uma estrutura robusta e com várias atividades. Em relação à Casa da Esquina, esta foi estudada considerando seu programa de atividades especialmente as da Economia Solidária, pois trata-se de um espaço dinamizador, com atividades que transcendem seu espaço físico e onde todas as atividades que desenvolvem são compartilhadas com outros parceiros. Todavia, todas possuem em comum o objetivo de serem experiências de colaboração, partilha, co-construção e difusão de novos hábitos.

4.3.3 Técnicas para recolha dos dados

A fim de captar dados diversos dos casos para oferecerem base analítica e fontes de evidências, foram escolhidas como técnicas a análise documental, a observação participante e as entrevistas semiestruturadas. A análise documental permitiu uma caracterização dos casos e seus contextos, estruturas dos projetos, trazendo um histórico e sentido à ação. Desta forma, a técnica foi importante para validar as evidências observadas em campo e oferecer mais informações (Coutinho, 2013). Foram consultados o *website* da Associação Atlas, o blogue da Casa da Esquina, notícias da imprensa *online*, páginas do *facebook* das organizações, assim como seus relatórios de atividades.

A observação participante foi adotada para estabelecer uma relação com os ambientes pesquisados que permitisse outras óticas de compreensão (Coutinho, 2013). Isso gerou uma interação com as experiências sociais, a partir do meu lugar de pesquisadora, que possibilitou a identificação de alguns elementos no terreno que influenciavam nas inovações sociais construídas, mas que não eram perceptíveis na análise documental porque se davam no âmbito da interação social.

As entrevistas foram conduzidas para captar a multidimensionalidade das iniciativas, as diferentes vozes envolvidas e suas percepções sobre os projetos e problemáticas. Aplicadas para diferentes atores sociais, os guiões das entrevistas foram elaborados acima da operacionalização dos conceitos⁷, buscando identificar como as problemáticas são percebidas, o que as relações estabelecidas viabilizam, qual o valor desempenhado pelas relações, competências geradas, quais necessidades buscam atender, o que buscam construir, valores disseminados, resistências enfrentadas entre outros aspectos.

4.3.4 Análise dos dados

Como tratamento e análise dos dados foi realizada a análise de conteúdo, buscando-se, diante da diversidade de dados recolhidos, identificar como se deu nos casos os processos de Inovação Social, o grau de complexidade assumido para as problemáticas e elementos constituintes da Mudança Social Transformadora.

⁷ Os guiões das entrevistas encontram-se no apêndice II e trazem objetivos conceituais para cada grupo de perguntas.

As técnicas para recolha de dados empregadas permitiram com que se verificasse se o modelo analítico proposto para compreender processos de transformação social foi viável para cada um dos casos. Desta forma, a análise de conteúdo ocorreu de forma a verificar, de acordo com o modelo analítico proposto, se a trajetória evolutiva de cada caso pode ser compreendida a partir da fusão proposta entre os ciclos da IS e da MST.

É importante ressaltar que a pesquisa assumiu um olhar de transferibilidade, onde, a partir da análise realizada, há uma orientação para uma perspectiva de que o quadro analítico proposto possa ajudar a compreender outros casos.

4.4 Procedimento da pesquisa

Após a confirmação dos casos a serem estudados, iniciei minha pesquisa sobre os mesmos buscando primeiramente coletar mais dados disponíveis *online*, principalmente em notícias da imprensa, nas páginas do *facebook* de ambas organizações, no *website* da Associação Velhos Amigos e no blogue da Casa da Esquina.

Acabei me tornando voluntária da Associação Atlas, no projeto Velhos Amigos, após a apresentação da vice-presidente da organização realizada no MISIE, só vindo a optar por pesquisá-la meses depois.

Tanto a Associação Atlas como a Casa da Esquina foram receptivas à pesquisa e foi desenvolvida uma relação muito positiva. Em ambos os casos enviei um *e-mail* com meu tema de pesquisa sugerindo uma reunião para que pudesse apresentá-lo melhor e conversarmos. Essas reuniões foram realizadas e o aceite à pesquisa ocorreu na ocasião, sendo dada a abertura para que eu realizasse a observação participante em atividades das organizações e, em situações posteriores, foram realizadas as entrevistas. Por já desempenhar o papel de voluntária no projeto Velhos Amigos, passei a incluir minha atividade como tal como parte da observação participante.

Embora orientada pelos objetivos da pesquisa e operacionalização dos conceitos, o trabalho desenvolvido também acabou por assumir um caráter exploratório uma vez que considerei como essencial entender no terreno as inovações sociais estudadas em uma perspectiva holística, multidimensional, observando o comportamento, papéis e

interações entre os atores sociais. Diante desta questão, realizei a recolha de dados com a observação participante e as entrevistas semiestruturadas zelando pelo registro das informações e percepções que fui construindo ao longo da pesquisa. Para tal foi realizado um registro de atividades em um diário de campo e a transcrição das entrevistas. Tais instrumentos tiveram uma grande relevância para a análise de conteúdo.

Esse processo de recolha de dados em campo encontra-se registrado em uma tabela (Apêndice I), assim como os guiões que orientaram as entrevistas e a observação (Apêndice II).

Para realizar a observação da Casa da Esquina participei de alguns de seus eventos (palestras, rodas de conversa, Mercado de Trocas) e promovi um cine-debate junto com as colaboradoras. No caso da Associação Velhos Amigos, pude realizar a observação no desempenho da minha atividade enquanto voluntária e como participante do Chá das Cinco.

Nas entrevistas, foram entrevistados:

- Associação Atlas: um membro da direção (colaboradora), uma técnica (colaboradora), uma beneficiária, um voluntário e uma colaboradora de organização parceira.

- Casa da Esquina: duas diretoras-fundadoras (colaboradoras), uma colaboradora de organização parceira.

A organização parceira entrevistada para os dois casos foi a mesma, pois realiza atividades com ambas as instituições. Essa escolha se deu para se perceber, como cada caso, de naturezas tão diferentes, se relacionam com uma mesma organização. Tal aspecto foi considerado importante para evidenciar como interações entre grupos diversos ocorrem no âmbito da Inovação Social.

Como o corpo técnico de ambas organizações é pequeno, a fim de preservar a identidade dos entrevistados desse público nos trechos das entrevistas transcritas presentes neste trabalho, estes encontram-se descritos pelo termo colaborador 1 ou 2.

A análise documental para o projeto Velhos Amigos se deu por meio do *website* da Associação Atlas, relatórios de atividades (que a organização elabora anualmente e publica em seu website) e vídeos no *youtube*. O *website* e os relatórios de atividades traziam as informações de forma organizada, sendo possível por estes perceber a estrutura do projeto. Para a Casa da Esquina foram utilizadas a página no *facebook* (bastante utilizada para divulgar a agenda de atividades e até mesmo relatos das atividades), notícias sobre as atividades na imprensa, o blogue da organização (mesmo estando desatualizado) e dois relatórios que as colaboradoras prepararam para me apresentar as atividades. As várias notícias na imprensa sobre a Casa da Esquina foram muito importantes para captar relatos de frequentadores e trazer a dimensão que a iniciativa tem, porém, não ter uma descrição clara do que é a organização e sua estrutura de atuação, seja em um *website* ou em um relatório de atividades, fez com que eu levasse mais tempo para compreender seu escopo de atuação.

Sobre a interação com as organizações para recolha dos dados, com a Associação Atlas tive resposta rápida e facilidade no agendamento das entrevistas e no envio de documentos. Com a Casa da Esquina o tempo de resposta aos *e-mails* era mais demorado. Tive dificuldade no agendamento da entrevista com um dos parceiros da organização e esta acabou por não ser realizada.

Em linhas gerais, na condição de pesquisadora, conseguí estabelecer com ambas organizações uma relação muito tranquila e empática, o que acabou por tornar o diálogo muito agradável. Considerei essencial na relação com as colaboradoras das mesmas, para além de deixar muito claros os objetivos da minha pesquisa, justificar a relevância dos dados e entrevistas solicitadas, colocá-las a par das etapas decorridas na pesquisa e me comprometer a apresentar os resultados para as mesmas de forma dinâmica, de modo que possa contribuir para refletirem sobre suas atuações.

Parte III

CAPÍTULO V. ASSOCIAÇÃO ATLAS (VELHOS AMIGOS)

Neste capítulo analisaremos o caso da Associação Atlas no âmbito do projeto Velhos Amigos. Será aplicado o modelo analítico que buscará compreender o diagnóstico da problemática social enquanto um problema social complexo, como a resposta social se configura enquanto uma Inovação Social para finalmente testarmos a ferramenta analítica que propõe a fusão entre os ciclos da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) e da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007).

Inicialmente será feita uma descrição do caso, onde seu escopo será apresentado, serão trazidos alguns dados sobre o envelhecimento em Portugal e a sua dinâmica será contextualizada segundo o Estado Providência Relacional (Cottam, 2011).

Esse panorama de atuação nos dará condições para que seja feita uma análise sobre o diagnóstico da problemática social abordada pelo Velhos Amigos: o isolamento social de idosos. Tal análise seguirá a tipologia dos problemas sociais complexos (GOVINT, 2014), ou *wicked problems*, que traz uma olhar multidimensional para a problemática. Essa abordagem para os problemas traz uma sistemicidade que dialoga com o fenômeno holístico da Inovação Social e com os contextos complexos em que a Mudança Social Transformadora emerge.

O caso será analisado no âmbito da Inovação Social segundo a corrente de Moulaert *et al.* (2010, 2013), onde a rede de apoio facilitada pela Associação Atlas será caracterizada como uma inovação social em função das novas relações que viabiliza, das necessidades que busca atender e pelas capacidades geradas. Para melhor desdobrar a análise dessas três dimensões, recorreremos a André e Abreu (2006), que seguem a corrente de Moulaert *et al.* e propõem um quadro analítico para operacionalizar a Inovação Social.

Considerando que a identidade inovadora do caso se dá em função das relações estabelecidas entre a Associação Atlas e seus parceiros a fim de viabilizar o apoio aos idosos, será feita uma análise do comportamento da resposta social, assim como da sua

estrutura, em função das parcerias. Para isso recorremos a Kanter (1988), que aponta características relevantes às iniciativas que favorecem a constituição de parcerias.

Essa reflexão encima da Inovação Social permitirá compreender o processo da resposta social em busca da transformação, em como o Velhos Amigos se constitui como processo e produto para promover mudança social. Essa análise nos permitirá compreender a trajetória evolutiva do caso e, assim, será feito o exercício analítico encima da fusão dos ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora.

Por fim, são tecidas notas conclusivas referentes à análise empírica do caso e sobre a aplicabilidade do modelo analítico ao mesmo.

5.1 Contextualização do caso e os wicked problems

Esta seção traz uma apresentação do caso no que se refere ao seu escopo de atuação, assim como o contextualiza brevemente no âmbito do envelhecimento em Portugal e do Estado Providência Relacional.

Essa contextualização é o ponto de partida para que seja analisado, à luz dos *wicked problems*, o diagnóstico que a Associação Atlas elaborou para o projeto Velhos Amigos. Será analisado como a organização caracteriza e define a problemática social em que o projeto atua de acordo com a tipologia dos problemas sociais complexos: apresentam interdependências e multi-casualidades, a sua resolução implica alteração de comportamentos, não possuem soluções claras, as soluções podem gerar novos problemas, atravessam fronteiras e responsabilidades, são de difícil resolução e com falhas crônicas nas soluções já apresentadas, difíceis de serem definidos e delimitados (GOVINT, 2014).

Essa caracterização servirá como base para na seção posterior se analisar como a resposta social está constituída enquanto uma inovação social voltada a desencadear um processo de mudança.

5.1.1 Escopo de atuação

A Associação Atlas é uma organização do terceiro setor fundada em 2008 que, tendo o voluntariado como base, atua nos eixos da “cooperação para o desenvolvimento, educação para o desenvolvimento e para a cidadania global e desenvolvimento local” (Atlas, 2016). Atualmente, além do Projeto Velhos Amigos, desenvolve os projetos Mexe-te (formações para jovens Secundaristas em temas relacionados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) e o Escolas Solidárias (apoio para crianças com dificuldades de aprendizagem). O projeto Velhos Amigos, foco desta pesquisa, atua na área do envelhecimento e é a iniciativa que demanda maior esforço da organização.

De acordo com as informações expostas no *website* da Associação Atlas e o no seu relatório de atividades de 2016, o projeto Velhos Amigos surge em 2009 a partir de um pedido da Câmara Municipal de Coimbra à Associação Atlas para levar refeições a um grupo de dez idosos na região da Alta, dada a inexistência de serviços de apoio domiciliário (desempenhados pelas IPSSs) que fornecessem alimentação nos finais de semana. Desta forma, o projeto iniciou atendendo a essa demanda. Ao longo do projeto seu escopo de atividades cresceu pois percebeu-se que a carência alimentar era um sintoma de algo mais profundo, o isolamento social e a solidão em que os idosos vivem. O projeto está estruturado de maneira a trabalhar a sociabilização dos idosos, evitando a institucionalização dos mesmos uma vez que estes expressam claramente que seu maior desejo é passar o final de suas vidas em suas casas. As atividades são dinamizadas a partir de uma rede de voluntários e organizações apoiadoras que: oferecem refeições quentes aos finais de semana, contribuem para reduzir a solidão dos idosos por meio da criação de laços afetivos entre os idosos e voluntários e monitoram o estado de saúde físico e psicológico. Em 2014 o projeto foi expandido para Leiria e em 2016 para a Marinha Grande. Em 2016 atendeu a 54 idosos, sendo 72% mulheres, mobilizando para tal 273 voluntários. É importante ressaltar que em Coimbra concentra-se a maior parte da atividades: 30 idosos e 146 voluntários (Associação Atlas, 2017).

As refeições são doadas por 41 restaurantes parceiros e há uma equipe de 8 voluntários para cada grupo de um a dois idosos (casal). A lógica para que cada equipe tenha 8 voluntários é que sejam formadas duplas de voluntários que realizem uma visita por mês. Assim, a cada sábado os idosos recebem uma dupla diferente, porém, as mesmas

duplas visitam os mesmos idosos para que sejam criados vínculos entre eles. Os voluntários buscam as refeições aos sábados por volta das 12h nos restaurantes parceiros, levam à casa dos idosos e fazem companhia até a hora deles almoçarem. Após a visita os voluntários preenchem um breve relatório de atividades e o enviam por e-mail para a Associação Atlas. O objetivo desse relatório é que a Associação possa acompanhar e estado de saúde e bem estar de cada idoso e, assim, realizar o encaminhamento necessário aos serviços de acordo com as demandas que venham a ser identificadas.

Ao longo do projeto as visitas domiciliares acabaram por identificar outras atividades que poderiam vir a contribuir para combater o isolamento social desses idosos. Desta forma, a Associação Atlas estabeleceu parcerias com pessoas e organizações para oferecerem os seguintes serviços: monitorização do estado de saúde dos idosos através de uma equipe de enfermeiros *pro bono* (parceria com a Escola de Enfermagem de Coimbra); consultas gratuitas de algumas especialidades para idosos carenciados (Oftalmologia e Medicina Dentária provindos de voluntários); apoio psicológico por meio de uma equipe especializada em Psicogerontologia (parceria com a Faculdade de Psicologia da Universidade de Coimbra); cuidados de imagem e bem-estar (apoio de um salão de cabeleireiro); reparações, obras e conservação das casas dos idosos (voluntários). Além disso, iniciaram em 2015 o Chá das Cinco, voltado a reunir voluntários e beneficiários em atividades culturais (visitas a museus, apresentações musicais etc) a partir da parceria com o Serviço Educativo do Jazz ao Centro Clube (SEJACC).

Da estrutura interna da Associação Atlas, o Velhos Amigos requer para sua operacionalização três técnicas (uma por localidade), além da atuação da vice-presidente e da presidente da organização.

Em suma, o Velhos Amigos está estruturado a partir da atividade principal de entrega de refeições aos sábados por meio de voluntários e restaurantes apoiadores. Porém, essa atividade possibilita que sejam realizadas estas outras atividades, sendo todas elas aglutinadas pelo objetivo de diminuir o isolamento social dos idosos.

5.1.2 Panorama de atuação

O fenômeno do envelhecimento demográfico é um problema mundial, que vem preocupando cada vez mais os países de acordo com suas pirâmides etárias. As diferentes

formas que os países vêm confrontando essa questão têm motivado a discussão, o desenvolvimento e implementação de políticas de atendimento ao público idoso amparadas recentemente pelo conceito do Envelhecimento Ativo⁸.

Nesse sentido, o projeto Velhos Amigos se dá no âmbito do envelhecimento da população portuguesa - uma realidade considerada crítica para Portugal. As projeções apontam para uma intensificação do cenário entre 2015 e 2080, quando o país perderá população (dos 10,3 milhões para os 7,5 milhões de habitantes), porém, ocorrendo aumento da população idosa: passando dos 2,1 bilhões para os 2,8 bilhões (Instituto Nacional de Estatística, 2017). Desta forma, a tendência é que a população idosa, que representa hoje 20% dos habitantes, em 2080 assuma uma proporção ainda maior: 37% dos habitantes de Portugal. Esse cenário é ainda mais agravado pelo aumento do número de idosos a viverem sozinhos. Em 2016 a Guarda Nacional Republicana (GNR) registrou 26 mil idosos nessa situação (Público, 2017). Em 2017 este número subiu para 28 279 idosos (ibidem). Deste número, 21.143 (74%) são mulheres (ibidem). No concelho de Coimbra há 1159 idosos que vivem sozinhos, dos quais 69% são mulheres (Guarda Nacional Republicana, 2017).

Observar a dinâmica relacional do projeto Velhos Amigos diante desse cenário crítico de envelhecimento da população portuguesa, e do aumento do número de pessoas que vivem sós e sem vínculos familiares, pode nos levar a compreender o caso no âmbito do Estado Providência Relacional (Cottam, 2011). Nesse conceito, os serviços de bem estar social são desenvolvidos a partir das relações, sendo evocada uma articulação multissetorial e entre atores sociais que desempenham papéis diversos, para atender às necessidades dos beneficiários. Também é muito valorizada a participação dos beneficiários na formulação das respostas sociais a fim de que estes possam criar uma identidade com as mesmas tornando-se também agentes da sua própria mudança. Em

⁸ O conceito do Envelhecimento Ativo tem como marco político um relatório da Organização Mundial de Saúde que coloca o envelhecimento como uma questão que aglutina aspectos não só de saúde mas também culturais, sociais, econômicos, espirituais e que não está relacionado só aos estágios finais da vida, mas ao ciclo da mesma, a como os indivíduos, desde o nascimento, exercitam suas capacidades. A partir daí o relatório estabelece que o o bem estar dos idosos se dá pela integração entre o físico, o social e o mental (Centro Internacional de Longevidade Brasil, 2015).

linhas gerais, é um conceito baseado nas pessoas e nas relações, que valoriza especialmente a constituição de respostas sociais que promovam relacionamentos e agrupamentos de recursos coletivos, com forte abordagem no desenvolvimento humano buscando contemplar como as pessoas gostariam de viver por conceber que esse aspectos são relevantes para se enfrentar as problemáticas sociais na forma que elas se expressam no mundo contemporâneo (ibidem: 140). Nesse sentido, a rede de apoio articulada pela Associação Atlas, movida pelos valores de solidariedade e cooperação, apresenta traços desse conceito, sendo tal aspecto explorado na caracterização da problemática social no tópico seguinte.

5.1.3 Diagnóstico e os wicked problems: As diversas perspectivas e visões da problemática presentes na iniciativa

É olhando para a população idosa que vive só e em situação de vulnerabilidade que em 2009 nasce em Coimbra o projeto Velhos Amigos. No relatório de atividades o público é descrito como:

Os idosos que recorrem à intervenção do Projeto “Velhos Amigos” são maioritariamente do sexo feminino e apresentam uma média de idades que ronda os 81 anos. São detentores de condição sócio económica deficitária, que não lhes permite fazer face às necessidades básicas. Vivem sós e em mais de 50% das situações foram detetadas dificuldades ao nível da mobilidade, fator que contribui para um maior isolamento, dificultando o acesso aos serviços da comunidade. Como denominador comum constata-se a existência de uma multiplicidade de problemas de saúde (AssociaçãoAtlas, 2017).

A Associação Atlas não havia realizado até então nenhuma iniciativa voltada ao público idoso e a Câmara Municipal de Coimbra, sabendo da existência da organização na área do voluntariado, pediu que a mesma atendesse a uma lacuna existente na aplicação das políticas governamentais referentes aos cuidados domiciliareis:

Havia uma série de idosos principalmente na zona da Alta que estavam sozinhos e que não tinham acesso a refeições aos finais de semana e que durante a semana as IPSSs levavam as refeições e faziam algum acompanhamento mas ao final de semana ficava um vazio de resposta (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas).

Desta forma, a iniciativa nasce para atender a uma demanda governamental, para preencher uma lacuna existente na aplicação de uma política social. Havia idosos na Alta de Coimbra sem o serviço de refeições aos finais de semana que, durante a semana, eram assistidos pelas IPSSs, porém, estas não tinham contrato com o governo para realizarem o serviço aos finais de semana. O projeto surge de um pedido provocado pela ausência de um serviço e não partindo da percepção de um problema ou da realização de um diagnóstico, como frequentemente se presume na literatura relativa à emergência da inovação social. Todavia, ainda que a Associação Atlas não atuasse com o público idoso, foi o facto de realizar projetos com base no voluntariado que suscitou o pedido do município de Coimbra e a resposta da organização. Assim, a Atlas respondeu ao pedido mobilizando voluntários e restaurantes para entregar as refeições aos sábados. As visitas para a entrega das refeições possibilitaram uma compreensão do problema no terreno e desencadeou um olhar mais complexo sobre as características e necessidades deste público. Assim, começou-se a perceber que a carência alimentar não era o maior problema deste público, mas sim o isolamento social em que este vive:

A maior necessidade é sentir que alguém se importa com eles. Essa é a principal. Não se sentir abandonado, portanto. Sentir que há alguém que se importa, que se incomoda. A refeição é em segundo lugar ou a terceira. A primeira não é essa. A primeira é achar que nós temos cuidado com ele, que nos importamos (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Essa vivência no terreno possibilitou um olhar particular sobre o problema e a percepção das diversas causas para a situação de isolamento do público do projeto:

São pessoas carentes e isoladas, portanto, têm muitas problemáticas desde a solidão aos recursos financeiros que são insuficientes para fazer face às despesas que têm e depois a questão da solidão encerra aqui uma série de questões mais importantes (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas).

Desta forma, essa compreensão da realidade aponta que a vulnerabilidade desses idosos que vivem sós não é provocada apenas por dificuldades financeiras e problemas de saúde mas, acima de tudo, pela quebra dos laços familiares. O rompimento familiar ou a inexistência de filhos ou parentes mais próximos é apontado como algo fulcral: “ Família acima de tudo. Acho que é isso que ajudava ultrapassar mais questões” (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Ao associar o isolamento social ao rompimento e ausência de vínculos familiares o “olhar” da Atlas passa a relacionar a estes últimos a questões subjetivas (comportamentos pessoais), psicossociais (conflitos intergeracionais) e socioeconômicas (êxodo rural), assumindo um olhar de multi-causalidade, típico da percepção sobre a complexidade dos problemas sociais, para o isolamento social dos idosos:

(...) as pessoas, sim... Elas próprias isolam-se um bocado, não é? E acho que são pessoas com pouca cultura sobre a vida, com pouca abertura a coisas diferentes, muitas delas – as que têm filhos– zangaram-se com os filhos porque não aceitaram os filhos às vezes serem diferentes ou os comportamentos que os filhos tinham. Portanto, até *(cita o nome de beneficiário/a)*, não aceitou o comportamento do filho, essa é a principal razão com a briga, é com o filho. E os outros, que não têm filhos, são pessoas que também nunca quiseram regressar às aldeias. São pessoas que muitas vezes têm familiares nas aldeias mas não quiseram regressar, quiseram ficar por aqui porque já vivem cá há 50, 60 anos e já não se sentem bem na aldeia (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Além de apontarem a família e a Segurança Social no que diz respeito à responsabilidade pelo problema, os participantes no projeto Velhos Amigos entendem que o problema do isolamento social dos idosos ultrapassa estas fronteiras e responsabilidades, entendido como uma responsabilidade já no âmbito societal, que justifica o envolvimento dos voluntários e da associação:

É um projeto fundamental porque envolve e responsabiliza a comunidade por uma questão que é de todos. Esta e outras. Há outras problemáticas que não são só da família e das instituições. São de todos. Eu acho que se todos nos envolvemos na resposta às dificuldades que temos em determinados locais a obtenção de resultados é naturalmente melhor. Portanto aqui envolvemos um grupo enorme de voluntários que são cidadãos comuns que disponibilizam do tempo livre deles por uma boa causa e estão a colaborar na resolução de um problema que faz parte da comunidade (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas)

Essa responsabilização também é confirmada por voluntário, ao ponto disto ser uma justificativa para sua participação no projeto:

Aqui em Coimbra, do que eu conheço, até tem uma boa rede de voluntários, associações, ONGs que fazem um papel importante. O Estado também tem algum papel mas eu acho que tem que ser um bocado nós, da sociedade civil, os

vizinhos estarmos mais atentos para as pessoas que estão ao nosso lado porque hoje em dia, como estamos cada vez mais individualistas, esquecemos que vivemos em comunidade.(...) É estarmos atentos às pessoas, é termos mais atenção, mais preocupação, sermos mais solidários (Entrevista com voluntário do projeto Velhos Amigos).

A percepção assumida pela abordagem do projeto tornou-se diferente das abordagens tradicionais, se reconhecendo falhas nestas soluções já apresentadas e apontando a importância do trabalho com os idosos sempre estar atento às várias questões que incidem sobre esse público (multidimensionalidade):

Vão lá, fazem aquilo que estão contratualizadas e às vezes não olham para o geral. Se foi contratualizado que é para fazer a higiene do idoso e para levar refeição, fazem apenas isso e não olham, não reparam que há coisas que estão lá a precisar e dar uma sugestão e tentar uma melhoria. Talvez serem muito estanques naquilo que fazem. Se estão contratualizadas para uma coisa só fazem só essa coisa e não olham para o total. Talvez seja esta a pior coisa das instituições que fazem os domicílios. (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Esse olhar, que se assume como alternativo ao adotado pelas organizações convencionais de apoio social, sejam elas do âmbito do Estado ou dos protocolos de cooperação entre este e as Instituições Particulares de Solidariedade Social, fica expresso também na forma que a organização descreve o projeto em seu website: “Dá respostas ao isolamento e falta de qualidade de vida dos idosos, de um modo não convencional, distinguindo o seu trabalho daquele desenvolvido pelas IPSS e retardando a necessidade dos Idosos ingressarem Unidades de Apoio Continuado” (Associação Atlas, 2017). Tendo em vista essa característica, podemos dizer que o Velhos Amigos estabelece uma crítica à oferta pública na sua abordagem, porém não se pretende substituí-la. Existe um aprendizado, uma crítica à oferta pública que alimenta a construção da resposta social da Associação Atlas acima dos valores da solidariedade e do estabelecimento de vínculos. Portanto, a nova abordagem assumida pelo Velhos Amigos complementa a oferta pública.

Quando questionado nas entrevistas sobre essa limitação na atuação das IPSSs, os participantes da Associação Atlas assumem que essa dificuldade provem de outras questões como a restrição de recursos nos convênios entre as IPSSs e o Estado: “Não estou aqui a pôr em causa a capacidade ou a competência dos técnicos. Às vezes os

próprios recursos humanos são insuficientes para levar uma intervenção ao fundo, para levar aquilo que se faz necessário” (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas).

No que se refere às dificuldades existentes para uma resposta social ao isolamento social dos idosos, a Associação Atlas, apesar de sua visão e abordagem holística, percebe as dificuldades para tratar a questão e reconhece as limitações para sua atuação uma vez que não são uma organização especializada nos idosos mas sim no voluntariado e estabelecimento de parcerias para responder a algumas problemáticas sociais:

Eu penso que faz sentido ir até onde não for preciso técnicos muito especializados. Uma das coisas que a gente precisa saber é as limitações do que que a gente pode fazer. Se uma pessoa, se um idoso fica acamado nós não temos capacidade técnica para conseguir apoiar um idoso acamado. Portanto, uma das coisas é saber nossos limites técnicos (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Além dessa limitação, também reconhecem a questão do papel da família, que mesmo o projeto se dedicando a disponibilizar serviços e estabelecer vínculos de apoio e amizade, o lugar da família só pode ser ocupado pela família: “nós somos amigos mas não somos família. Não somos um filho, não somos a irmã, não somos o pai. Portanto, o respeito pela intimidade maior dele e isso acho que a gente também tem que ter esse limite. Saber diferenciar” (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas). São promovidos novos vínculos que são significativos, empáticos como resposta ao isolamento social mas, reconhece-se que se estabelece aí um novo lugar que, do ponto de vista afetivo, não há possibilidade de ser o que é da família. Pude perceber essa questão na minha atuação como voluntária do projeto uma vez que identifiquei uma grande carência afetiva do/a beneficiário/a que visito mas tive clareza que não há como eu supri-la como um familiar e nem cabe a mim⁹.

Nota-se que o diagnóstico da Associação Atlas foi se dando na prática do projeto e que identificou o isolamento social dos idosos como o problema principal, traz aspectos dos *wicked problems*, pois foram identificadas interdependências e multi-casualidades, falhas crônicas nas soluções já apresentadas, dificuldades e limites nas soluções e foi percebido que o problema atravessa fronteiras e responsabilidades (GOVINT, 2014).

⁹ Observação registrada no diário de campo.

Apesar do fato que o projeto nasceu para suprir uma ausência do Estado aos finais de semana, percebe-se que no decorrer do tempo este assumiu uma abordagem que conseguiu não só suprir essa ausência mas também muitas outras das quais as políticas estatais voltadas ao público idoso pouco ou nada conseguem atender. Podemos apontar nesse fato características de uma percepção que adentra no espaço não marcado, pois a Associação Atlas estabeleceu um olhar mais abrangente que o adotado pelos projetos convencionais contratualizados entre o Estado e as IPSS de apoio domiciliar, ao perceber que estes são insuficientes (se concentrando só em atendimento médico, higiene e fornecimento de refeições), não explorando dimensões fundamentais como a da importância dos idosos se relacionarem socialmente e terem amparo para outras necessidades (psicológica, jurídica, cultural etc).

Ao incidirem em um espaço não marcado (Ferreira, 2009) foram identificados elementos dos quais a observação tradicional (no caso os cuidados domiciliares prestados pelo convênio entre o Estado e as IPSSs) excluiu mas que foram assumidos no âmbito do projeto Velhos Amigos como essenciais para se tratar a problemática. A compreensão de muitas dimensões do isolamento social vivenciado pelos beneficiários permitiu que o projeto assumisse um escopo que contemplasse algumas causas dessa questão, não ficando restrito a sintomas da problemática do isolamento.

5.2 A experiência de Inovação Social construída

A seção anterior dedicou-se a explorar qual a percepção que a Associação Atlas assume para os idosos que vivem sozinhos de forma que isso oriente para a resposta social expressa pela rede de apoio, revelando aí uma leitura complexa para o problema refletida na sua abordagem complexa enquanto rede.

Essa abordagem sistêmica assumida para o projeto Velhos Amigos nos aponta para compreender melhor a rota que o projeto estabelece rumo à Mudança Social no âmbito da Inovação Social com suas dimensões e espaços.

Para tal recorreremos a Moulaert *et al* a fim de descrever o caso enquanto uma Inovação Social que busca atender à necessidades humanas gerando novas relações, capacidades e uma estrutura de poder para incidir na problemática. Para melhor

caracterizar esses aspectos, este conceito de IS será operacionalizado segundo André e Abreu.

André e Abreu (2006) desenvolveram uma estrutura analítica para operacionalizar a Inovação Social observando sua Natureza (essência, barreiras, âmbitos, domínios), Estímulos (adversidades, riscos, desafios, oportunidades), Recursos e Dinâmicas (conhecimento e saberes, capital relacional, situação atual) e Relação de Agência (tipo da organização, papel que desempenham e relação de poder).

Tendo em vista relevância da rede de apoio, também observaremos fatores que contribuam para que a Associação Atlas estabeleça as parcerias na visão de Kanter (1988).

Essa análise empírica da Inovação Social que é construída nos trará uma base para na seção posterior observarmos a experiência social a partir da possível relação entre os ciclos da IS e da Mudança Social Transformadora.

5.2.1 O Velhos Amigos e a Inovação Social

A corrente de Moulaert *et al* (2010,2013) descreve a Inovação Social como um processo e um produto. Enquanto processo ela é compreendida como um fenômeno que assume determinadas características para responder a uma problemática social, para satisfazer as necessidades humanas e, como produto, como uma resposta social, uma solução configurada para provocar mudança social.

Nesta corrente da Inovação Social, enquanto processo, destacam-se três características fundamentais: a satisfação das necessidades humanas, o estabelecimento de novas relações sociais e o desenvolvimento de novas competências. A interrelação entre essas características possibilita uma transformação nas relações humanas e estruturas de poder ao se criar um novo tipo de organização para se incidir na problemática (Moulaert *et al.*, 2013).

Sendo assim, o Velhos Amigos está voltado ao atendimento das necessidades humanas ao buscar desenvolver uma rede de apoio que permita combater o isolamento social dos idosos. No âmbito das novas relações sociais estabelecidas, estas se expressam nos laços sociais estabelecidos nessa rede articulada pela Associação Atlas para atender

as necessidades dos idosos. E, para as capacidades geradas, estas se observam especialmente no âmbito da Associação Atlas, no desenvolvimento da competência de articulação de uma rede que tem como base o voluntariado. Conforme observamos:

Nas relações está tudo, é um bem muito valioso. Sem tudo isso não éramos nada. A Atlas é um conjunto de voluntários. Portanto, sem voluntários nunca seríamos nada. Sem restaurantes não conseguiríamos dar refeições a ninguém, sem quem nos financiem os projetos não eram exequíveis. Portanto, eu acho que esses 3 focos são a Atlas: os parceiros, os beneficiários, os voluntários (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas).

Estas três características situam o projeto Velhos Amigos como uma Inovação Social. Considerando que a Inovação Social da corrente de Moulaert é um conceito que busca não só descrever experiências sociais mas também compreendê-las enquanto fenômenos de transformação social, se faz importante também entendê-las de acordo com a finalidade de mudança à qual elas se destinam segundo a abordagem de Inovação Social que a iniciativa incorpora enquanto produto.

No que se refere a abordagem da Inovação Social que o Velhos Amigos assume, embora sua emergência ocorra no âmbito da primeira abordagem, a das demandas sociais, sua trajetória acabou por se direcionar à terceira abordagem: a da mudança sistêmica (BEPA, 2010: 26-29). Ao considerarmos que o projeto nasce para atender a uma demanda do setor público a fim de que a Associação Atlas pudesse entregar as refeições aos finais de semana, situação não contemplada no convênio entre o Estado e as IPSSs para o público do projeto, podemos dizer que a resposta social se configura na primeira abordagem, a da perspectiva das demandas sociais por atender uma necessidade que os serviços públicos convencionais nem a família provêem e, assim, a inovação social se dá por se criarem novas formas de provê-las.

Entretanto, a entrega das refeições acabou por permitir que a organização elaborasse um diagnóstico da problemática de forma que esta ultrapassava a questão da carência alimentar, situando o isolamento social dos idosos como problema principal. Essa percepção acabou por ampliar o escopo de atuação do projeto para outros apoios aos idosos orientados por uma visão de solidariedade e amizade. O olhar sistêmico para a problemática conjugado com a visão de mudança acabam por fazer com que a abordagem

possa ser caracterizada no âmbito da terceira perspectiva, a da mudança sistêmica, pois são desenvolvidas novas formas de relações entre as pessoas e as instituições para tratar a problemática.

Tendo em vista o Estado Providência Relacional (Cottam, 2011), essa resposta social que tem como destaque a formação de uma rede de apoio aos idosos pode ser vista como uma experiência social que, com base nas relações, se destina a complementar (e não substituir) os serviços públicos voltados a esse público uma vez que ela tem uma abordagem e objetivos diferentes. Portanto, é importante destacar que o que a experiência do Velhos Amigos traz como mais inovador é justamente essa rede de apoio (composta por atores sociais e recursos diversos) capaz de endereçar a complexa problemática do isolamento social de idosos.

Considerando estas questões que caracterizam o projeto no âmbito da Inovação Social, o próximo item pretende explorar melhor essa caracterização ao operacionalizá-la nas dimensões e espaços da Inovação Social.

5.2.2 Dimensões e espaços da Inovação Social: dinamização entre pessoas, recursos e conhecimentos

Abreu e André (2013), que seguem a corrente de Moulaert, construíram uma matriz analítica para se realizar estudos empíricos de fenômenos de Inovação Social a partir das suas dimensões e espaços: Natureza (essência, barreiras, âmbitos, domínios), Estímulos (adversidades, riscos, desafios, oportunidades), Recursos e Dinâmicas (conhecimento e saberes, capital relacional, situação atual) e Relação de Agência (tipo da organização, papel que desempenham e relação de poder).

Ao considerarmos a natureza da inovação social expressa pelo projeto Velhos Amigos, à luz da concepção de Inovação Social de Moulaert *et al.* (2010, 2013), percebemos que o projeto promove o a satisfação das necessidades humanas (redução do isolamento social dos idosos), estabelece novas relações sociais (constituição da rede de apoio que estimula vínculos de amizade entre idosos e voluntários e gera interação entre entre a organização, os voluntários e as instituições apoiadoras) e gera capacidades para responder ao fenômeno do isolamento social dos idosos.

Portanto, a essência do projeto está no fato deste expressar nesses três aspectos a concepção de IS de Moulaert *et al.* (2010, 2013). Esses aspectos possibilitam uma mudança ao se criar uma inovação social voltada à identificação e atendimento das necessidades dos idosos em uma perspectiva integral:

Nós tentamos a área da saúde, tentamos a parte da psicologia, tentamos o apoio da refeição, claro, que foi esse que começamos. Tentamos arranjar um ou outro divertimento para os idosos, um ou outro passeio. Tentamos fazer um leque de coisas. Não estamos só focados numa coisa (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Desta forma, o projeto se situa nos domínios social e ético uma vez que se busca gerar melhores condições de bem-estar aos idosos mas também aponta para uma responsabilização da sociedade: “Mobiliza a sociedade civil na resposta a um problema social: o isolamento e carência dos idosos” (Associação Atlas, 2017). Nesse sentido, o Velhos Amigos busca romper algumas barreiras, como a institucionalização dos idosos nas unidades residenciais (“ajudar-lhes a darem condições para permanecerem o tempo todo que eles quiserem nas suas residências¹⁰”), provocada pela ausência de vínculos destes com suas famílias e também com as respostas sociais que abordam o bem-estar do idoso apenas pela saúde física. Essas barreiras referem-se a situações às quais a inovação gerada se dedica a combater (André e Abreu, 2006), sendo a institucionalização como resposta recorrente a idosos em isolamento social uma delas. O Velhos Amigos cuida para que essa seja uma alternativa em última instância. Nesse sentido, a resposta social busca oferecer serviços adaptados ao contexto desses idosos zelando para que haja uma abordagem integral, onde os serviços não só promovam os cuidados de saúde física (entrega das refeições, serviços de enfermagem) mas também de atendimento psicológico (psicolgerontologia) e lazer (Chá das Cinco). Desta forma, a organização ressalta: “Dá resposta ao isolamento e à falta de qualidade de vida dos idosos, de um modo não convencional retardando a necessidade de ingresso em Unidades de Cuidados Continuados e em Lares” (Associação Atlas, 2017: 6). Sendo assim, se busca superar o isolamento do ponto de vista do atendimento a algumas necessidades (saúde física e psicológica, lazer) mas também do ponto de vista do estabelecimento de vínculos afetivos: “O que se pretende é que cada “Velho Amigo” ganhe em cada Voluntário um

¹⁰ Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas.

“Amigo Novo” que o possa conhecer, compreender, apoiar, orientar, cativar, ajudar, acompanhar... amar” ” (Associação Atlas, 2017: 8).

A inovação gerada pelo Velhos Amigos pode ser compreendida no âmbito de processo e produto (Moulaert et al., 2010,2013). A dimensão de processo se dá sobretudo pelas novas interações que ela promove, em que diferentes grupos sociais interagem, sob articulação da Associação Atlas, para se oferecerem os serviços aos idosos. A dimensão de produto se dá na rede de apoio constituída enquanto resposta social para idosos em situação de isolamento social em um contexto urbano.

Em relação à dimensão dos estímulos, sendo estes as alavancas que determinam o desenvolvimento de uma inovação social (André e Abreu, 2013: 127), o projeto surge no âmbito da carência alimentar, a partir de uma demanda da Câmara Municipal para que fossem levadas refeições aos finais de semana a 10 idosos da Alta de Coimbra e do subsequente contato da organização com os idosos. A Associação Atlas atendeu ao pedido, porém, logo constatou que a carência alimentar era sintoma de algo muito mais profundo, que é o isolamento social. Portanto, a adversidade que o projeto busca ultrapassar é o isolamento social dos beneficiários e, para tal, busca oferecer alguns serviços que possam reduzir situações de vulnerabilidade nos idosos (riscos). Desta forma, a resposta social criada é uma oportunidade de fomentar vínculos afetivos, não familiares, baseados nos valores de solidariedade e amizade.

É justamente essa oportunidade que permitiu com que a rede de apoio se constitua como a grande inovação no Velhos Amigos seja pelos vínculos criados entre voluntários e idosos mas também pelo envolvimento de empresas e organizações parceiras. Os vínculos afetivos são de grande destaque, pois aparecem valorizados por diversos atores sociais: “Interessarem-se...É uma coisa importante: interessam-se pela pessoa. E se a vêem que a pessoa está em dificuldade ligam a perguntar se a pessoa está melhor” (Entrevista com beneficiária do projeto Velhos Amigos); “Eu nesses contatos sentia-me bem quando fazia aquilo. É gratificante ser voluntário. Estás a ajudar, sente-te bem, sentes que estás a mudar ou fazer algo pela vida daquelas pessoas. Voluntariado tem essa capacidade” (Entrevista com voluntário do projeto Velhos Amigos); “Acabamos por ser um elo de ligação para aos idosos” (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas). Na minha atuação como voluntária pude perceber como fui demandada no âmbito

do vínculo, no quanto é importante para a idosa que eu visito ser ouvida e não sentir-se abandonada. O mesmo observei da idosa com quem fiz a entrevista. Ela falava bastante. Respondia às minhas perguntas mas também, a partir das respostas, ia enveredando para contar situações da sua vida¹¹. Esse aspecto dos vínculos também é reconhecido como diferencial por colaboradora de uma das organizações parceiras: “cada voluntario assiste sempre o mesmo idoso e isso é importante para criar essa relação de afeto e confiança. Vai sabendo muito da vida do idoso. E isso permite interferir quando é necessário” (Entrevista com colaboradora de organização parceira).

Assim, o Velhos Amigos trabalha a dimensão dos estímulos por gerar uma resposta que promove a inclusão social uma vez que viabiliza o “estabelecimento de relações sociais baseadas em critérios distintos dos da ordem que provoca a sua marginalidade” (André e Abreu, 2006: 126). Ao mesmo tempo que essa oportunidade se dá na criação de um espaço em que os vínculos possibilitam a identificação e atendimento das necessidades dos idosos em isolamento social, aí também reside o desafio de conseguir atender às demandas desse público ao nível doméstico. É justamente esse desafio que traz um ponto de atenção sobre quais são limites de atuação da Associação Atlas uma vez que esta se coloca em um papel de ir absorvendo as demandas percebidas nos beneficiários e não fica claro até onde ela está disposta a ir nesse sentido. Conforme mencionado anteriormente, um dos limites identificados é para atividades que exijam muitas técnicas. Entretanto, mesmo em serviços que possam caber ao projeto viabilizar, ainda permanece a questão de qual o tamanho desse escopo que é possível ser abraçado pelo projeto. Por outro lado, é importante ressaltar que a Associação Atlas assume o papel de articuladora de uma rede de apoio e, assim, tal questão pode ser tratada com maior participação de outros serviços públicos voltados aos idosos nessa rede, questão que será melhor abordada posteriormente.

Esse aspecto do desafio nos coloca diante da dimensão da relação de agência presente na iniciativa, de quais interações são fomentadas. A Associação Atlas, organização do terceiro setor (tipo), é o agente desta inovação social onde ela assume o papel de mediador: mobiliza voluntários e restaurantes para entrega das refeições aos idosos e, a partir dessa atividade, identifica outras necessidades e, assim, busca mais

¹¹ Observações registradas no diário de campo.

voluntários e instituições que possam atender a essas necessidades identificadas. Portanto, ela viabiliza as interações entre os voluntários e os idosos, assim como com as empresas e organizações parceiras. Ela destaca esse papel de mediador em seu relatório de atividades:

Solicita e enfatiza o contributo de todos: dos cidadãos, das empresas e de outras entidades de forma natural, quase espontânea, mas simultaneamente organizada, tornando o Projeto numa resposta eficaz e cada vez mais abrangente, com constante diagnóstico de necessidades e procura de recursos e respostas. A ATLAS trabalha apenas no sentido de coordenar aquilo que os outros podem dar (Associação Atlas, 2017).

Nessa relação de agência, salientam-se aqui os que prestaram apoio contínuo para as atividades de 2016 (Associação Atlas, 2017). Do setor público, os parceiros são a Câmara Municipal de Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra no serviço de psicogerontologia, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra nos serviços de enfermagem. Do setor privado são os 41 restaurantes que disponibilizam as refeições (17 em Coimbra, 16 em Leiria e 8 na Marinha Grande), os financiadores (BPI é o principal), Laboratório de Análises Clínicas de São José, Cabeleireiros Ilídio Design. Do terceiro setor, são a Santa Casa de Misericórdia, Ateneu, Centro Sócio Paroquial da Sé Velha (sendo estas últimas três organizações as que atendem aos idosos nos cuidados domiciliários) e o Serviço Educativo do Jazz ao Centro Clube (SEJACC) que promove o Chá das Cinco.

Do ponto de vista da relação de poder, trata-se de um ator social não-hegemônico construindo inovação social. O projeto provoca, embora de maneira ainda um pouco sutil, a abordagem das estruturas de poder tradicionais que trabalham com o público idoso, por orientar uma mudança social a partir de intervenções mais afetuosas na forma em que esse público seja ouvido, compreendido e acolhido: “O Atlas dá mais atenção” (Entrevista com beneficiária do projeto Velhos Amigos). Assim, essa rede vem a complementar os apoios já oferecidos pelos serviços públicos dirigidos a esse público.

Essa diversidade de atores sociais que compõem a rede de apoio e a abordagem acolhedora que o Velhos Amigos assume são características que, conforme já mencionado, permitem situar o caso no âmbito do Estado Providência Relacional. A

resposta social está amparada nas pessoas (idosos) e nas relações (rede de apoio), articulando assim serviços públicos a outros setores.

Quando falamos que esta organização do terceiro se coloca no papel de mediador para mobilizar recursos que venham atender às necessidades dos idosos em situação de isolamento social é importante compreender qual a natureza desses recursos. Do ponto de vista dos conhecimentos e saberes, o projeto reúne áreas para uma intervenção no âmbito do isolamento social dos idosos, nos serviços diversos da psicogerontologia, enfermagem, entrega das refeições, apoio jurídico entre outros. No seu relatório de atividades, a Associação Atlas segmenta esses serviços em: distribuição das refeições, intervenção terapêutica ao domicílio (psicogerontologia), equipas de saúde ao domicílio (enfermagem e coleta de análises ao domicílio), intervenção para a imagem (cabeleireiro), atividades culturais e recreativas (Chá das Cinco e Arruada de Natal). Ou seja, ela articula os saberes de providos por outros agentes. Sendo assim, podemos afirmar que a grande capacidade gerada pela inovação social construída, está no âmbito do Estado Providência Relacional, na capacidade de articular uma rede de apoio multissetorial para atender aos idosos em situação de isolamento social. Esse é o saber mais estratégico para o desenrolar do Velhos Amigos enquanto uma inovação social.

A competência da Associação Atlas na comunicação é melhor expressa na sua habilidade em se relacionar com *stakeholders* diversos, o que contribui para que ela articule a rede de apoio. Tal rede também pode ser compreendida pela dimensão de capital relacional, onde ela assume um valor de capital social. É estabelecido um entorno protetor que promove uma interação entre serviços que, embora essenciais à vida dos beneficiários, encontravam-se desconexos e/ou inacessados (Villar, 2007). Trata-se de um capital relacional transacional por se incluírem novos atores sociais na satisfação das necessidades dos idosos ao se estabelecerem parcerias com instituições públicas, privadas e voluntários. Esses novos atores sociais caracterizam um espaço-rede diverso e promove a “inovação na medida em que se estabelecem pontes e tráfego entre aquilo que é diverso, onde são estabelecidas pontes entre serviços”(André, Abreu, 2006). Esse aspecto tão significativo do capital relacional à identidade do projeto acaba por tornar a rede de apoio o exponencial máximo da inovação social produzida conforme observamos:

A questão é sensibilizar a comunidade local para a criação de uma rede de voluntários e sensibilizá-los para o problema e pôr no terreno. Articular com algumas instituições que possam fazer a sinalização das situações: Câmara Municipal, Comissões Sociais de Freguesia etc. Eu penso que é um projeto simples de pôr no terreno e, face ao benefício que tem para a comunidade, os custos são muito reduzidos (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Ainda no que diz respeito à habilidade de relacionamento com os *stakeholders*, destacam-se as atividades específicas não só para estreitar os vínculos dos parceiros e voluntários ao projeto mas também para captar novos. Desta forma, realizam ações¹² como eventos de reconhecimento aos parceiros do projeto, participação em feiras de temas ligados ao voluntariado, realização de *workshops* sobre temas diversos (*mindfulness*, infância, cuidados com a saúde), atividades culturais (Chá das Cinco), entre outros. Algumas ações de relacionamento também estão voltadas para arrecadação de fundos, como a campanha para destinação do IRS e a barraquinha no Arraial Solidário em Leiria.

O projeto encontra-se em uma dinâmica de institucionalização, com esforços concentrados à sua manutenção seja na localidade onde este iniciou (Coimbra) e nas novas regiões para onde a iniciativa foi disseminada (Leiria e Marinha Grande).

Sendo a rede de apoio a inovação social maior promovida pelo Velhos Amigos, destaca-se a capacidade da Associação Atlas em articulá-la, assim como o formato que a iniciativa assume. Portanto, as parcerias estabelecidas para se compor esta rede fazem-se estratégicas, assim como o formato da iniciativa que permita viabilizá-las. Desta forma, o próximo item dedica-se a analisar elementos do caso no âmbito das parcerias.

5.2.3 A Inovação Social e as parcerias

A Associação Atlas, considerando-se as fases da inovação definidas por Kanter (1988), apresenta características peculiares, principalmente no que diz respeito à geração da ideia e da construção de parcerias, chamando a atenção para tais a capacidade de diálogo com o público da iniciativa e o estabelecimento de parcerias estratégicas. Essas

¹² Atividades expostas no relatório de atividades de 2016.

capacidades vêm a contribuir para que a iniciativa adquira elementos constitutivos de poder, conforme analisaremos abaixo, que estão em linha com a corrente de Inovação Social de Moulaert *et al.* (2013).

Kanter (1988), na geração da idéia, valoriza a aproximação com o público, a fim de compreender suas reais necessidades e, assim, trazer pertinência à idéia. Conforme já abordado, a idéia inicial (entrega das refeições para os idosos aos sábados) não surge da organização, surge de um pedido da Câmara para suprir uma demanda não atendida pelos cuidados domiciliares a um grupo de idosos. Entretanto, ao realizar a entrega das refeições, gerou-se uma aproximação com o público que permitiu compreender um contexto de isolamento social que determina uma série de necessidades e, assim, foram sendo incorporados os outros serviços ao projeto e se estabelecendo um entorno de apoio aos idosos.

Esses novos serviços puderam ser incorporados em função do estabelecimento de parcerias. Nesse sentido, as parcerias desempenham um papel estratégico ao projeto e, assim, estabelece-se a rede de apoio aos idosos composta principalmente por voluntários e organizações que oferecem os serviços e a Associação Atlas assume um papel de articuladora dessa rede. Considerando esse aspecto, é comum as colaboradoras do projeto sempre citarem as organizações parceiras ao mencionarem as atividades realizadas¹³ (ou sobre a quem poderiam recorrer a cada nova demanda identificada), assim como essas parcerias também ficam evidenciadas no relatório de atividades, onde são apresentadas cada uma das ações apontando a relevância dos parceiros que as proporcionam (Associação Atlas, 2017).

No que diz respeito à estrutura de projeto que é atrativa às parcerias na visão de Kanter (1988: 185), a autora aponta que o projeto deve ser passível de se realizar um projeto-piloto, ter um formato flexível (com capacidade de se realizarem alterações); tangível (concretizáveis); com custos acessíveis; segmentados em módulos ou fases; serem compatíveis/compreensíveis (havendo referências de projetos semelhantes ou simples de serem compreendidos); serem coerentes com a missão da organização e com potencial para gerar visibilidade.

¹³ Observação registrada no diário de campo.

Nesse sentido, o Velhos Amigos é compreensível, tem potencial para gerar visibilidade e é compatível com a missão da organização. No *website* da Associação Atlas, o projeto é apresentado de forma sucinta e clara, com uma breve descrição de seus objetivos: “É um projeto de mobilização de cidadãos que se sentem responsáveis pela sociedade em que vivem e que procuram soluções para os seus problemas, como o isolamento, a carência económica e a solidão dos idosos” (Associação Atlas, 2017). São apontadas as atividades realizadas, onde se destaca o voluntariado: “Conta, no presente, com cerca de 250 voluntários de forma permanente nas suas diferentes equipas” (ibidem) e são apontados os serviços oferecidos:

- a) Apoio em refeições quentes ao fim de semana
- b) Laços afetivos fortes e estáveis
- c) Monitorização do estado de saúde dos idosos, através de uma equipa de enfermeiros pro bono
- d) Consultas gratuitas de algumas especialidades para idosos carenciados (Apoio Jurídico, Oftalmologia e Medicina Dentária),
- e) Apoio psicológico, através de uma equipa especializada em Psicogerontologia,
- f) Cuidados de imagem e bem-estar - apoio de um cabeleireiro,
- g) Reparações, obras e conservação das casas dos idosos, em parceria (ibidem)

Desta forma, a organização consegue descrever o projeto de forma que se possa compreender claramente os objetivos e escopo do mesmo. Para além desse tipo de comunicação, no relacionamento que a Associação Atlas desempenha com seus *stakeholders*, estes parecem compreender a estrutura e a relevância do projeto:

É apoiar com um grupo de voluntários. Vão essas pessoas durante a semana, creio eu que certos dias, e no fim de semana, a e Atlas faz levar refeições, mas a refeição não é só desculpa, porque muitas vezes é mesmo um apoio importante (...)As refeições que a Atlas leva à casa dos idosos também tem esse maior objetivo que é fazer companhia e estar com as pessoas, criar afetos, cuidar um bocadinho, saber como elas estão de saúde. Porque já tem, creio eu, apoios por exemplo, tem os enfermeiros que prestam assistência naqueles cuidados mínimos, receber atenção, de saber como é que estão os sintomas de alguma doença, porque os voluntários que assistem os idosos, cada voluntario assiste sempre o mesmo idoso e isso é importante para criar essa relação de afeto e confiança... Vai sabendo muito da vida do idoso, não é. E isso permite interferir quando é necessário. Até mesmo acompanhar ao hospital. São situações assim em que não mais ninguém que possa fazer isso. Além disso até tem um cabeleireiro (Entrevista com colaboradora de organização parceira).

Sobre a relação com a missão da organização, esta é bastante ampla, cabendo nela uma série de intervenções, assim, o projeto pode ser considerado aderente à mesma: “intervir em sectores chave da sociedade, de modo a criar, junto das comunidades locais, alavancas de Desenvolvimento Humano Integrado e Sustentável, com efeito multiplicador continuado, em que as populações autóctones sejam as verdadeiras protagonistas da mudança” (Associação Atlas, 2017).

O projeto gera visibilidade não só pela cobertura jornalística já realizada sobre o mesmo mas também pelas atividades do projeto que geram aproximação, como o Chá das Cinco e o Arraial Solidário de Leiria. O *facebook* também é uma ferramenta utilizada pela organização para divulgação dos eventos, principalmente, os de arrecadação de recursos.

A estrutura do projeto faz com que as ações sejam tangíveis, assim como este adquire um formato flexível. O fato da iniciativa se dar em função da aglutinação de serviços em uma rede de apoio permite essas características. O eixo principal é a distribuição das refeições e a ele vão se agregando os demais serviços de acordo com as parcerias estabelecidas em cada localidade. O essencial é que haja no local uma pessoa responsável por articular as atividades (técnica) e, em termos de custos, o projeto não é despendioso, pois os serviços oferecidos são doados pelas instituições, assim, o custo principal acaba se concentrando na estrutura administrativa:

O Velhos Amigos da forma como está construído requer um coordenador que não tem que estar em todas as cidades desde que haja equipas responsáveis, desde que haja um voluntário com mais experiência que consegue gerir-se. Portanto, necessita de um recurso humano, todo o resto é praticamente contributo da comunidade. Os restaurantes é que disponibilizam as refeições, os recipientes são fornecidos desde o início por uma empresa, os custos de pessoal para distribuição das refeições são inexistentes. Portanto, aqui a questão é sensibilizar a comunidade local para a criação de uma rede de voluntários e sensibilizá-los para o problema e pôr no terreno. Articular com algumas instituições que possam fazer a sinalização das situações: Câmara Municipal, Comissões Sociais de Freguesia etc. Eu penso que é um projeto simples de pôr no terreno e, face ao benefício que tem para a comunidade, os custos são muito reduzidos (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Coimbra, que é o local onde o projeto ocorre há mais tempo, é onde a coordenação geral do projeto está baseada e oferece todos os serviços já descritos. Leiria conta com uma estagiária e oferece, para além da entrega das refeições aos sábados, os

serviços de psicogerontologia e enfermagem. Na Marinha Grande, região para onde o projeto foi replicado recentemente (2016), o projeto é dinamizado por uma voluntária e por enquanto concentra as atividades na entrega das refeições aos sábados. Essa estrutura de dimensões diferentes em cada localidade aponta não só para uma flexibilidade na iniciativa em se adaptar aos recursos existentes para cada localidade mas também para o formato segmentado que o projeto assume, permitindo uma aplicação modular. Isso também nos permite afirmar que há uma certa plasticidade no projeto, pois há uma identidade principal que é mantida (entrega de refeições e apoio dos voluntários aos idosos), porém, adaptada às condições e recursos existentes em cada localidade e que ocorre de forma organizada (André and Abreu, 2006: 132).

Considerando que trata-se de uma experiência social em que a prática a partir da entrega das refeições (emergência do projeto) foi agregando aprendizados que contribuíram para que a iniciativa assuma a estrutura que tem hoje, podemos dizer que ocorreu um momento piloto. Para além disso, a entrega das refeições é o que acaba por permitir a aproximação com os idosos, possibilitando assim com que se agreguem outros serviços por se criar um vínculo com eles que não só gere confiança mas que também permita conhecer as suas necessidades.

Kanter (1988: 186) aponta como ferramentas de poder elementos estratégicos que irão potencializar as parcerias. A autora aponta esses elementos como informação e conhecimento, recursos (humanos, financeiros, materiais) e suporte e legitimidade. Embora parte destes elementos já tenha sido explorada no tópico anterior no âmbito da essência da Inovação Social, voltaremos a abordá-los aqui a fim de evidenciar sua relevância para o estabelecimento das parcerias.

Sobre os recursos humanos, estes se configuram não só no corpo técnico da organização mas também por meio dos voluntários. Estes últimos são essenciais para que a atividade principal, a entrega das refeições, possa acontecer. Para além da entrega das refeições, estes também se disponibilizam para ajudar os idosos em outras questões como acompanhá-los a consultas, levarem para passear ou fazer compras. No caso do casal de idosos que acompanho, já fiz pequenas compras, outros voluntários chegam a levar a senhora para visitar o marido no lar de idosos ou até mesmo passeiam com o cachorro de

estimação do casal¹⁴. Nesse sentido, a ação dos voluntários também compreende uma reunião de esforços diversos para compor a rede de apoio: “Este é um projeto de cidadãos para cidadãos. É um projeto de voluntariado, de consciencialização, que procura canalizar os recursos das comunidades locais em prol de populações mais desfavorecidas” (Atlas, 2017: 5). Desta forma, a atividade é reconhecida:

Aqui envolvemos um grupo enorme de voluntários que são cidadãos comuns que disponibilizam do tempo livre deles por uma boa causa e estão a colaborar na resolução de um problema que faz parte da comunidade. E eu acho que isso é fundamental. A mobilização da comunidade. Além de que se torna também a rede de suporte dos beneficiários com quem trabalhamos. Muitos de nossos voluntários são incansáveis e acompanham nossos beneficiários, não se limitam. Uns por razão de ordens várias, disponibilidade vão fazer a distribuição dentro daquilo que lhes é possível. Mas há outros voluntários com maior disponibilidade que acompanham naquilo que é necessário, vão lá várias vezes por semana. Se for preciso ir com o beneficiário a uma consulta ou passear também o fazem. Há pessoas que extravasam o mínimo que lhes é pedido em termos de colaboração e vão mais além. Portanto, se cria aqui também uma rede de suporte a alguns beneficiários que sabem que se for necessário podem contatar. (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas).

É importante ressaltar que há um espaço para que os voluntários ampliem sua participação. Quando algum voluntário se propõe a realizar algo, este é convidado a participar da reunião de diretoria: “normalmente também trazemos para essas reuniões algum voluntário que tenha tido alguma idéia ou que seja mais participativo. Se a gente achar dessas ideias, que temos capacidade de as fazer, começamos a trabalhar nelas” (entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas). Além disso, há alguns eventos para arrecadação de recursos e divulgação da Atlas organizados em sua maioria pelos voluntários. Nesta mobilização dos voluntários para atuarem para além da entrega das refeições, o grupo de Leiria é reconhecido como o mais ativo, pois realiza uma série de eventos sendo o Arraial Solidário¹⁵ o mais expressivo de todos: “Em Leiria a (*nome da presidente*) conseguiu envolver mais voluntários na organização. Porque ela envolve-os a organizar coisas, como metê-los logo no início na organização. Por isso ela teve talvez mais adesão” (entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

¹⁴ Informações registradas no diário de campo.

¹⁵ Atividade de vendas de iguarias em uma barraquinha realizada em Leiria durante o mês de junho. O objetivo é arrecadar recursos e divulgar o trabalho da Associação (Associação Atlas, 2017).

Chama a atenção o fato de serem 273 voluntários articulados por um corpo técnico de 4 colaboradores (técnicas e diretoras). O perfil dos voluntários é bem diverso. Há jovens estudantes, profissionais mais experientes, estrangeiros etc. A participação se dá por adesão e há uma formação inicial apresentando a estrutura do projeto. A atuação em duplas de voluntários também tem o objetivo de um voluntário poder apoiar e supervisionar o trabalho do outro e serem evitadas situações críticas durante a visita aos idosos¹⁶.

Sobre os recursos financeiros e materiais, o projeto acaba por mesclar bem ambos. O maior patrocinador é o BPI Sênior e também possuem apoios menores de pequenas e médias empresas, além de arrecadarem recursos no Arraial de Leiria (Associação Atlas, 2017: 24). Outro diferencial é o espaço físico das sedes em Coimbra e Leiria:

Nós temos umas 7 ou 8 empresas que nos dão menos quantidade mas nos têm dado ao longo do tempo, todos os anos. Há uma empresa, para além dos restaurantes, dão-nos em bens outras dão mesmo em dinheiro. Uma empresa, um bem que nos dá, são as sedes. As sedes são cedidas (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Na conquista de novos parceiros, a rede de relações é bastante valorizada e busca-se patrocinadores e outros apoios que também possam vir via contato com pessoas envolvidas no projeto: “Foi através de um voluntário que tinha amigos ou conhecimentos nessas empresas que apresentou nosso projeto” (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas). Nesse aspecto da busca por apoio eu fui procurada pela organização para ajudá-los com orientações para acessarem recursos do Portugal Inovação Social¹⁷.

A figura da coordenação (técnica) é um ponto focal para garantir um espaço de diálogo com os *stakeholders*, viabilizando de forma organizada a circulação das informações e garantindo assim o papel da Associação Atlas de articulador do projeto: “Acho que está no fato de ter uma pessoa a coordenar, a mandar os *e-mails*, a estar atenta a telefonar para as pessoas, a telefonar para os voluntários, a telefonar para os idosos, para os restaurantes, para os nossos parceiros, a comunicar. Isso é muito útil”

¹⁶ Informação contida no relatório de atividades da organização.

¹⁷ Experiência registrada no diário de campo.

(Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas). Há um cuidado nesse contato, um esforço para se manter a proximidade:

Quando vou comer fora, vou aos restaurantes e digo. Digo quem sou. Normalmente depois da refeição que é para eles não se sentirem obrigados a nada. Depois digo assim, eu sou do Atlas, muito obrigada por nos apoiar, como que acha que está a decorrer o projeto, têm vindo os voluntários, acha que está a correr bem, que não tem havido falhas. Faço sempre essas perguntas. Com as empresas que nos dão outras coisas aí é mais difícil. Aí é mais por e-mail, de vez em quando mandar um e-mail a perguntar se tudo corre bem, se precisam de alguma informação nossa. Nas empresas maiores, que nos dão mais financiamento, mandamos o relatório anual (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

O relacionamento com as IPSSs que atendem aos idosos é valorizado sobretudo para a indicação dos idosos para o projeto e para as questões operacionais: “Nós temos relações com eles. Por exemplo, uma coisa concreta, quando num sábado um idoso não nos atende, se esse idoso é apoiado por uma IPSS, contactamos logo a IPSS, antes de fazer alguma coisa” (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

O Velhos Amigos acaba por adquirir legitimidade ao ponto da iniciativa ser reconhecida na sua área de atuação (recebeu o Prémio BPI Séniores) e conquistar respeito e admiração de seus *stakeholders*:

O projeto Velhos Amigos é um projeto que está muito próximo dos idosos, dá um acompanhamento muito próximo e isso também disponibiliza um tipo de serviço, disponibilizava serviço de psicologia, enfermagem e acho que é um projeto onde as pessoas estão atentas realmente aos idosos. É aquilo que eles tentam intervir logo, o mais rápido possível quando há um problema, se está precisando de alguma coisa, de um colchão, de roupas, precisando de medicamentos... Acho que tentam intervir de forma rápida, de intervir com assistente social. Só para dar o caso específico do Senhor (cita nome de beneficiário). Ele teve essa questão de ter caído, de ter sido operado. E o Atlas, foi através do Atlas que eles conseguiram contactar essa instituição, essa casa de saúde (*um lar de idosos para ele ter uma estrutura melhor para sua recuperação*). Finalmente conseguiram que ele já está lá há quase 3 meses. Ou seja, conseguiram intervir e serem rápidos na resposta (Entrevista com voluntário do projeto Velhos Amigos).

Em suma, a estrutura do Velhos Amigos se configura por: um projeto com formato flexível, sucinto e que não requer vastos recursos financeiros; circulação de informações de forma organizada; diversidade de recursos (humanos, financeiros, materiais e serviços); suporte e legitimidade conquistados via intenso relacionamento com os stakeholders. Esses aspectos desempenham um peso importante para a articulação que a Associação Atlas realiza da rede de apoio. É importante ressaltar que o relacionamento com os parceiros assume uma relevância vital à inovação uma vez que Kanter (1988: 184-185) aponta a comunicação fluída e constante com os parceiros como estratégica à sustentação e difusão da iniciativa. O fato deles estarem próximos facilita com que estes consigam reconhecer a importância do projeto, se sintam parte da experiência que está sendo construída e, assim, valorizem e mantenham o apoio. Tal aspecto permite uma estrutura de sustentação vital à inovação social produzida.

Feita a análise da Inovação Social no que diz respeito a sua essência, dimensões e espaços e importância das parcerias temos um quadro analítico fundamental para no próximo item fazermos o exercício de aplicação do instrumento analítico da fusão entre os ciclos da IS e da Mudança Social Transformadora, permitindo com que sejam agregados à reflexão elementos para se compreender melhor a trajetória evolutiva do caso rumo à transformação social.

5.3 Mudança Social: relações existentes entre os ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora

A análise prévia sobre a Inovação Social presente no Velhos Amigos nos fornece uma base analítica sobre o caso destacando-se aí a rede de apoio que articula serviços aos idosos em isolamento social. Nesse sentido, a grande inovação está nesta rede que complementa os serviços aos quais os beneficiários já são submetidos.

Feita essa reflexão no âmbito da Inovação Social, partimos neste tópico para o exercício da aplicação do quadro analítico composto pela fusão entre as fases dos ciclos da Inovação Social e o da Mudança Social Transformadora de forma que possamos compreender a trajetória evolutiva do caso assim como a relevância dos valores que orientam a resposta social rumo à mudança social almejada.

Desta forma, os próximos tópicos estão estruturados de acordo com a fusão proposta entre as fases para o exercício analítico.

5.3.1 Problemas e diagnóstico (Ciclo da IS) + Crise, bloqueio; Desconstrução (Ciclo da MST)

Tomando como ponto de partida as fases iniciais do ciclo da IS (Murray *et al.*, 2010), do problema e do diagnóstico, a Associação Atlas foi chamada para realizar uma ação (entrega das refeições) que já estava formatada. Entretanto, à medida que esta foi executando a atividade, pôde se aproximar do público, conhecê-lo melhor e identificou que o grande problema que incidia na vida desses idosos era o isolamento social, conforme já analisado no âmbito dos *wicked problems*.

O diagnóstico foi se dando na prática e não se limitou ao início do projeto uma vez que é da essência do projeto ir conhecendo o problema e identificando as necessidades no terreno. É assim que desde 2009 a iniciativa vem agregando mais serviços: "Começou por ser uma coisa só mas agora estamos a tentar cada vez mais ser mais coisas. Mais alargada a várias coisas" (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas). Nesse aspecto, observa-se também que existe um esforço em perceber novas necessidades e, assim, ir se agregando mais serviços à rede de apoio. Esse olhar para a multidimensionalidade que o isolamento dos idosos traz acaba por fazer com que a Associação Atlas esteja sempre atenta, não se restringindo assim à fase inicial do diagnóstico do problema. Um exemplo disso é a incorporação recente do apoio jurídico uma vez que perceberam que muitos idosos necessitam desse tipo de apoio, principalmente, no que se refere a questões com a Segurança Social¹⁸.

Ao observarmos o ciclo da MST, nota-se a fase inicial deste como um contexto de aparente crise – experiências de conflito visível (Reeler, 2007:12) – considerando-se, a vulnerabilidade social em que os idosos da Alta de Coimbra se encontravam, assim como também um contexto de bloqueios escondidos (ibidem) dada a identificação que o problema maior era o isolamento social dos idosos, questão que não era/é abordada pelas políticas sociais tradicionais a esse público: “Pensamos que tinha que ir a problemas onde não havia solução” (Depoimento de ex-presidente da Atlas em videoreportagem da TSF

¹⁸ Fato registrado no diário de campo

Rádio Notícias). A organização se debruçou sobre a situação desses idosos buscando desconstruir visões tradicionais que limitavam a percepção aos idosos às suas necessidades de saúde sem abordar a quais outras dimensões a saúde se articula, constituindo-se assim como o estágio de desconstrução, de busca das raízes dessa crise: “As IPSSs estão restringidas um pouco ao trabalho que têm que fazer. Nós temos mais disponibilidade para conversar e para ouvir. A disponibilidade foi talvez aqui o que rompeu mais com elas” (entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas). Com isso, a desconstrução também se dá por perceber que nas abordagens convencionais não há um espaço de escuta, de acolhimento para os idosos.

Desta forma, nota-se um paralelo entre as fases iniciais do ciclo da IS e da MST no projeto Velhos Amigos, uma vez que a compreensão do problema (diagnóstico) se deu com a desconstrução de uma visão tradicional, relacionando a carência alimentar ao isolamento social dos idosos. A desconstrução se dá nesse caso por meio de uma percepção do isolamento social dos idosos que traz características dos *wicked problems* (conforme analisado anteriormente): identificadas interdependências e multi-casualidades, falhas crônicas nas soluções já apresentadas, dificuldades e limites nas soluções e percepção que o problema atravessa fronteiras e responsabilidades.

Essa capacidade de se estabelecer um diagnóstico do problema com essas características possivelmente se deu por um comportamento da Associação Atlas ligado à Variação, pois esta se permitiu observar elementos que provocam o isolamento social dos idosos e, a partir daí, dedicou-se a buscar respostas (Ferreira, 2011: 07). Feita a delimitação do problema e, a partir daí, a construção da resposta, fica evidenciada a capacidade de Seleção da Associação Atlas (ibidem).

5.3.2 Propostas e ideias (Ciclo da IS) + Ponto de Virada (Ciclo da MST)

No que diz respeito à fase das propostas e ideias, assim como o diagnóstico, esta também não se deu em um momento planejado para tal. O corpo técnico está sempre atento a novas abordagens, a boas práticas para as necessidades que vão identificando no terreno:

Há um projeto das histórias, que achei um projeto engraçado, que em alguns outros países já há. Que o contador de histórias faz a história do idoso e coloca-se em livro ou em cd, ou em computador e fica para ele, para a memória dele e

para a família dele se houver. Outra coisa que também poderia ser útil que alguns países fazem é a fisioterapia ao domicílio. A fisioterapia e o estímulo cognitivo. As experiências e os trabalhos para estímulo cognitivo nas pessoas mais debilitadas. Em noutros países fazem-se (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

É notável o diferencial do projetos Velhos Amigos em apontar o isolamento social dos idosos como principal problema, elaborarem uma resposta multidisciplinar, estabelecendo uma diferença em relação à abordagem convencional das IPSSs. Conforme é comum às fases das propostas e ideias do ciclo da IS , busca-se entender pontos de fragilidade nas abordagens existentes para os problemas em questão (Murray *et al.*, 2010) e, nesse ponto, o projeto Velhos Amigos passa a questioná-las:

Nós tentamos a área da saúde, tentamos a parte da psicologia, tentamos o apoio da refeição, claro, que foi esse que começamos, tentamos arranjar um ou outro divertimento para os idosos, um ou outro passeio...Tentamos fazer um leque de coisas. Não estamos só focados numa coisa. E a outra coisa boa que eu acho é nós fazermos ir à casa deles. Não é só pegar neles e levá-los para outro sítio, porque isso também é bom, mas isso é o que muitas IPSSs fazem. Mas acho que é o fato da gente ir lá ter com eles, na casa deles, na própria casa deles fazer coisas também é bom. Passear um bocadinho com eles, às vezes também se passeia ali à volta. O diferencial é ser mesmo com eles em casa deles. E ser de um modo gratuito, acho que isso também é um diferencial (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Desta forma, essa visão holística e cuidadosa com os idosos passa a configurar a resposta social no formato da rede de apoio, onde a Associação Atlas assume o papel de articuladora, mediadora. Nesse sentido, não é uma resposta nova em si uma vez que ela trabalha com serviços já existentes. O que é novo é justamente a capacidade da resposta articular elementos que já existem mas encontravam-se inacessados pelos beneficiários.

Ao considerarmos que o escopo do projeto promove esse ambiente para dar atenção aos idosos, estabelecendo um vínculo de apoio, solidariedade e amizade com os mesmos, a experiência social passa a expressar o seu potencial disruptivo uma vez que esse cuidado ampliado que passa pela construção de vínculos não é um elemento encontrado nas respostas sociais tradicionais. Desta forma, a resposta social com características disruptivas atinge o estágio do ponto de virada do ciclo da MST (Reeler, 2007:12) justamente por ser o momento em que a organização assume o tipo de mudança que está orientada a provocar. Esse ideal de mudança aos quais estão orientados pode ser percebido em tais falas:

Se cada um de nós disponibilizar um pouquinho que seja, e nesse caso estamos a falar de duas horas, conseguimos no final fazer um trabalho louvável. Duas horas a multiplicar por cento e não sei quantos voluntários, são muitas horas que são disponibilizadas aos idosos. É assim, nós sozinhos não conseguimos mudar o mundo mas contribuímos, podemos contribuir. Não conseguimos fazer grandes diferenças mas conseguimos contribuir para a diferença. E para mim é o que mais me entusiasma nesse projeto. É precisamente isso. É a disponibilidade das pessoas para colaborar (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas).

Quando a gente nota que uma das grandes falhas e uma das grandes deficiências é sentir-se abandonado, a gente pode pensar que seriam pessoas que prefeririam ir para uma instituição, para um lar, uma residência de idosos. Mas muitas delas não pensam assim, não querem ir. Portanto, o amor à casa delas, o viver na casa que elas sempre viveram também é uma coisa importante para elas. Portanto, eu acho que a existência de instituições que tenham as visitas à domicílio ou as existências dos amigos ou do vizinho...Que é uma coisa importante em qualquer sociedade que nunca vai deixar de ser necessário mesmo nas sociedades que tenham cobertas já a maior parte das necessidades, há sempre aquele apoio daquele amigo ou do vizinho quando não há família (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Essa percepção sobre o cuidado compartilhado com os idosos também é afirmada por voluntário:

Todas as pessoas são responsáveis porque é uma coisa que não há como modificar, todos nós caminhamos para a velhice e, quer dizer, a idade vai aumentar cada vez mais. Ou seja, temos cada vez mais de nos preocupar em arranjar formas que envolvam outros tipos de cuidados para garantir que essas pessoas tenham melhor qualidade de vida possível, porque senão serão completamente exorcizadas, abandonadas e deixadas à parte, como já acontece. Apesar de que cada vez agora tem tentado se arranjar algum tipo de solução, nem todas elas eficazes (Entrevista com voluntário do projeto Velhos Amigos).

Assim como é reconhecida por beneficiária: “Interessarem-se...É uma coisa importante: interessam-se pela pessoa. E se a vêem que a pessoa está em dificuldade, ligam a perguntar se a pessoa está melhor” (Entrevista com beneficiária do projeto Velhos Amigos).

Desta forma a fase da proposta, da concepção da ideia coincide com o ponto de virada na medida em que a rede de apoio assume uma abordagem disruptiva por criar uma resposta social complementar às políticas públicas voltadas a esse público e com uma perspectiva de cuidado com os idosos a partir dos estabelecimento de vínculos orientados pela visão de solidariedade e amizade. Portanto, ela é disruptiva por ser complementar e por trazer uma nova abordagem.

5.3.3 Prototipagem (ciclo da IS) + Ponto de Virada (ciclo da MST)

Ao considerarmos que a iniciativa nasce da ação da entrega das refeições e dela surgiu a compreensão do problema e foram feitas as adaptações na abordagem, agregando-se os serviços e prezando-se por criar vínculos com os idosos, podemos dizer que o projeto se inicia com a prototipagem. É das entregas das refeições que se foram construindo os aprendizados que permitiram se criar a abordagem atual do projeto Velhos Amigos e foram sendo feitas adaptações necessárias, característica fundamental da prototipagem (Murray *et al.*, 2010). Dessas adaptações foi-se estabelecendo um aspecto do que é importante para entendermos a inovação gerada pelo projeto: a atenção constante aos idosos e disponibilidade para apoiá-los. Isso não fica aberto só ao interesse e disponibilidade das voluntários. É papel da equipe técnica:

Já corrigimos muitas coisas. A maneira como requisitamos os voluntários, a maneira como nos comunicamos com eles. Já modificou. A história da formação mais sistemática começou. Uma foi na organização, com a parte de comunicação com os voluntários e isso está muito melhor organizado mas foi melhorias, a estrutura vai desde o início. Outra também foi, temos aquela preocupação de termos um contato primeiro com o idoso (...) também temos mais preocupação de ir lá mais vezes. Não ser só ao início e depois não ir lá vez nenhuma. Temos a preocupação de passar de vez em quando em casa dos idosos (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Também pude perceber esse aspecto da atenção aos idosos no contato com duas beneficiárias do projeto, pois elas costumavam mencionar sempre o nome de alguém da equipe técnica de forma positiva, relatando como foram ajudadas principalmente em questões de saúde: “Estão sempre a perguntar...Tive aqui 12 dias sem sair de casa (...) não queria ir ao médico. A Dra (*menciona nome de colaboradora do projeto*) disse: estou a ver que tenho que ir aí para ir buscá-la” (Entrevista com beneficiária do projeto Velhos Amigos). Para além disso, cheguei a encontrar uma colaboradora do projeto na Baixa de Coimbra que estava indo fazer visitas a duas idosas¹⁹.

Essa preocupação com os idosos também preza por evitar que a institucionalização seja uma alternativa recorrente a idosos nessas condições: “retardar a necessidade dos idosos terem que sair de seus lares e irem para unidades de cuidados

¹⁹ Fato registrado em diário de campo.

continuados ou lares de terceira idade” (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas).

Esse olhar mais dedicado, esse cuidado é reconhecido como um diferencial ao ser comparado com os cuidados domiciliares das IPSSs: “O Atlas é...Dá mais atenção, estão sempre preocupadas com a nossa saúde, que é o principal” (Entrevista com beneficiária do projeto Velhos Amigos). A importância dessa atenção também é reconhecida por voluntários do projeto:

O Velhos Amigos é um projeto que tenta através de uma rede de voluntários, para além da parte das refeições, que eu acho que é a parte menos importante, que é tentar garantir um conjunto de outros apoios, a nível de qualquer situação que possam necessitar e, neste caso, saúde, apoio alimentar, apoio à nível de bens, apoio de outros tipos de situações E e a gente deve estar aí para isso (Entrevista com voluntário do projeto Velhos Amigos).

Nesta fase do ciclo da MST, o ponto de virada, são comuns as resistências, os obstáculos que surgem para que a experiência social possa fluir (Reeler, 2007). Desta forma, tornam-se fundamentais as competências e a resiliência da organização para superá-las. No caso do projeto Velhos Amigos, este enfrentou reações das IPSSs que atendiam aos idosos durante a semana, que passaram a temer que a Associação Atlas pudesse vir a desempenhar o papel delas e, assim, estas perdessem o financiamento:

Eu penso que tinham medo que a gente tirasse trabalho a eles talvez. Eu penso que era mais isso. Não outra coisa, penso eu. Tinha medo que a gente, com o voluntariado, fosse querer fazer uma estrutura à parte, fazer uma concorrência que depois provavelmente pensavam que a gente queria personalizar o nosso trabalho ou coisa assim. E não era a nossa intenção. De maneira que penso que isso foi somente ao início. E agora as instituições que estão aqui conhecem-nos bem (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

A obstáculo foi sendo removido à medida que a iniciativa foi se dando no terreno e a Associação Atlas foi conquistando a confiança das IPSSs por meio da construção de um espaço de diálogo: “Foi continuar a fazer o que estávamos a fazer. E nunca desrespeitando as pessoas das outras instituições, comunicando sempre” (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Tal resistência nos remonta a trazer novamente o ponto de que se trata de um resposta complementar e não para substituir as políticas sociais existentes providas pelo convênio entre o Estado e as IPSSs para esse público. Também reforçamos aqui a

questão do Estado Providência Relacional uma vez que essa resposta complementar baseada nas relações e em recursos diversos também deve ser compreendida como parte desse ponto de virada presente nessa nova abordagem ao público idoso.

Observa-se que há uma certa relação entre a prototipagem e o ponto de virada pela prática permitir com que fossem incorporados aprendizados que afirmam o tipo de mudança desejada, pois se cria um ambiente de atenção aos idosos. Para além disso, essa relação também se dá por nessa fase inicial terem enfrentado a resistências das IPSSs, questão que foi sendo superada à medida que foram sendo compreendidos como uma resposta complementar às IPSSs.

5.3.4 Sustentação (Ciclo da IS) + Ponto de Virada; Adoção de Novas Ideias e Valores (Ciclo da MST)

Com a constituição da resposta social que agrega uma série de serviços atinge-se a fase de sustentação do ciclo da Inovação Social. Nessa fase é configurada uma estrutura de apoios baseados em relações que permita com que a resposta social seja mantida e evolua (Murray *et al.*, 2010) Para assegurar a sustentabilidade do projeto a Associação Atlas recorre a parcerias diversas, empenhando-se notavelmente ao relacionamento com os *stakeholders* (já analisado anteriormente no âmbito dos aspectos organizacionais da Inovação). Desta forma a resposta social passa a ser viabilizada via uma rede de parceiros e voluntários articulada pela Associação Atlas. Nessa fase da iniciativa a Associação Atlas expressa sua capacidade de Retenção (ibidem) ao estabelecer as conexões que permitam a institucionalização da iniciativa.

Embora já termos analisado a questão das parcerias no âmbito da Inovação Social, cabe aqui ressaltarmos a característica evolutiva dos apoios que vão sendo incorporados ao projeto. Um dos primeiros serviços agregados foi o de psicogerontologia ao constatarem que a condição de isolamento provoca depressão em muitos idosos e, assim, constituíram uma parceria com a Faculdade de Psicologia da Universidade de Coimbra.

Outra situação de apoio mais recente são as atividades culturais voltadas a promover momentos de lazer em que esses idosos possam ocupar melhor a cidade, se divertirem, encontrarem pessoas diversas e, assim, atenuarem a solidão:

Todos vamos envelhecer e muito pouco refletimos sobre isso. Desejamos, com esta iniciativa, provocar encontros improváveis e felizes, chamar a atenção para a fragilidade das construções sociais, contribuir para diminuir a solidão, ir ao encontro das pessoas e perceber como podem as práticas artísticas comunicar emocionalmente e desenvolver relações inter-humanas, criar sentidos de pertença e fomentar a solidariedade (SE JACC, 2017).

Com isso, passaram em 2015 a desenvolver o Chá das Cinco, atividade cultural e recreativa em parceria com o Serviço Educativo do Jazz ao Centro (SEJACC). O Chá das Cinco se realiza bimestralmente em equipamentos turísticos e culturais da cidade. Nele participam voluntários, beneficiários e é aberto ao público em geral, o que vem a contribuir para a visibilidade do projeto. No caso do Chá das Cinco, a parceria se deu de forma muito sinérgica, pois a organização parceira (SEJACC) foi quem procurou a Associação Atlas, pois tinha interesse em desenvolver atividades culturais com idosos e, sabia do trabalho desenvolvido no Velhos Amigos. Desta forma, a parceria surge de um reconhecimento na atuação:

Nós queríamos fazer algo com os idosos da baixa, mas pensamos que a melhor hipótese de iniciar o trabalho seria aproximarmos da Atlas, que já conhecíamos e que tem um trabalho muito meritoso com os idosos. E conhecia o terreno, etc. E fomos falar com eles. (Entrevista com colaboradora do JACC)

Além disso, a recepção dos idosos à atividade parece ser positiva: “A gente conhece, há novidades” (Entrevista com beneficiária do projeto Velhos Amigos).

No âmbito da Sustentação, observa-se que essa rede de apoio acaba por ser um entorno protetor aos idosos marcados por vínculos de amizade, solidariedade e cuidado. Isso pode ser visto como algo que também afirma a mudança que está sendo provocada (ponto de virada) mas também, ao considerarmos que já existem uma série de serviços constituídos nessa rede (principalmente em Coimbra), já há a adoção de novas ideias e valores. Um dos exemplos que evidenciam esses valores sendo praticados foi durante as entrevistas, quando uma beneficiária valorizou o gesto de um voluntário que foi na casa dela na tarde da véspera de natal para deixar um presente:

Isso ficou-me na memória...Foi uma coisa tão linda, tão linda, tão linda. Um gesto de amor, não é bem de pena, de gostar daquela pessoa! Quando vejo-o vir trazer o almoço, fico toda contente! (Entrevista com beneficiária do projeto Velhos Amigos).

Assim como também se expressa neste caso:

Eu ficava a comer e elas ficavam aqui por mais de uma hora a conversar comigo. Conversávamos de tudo um pouco. Uma delas até nos meus anos veio cá mais o marido dar-me um beijinho (Depoimento de beneficiária do projeto Velhos Amigos em videoreportagem da TSF Rádio Notícias).

Essa relação entre a sustentação, o ponto de virada e a adoção das novas ideias e valores ser dá especialmente na medida em que o projeto expressa a transformação social almejada: com pessoas e instituições solidárias, empáticas e comprometidas com o bem estar da comunidade de forma geral. Nesse sentido, forma-se aí uma comunidade de cuidados a esses idosos. Nesse ponto de virada observa-se bem a dimensão do capital relacional da Inovação Social (André e Abreu, 2006), onde as novas relações humanas que a inovação social promove (Moulaert *et al.*, 2013) manifestam-se na formação dessa comunidade comprometida com o bem estar dos idosos:

Agora que aconteceu essa tragédia aqui em Pedrógão as pessoas, quando é nessas situações, estão motivadas para ajudar porque sabe-se que aquelas pessoas estão sofrendo por uma calamidade, mas isso poderia ter acontecido conosco. Neste caso mais específico da solidão e da velhice, é uma coisa que nós todos vamos caminhar para lá, por isso, só faz sentido nos preocuparmos com os atuais idosos que existem (Entrevista com voluntário do projeto Velhos Amigos).

Com essa rede constituída, observamos que sua sustentação se estabelece não só pelos apoios financeiros e materiais que ela possui mas também pelos valores de solidariedade, cuidado e amizade que motivam e justificam sua existência, sua permanência. Ou seja, não são só os recursos e as pessoas que compõem a rede que a sustentam. Os valores também têm um peso para isso, pois são eles quem orientam a evolução da experiência social para um horizonte de mudança. Esse aspecto evidencia um ponto de virada por afirmar a mudança almejada. Tal característica acaba por atribuir ao modelo criado, complementar ao público, o seu potencial de transformação.

5.3.5 Escala (Ciclo da IS) + Adoção de Novas Ideias e Valores (Ciclo da MST)

Atualmente o projeto apresenta características da fase de escala do ciclo da IS, uma vez que foi disseminado para Leiria (2014) e Marinha Grande (2016). Entretanto, nas duas localidades os serviços ainda são reduzidos. Leiria conta com a entrega das refeições e o serviço de psicogerontologia. Na Marinha Grande as atividades se

concentram ainda na entrega das refeições. O desafio está em ampliar a rede de apoio nestas localidades, conforme vem ocorrendo em Coimbra desde 2009.

A Associação Atlas tem uma forte crença no valor da resposta social que criaram ao ponto de quererem disseminá-la para várias localidades:

É possível fazer-se muita coisa juntando várias entidades ou várias coisas sociais, juntando voluntários que são uma pessoa qualquer, juntando empresas do dia a dia - pequenas empresas – com uma boa organização é possível fazer um projeto útil sem gastar grandes recursos, sem ter uma estrutura muito pesada, nem gastar quase tudo na organização (Entrevista com colaboradora 2 da Associação Atlas).

Considerando essa trajetória evolutiva da iniciativa, consolidada em Coimbra e que já passa a operar em outras localidades, pode-se perceber como está empenhada em difundir novos valores de acordo com o ciclo da MST. Existe um esforço para se constituir uma experiência social que fomenta uma transformação nos cuidados aos idosos porque é guiada por uma dimensão do cuidado integrado e compartilhado entre as pessoas de um grupo, estabelecem-se aí vínculos comunitários, uma comunidade comprometida a amparar esses idosos. Portanto, o produto gerado, a tecnologia social construída, o modelo complementar ao serviço público, é essa comunidade de cuidados aos idosos em situação de isolamento social que pode ser difundida para outras localidades:

Viver na aldeia não há só aquela coisa de se dizer bom dia e boa tarde. Quando alguém está doente todas as pessoas da aldeia vão à casa dessa pessoa para falar, estão ali tardes inteiras. Quando alguém perde alguém está ali a aldeia toda em peso a apoiar, a falar. É tudo muito à base do diálogo e é o que falta muitas vezes nas cidades e, se calhar, em algumas aldeias. Mas eu aprendi e cresci com a ideia de que, através da comunicação, se pode fazer muita coisa (Depoimento de voluntária do projeto Velhos Amigos em videorreportagem da Universidade de Coimbra).

Portanto, observa-se que a relação entre a escala e a difusão das novas ideias e valores não se restringe em levar a resposta social a novas localidades mas também em expandir uma comunidade de cuidados aos idosos marcada pelos valores de solidariedade e amizade.

5.3.6 Mudança Sistêmica (Ciclo da IS) + Criação de uma Nova Situação (Ciclo da MST)

O projeto Velhos Amigos ainda não atingiu uma fase que possamos caracterizar como a da mudança sistêmica. Entrando a rede de apoio, entendida como um modelo complementar aos serviços públicos, aponta para um potencial na sua trajetória nesta direção, mirando uma transformação cultural e política na forma de combater o isolamento social de idosos.

Porém, é importante colocarmos que na evolução para essa fase é fundamental essa atuação em rede caminhar para um outro nível de maturidade.

Atualmente a Associação Atlas se responsabiliza por responder às necessidades que identifica nos idosos, assim, busca parceiros que atendam a essas necessidades e articula a rede de apoio aos idosos que ela teceu/tece. Entretanto, esta rede de apoio articulada pela Associação Atlas não foi constituída para ser uma rede autônoma e com integrantes co-responsáveis pela resolução da problemática do isolamento social de idosos (principalmente em Coimbra). Portanto, trata-se de uma rede organizada para atingir os objetivos do projeto de uma organização. Na evolução para a fase de mudança sistêmica do ciclo da IS é importante que o projeto e as políticas públicas voltadas ao envelhecimento tenham maior sinergia de forma que os equipamentos sociais que atuam com o público idoso tenham maior conexão entre si e tenham maior participação na elaboração destas políticas. Sendo o funcionamento da rede centralizado na figura da Associação Atlas, se a Associação deixar de existir, provavelmente o projeto passará por sua descontinuidade.

Nesse sentido, embora dialogue com as IPSSs, câmaras e juntas de freguesia, o Velhos Amigos não é uma política pública de amparo aos idosos. Desta forma, está aí uma oportunidade do projeto se inserir melhor nos espaços de decisão desse tipo de política de forma a impulsionar políticas públicas mais adaptadas aos desafios que o envelhecimento impõe nos dias de hoje. Além disso, o projeto já acumula aprendizados relevantes que são fundamentais na elaboração desse tipo de políticas.

Esse pode ser um ponto de evolução do projeto que vem a corroborar com a sua identidade de sempre estar refletindo sobre como criar melhores condições de vida para

os idosos. Nesse sentido, a constituição de uma rede integrada é tida como relevante para a equipe técnica mas algo complicado de ser implementado dado o contexto e comportamento das organizações do terceiro setor:

Na teoria isto está mais que definido quer através das comissões sociais de freguesia, que é o que funciona neste momento, e é a forma através da qual se poderiam discutir as questões ligadas aos beneficiários que nós acompanhamos. Na teoria essas coisas existem e estão criadas. Na prática elas não funcionam muito bem(...) porque eu acho que aquilo que importa nesses grupos e reuniões é perceber o que cada um de nós pode fazer de forma a criar uma intervenção mais por aí(...)Acho que tem um pouquinho a ver com essa mentalidade: isto aqui é meu. Eu acho que o futuro é por aí, é preciso que as pessoas todas se envolvam. E depois as entidades que financiam é...Não sei se é por aí...Mas a maior preocupação são os números. Há acordos, dentro de uma cidade há uma série de acordos. Uma instituição para funcionar, mesmo essas que trabalham na área dos sem abrigo, para funcionar tem um determinado número de utentes que têm que apresentar à Segurança Social...Isso acaba por haver alguma disputa pelos utentes. Eles precisam dos números e por isso é que eu acho que tarda a possibilidade de articulação(...) Tem o cantinho dela, se vai para o outro, perde os utentes, cortam-lhe o financiamento (Entrevista com colaboradora 1 da Associação Atlas).

Entretanto, estão otimistas que essa política integrada possa ser melhor trabalhada em comissão que está sendo criada:

Vamos fazer agora parte da comissão que está a ser criada - Comissão Municipal de Apoio ao Idoso de Coimbra. Já foi publicada no Diário da República. Foi criada e provavelmente vai entrar em funcionamento neste mês ou ainda no mês que vem. Pretende funcionar como as comissões de proteção de crianças e jovens em risco (ibidem).

Nesse sentido, podemos dizer que na rota para uma mudança sistêmica se faz fundamental um aprimoramento da capacidade de retenção (Ferreira, 2011: 08), em que se suscitem novas formas institucionais e contextos capazes da inovação gerada ganhar capilaridade. Assim, essa rede mais ampliada pode ser uma alternativa neste sentido, pois é uma forma de envolver outras instituições para compartilharem uma visão maior de cuidado aos idosos. Essa pode ser uma forma de reverberar os valores já trabalhados pelo Velhos Amigos para uma transformação social.

5.4 Notas conclusivas sobre o modelo analítico aplicado aos caso

O projeto Velhos amigos apresenta clareza de seus objetivos, sobre a mudança que quer provocar e desenvolvem um processo para atingí-la de forma fluida e com muitas interações. Esse horizonte almejado, a busca pelas respostas às necessidades que identificam passam a determinar as interações. A ação não é guiada por um fazer estático, mas sim, com quem fazer para se atingir os objetivos. No projeto Velhos Amigos existem algumas rotinas operacionais para assegurar que as refeições sejam entregues semanalmente, para que isso não falhe. A coordenação estabelece um diálogo semanal com os voluntários e restaurantes para tal. Os demais serviços têm um cronograma definido. Entretanto, para questões mais estratégicas, sobre as parcerias a serem estabelecidas para realização das atividades, sobre ampliação de escopo, replicação entre outros isso vai sendo feito à medida que ampliam sua compreensão sobre o isolamento social dos idosos e, assim, as ideias surgem e a Associação Atlas percebe o que faz sentido ser implementado em cada momento.

Esse aspecto confirma a trajetória evolutiva que a inovação percorre rumo à mudança (Ferreira, 2011: 06, 09). Desta forma a capacidade de reforço é notável dado que quando a inovação se dissemina não necessariamente reproduz um formato, mas sim, as condições necessárias para a inovação acontecer, ela reafirma a capacidade disruptiva da inovação e essa capacidade passa a ser transversal à experiência social. Nesse sentido, a inovação social se dá pela articulação de uma rede de apoio, rede esta que vão sendo incorporados serviços aos longo do tempo, à medida que a compreensão sobre o problema se amplia e as oportunidades de parceria surgem. Assim, a capacidade disruptiva reside em enxergarem o isolamento social dos idosos como um problema, em se relacionarem com os idosos de maneira mais cuidadosa e afetuosa e em articularem uma rede de apoio composta por serviços que existem mas se encontravam inacessados pelos idosos.

A rota percorrida pelo modelo construído apresenta confluências entre o ciclo da IS e o da MST. O diagnóstico é marcado por uma desconstrução da problemática da carência alimentar ao trazer à tona o isolamento social dos idosos, questionando assim o tom das políticas convencionais de atendimento aos idosos uma vez que estas não tinham/têm uma abordagem específica para o isolamento social. A partir dessa

desconstrução, no momento em que concebem uma proposta/ideia acabam também por estabelecerem um ponto de virada, pois a rede de apoio é muito diferente das aborgagens convencionais. Na prototipagem chegou a enfrentar resistências da parte das IPSSs (sentiram-se ameaçadas) mas que conseguiu superar pela habilidade da Associação Atlas no relacionamento com *stakeholders*. A sustentação também tem um ponto de virada, pois é marcada por uma ruptura, onde iniciativa assume a mudança social que quer provocar -promover uma comunidade de cuidado aos idosos em situação de isolamento social – e para tal consolida a estrutura (rede de apoio) que conecta novos atores sociais que não são os que tradicionalmente atuam nesses casos (Estado e Família). Desta forma a sustentação também passa a contemplar a adoção de novas ideias e valores por essa rede ser marcada pelos valores de cuidado, amizade e solidariedade. Na escala, para além da disseminação para outras localidades, nota-se também a adoção de novas ideias e valores pelo esforço em expandir esses valores na perspectiva de uma comunidade de cuidados.

As atividades desempenhadas são um meio para a mudança que querem provocar, elas não são um fim em si. O que guia as atividades é o ideal de uma comunidade de cuidados marcada pelos valores solidariedade e amizade, sendo essa a grande transformação almejada. Desta forma, passam a constituir um modelo de atuação complementar, que traz como características marcantes aspectos do Estado Providência Relacional e da Mudança Social Transformadora: combinação de recursos provindos de fontes/agentes diversos, estabelecimento de um espaço voltado a compreender e atender as necessidades dos idosos, disseminação de valores de solidariedade, amizade e cuidado.

Tais características atribuem uma identidade híbrida que passa a ser um diferencial do modelo criado. No modelo verifica-se a característica das organizações do terceiro setor, segundo Ferreira (2014), em se relacionarem com diferentes sistemas a fim de atingirem seus objetivos e garantirem a sua sustentação. Isso é perceptível não só na diversidade de recursos presente na rede mas na complementariedade ao serviço público. O modelo complementar aos serviços públicos passa a ser uma resposta às exclusões destes últimos, pois é desenvolvida uma inteligência capaz de observar às necessidades não atendidas para os idosos em isolamento social. Assim, o modelo apresenta uma estrutura ágil e articulada para responder à complexidade do problema, para tentar reduzi-

la, sendo tal característica uma manifestação da Lei da Variedade Requerida nas organizações do terceiro setor (Ferreira, 2009). O modelo também apresenta características de uma zona de contato, segundo Santos (2002), pois trata-se de um experiência social que reúne elementos de sistemas diversos para beneficiar pessoas em um contexto de exclusão.

Tendo em vista essas características que evidenciam como a inovação social produzida pelos Velhos Amigos se orienta à mudança, observa-se uma aderência do modelo analítico proposto à dinâmica do caso. Foi perceptível a confluência entre as fases dos ciclos da IS e da MST, o que contribui para compreender a trajetória evolutiva do caso. O quadro analítico contribuiu, sobretudo, para compreender a relevância que os valores desempenharam para o desenvolvimento da inovação social expressa no modelo de atuação, no âmbito do Estado Providência Relacional, enquanto resposta ao isolamento social dos idosos. Sendo assim, podemos dizer que ao tecer a teia para o estabelecimento de uma rede de apoio aos idosos que contemple demandas diversas desse público, a Associação Atlas está assumindo um olhar complexo para a problemática do isolamento social de idosos. A participação de um projeto como o Velhos Amigos lado a lado com as respostas convencionais do Estado (ex. pensões e subsídios), os serviços sociais protocolados entre o Estado e as IPSS (ex. serviço de apoio domiciliário) e, ainda, a participação das famílias e das comunidades fornecem um olhar abrangente sobre a multidimensionalidade das respostas perante a multidimensionalidade dos problemas, tecendo uma rede de cuidado em relação aos idosos. Todavia, é de ter em consideração que é o tecer consciente desta teia que poderá permitir a complementaridade e o potencial das respostas aos problemas sociais complexos.

CAPÍTULO VI. A CASA DA ESQUINA

Neste capítulo analisaremos o caso da Casa da Esquina no âmbito do programa de atividades da Economia Solidária. Buscaremos fazer o exercício de aplicação do modelo analítico com o intuito de compreender a emergência das práticas de acordo com a tipologia dos problemas sociais complexos (GOVINT, 2014), como as experiências sociais criadas são uma inovação social, assim como se é possível compreender a trajetória do programa a partir da fusão entre os ciclos da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) e da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007).

Partiremos de uma descrição do caso, onde apresentaremos o escopo geral de atividades da Casa da Esquina para oferecer uma visão sobre a organização. Como o objeto de análise são os projetos no âmbito da Economia Solidária, contextualizaremos tais experiências de acordo com as definições de Laville (2009). Desta forma, os projetos que serão contemplados na análise são os voltados a promover experiências de reciprocidade, troca, partilha e solidariedade: Mercado de Trocas para Crianças e Jovens, Conversas Esquinadas, Feira de Livros Dados, *Supermarket*, Horta na Cidade e Café-Costura.

Diante desse cenário testaremos a aplicabilidade do modelo analítico na emergência de tais práticas de acordo com a tipologia dos problemas sociais complexos (GOVINT, 2014) com objetivo de caracterizar uma sistemicidade na origem dessas práticas.

Feito isso analisaremos o caso a partir da Inovação Social de acordo com Moulaert *et al.* (2010, 2013), onde buscaremos identificar como as atividades promovem novas relações, geram capacidades e criam novas experiências sociais de produção e consumo marcadas por uma visão transformadora. Operacionalizaremos tais aspectos nas Dimensões e Espaços da Inovação Social, recorrendo a André e Abreu (2006), que seguem a corrente de Moulaert *et al.*

Essa operacionalização da Inovação Social destacará o trabalho em rede promovido pela Casa da Esquina por meio dos espaços de participação e experimentação que fomenta. Com isso observaremos o valor das relações para o desdobramento da

Inovação Social recorrendo a Kanter (1988), que aponta características relevantes às iniciativas que favorecem a constituição de parcerias.

A análise acima da Inovação Social evocará a identidade vanguardista do caso, seja como processo ou produto. Assim, destacaremos seu esforço na construção das experiências sociais como uma tentativa de trabalho de tradução (Santos, 2002).

Na sequência tentaremos compreender a trajetória evolutiva do caso, de forma a perceber a rota percorrida rumo às suas aspirações de mudança, testando a aplicabilidade da ferramenta composta pelos ciclos da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) e o da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007) ao seu programa de atividades.

Ao final serão feitas considerações quanto ao processo da análise para refletir sobre a aplicabilidade do modelo analítico ao caso.

6.1 Contextualização do caso e os wicked problems

Nesta seção faremos uma apresentação da Casa Esquina trazendo inicialmente o seu escopo geral de atuação para oferecer uma visão ampla da organização. Feito isso, traremos uma contextualização das práticas que compõem o objeto de estudo do caso: o programa de atividades no âmbito da Economia Solidária.

Sendo assim, a contextualização será feita acima de Laville (2009), apontando a reciprocidade, partilha e participação como características que definem a essência das iniciativas.

Feita a contextualização, buscaremos compreender a emergência do programa de acordo com a tipologia dos problemas sociais complexos: apresentam interdependências e multi-casualidades, envolvem alteração de comportamentos, sem soluções claras, soluções podem gerar novos problemas, atravessam fronteiras e responsabilidades, de difíceis resoluções e com falhas crônicas nas soluções já apresentadas, difíceis de serem definidos e delimitados (GOVINT, 2014). Isso permitirá uma reflexão sobre a aplicabilidade do modelo analítico acima dos problemas sociais complexos para o caso da Casa da Esquina.

Esta contextualização inicial nos permitirá na seção seguinte abordarmos o programa a partir da Inovação Social, identificando suas características enquanto um processo voltado à transformação social.

6.1.1 Escopo de atuação

A Casa da Esquina é uma iniciativa que surge em 2008 no âmbito da intervenção artística. Seu escopo de atuação se ampliou ao longo dos anos desenvolvendo também projetos na área da Economia Solidária, se definindo assim como um espaço voltado à promover experiências sobre ser e estar na cidade e refletir a respeito da mesma (Casa da Esquina, 2016):

A Casa da Esquina pretende explorar a cidade e reclamá-la como espaço de discussão e encontro de ideias, construindo as atividades deste espaço cultural em permanente diálogo com o espaço público/ cidade. Assim o projeto da Casa alicerça-se na ideia de reclamar a cidade como espaço de criação, encontro e criação de hábitos culturais. A ideia é traçar ao longo do ano atividades que permitam desenhar itinerários entre vários pontos da cidade (Casa da Esquina, 2016: 01) .

Nesse sentido, ao buscar novas formas de pensar e se relacionar com a cidade, a iniciativa também busca construir um espaço de diálogo, co-construção e interação entre pessoas diversas:

Ao explorar a cidade e reclamá-la como espaço de discussão e encontro de ideias e como espaço de saber e aprendizagem, queremos levar a uma apropriação e familiarização das práticas artísticas pelos habitantes e visitantes da cidade e alicerçar ligações com segmentos de públicos: pre e escolar, universitário, adultos e sênior (Casa da Esquina, 2016: 02).

Partindo desse objetivo, a iniciativa tem como linhas de orientação “reclamar, encontrar e habitar (ibidem)” que se desdobram em 6 grandes eixos de atuação onde são desenvolvidas atividades artísticas e da Economia Solidária. É importante ressaltar que toda a atuação da Casa da Esquina é baseada na troca, partilha, fusão, cooperação (Casa da Esquina, 2015), assim, todas as atividades são desenvolvidas em parceria com outros agentes.

O primeiro eixo, de novas propostas artísticas de arte contemporânea, é voltado a sediar projetos artísticos (espetáculos e exposições *in loco* ou itinerantes) que reflitam

sobre temas tocantes à realidade portuguesa como imigração e identidade cultural. Nesse eixo a parceria se dá com os artistas criadores. O segundo eixo, das residências artísticas, é voltado a criar espaços de troca e discussão sobre o fazer artístico explorando “a ligação entre arte e espaço urbano” (Casa da Esquina, 2016:05) de forma que esses encontros possam resultar em futuros trabalhos em conjunto entre os artistas. Neste eixo participam artistas de diversas nacionalidades e também são criados momentos de diálogo entre estes e estudantes de artes.

O terceiro eixo, o Projetos à Esquina, engloba atividades da Economia Solidária que têm como objetivo fomentar alternativas de intervenção que possam “sensibilizar o público geral para as mudanças sociais e económicas que se têm vindo a verificar nos nossos dias, dando-lhes ferramentas e alternativas de pensamento (ibidem). Dentro desse eixo realizam atividades como as Conversas Esquinadas, o Mercado de Trocas para Crianças e Jovens, a Feira de Livros Dados, *Supermarket* e o Horta na Cidade. Todas essas atividades são orientadas pela idéia que as pessoas possam ser protagonistas das mudanças sociais, ambientais e económicas que vislumbram: “Este será o contributo da Casa da Esquina e do seu público para melhorar a cidade em que vivemos participando na sua construção e apresentando propostas que contribuam para o seu crescimento sustentável” (Casa da Esquina, 2017: 04). São as atividades deste eixo, no âmbito da Economia Solidária, que compõem a pesquisa sobre este caso por trazerem um ideal de transformação social.

As Conversas Esquinadas são espaços voltados ao diálogo sobre temas desafiadores da atualidade. O objetivo é não só promover uma reflexão aprofundada mas também servir como um espaço de encontro onde possam surgir propostas de troca e intervenção entre os participantes. Atualmente essa atividade tem se voltado à questão de gênero com discussões promovidas pela Associação Graal (Casa da Esquina, 2017).

O Mercado de Trocas para Crianças e Jovens já está na sua vigésima edição e é um dos maiores destaques da Casa da Esquina. A atividade é realizada desde 2011 e já foi finalista do concurso Movimento Milénio, sendo classificado como uma alternativa viável para consumo no futuro (Casa da Esquina, 2014). Além disso, já disseminaram o projeto para outras localidades como Águeda, Cantanhede e Covilhã uma vez que costumam ser procurados por outras organizações para conhecerem o modelo e o

replicarem. O Mercado de Trocas para Crianças e Jovens é realizado com o apoio do Grupo de Estudos em Economia Solidária do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (ECOSOL/CES) e tem como objetivo “a reutilização e a troca como boas práticas para a sustentabilidade económica e ambiental” (JN Tag, 2017). As primeiras edições ocorreram no Jardim Botânico de Coimbra e depois passaram a ser em locais diferentes, agregando novos parceiros destes locais e proporcionando a experiência para mais pessoas. Atualmente estão testando um modelo para adultos buscando um formato que se adapte a esse público e gere adesão.

A Feira do Livro Dado é um evento para doação de livros. Os participantes levam livros para doação e podem pegar quantos quiserem. É realizado em parceria com o Banco do Tempo (iniciativa da Associação Graal) e com o *The Portfolio Project* (coletivo de fotografia).

O *Supermarket* é um espaço de comercialização de “produtos locais de nano produtores biológicos e de criadores nacionais e internacionais em áreas como ilustração artesanato urbano, edição de livros entre outros” (Casa da Esquina, 2017: 03). A atividade está voltada à economia de proximidade, com objetivo de fomentar a aproximação e diálogo entre os produtores e consumidores. Em cada *Supermarket* também são realizadas atividades paralelas conduzidas pelos produtores e abertas ao público em geral. São comercializados livros, alimentos, roupas, mobiliário etc.

A Horta na Cidade também está relacionada à economia de proximidade e se dá pela formação de um grupo composto por consumidores e produtores de alimentos biológicos. A relação entre eles se dá não só por meio da comercialização mas também pela discussão sobre consumo consciente e alimentação saudável (ibidem).

O quarto eixo, as Oficinas, são atividades voltadas à formação em temas diversos: costura, cinema e animação e teatro. As oficinas de costura são desenvolvidas encima de uma proposta de valorizar as artes manuais e desconstruir a associação entre a atividade e os papéis de gênero. Além disso, também traz a proposta do reaproveitamento das roupas (*upcycling*). As oficinas de costura estão associadas ao Café Costura, espaço físico aberto ao público na Casa da Esquina que disponibiliza máquinas de costura e livros relacionados ao tema (ibidem).

As oficinas de cinema e animação são voltadas ao público infantil e as de teatro dedicam-se à investigação e à abordagem interventiva do Teatro do Oprimido. Para tais atividades pretendem estabelecer um diálogo entre a teoria e as práticas artísticas, assim, desenvolvem para tal parcerias com a Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC) e com o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES).

O quinto eixo, o Marquise, é voltado a fomentar a ilustração e o desenho contemporâneos, assim como a formação de público para tais práticas artísticas. Conta com a parceria de 6 artistas ilustradores.

O sexto eixo, o Serviço Educativo, busca aproximar o público em geral dos projetos desenvolvidos pela Casa da Esquina com intuito de estimular hábitos culturais (ibidem). Uma das atividades são as visitas monitoradas das escolas às exposições do eixo Marquise. Outra atividade de destaque é o Linhas, uma plataforma compartilhada entre a Casa da Esquina, Jazz ao Centro Clube e o Circuito de Artes Plásticas de Coimbra. No Linhas o objetivo é, a partir do trabalho em conjunto entre as três organizações, desenvolver atividades educativas que gerem “aproximação teórica e prática transversal às práticas artísticas(...): as artes visuais, a música/ o som, as artes performativas/teatro” (Casa da Esquina, 2015). A iniciativa também tem como proposta fortalecer as atividades artísticas em uma perspectiva regional, alargando as atividades para Lousã, Miranda do Corvo, Penela e Vila Nova de Poiares.

Para além desses eixos, a Casa da Esquina também tem um espaço de *co-working* voltado não só a promover o encontro entre organizações diversas mas também a gerar recursos financeiros que contribuam para sua sustentação. Atualmente esse espaço é ocupado por organizações como Banco do Tempo, Associação Graal e *The Portfolio Project*.

A Casa da Esquina pretende explorar formas de apropriação da cidade, promover a democratização cultural (seja na produção ou no acesso) e incentivar a hábitos e comportamentos relacionados à sustentabilidade fomentando espaços de intervenção, co-criação e experimentação onde as pessoas possam ser protagonistas das mudanças em que acreditam:

A Casa da Esquina pretende explorar a cidade e reclamá-la como espaço de discussão e encontro de ideias, construindo as atividades deste espaço cultural

em permanente diálogo com o espaço público/ cidade. Assim o projeto da Casa alicerça-se na ideia de reclamar a cidade como espaço de criação, encontro e criação de hábitos culturais. (Casa da Esquina, 2016: 01).

Formalmente a Casa da Esquina é registrada como uma associação cultural e, como recursos humanos, contam com duas colaboradoras (que são diretoras-fundadoras) para articularem todo o programa.

6.1.2 Panorama de atuação

O presente estudo se dedica a compreender a atuação da Casa da Esquina no âmbito da Economia Solidária. Para tal observaremos os projetos Mercado de Trocas, *Supermarket*, Horta na Cidade, Café Costura e Conversas Esquinadas. A atuação nesse tema se dá de forma consciente pela própria organização sendo justificada por uma visão sobre o espaço urbano:

Portanto a ideia é termos aqui uma amalgama. Porque a economia não vive sem a arte, a arte não vive sem o social. Todas essas coisas estão interligadas. Não posso pensar a cidade sem pensar a arte, sem pensar os acessos, sem pensar no uso do espaço público, nas pessoas (Entrevista com colaboradora 2 da Casa da Esquina).

A partir dessa visão os projetos da Economia Solidária passam a prezar pelos laços sociais, partilha e solidariedade. Nesse sentido, eles podem ser compreendidos na perspectiva da Economia Solidária como um movimento segundo Laville (2009), pois trata-se de uma abordagem social que agrega um componente político e outro econômico.

Do ponto de vista político, tais projetos buscam criar espaços para as pessoas juntas desenvolverem formas coletivas de intervenção e que tragam benefícios coletivos (ibidem:42). Assim, são respostas sociais marcadas pela participação, onde as pessoas são os próprios agentes da transformação que almejam. Um caso que pode exemplificar isso é a Horta na Cidade, grupo que reúne produtores e consumidores da agricultura biológica para comercialização e discussão de temas relativos a hábitos de vida mais saudáveis e sustentáveis. Essa resposta social apresenta tal componente político na medida em que busca formar um circuito curto de comércio justo, que fortaleça pequenos agricultores locais e estabeleça um tipo de consumo solidário e responsável (ibidem).

No que diz respeito ao componente econômico, este traz uma abordagem amparada na reciprocidade, onde a relação social é fator determinante para o fluxo de bens e serviços destinados a beneficiar igualmente os atores sociais envolvidos (ibidem). No caso do Mercado de Trocas para Crianças e Jovens é criada uma moeda social, que não tem finalidade de lucro, para beneficiar os participantes deste sistema de trocas, garantindo a circulação da moeda dentro desse grupo. Para além disso, a moeda tem uma finalidade pedagógica de “reconstruir o valor das coisas conforme um sentido particularmente atribuído pelas crianças e jovens, na contramão do valor de troca estabelecido pelo mercado” (CES, 2015).

Outro traço marcante da Economia Solidária é a experimentação, a construção de novas experiências sociais: “essa vontade de mudar aqui e agora, através da experimentação, explica que muitos deles se voltem para práticas económicas que, supostamente, abrem caminho a uma economia alternativa” (Laville, 2009:09). A Casa da Esquina apresenta isso de forma muito viva, pois faz parte da sua identidade. Os projetos da Economia Solidária foram motivados pelo desejo de criar respostas novas, alternativas às economias convencionais (baseadas na acumulação e no lucro) e que fossem criadas pelas pessoas que se sentem impactadas por isso:

Aqui a interação se faz sendo as pessoas a participar das próprias coisas, trazendo as pessoas para elas próprias se tornarem agentes da mudança. (...) são as pessoas que estão a participar de um paradigma do que pode ser uma nova economia (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Partindo desse panorama, o próximo item dedica-se a uma análise sobre a emergência dessas práticas na Casa da Esquina com o intuito de identificar a aplicabilidade do quadro analítico dos problemas sociais complexos às questões que justificam o escopo de atividades na Economia Solidária.

6.1.3 Diagnóstico das problemáticas e os wicked problems: As diversas perspectivas e visões da problemática presentes na iniciativa

A Casa da Esquina não tem em sua gênese o combate a uma problemática pré-determinada. Ela surge como uma aspiração artística de um coletivo de pessoas ligadas às Artes que buscava desenvolver trabalhos com novas linguagens e abordagens. Havia a

percepção que em Coimbra não havia equipamentos culturais com abertura para intervenções mais experimentais, para as pessoas desenvolverem novas ideias:

Nós sentíamos que havia essa necessidade porque as coisas existem, e existem com propósito, há companhias de teatro, há galerias de arte, há espaços de intervenção, há salas de concerto, e existem os projetos que estão feitos com as pessoas que lá estão, mas têm um objetivo. Portanto tu podes associar-te a esses projetos, mas nunca podes desvirtuar o caminho desses projetos. Mas nada disso na altura era o que nos queríamos fazer. O que nos queríamos era que houvesse um espaço que se pudesse experimentar, que se pudesse correr bem, que pudéssemos errar e tentar de novo... Mas houvesse um espaço onde as pessoas pudessem criar, pudessem cruzar-se com outras pessoas que tinham de outras áreas que pudessem contribuir de alguma forma para enriquecer os projetos que tinham e isso acabou por acontecer. E nós próprios éramos vítimas dessa falta de espaço de criação, não é? Não é só ter as ideias, é poder cruzar com outras pessoas que enriquecem os projetos (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Por mais que houvesse um incômodo com a falta de espaço artísticos, o surgimento da Casa da Esquina se assenta em uma visão provocada pelo desejo de construção, experimentação e trabalho conjunto. Essa visão ampliada acabou por possibilitar o desenvolvimento de projetos no âmbito da Economia Solidária:

É um espaço de experimentação, e não artística como inicialmente, porque nós inicialmente definíamos como a missão da Casa da Esquina criar um espaço de experimentação artística onde as pessoas poderiam vir à residência, cruzar com outros artistas, e acabou por ser um espaço de experimentação e de cruzamento de diversas áreas, não especificamente de áreas artísticas. Mas áreas artísticas e até com projetos de domínio mais social. Portanto, essas coisas acontecem porque as pessoas estão todas no mesmo espaço e porque existem relacionamentos entre as pessoas, então cria-se condições para que haja construção (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

O escopo de atividades desenvolvido no âmbito da Economia Solidária, assim como as atividades artísticas, não tem sua origem essencialmente atrelada a um problema identificado acima de determinada situação. Essa atuação nasce muito mais de uma visão de mundo e da busca por realizá-la por meio do trabalho coletivo. Portanto, já começamos a identificar na emergência desta inovação social o peso dos valores que a orientam. Nesse sentido, o objetivo das atividades que compõem esse âmbito passa por questionar formas de produção e consumo capitalistas e que não promovem vínculos

entre as pessoas: “é possível comprar coisas sem dinheiro e ao mesmo tempo gerir esse sentido de posse (...), não têm necessariamente que serem novas²⁰”.

Com isso, podemos dizer que os projetos da Economia Solidária nascem de uma visão crítica. O projeto que marca a atuação nesse âmbito e que hoje é um dos expoentes da Casa da Esquina é o Mercado de Trocas para Crianças e Jovens. O projeto tem como preocupação “desenvolver o sentido solidário da partilha, questionando a acumulação e a concentração de bens”²¹. Essa visão de promover respostas sociais que sejam experiências de desconstrução de hábitos e valores capitalistas também está presente nos demais projetos.

No Café Costura, por exemplo, a costura é abordada como uma importante atividade doméstica onde todas as pessoas poderiam saber fazer o básico, assim como cozinhar e limpar. A atividade rompe com a ideia da costura como uma atividade feminina e com a lógica capitalista de que para se vestir é necessário comprar novas roupas. Assim, dissemina novos valores como igualdade de gênero e redução do impacto ambiental (com o reaproveitamento e confecção das próprias roupas). Para além disso, a ideia de associar “café” à costura vem de se criar um espaço de convivência, onde as pessoas possam conversar enquanto costumam²².

Mesmo nos projetos em que se adquira produtos a partir de uma troca comercial, esta segue uma abordagem do comércio justo local, buscando se praticar um consumo responsável e solidário (Laville, 2009). É o caso da Horta na Cidade, grupo que reúne produtores e consumidores da agricultura biológica não só para comercialização mas também para discussão de temas relativos a hábitos de vida mais saudáveis e sustentáveis. Ainda nesse âmbito há o *Supermarket*, uma feira de artesãos e nanoprodutores locais.

Tais respostas sociais criam circuitos curtos de troca e distribuição que acabam por promover relações interpessoais e espaços de confiança (Laville, 2009). Desta forma, passa a ser marcante nessas relações a lógica da reciprocidade, pois trata-se do “fluxo de bens e serviços entre indivíduos e grupos que estão dispostos a estabelecer uma relação

²⁰ Audiorreportagem da RUC.

²¹ Notícia divulgada *online* pela Agenda de Notícias do CES (2015).

²² Informação registrada em diário de campo, provinda de conversa com as colaboradoras.

social, sendo que os laços sociais são mais importantes do que os bens ou serviços trocados” (Cruz Filho, 2012)

Essa visão crítica também corrobora com a busca por desenvolver as respostas sociais de forma coletiva, em um espaço de experimentação, de incubadora de ideias, o que está na gênese da Casa.

Em linhas gerais percebe-se que a emergência desses projetos assume uma dimensão aspiracional muito forte. Eles são motivados por um desejo de construção de novas alternativas econômicas solidárias e responsáveis criadas e geridas de forma participativa. Possivelmente isso assume muito mais uma característica de uma visão transformadora do que um problema em si para justificar tais projetos.

Mesmo que estes projetos tenham essa visão determinante para sua emergência podemos identificar alguns aspectos que os enquadram no âmbito dos Problemas Sociais Complexos. Nesse sentido, podemos dizer que os problemas abordados aqui são a acumulação, o consumismo, as relações comerciais que não criam vínculos entre as pessoas e, até mesmo, o impacto ambiental . Esses problemas assumem uma perspectiva de *wicked problems* na medida em que a Casa da Esquina os situa na ordem dos padrões de produção e consumo capitalista. Tais problemas podem ser assim entendidos porque situá-los em uma lógica capitalista é assumir uma perspectiva sistêmica para os mesmos, reconhecendo que eles apresentam interdependências e multi-casualidades, envolvem alteração de comportamentos, são sem soluções claras, soluções podem gerar novos problemas, atravessam fronteiras e responsabilidades, são de difíceis resoluções e com falhas crônicas nas soluções já apresentadas, difíceis de serem definidos e delimitados (GOVINT, 2014).

Existe uma postura da Casa da Esquina de diagnóstico de problemas com a tipologia dos *wicked problems* na medida em que eles também justificam as atividades acima de críticas aos padrões capitalistas. Entretanto, a busca por novas formas de produção e consumo acima de outros valores expressa por uma visão de transformação, tem um peso muito grande na introdução dessas atividades na concepção dessas atividades. Elas não só nascem para responder a um problema, elas são introduzidas para realizarem essa visão.

6.2 A experiência de Inovação Social construída

No último item exploramos a visão que a Casa da Esquina assume para seus projetos no âmbito da Economia Solidária onde identificamos que eles, para além de um diagnóstico de um problema social complexo, estão muito orientados por uma visão transformadora.

Considerando que a visão assumida é voltada a provocar transformações sociais, faremos agora a análise empírica buscando entender como essa visão se desdobra enquanto um fenômeno de Inovação Social.

Seguindo a corrente de Moulaert *et al*, buscaremos identificar em que medida o caso traz os requisitos que essa corrente determina para uma Inovação Social: a busca por atender às necessidades humanas gerando novas relações sociais e o desenvolvimento capacidades. Para melhor caracterizar esses aspectos, este conceito de IS será operacionalizado segundo Abreu e André (2006) observando sua Natureza (essência, barreiras, âmbitos, domínios), Estímulos (adversidades, riscos, desafios, oportunidades), Recursos e Dinâmicas (conhecimento e saberes, capital relacional, situação atual) e Relação de Agência (tipo da organização, papel que desempenham e relação de poder).

Considerando que a Casa da Esquina desenvolve os projetos a partir de um trabalho em rede, recorreremos a Kanter (1988) para identificarmos elementos do seu comportamento e estrutura que impactam nessas parcerias.

Esta compreensão do fenômeno da Inovação Social na Casa da Esquina nos possibilitará uma base empírica para na seção posterior aplicarmos o instrumento analítico que relaciona os ciclos da IS e da MST. Tal exercício nos permitirá verificar se o instrumento é adequado para compreendermos o processo de transformação social que a Casa da Esquina fomenta.

6.2.1 A Casa da Esquina e a Inovação Social

A corrente da Inovação Social de Moulaert *et al*. (2010,2013) traz como característica a orientação das experiências sociais para mudanças sociais a partir de um processo de aprimoramento das relações sociais e ganho de capacidades (Moulaert *et al*, 2013: 16). O programa de atividades da Economia Solidária na Casa da Esquina,

enquanto um espaço de criação e participação, expressa essa característica de forma muito viva. Em linhas gerais, podemos dizer que a Casa da Esquina segue essa corrente, pois ressignifica e transforma as relações humanas na medida em que satisfaz as necessidades humanas, promove novas relações sociais e se desenvolvem capacidades.

No que diz respeito a satisfação das necessidades humanas, a atuação da Casa da Esquina está orientada a uma perspectiva de mudança sistêmica (BEPA, 2010), pois cria respostas sociais no âmbito da Economia Solidária voltadas a gerarem novos hábitos de produção e consumo. Para tal, ela estabelece uma crítica a fim de desconstruir padrões de comportamentos capitalistas de forma a orientar a criação de práticas onde as pessoas possam vivenciar relações de partilha, troca e solidariedade em um ambiente de participação e aprendizagem:

Os projetos à Esquina são projetos abertos à intervenção da comunidade. Como tal é nossa intenção com estas atividades durante o próximo ano sensibilizar o público geral para as mudanças sociais e económicas que se têm vindo a verificar nos nossos dias dando-lhes ferramentas e alternativas de pensamento. Neste projeto valorizamos o consumo local fomentando e divulgando os circuitos curtos de consumo e as economias alternativas tais como grupos de consumo, mercados de trocas etc. (Casa da Esquina, 2017)

Tais práticas são possíveis a partir dos estímulos às novas relações sociais ao criar um espaço de participação onde as pessoas sejam agentes de transformação. Assim, a Casa da Esquina dedica-se a fomentar essas relações para que as pessoas juntas possam criar e/ou vivenciar experiências sociais orientadas à mudança social que almejam. Esse espaço de participação acaba por configurar à Casa da Esquina uma dinâmica de atuação em rede, onde a lógica para concepção das atividades está nas conexões desenvolvidas. As atividades são criadas a partir das interações:

Eu acho que essencialmente nós conseguimos juntar várias pessoas. E, juntar várias pessoas não só os amigos e conhecidos, mas pessoas de coisas muito diferentes, então isso possibilita que nós consigamos fazer as atividades em várias áreas. E fazer com que essas atividades tenham alguma importância. E tenha algum impacto também nas pessoas que as frequentam. Mas essencialmente é isso, conseguir juntar as pessoas porque sem isso não era possível (Entrevista com colaboradora 2 da Casa da Esquina).

Nesse sentido, as capacidades geradas passam por essa dinâmica de atuação participativa. Uma das capacidades que se destaca é o trabalho em rede, em desenvolver projetos com os parceiros que aglutinem e potencializem os saberes:

O vantajoso é mesmo esse trabalho de equipe e as possibilidades que existem nele. De criar coisas muito melhores. E mais interessantes e mais criativas e cada uma traz a sua bagagem e o seus conhecimentos e isso possibilita sempre criar coisas melhores (Entrevista com colaboradora de organização parceira).

Outras capacidades que se sobressaem se referem aos hábitos que os projetos acabam por difundir, como é o caso do Mercado de Trocas para Crianças e Jovens, que permite com que esse público tenha não só menos apego aos objetos mas também perceba que as coisas não precisam necessariamente serem novas para terem valor (Casa da Esquina, 2014):

Eu tenho imensos brinquedos que já não uso em casa. Então, quando a minha mãe me disse que havia esta feira, eu vim e ví que os brinquedos que já não brinco podiam fazer felizes outras pessoas. Então foi esse o motivo que me levou a vir cá. (Depoimento de criança participante em audiorreportagem da RUC)

Essas três características - atendimento às necessidades humanas, estabelecimento de novas relações e desenvolvimento de capacidades – permitem considerarmos a Casa da Esquina como uma Inovação Social, pois a combinação dessas características desencadeiam um processo de mudança conforme a corrente de Moulaert. Neste caso da Casa da Esquina, tal processo está orientado a um tipo de transformação orientada à mudança sistêmica (BEPA, 2010: 28). Desta forma, a introdução da Inovação Social se dá para provocar alterações em hábitos e comportamentos que permitam as pessoas viverem de forma mais colaborativa e solidária.

Com isso, a Inovação Social enquanto produto passa a ser cada um dos projetos com formatos que permitam que as pessoas vivenciem formas de consumo baseadas em valores como solidariedade e partilha.

Desta forma, tal perspectiva sistêmica também caracteriza a emergência do processo de transformação social promovido pela Casa da Esquina em um plano aspiracional, de apresentar novas alternativas de produção e consumo, na contramão dos

valores capitalistas. Conforme explorado na seção anterior, essa emergência associa, para além de uma percepção complexa dos problemas, uma visão transformadora.

Tanto o processo como os produtos da Inovação (cada projeto em Economia Solidária) podem ser vistos como um trabalho de tradução (Santos, 2002) em função da visão assumida, das relações criadas e da experimentação. A visão aspiracional voltada a desconstruir valores capitalistas (como a acumulação e o materialismo) acaba por trazer a crença de que um mundo melhor é possível (ibidem: 262). Assim, a Casa passa a assumir um perfil experimental, onde se permite criar e arriscar na construção das respostas sociais. Nessa construção, cria-se um espaço onde pessoas e saberes diversos são postos em contato de forma a potencializar saberes e práticas já existentes (como a Horta na Cidade e o *Supermarket*, por exemplo), assim como a se criar novas alternativas de intervenção e pensamento (como é caso do Mercado de Trocas e as Conversas Esquinadas).

Para melhor compreendermos como a Casa da Esquina expressa as características de - atendimento às necessidades humanas, estabelecimento de novas relações e desenvolvimento de capacidades - se configurando como um fenômeno de Inovação Social, realizaremos no próximo item a análise empírica de acordo com as dimensões e espaços da Inovação Social segundo André e Abreu (2006).

6.2.1 Dimensões e espaços da Inovação Social: dinamização entre pessoas, recursos e conhecimentos

Feita a reflexão anterior, podemos aprofundar essa análise acima das dimensões e espaços da IS a fim de compreendermos como o programa se estrutura em função da mudança social que busca fomentar. Assim, recorreremos à matriz analítica de André e Abreu (2006), que seguem a corrente de Moulaert, elaborada para estudos empíricos de fenômenos de Inovação Social a partir das suas dimensões e espaços: Natureza (essência, barreiras, âmbitos, domínios), Estímulos (adversidades, riscos, desafios, oportunidades), Recursos e Dinâmicas (conhecimento e saberes, capital relacional, situação atual) e Relação de Agência (tipo da organização, papel que desempenham e relação de poder).

A natureza da Inovação Social nas atividades da Economia Solidária promovidas pela Casa da Esquina se expressa a partir da preocupação em se constituir experiências de

participação social. Desta forma, a essência passa a ser a criação de um espaço de encontro entre atores sociais diversos para criar alternativas de produção e consumo amparadas por valores como partilha, solidariedade e redução do impacto ambiental. Esse tipo de intervenção é visto como algo que reflete a visão da Casa em se dedicar a desenvolver novas respostas para se viver melhor na cidade. Assim, trata-se de uma organização claramente orientada à mudança:

Nós queremos uma cidade em que as pessoas pensem em que cidade querem, contribuam para esse desenvolvimento de cidade e sejam elas próprias agentes dessa modificação. Que sejam eles o motor dessa dinâmica. Então para nós é importante envolver as pessoas nessas parcerias não só como cidadãos que usufruam das coisas que podem acontecer aqui, mas que participam das coisas que possam acontecer e são elas próprias motores de outras propostas e outras atividades (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Considerando que a Economia Solidária, segundo Laville (2009), é um movimento social nas dimensões político e econômica, podemos afirmar aqui que os projetos nessa área se dão nos domínios social e econômico da Inovação Social. Tratam-se de alternativas de produção e consumo criadas e experimentadas de forma coletiva, buscado-se benefícios igualitários.

Sobre os âmbitos, em que a Inovação Social se manifesta, enquanto um processo, as respostas sociais criadas se configuram sobretudo pelas novas relações sociais criadas e valorizadas. Assim, o termo “Casa” torna-se estratégico uma vez que o trabalho coletivo passa a ser um definidor da sua identidade e se busca acolher as ideias e promover encontros entre as pessoas:

No fundo, é essa capacidade de nós unirmos esforços numa cidade não propriamente fácil de trabalhar, apesar das potencialidades todas que tem. É bom termos estes parceiros, e muitas vezes de forma muito invisível, mas é um conforto você ver que a Casa de Esquina é nossa parceira, e que nós podemos contar com eles, por exemplo, quando precisamos estar na feira cultural, estamos os 3, e é sempre muito mais fácil (Entrevista com colaboradora de organização parceira da Casa da Esquina).

Nessas relações sociais estabelecidas há um olhar para as pessoas enquanto agentes de mudança e, assim, os projetos trazem uma abordagem voltada à participação. Isso se dá, por exemplo, nos espaços de troca e partilha, onde as pessoas tenha autonomia para produzirem e consumirem o que precisam como é o caso do Mercado de Trocas, o

Café Costura e a Horta na Cidade. O espaço de encontro criado passa a se configurar assim como um meio para a transformação social. As novas relações viabilizam a transformação desejada, pois juntam pessoas e organizações com propósitos em comum que afirmam a mudança que querem provocar e cada encontro acaba por inspirar novos projetos. Um caso nesse sentido é o Mercado de Trocas para Crianças e Jovens. Para além dos encontros entre pessoas que as trocas viabilizam, o projeto surgiu de um pedido e do encontro com uma pessoa:

O Mercado de Trocas começou por ser um projeto que era um projeto muito simples. O Jardim Botânico tem um mercadinho de agricultura ecológica e, na altura, nós fazíamos coisas de rua (*atividades artísticas interventivas*), e eles perguntaram se nós não queríamos ajudá-los um bocadinho a dinamizar o Botânico, pensar formas de trazer mais gente ao Botânico. E nós, que havemos de pensar muito na sustentabilidade e na troca, começamos por fazer, a pensar, vamos fazer um mercado de trocas mas para crianças porque na altura vimos que não havia e percebemos que as crianças têm muita coisa para trocar, que é natural terem muitos brinquedos. E depois a relação com CES, de Economia Solidária, foi assim ao acaso, porque nós não pensávamos naquilo como um projeto de Economia Solidária. Simplesmente apareceu nessa altura em Coimbra, *o/a (cita nome da pessoa)*, que é do CES, que vinha com uma série de experiências de Economia Solidária da América Latina (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

No âmbito de produto, a Inovação Social gerada se dá nas respostas sociais criadas, no formato elaborado para as mesmas. Tomemos o Mercado de Trocas para Crianças e Jovens como exemplo. Ele se configura hoje como uma tecnologia social que já realizou vinte edições e foi disseminada para outras localidades (Observador, 2017). Foi elaborada, testada e adaptada uma estrutura para viabilizar as trocas entre crianças e jovens por meio de uma moeda social. Nesse sentido, o Mercado de Trocas é um exemplo de como a organização gera produtos de Inovação Social com uma perspectiva da mudança sistêmica, de como as famílias e as crianças podem adquirir aprendizados de forma a terem mais autonomia e responsabilidade nos hábitos de consumo:

Parece-nos que este projeto poderá ser uma das muitas soluções não só para proporcionar uma vida económica melhor como também promover uma outra forma de pensar o mundo, promovendo a reutilização e o consumo responsável. Pensamos que ao passar a mensagem a estas crianças de uma forma responsável de fazer economia, isto não só tenha repercussões ao nível económico como também ao nível social na sua relação com o outro e com o mundo que as rodeia. Daí que é nossa convicção que formando estas crianças, este modelo de funcionamento possa não só ter repercussões dentro da família, mas também fora dela (Casa da Esquina, 2014: 02).

A inovação gerada busca transpor algumas barreiras. Nesse sentido, o que é posto em causa, é ameaçado (André e Abreu, 2006) são as práticas capitalistas, mercantis baseadas na acumulação, no lucro.

Os estímulos à Inovação Social (dimensão estímulos) nesses projetos se dão mais pelas oportunidades. Desta forma o programa em Economia Solidária busca aproveitar a riqueza do encontro entre as pessoas e áreas diversas:

Essas coisas acontecem porque as pessoas estão todas no mesmo espaço e porque existem relacionamentos entre as pessoas, então cria-se condições para que haja construção. Às vezes projetos que podem ser improváveis, e alguns deles nunca foram experimentados, porque de repente, começa a fazer uma coisa que não é habitual fazer, nunca experimentastes, e é um risco, mas é um risco que consegues assumir aqui porque nós também não temos muitos problemas em assumir esse tipo de risco. Quer dizer, não há uma missão tão estanque que nos obrigue a seguir uma determinada linha condutora da casa, por isso estamos sempre abertos à projetos nossos e a fazer coisas novas. Nada é impossível... (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Essa identidade mais flexível, aberta ao novo e a experimentar a caracteriza como um meio criativo, de acordo com André e Abreu: “os lugares criativos possuem três características principais: diversidade sociocultural ligada à abertura ao exterior; tolerância, na medida em que permitem o risco de inovar; democraticidade, correspondente à participação activa dos cidadãos” (2013: 132). Desta forma, a Casa da Esquina traduz esse conceito uma vez que é um ambiente marcado pela diversidade, tolerância e participação. É diverso porque preza pela abertura ao exterior, estando interessado em ideias, práticas e comportamentos novos (trocas de objetos, *upcycling*, consumo responsável etc). É tolerante porque não se esquivava do risco, assume-o enquanto parte da experimentação. É participativo porque estimula o debate, a reflexão e o envolvimento das pessoas na construção das respostas (diálogo entre produtores agrícolas e consumidores, cine-debates, trocas etc). Desta forma, esse lugar criativo é onde a reciprocidade, que define a Economia Solidária, se manifesta. É nesse espaço onde se criam experiências sociais de partilha, troca e solidariedade e onde a participação e o senso crítico são fomentados enquanto ferramentas para a mudança.

Pude perceber claramente essa identidade criativa dentro da observação participante, especialmente no que diz respeito ao acolhimento de novas ideias e promoção de um ambiente de reflexão. Na primeira conversa que tive para apresentar a

pesquisa às duas colaboradoras da Casa da Esquina falei da possibilidade de fazermos a exibição de um documentário²³, sobre os movimentos de resistência que despontaram no Brasil no momento do golpe institucional, seguido de um debate. Elas se entusiasmaram com a ideia, confirmaram na hora (porque identificaram que o cine-debate era aderente ao eixo das Conversas Esquinadas), organizamos juntas e na semana seguinte o evento ocorreu. Ou seja, na nossa primeira interação, cujo objetivo inicial era falar da pesquisa, já identificamos uma oportunidade de fazermos uma atividade juntas que agregaria ao corpo de atividades da Casa da Esquina e aos seus objetivos mas também criaria um espaço de discussão, principalmente para os brasileiros residentes em Coimbra inquietos com a situação do seu país, assim como também contribuiria para o repertório político dos demais participantes.

No âmbito dos recursos, no que diz respeito aos conhecimentos, a Casa da Esquina acaba por se destacar por reunir um conhecimento teórico e prático em Economia Solidária. Esse conhecimento é fruto dos aprendizados trazidos pelos projetos, pela parceria que mantem com o Ecosol/CES e pela participação em redes e discussões sobre o tema. Uma das atividades que observei foi uma roda de conversa sobre Economia Solidária que aconteceu na própria Casa da Esquina, em parceria com a FEUC, e onde uma de suas colaboradoras era participante²⁴.

Para além desse conhecimento, destaca-se a habilidade no trabalho em rede, em articular e juntar pessoas, organizações e saberes diversos. A própria experiência no trabalho coletivo no âmbito da Economia Solidária passou a inspirar uma organização de trabalho semelhante na área artística:

O que acontece é que está sempre a chegar coisas, há sempre desafios novos que estão a ser lançados por outras pessoas e os assumimos como desafios nossos quando nos identificamos todos com eles. E acaba por ser coisas novas que aparecem (...) Como é que podemos inserir a Economia Solidária, que são processos que têm a ver com experimentação que nos fazemos com as crianças ou outras coisas que fazemos aqui, com quem nos cruzamos, mas como isso

²³ Foi exibido o documentário #Resistência seguindo a proposta do mesmo em se fazer a exibição livre e disseminada durante a segunda quinzena de maio de 2017. Cada sessão deveria ser acompanhada por um debate e realizado um registro para ser divulgado na página do documentário no *facebook*. O nosso cine-debate foi realizado no dia 18 de maio, contou com uma média de 30 pessoas e o registro consta nos *links*: <https://goo.gl/E9U7EX> ; <https://goo.gl/ZuF2IU> ; <https://goo.gl/ajEY8U> . A experiência também está registrada no diário de campo.

²⁴ Atividade registrada em diário de campo.

pode ser uma boa prática para a indústria cultural, mesmo para a sustentabilidade financeira. Como essas coisas se cruzam. As redes, que nós trazemos da agricultura, estão neste momento sendo aplicadas à área cultural. Isso que nós temos com o JAAC com o CAPC não é mais do que uma transposição do conceito das redes de agricultura local para um projeto cultural.²⁵ (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

A habilidade no trabalho em rede é facilitada pelo perfil das duas colaboradoras da Casa da Esquina. Ambas são muito comunicativas e abertas ao diálogo. Durante as interações presenciais que tivemos elas sempre expressaram gosto por dialogar, ouvir assim como percebi esse comportamento delas ao se relacionarem com as pessoas²⁶.

Para além disso, é mantido um uso ativo da página do *facebook* da Casa da Esquina, onde sempre é divulgada a agenda de atividades, assim como também é mostrado como foi a realização das atividades, apresentando a cobertura que algumas atividades tiveram na imprensa. Isso facilita com que as pessoas possam participar das atividades.

No que diz respeito aos recursos financeiros, a maior parte do financiamento é de origem pública, tendo a DGARTES como a maior fonte (50%). Também possuem apoio da Câmara Municipal de Coimbra, com 5% dos recursos²⁷. Ambos são patrocinadores institucionais, cujo financiamento é voltado ao funcionamento da Casa da Esquina como um todo. O restante do financiamento provém da venda de algumas atividades artísticas como, por exemplo, espetáculos para festivais e, para além disso, há o aluguel do espaço de *co-working*. Um dos recursos mais significativos que simboliza o trabalho da organização é de origem material: o imóvel onde ocorrem a maior parte das atividades. O imóvel é cedido e patrimônio de um dos membros da diretoria. Nele ocorre a maior parte das atividades como: as Conversas Esquinadas, o Café-Costura, o *Supermarket*, a Feira do Livro Dado e os encontros da Horta na Cidade. O espaço permite não só sediar as atividades mas também a materializar o sentido de Casa, de espaço de acolhimento, acolhimento este de pessoas e ideias:

A Casa, como o nome diz, tem uma dimensão quase doméstica. Isso também é muito bonito na Casa da Esquina porque cria relações muito próximas até com

²⁵ Entrevista se refere ao projeto Linhas, gerido de forma compartilhada entre Casa da Esquina, Jazz ao Centro Clube e o Circuito de Artes Plásticas de Coimbra.

²⁶ Registrado no diário de campo.

²⁷ Dados coletados nas entrevistas.

os artistas e com os agentes todos, sociais, e outros que passam por lá (Entrevista com colaboradora de organização parceira da Casa da Esquina).

No que diz respeito a dinâmica atual dos projetos em Economia Solidária, eles passam por um momento de institucionalização. Alguns já ocorrem há mais tempo, como é o caso do Café Costura e do Mercado de Trocas para Crianças e Jovens e outros são mais recentes, como o *Supermarket*.

Na relação de agência, a Casa da Esquina assume o papel de inovador/adoptante, onde os projetos são respostas sociais desenvolvidas de forma criativa e colaborativa. Busca-se desenvolver experiências sociais que também estejam relacionadas ao ganho de capacidades das pessoas, para estas terem poder de responder às suas necessidades. Portanto existe nesse papel de inovador/adoptante não só uma preocupação em desenvolver experiências de produção e consumo mais solidárias mas também de estímulo a um pensamento crítico, conforme observamos no Café-Costura :

Esta ideia de fazer teatro como uma forma diferente, e tipos de projetos, que tipos de projetos de transformar as artes manuais, de tirá-las do domínio do mestre e trazê-las para o espaço público e em atividades que são mais do coletivo, sociais, atividades sociais, ainda que sejam atividades individuais dentro do espaço doméstico, mas questionar um bocado. Essa forma que existia de utilizar estes saberes como forma de tirar as pessoas de casa e trazê-las para outro espaço e no fundo poder promover uma forma de tu poderes criar. Que é teres essas técnicas e poderes criar as tuas próprias coisas. Promover essa ideia de deveres saber fazer acaba por ser poder. É o poder de poderes fazer as tuas próprias coisas, mas não só ficares refém das coisas que te tentam vender ou te tentam impingir. E depois o poder de saberes quanto custa fazer as coisas, e isso é muito importante na sociedade em que nós consumimos completamente louca e desenfreada. De repente poderes perceber que se eu domino a técnica eu sei quanto custa fazer isso, e tenho um espírito crítico e um olhar crítico relativo à produção das coisas (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Na Horta na Cidade também podemos evidenciar essa abordagem do trabalho coletivo e do pensamento crítico, pois os consumidores desse grupo passam a assumir uma perspectiva de que o ato de consumo é um ato de poder para fomentar modos de vida

mais sustentáveis seja na forma de produzir o alimento e de valorizar o pequeno produtor local.

Portanto observa-se um processo voltado ao ganho de capacidades de forma que as pessoas possam conquistar poder para atenderem algumas de suas necessidades (principalmente as ligadas à produção e consumo). Essa característica expressa a dimensão do *empowerment* de acordo com a Inovação Social de Moulaert *et. al* (2013) por fomentar uma estrutura de poder para responder às necessidades das pessoas.

Por ser esta postura de uma organização do terceiro setor (tipo), que tenta construir novas respostas ao questionar a estrutura social, a Casa da Esquina, nas relações de poder, é um ator não-hegemonico construindo Inovação Social uma vez que desempenha “a tentativa de introdução de mudança social que comporte, ainda que num âmbito relativamente limitado, alguma subversão em relação à ordem estabelecida” (André e Abreu, 2006: 139).

Observando as relações sociais que a Casa da Esquina viabiliza e o ambiente de construção conjunta e aprendizagem que ela proporciona, nota-se o seu grande destaque: o trabalho em rede. Desta forma, o capital relacional torna-se um recurso estratégico.

A rede passa a se configurar como uma grande expressão do capital social, pois mobiliza pessoas para juntas criarem oportunidades de intervenção (Villar, 2007) e assim, a Casa da Esquina articula conexões que propiciam um ambiente colaborativo de circulação de ideias, pessoas e instituições, podendo este ser entendido como um tipo de inovação aberta (Hulgard e Ferrarini, 2010: 258):

Nós percebemos que havia espaço para construir um espaço onde essas coisas pudessem cruzar e onde nós conseguíssemos cruzar não só essas áreas, como várias pessoas e conseguíssemos ter sempre assim uma espécie de espaço onde as pessoas pudessem rodar e fazer coisas e vir e sair, e ter pessoas sempre diferentes a trabalhar conosco (Entrevista com Colaboradora 2 da Casa da Esquina).

Desta forma, se cria um espaço onde as pessoas e as instituições possam juntas potencializar suas ideias e trabalhos, promovendo assim, o capital relacional:

É possível trabalhar em conjunto para além dos objetivos particulares. Criar um objetivo comum e trabalhar para ele. Não é fácil, mas é possível. E incluindo

tudo que isso potencia em termos de criatividade, de possibilidades, de partilha e distribuição do trabalho para a sociedade. Porque no fundo é isso (Entrevista com colaboradora de organização parceira da Casa da Esquina).

Em um nível de comunidade local, a Casa da Esquina, na área da Economia Solidária, estabelece laços de confiança e cooperação (André e Abreu, 2013: 128) com atores sociais da cidade de Coimbra: produtores agrícolas, artesãos, artistas, cidadãos, CES, FEUC, Câmara Municipal de Coimbra, Graal, Jazz ao Centro Clube entre outros.

Em um nível maior, estabelecem relações com organizações que permitam sua sustentação e disseminação, se configurando como um *bridging capital*, com interações motivadas para além do local (ibidem). No caso da sustentação há o exemplo da Direção Geral das Artes, o maior financiador da instituição. Outro tipo de relação significativa são as redes que permitem um fortalecimento da atuação, façam circular os saberes e promovam o apoio mútuo entre participantes como é o caso da ANIMAR (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local). Desta forma essas relações configuram um *bridging capital*, com interações motivadas para além do local.

É possível olharmos para o programa da Casa da Esquina em Economia Solidária como uma grande rede voltada a proporcionar experiências de troca, partilha e solidariedade em uma perspectiva de mudar hábitos e relações cotidianas que venham a contribuir para um ideal de cidade. Quando questionada sobre o sentido para se promover essas ações a partir do encontro entre pessoas e ideias, uma das colaboradoras responde:

Está ao serviço da cidade, neste caso. Está ao serviço das pessoas. Eu acho que fundamentalmente essas relações têm que abranger não só as pessoas que estão ligadas a essas áreas, mas... só falando aqui em uma micro escala da cidade. O objetivo aqui envolve todos os cidadãos dessa cidade (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

As parcerias passam a desempenhar um papel fundamental para a concepção e execução dos projetos e, sobretudo, para a constituição dessa grande rede de relações. Desta forma, no próximo item nos dedicaremos a entender como a forma em que os projetos estão estruturados e em como a Casa da Esquina se comporta favorecem ou não a execução dessas parcerias.

6.2.2 A Inovação Social e as parcerias

Neste tópico seguiremos uma abordagem analítica de acordo com Kanter (1988) para compreender em que medida a estrutura das atividades em Economia Solidária da Casa da Esquina viabiliza o estabelecimento de parcerias que venham a fortalecer tais práticas enquanto uma inovação social, a como elas viabilizam a transformação social almejada. Para além disso, a autora também aponta elementos que venham a contribuir para que a inovação social se fortaleça, ganhe poder.

Em relação às características das atividades, observamos que todas permitem a realização de um projeto-piloto uma vez que, conforme já mencionado, a experimentação é parte da identidade da Casa da Esquina. Ela é uma organização que busca sempre desenvolver respostas, testar, arriscar. Nas entrevistas essa prática foi muito reforçada enquanto uma característica essencial à Casa, conforme observamos:

Às vezes projetos que podem ser improváveis, e alguns deles nunca foram experimentados, porque de repente, começa a fazer uma coisa que não é habitual fazer, nunca experimentastes, e é um risco, mas é um risco que consegues assumir aqui porque nos também não temos muitos problemas em assumir esse tipo de risco. Quer dizer, não há uma missão tão estanque que nos obrigue a seguir uma determinada linha condutora da casa, por isso estamos sempre abertos à projetos nossos e a fazer coisas novas. Nada é impossível (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Sobre os projetos serem flexíveis, estes podem ser alterados conforme as necessidades do contexto. Tal característica, no caso da Casa da Esquina, também se associa a experimentação. É o caso da criação do Mercado de Trocas para adultos. Foi relatado que tentaram fazer algumas edições para adultos e houve baixa adesão, que as trocas não funcionaram bem. Entretanto, uma das participantes do Café-Costura propôs fazer com eles um mercado de trocas só com roupas ao final de junho. A tentativa se deu de forma bem experimental, foi enviado um *e-mail* para algumas pessoas que já frequentavam a Casa da Esquina convidando-as a participarem. A atividade teve uma boa adesão, 30 pessoas, e possivelmente correu bem porque foi testado um novo formato proposto pela participante do Café-Costura, sem a necessidade de troca específica, mas deixando um espaço disponível para cada frequentador do Mercado de Trocas deixar os

objetos que trouxe e pegar os que houvesse interesse²⁸. Portanto, a dinâmica de um mercado de trocas pode ser adaptada de acordo com o público e contexto. Para além disso, houve interesse em experimentar acolhendo a ideia de uma participante da Casa. A edição seguinte está prevista para o mês de setembro.

Os projetos acabam por apresentar uma abordagem que os faz tangíveis, passíveis de serem realizados. O trabalho em rede bem articulado acaba por facilitar com que eles ocorram, assim como o formato que estes assumem. Os mercados de trocas, Feira do Livro Dado, Conversas Esquinadas e *Supermarket* têm um formato muito suscinto de eventos que não demandam muitos recursos financeiros para serem realizados. A Horta na Cidade, mesmo sendo um diálogo mais contínuo, parte do encontro entre as pessoas. A simplicidade nos seus formatos é um diferencial e também os torna tangíveis.

Embora tais projetos encontrem abordagens semelhantes em outras localidades, estas não são compreendidas como tão comuns em Coimbra, o que não os faz muito compatíveis, com referências na cidade. Porém, isso não é um problema uma vez que a Casa da Esquina dedica-se a criar novas alternativas. Nesse sentido, tais práticas são compatíveis com os objetivos da organização:

Estas atividades tão diversas são uma forma de pensar o mundo e dar espaço ao nosso público para trazer as suas reflexões. Assim abrimos a porta da Casa para quem quiser falar e trocar as suas ideias connosco (...) Pensar o mundo que nos rodeia e fomentar uma cidadania mais ativa e participativa está na génese deste trabalho (Casa da Esquina, 2015: 03).

As atividades desempenhadas no âmbito da Economia Solidária têm visibilidade, principalmente o Mercado de Trocas para Crianças e Adultos, que já possui cobertura da imprensa em veículos como Público, Observador e RUC.

Kanter define como ferramentas de poder as informações e conhecimentos, recursos e suporte e legitimidade. No tópico anterior já exploramos sobre as informações, conhecimentos e recursos nas dimensões e espaços da Inovação Social. Com isso, daremos destaque agora ao suporte e legitimidade que a rede articulada pela Casa da Esquina acaba por proporcionar.

²⁸ Informação registrada em diário de campo, provinda de conversas com a participante e as colaboradoras.

A organização acaba por formar uma rede de pessoas e instituições que viabiliza a dinamização de ideias por meio da experimentação, pela postura questionadora e, sobretudo, criativa. Essa essência criativa se dá de forma a Casa da Esquina olhar para essa rede de relações e indentificar potencialidades, reconhecer os recursos existentes e colocá-los em conexão. Mais do que atrair novos elementos à sua rede de relações, a criatividade se dá de forma a ressignificar o que já faz parte do ambiente:

A ideia é criarmos redes. Acho que isso é importante na cultura e sobretudo aqui em Coimbra, é importante criar redes com outras instituições, porque muitas das vezes as pessoas nem conhecem todas as instituições, não as frequentam. Com esta criação de redes acabam por perceber que existem. É importante porque não é bom vivermos alheados uns dos outros. Haver esta troca de públicos e esta troca de saberes alerta as pessoas para os outros espaços e se tivermos essa cooperação facilita muito mais a mobilidade entre eles (Felipa Alves, colaboradora da Casa da Esquina, *in* Preguiça Magazine, 2013).

Desta forma a criatividade está presente como forma de articular elementos da rede para gerar novas possibilidades: “creativity consists of rearranging already existing pieces to create new possibility” (Kanter, 1988: 175).

Essa rede acaba por ser também o maior suporte da Casa da Esquina, pois é o que faz com que ela concretize seu objetivo:

O objetivo principal da Casa de Esquina sempre foi esta coisa de conexão entre as diferentes pessoas, entre as diferentes áreas, portanto esse é o principal. Nós conseguirmos conectar tudo e estar mais próximo possível das pessoas, no sentido de conseguir trabalhar em conjunto e fazer coisas que tenham sentido em conjunto. Para não sermos uma coisa estanque (Entrevista com colaboradora 2 da Casa da Esquina).

É importante reforçar que, conforme mencionado anteriormente, essa rede ativa também é provocada pelo perfil das duas articuladoras da Casa da Esquina que são muito comunicativas, acessíveis e abertas: “A aproximação pessoal com a Casa foi de uma empatia muito imediata porque elas também são bastante abertas e afetuosas e é muito fácil trabalhar com elas” (Entrevista com colaboradora de organização parceira da Casa

da Esquina). No âmbito dos recursos humanos elas são um grande diferencial da organização.

Trabalhar com tantos parceiros diversos acaba por propiciar legitimidade à Casa da Esquina. Uma das entrevistadas, de uma organização parceira, associa a legitimidade ao fortalecimento mútuo entre as organizações, à qualidade no trabalho desenvolvido e à visibilidade:

Eles têm um conhecimento muito profundo de tudo o que se relaciona com essas questões de economia social e projetos comunitários e isso tudo. E a experiência deles é muito boa, e muito útil para nós. E estamos contentes com eles (...)E mesmo essas propostas que eles fazem, sempre que se consegue participar nelas como o público também... É sempre enriquecedor(...) Tem a ver também com o desejo que nós temos de desenvolver coisas semelhantes a nível local, e essas contribuições da Casa da Esquina para a cidade e até para a comunidade universitária etc são muito boas. Porque a Casa da Esquina no fundo já recebe e é conhecida nestas áreas e acabam por ser contactados logo para os projetos passarem por lá e isso é bom. E algumas pessoas trabalham nessas áreas, e até estudantes e organizações que passam por cá e as contactam por isso. Portanto elas também já têm um trabalho que é reconhecido e já têm a sua legitimidade, não é?! (Entrevista com colaboradora de organização parceira da Casa da Esquina).

Ainda no âmbito da legitimidade, uma das colaboradoras destaca a manutenção das parcerias:

Nós temos os mesmos parceiros desde o início. Os parceiros que trabalham conosco, estão aqui... Nós estamos com todas as pessoas desde o início da abertura da Casa e nós recebemos estagiários das Letras ou da ESEC desde o início sempre. As coisas correm bem porque as parcerias se mantêm. Continuam a funcionar. O que acontece é que vão sempre se criando mais. Não se perdem as que se tem. Neste aspecto conseguimos fazer essa manutenção. E portanto eu acho que o retorno é positivo. Em relação ao financiamento, às entidades que nos financiam, eu tenho a sensação que da parte do Ministério (DGARTES), parece-me que ha uma certa apreciação do trabalho que nós fazemos (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Portanto, podemos dizer que o trabalho em parceria, que viabiliza saberes diversos, que gera suporte e promove legitimidade é a maior ferramenta de poder da Casa da Esquina. Esse trabalho acaba por constituir uma rede que traduz claramente a IS como um fenômeno que reúne pessoas e organizações que são movidas por um desejo de mudança, que apontam para formas de viver e se expressar mais criativas, participativas, solidárias e sustentáveis, trazendo aí um tom de vanguarda: “A inovação social apresenta-se como uma manifestação do(s) sujeito(s) – supõe uma atitude crítica e o desejo de mudar (acção deliberada, intencional e voluntária) assumido, frequentemente num primeiro tempo, apenas por uma minoria vanguardista” (Alter, 2000 *apud* André e Abreu, 2006: 125).

Essa rede provinda do trabalho em parceria, como significativa ferramenta de poder, associada ao formato que a Casa da Esquina se constitui enquanto projeto, são essenciais para que esta se configure enquanto uma Inovação Social.

6.3 Mudança Social: relações existentes entre os ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora

No item anterior exploramos como a atuação da Casa da Esquina no âmbito da Economia Solidária se configura como uma inovação social. Percebemos que o trabalho em rede permite a experimentação, a construção e a prática de novas experiências de produção e consumo que disseminam os valores de reciprocidade, partilha, troca e solidariedade. Manifestam-se formas de se atender às necessidades de produção e consumo, o trabalho em rede torna-se uma grande capacidade gerada e assim vai se formando uma estrutura para se disseminar esses valores.

Essa análise nos oferece um arcabouço para agora refletirmos como esse processo se dá em uma perspectiva evolutiva. Seguiremos agora para o exercício da aplicação do quadro analítico composto pela fusão entre as fases dos ciclos da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) e o da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007) para entendermos a trajetória evolutiva do caso, identificando suas desconstruções, rupturas, assim como a relevância dos valores que orientam a resposta social rumo à mudança social almejada.

Desta forma, os próximos tópicos estão estruturados de acordo com a fusão proposta entre as fases dos ciclos da Inovação Social e da Mudança Social Transformadora.

5.3.1 Problemas e diagnóstico (Ciclo da IS) + Crise, bloqueio; Desconstrução (Ciclo da MST)

Conforme exposto, a prática da Casa da Esquina no âmbito da Economia Solidária, vai além da percepção complexa sobre o problema. Ela também surge como uma visão de transformação ao buscar desenvolver experiências que difundissem novos hábitos de partilha, solidariedade em um contexto urbano.

Há uma característica na introdução da inovação no que se refere a um contexto de bloqueios, de questões que podem estar escondidas (Reeler, 2007) na gênese da Casa da Esquina, no âmbito da Arte. Isso marcou a identidade da organização de forma a ser transposto para a Economia Solidária.

O nascimento da Casa da Esquina, em 2008, vem de uma aspiração de um coletivo de artistas em desenvolver novas formas de expressão cultural na cidade de Coimbra e os espaços existentes não tinham uma estrutura aderente ao que estes artistas vislumbravam, pois queriam uma linguagem de expressão mais aberta sem estar compartimentalizada por áreas. Havia uma cena cultural na cidade mas não havia práticas artísticas de acordo com o que os novos artistas almejavam: mais experimentais, com maior conexão entre eles, questionadoras e que ocupassem outros espaços da cidade:

Nós sentíamos que havia essa necessidade porque as coisas existem e existem com propósito. Há companhias de teatro, há galerias de arte, há espaços de intervenção, há salas de concerto e existem os projetos que estão feitos com as pessoas que lá estão, mas têm um objetivo. Portanto tu podes associar-te a esses projetos mas nunca podes desvirtuar o caminho desses projetos. Mas nada disso na altura era o que nos queríamos fazer. O que nós queríamos era que houvesse um espaço que se pudesse experimentar, que se pudesse correr bem, que pudéssemos errar e tentar de novo. Mas houvesse um espaço onde as pessoas pudessem criar, pudessem cruzar-se com outras pessoas que tinham de outras áreas que pudessem contribuir de alguma forma para enriquecer os projetos que tinham e isso acabou por acontecer. E nós próprios éramos vítimas dessa falta de espaço de criação, não é? Não é só ter as ideias, é poder cruzar

com outras pessoas que enriquecem os projetos, e dizem não é por aí que se faz, mas eu tenho uma ideia que se calhar... (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina)

Desta forma, percebe-se que o surgimento da instituição Casa da Esquina vem inicialmente por aspirações artísticas em um cenário que podemos caracterizar, do ponto de vista das razões que desencadeiam um ciclo de MST (Reeler, 2007), como de bloqueio uma vez que essas abordagens almeçadas ainda não eram tratadas e esse grupo as traz à tona. Havia práticas artísticas, porém, estas eram compartimentalizadas e a Casa traz isso à tona. Desta forma, nota-se nessa fase inicial também aspectos de uma desconstrução (ibidem) da forma tradicional de fazer arte na cidade segundo os equipamentos culturais convencionais uma vez que para o grupo fundador da Casa estes não promoviam a conexão entre linguagens diversas e a experimentação. Assim, na fase inicial do surgimento da Casa da Esquina, enquanto instituição, nota-se aspectos do ciclo da MST: bloqueios e desconstrução.

No primeiro momento as atividades acabaram por operar no âmbito da Arte. Porém, a postura questionadora e interventiva que permeava as atividades artísticas acabou por fazer perceber que fazia sentido também incorporarem a Economia Solidária:

É um espaço de experimentação, e não artística como inicialmente, porque nós inicialmente definíamos como a missão da Casa da Esquina criar um espaço de experimentação artística onde as pessoas poderiam vir à residência, cruzar com outros artistas, e acabou por ser um espaço de experimentação e de cruzamento de diversas áreas, não especificamente de áreas artísticas. Mas áreas artísticas e até com projetos de domínio mais social. Portanto, essas coisas acontecem porque as pessoas estão todas no mesmo espaço e porque existem relacionamentos entre as pessoas, então cria-se condições para que haja construção. Às vezes projetos que podem ser improváveis, e alguns deles nunca foram experimentados, porque de repente, começa a fazer uma coisa que não é habitual fazer, nunca experimentastes, e é um risco, mas é um risco que conseguimos assumir aqui porque nos também não temos muitos problemas em assumir esse tipo de risco. Quer dizer, não há uma missão tão estanque que nos obrigue a seguir uma determinada linha condutora da casa, por isso estamos sempre abertos à projetos nossos e a fazer coisas novas. Nada é impossível (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Essa fusão veio a se configurar como um dos diferenciais da Casa da Esquina e passou a ser determinante para a organização afirmar sua visão:

Reclamar a cidade, é assim encontrar e trabalhar sobre o lugar a que pertencemos, encontrar os espaços que nos separam e que nos unem, as fronteiras culturais, sociais, económicas que fazem de nós habitantes de diferentes espaços dentro de uma mesma cidade. Queremos encontrar novas arquiteturas e geografias, novos mapas, traçar os destinos visíveis e invisíveis que estão dentro da cidade e permitir escolhas aos seus habitantes, o nosso público. Da vontade de compreender a cidade e os seus espaços nasce também a vontade de conhecer os seus públicos e de encontrar no espaço público as afinidades que levam a um trabalho colaborativo com os e as habitantes da nossa cidade (Casa da Esquina, 2015).

Portanto, a introdução dos projetos em Economia Solidária provêm da experiência com as práticas artísticas e se dá pela visão da cidade enquanto um espaço coletivo. Assim, a gênese da Casa da Esquina enquanto instituição está associada a um contexto de bloqueios e desconstrução e a introdução dos projetos em Economia Solidária também vem de um amadurecimento em função de um caminho já percorrido na direção dessa visão de cidade.

A desconstrução é traço definidor da Casa da Esquina. A postura crítica acaba por facilitar isso. No caso dos projetos da Economia Solidária, esta se dá na medida em que eles buscam desconstruir comportamentos capitalistas, buscando instrumentalizar as pessoas para terem alguma autonomia para produzirem e adquirirem seus bens de formas mais independentes e coletivas. Desta forma, essa desconstrução também passa a ser uma forma de observar os hábitos e comportamentos capitalistas como problemas sociais complexos.

Portanto, já se observa na emergência da práticas na Economia Solidária, para além da abordagem complexa para os problemas por meio de uma desconstrução dos padrões capitalistas e das relações mercantis, o desejo por conceberem experiências sociais que expressassem uma visão de transformadora.

6.3.2 Propostas e ideias (Ciclo da IS) + Ponto de Virada (Ciclo da MST)

No que diz respeito às propostas e ideias, assim como a desconstrução, estas fazem parte da identidade da Casa da Esquina. A organização está voltada a desenvolver novas formas de se viver permeadas por valores como criatividade, solidariedade, reciprocidade, participação, entre outros. Assim, ela busca trazer vários olhares que contribuam para essa visão, se configurando como um espaço aberto aos que quiserem contribuir para tal reflexão. Ela passa a operar como esse espaço aberto e de diálogo, agregando abordagens diversas e buscando aproximar pessoas em uma lógica da reciprocidade. Não se concebe desenvolver um projeto só da Casa da Esquina porque acreditam que para o propósito da organização só faz sentido operarem com outros agentes.

Desta forma, propostas e ideias são transversais ao cotidiano da Casa da Esquina e determinam a forma dela operar. Isso é um traço marcante no sentido da Mudança Social Transformadora, um processo pouco planejado, mas há clareza das transformações que se quer provocar e a forma de se fazer isso não é realizada de maneira estrategicamente planejada (Reeler, 2007). A Casa da Esquina tem esse comportamento: há clareza do que se pretende construir mas as ações se dão de forma mais orgânica e intuitiva. Na fala das colaboradoras estas não mencionavam muito sobre métodos, planejamentos etc. Era reforçado o que queriam e como foram fazendo para tal. Elas se concentram mais no que querem, nas boas ideias existentes e em realizá-las. Embora haja os eixos de atuação, estes apresentam uma estrutura mais fluida, aberta à colaboração. Quando propus o cine-debate para o #Resistência elas imediatamente acharam válido e já foram pensando sobre quando fazer e quem trazer para o debate, pois a atividade daria sequência às discussões políticas que já vinham ocorrendo no Conversas Esquinadas²⁹.

No que diz respeito ao ponto de virada promovido pelas atividades da Economia Solidária, este se dá pela forma das atividades afirmarem a mudança desejada nas formas das pessoas se relacionarem e consumirem difundindo relações de partilha, troca e solidariedade. Nesse sentido, uma das primeiras atividades realizadas foi o Café-Costura, desenvolvido para as pessoas terem autonomia para produzirem e reaproveitarem suas roupas em um espaço de convivência.

²⁹ Conforme registrado no diário de campo e nas entrevistas

Observamos que o ponto de virada também se expressa na escolha por desenvolver um trabalho em rede. Nesse caso, tal aspecto assume um caráter de ruptura em relação à forma das organizações de Coimbra trabalharem. As formas convencionais para se pensar no bem estar na cidade são questionadas colocando que as instituições pouco apresentam novas idéias, são fechadas às novas idéias, ao diálogo, com um funcionamento pouco flexível e que isso é um obstáculo para se tornar a cidade um lugar melhor para se viver (sem as pessoas dialogarem, exporem o que querem e serem feitas ações participativas para tal):

Eu acho que poderia romper (*o trabalho em rede*) com o padrão das cidades das Quintas. Isso é polêmico o que eu estou a dizer(...) Cada um está na sua quintinha, cada um defende o seu quintal, e não há uma visão de uma cidade como um todo e que todos temos que trabalhar para um objetivo comum. Isso em Coimbra às vezes é difícil de conseguir (...) É cultural e histórico (Entrevista com colaboradora de organização parceira).

Desta forma, a Casa articula um espaço para que as pessoas e organizações abertas à colaboração desenvolvam suas idéias e, assim, se construam novas formas de convívio, produção e consumo. O *Supermarket* é um exemplo disso, pois criou um espaço para valorizar o trabalho de nanoprodutores locais (agricultores, artistas, artesãos) que pouco encontram espaço no varejo local mas também não se identificam com essa forma convencional de comércio.

6.3.3 Prototipagem (ciclo da IS) + Ponto de Virada (ciclo da MST)

Compreender a prototipagem tendo um programa como objeto de análise parece não ser tão consistente, pois o programa de atividades da Casa da Esquina em Economia Solidária é composto por projetos com evoluções específicas. Portanto, aqui faria mais sentido se o objeto de análise fosse um projeto, sendo possível identificar no quanto o teste à nova solução incorporou comportamentos que afirmam a mudança almejada.

6.3.4 Sustentação (Ciclo da IS) + Ponto de Virada; Adoção de Novas Ideias e Valores (Ciclo da MST)

No que se refere à sustentação, a Casa da Esquina tem um corpo de atividades desenvolvido, estruturado e conta com parcerias para sua manutenção, conforme já explorado no item sobre a apresentação da amostra e nas Dimensões e Espaços da Inovação Social. O que cabe chamar atenção aqui, em direção à Mudança Social

Transformadora, é a questão da rede que ela forma por meio do trabalho em conjunto, pois essa é a maior sustentação da Casa da Esquina, é sua espinha dorsal:

Pelo menos o objetivo principal da Casa de Esquina sempre foi esta coisa de conexão entre as diferentes pessoas, entre as diferentes áreas, portanto esse é o principal. Nós conseguimos conectar tudo e estar mais próximo possível das pessoas, no sentido de conseguir trabalhar em conjunto e fazer coisas que tenham sentido em conjunto. Para não sermos uma coisa estanque (Entrevista com colaboradora 2 da Casa da Esquina).

A partir desse trabalho em rede, buscam ser um espaço vivo onde as pessoas possam ser agentes de transformação podendo construir intervenções juntas e também desfrutar de novas experiências sociais:

Aqui a interação faz sendo as pessoas a participar das próprias coisas, trazendo as pessoas para elas próprias se tornarem agentes da mudança. O que nós queremos é as pessoas participarem das atividades. Quando nós estamos a fazer mercados de troca, são as pessoas que estão a participar de um paradigma do que pode ser uma nova economia (Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina).

Portanto, percebe-se aqui que essa rede acaba por viabilizar a adoção de novos valores. E encontrar pessoas e organizações que compartilham dos mesmos passa a ser essencial para criar alternativas para experimentá-los e disseminá-los. Assim, a rede também passam a ser um ponto de virada porque juntos passam a afirmar a mudança que querem provocar:

Eu acho que no geral o que nos motiva e o que nos move é a mesma coisa. Agora se fazemos as coisas de forma diferente, também estamos a trabalhar em áreas diferentes, mas as motivações e os valores eu acho que estão lá, são mais ou menos iguais para todas as gentes. Porque quando nós promovemos atividades o que nós queremos são cidadãos e cidadãs que sejam mais ricos culturalmente, que tenham mais experiências e o que nós estamos a fazer é alargar o lote de experiência que tu podes usufruir nas cidades, é complementar a todo o resto do trabalho, eu penso que as outras pessoas que estão nos outros espaços também querem a mesma coisa e quando fundaram os seus espaços e as suas atividades, é isso que querem, enriquecer as pessoas. Proporcionar as pessoas um espaço em que se sintam bem, e que possam oferecer as pessoas coisas que sejam bonitas, ou que sejam boas... Que tornem a vida muito mais

agradável, ou que a façam questionar. Eu penso que isso é o que motiva toda a gente, eu tenho a sensação. E os valores por trás disso são sempre os mesmos, não é... Agora, as abordagens é que podem ser diferentes (ibidem).

Embora o trabalho em rede seja um diferencial, ainda encontram dificuldades para aproximar mais pessoas e instituições aos projetos. Nesse sentido, as resistências que a Casa da Esquina traz dizem respeito à incompreensão das pessoas associada à ideia de uma cidade com uma cultura de padrões de comportamento fixos:

Mas é difícil furar um esquema em que as coisas são muito compartimentadas. E é difícil qualquer coisa nova sobreviver numa cidade que é assim tão... Esta cidade tem regras, o que se pode e não pode fazer muito bem delineado. Existem formas de agir mesmo culturalmente. Deves fazer isso, não deves fazer aquilo. Isso faz parte dessas cidades que são pequenas... Existe uma forma....(Entrevista com colaboradora 1 da Casa da Esquina)

Porém, identificam que o trabalho em rede e persistência facilitaram para atrair as pessoas, o que contribui para enfrentar essa resistência:

Portanto, acima de tudo, o que foi difícil foi romper com esses padrões. Fazer as pessoas virem cá, e perceber o que era. E isso foi muito feito à custas das pessoas que vieram com todas as outras que trabalhavam cá, por causa da fotografia, aos elementos da ilustração, as pessoas que se relacionam com as entidades sociais, que nós temos aqui. E todos esses grupos são diferentes e todos eles vieram aqui parar e todas essas pessoas se sentem bem e trazem outras pessoas. E de repente nós temos esse agrupamento de frentes, de pessoas (ibidem).

Com isso, identificamos também que um diferencial que aglutina as pessoas nessa rede são os valores. Elas passam a compartilhar ideais de participação, solidariedade, troca e partilha. Assim, a afirmação da mudança também passa por essa questão, fazendo com que os valores também possibilitem a sustentação dessa rede.

6.3.5 Escala (Ciclo da IS) + Adoção de Novas Ideias e Valores (Ciclo da MST)

Aqui nos deparamos mais uma vez com o problema da amostragem, pois não podemos falar da escala de um programa como um todo. Teríamos que observar como isso ocorre com cada projeto. Nesse sentido, o único projeto da Casa da Esquina que tem

a característica de escala é o Mercado de Trocas e Adultos, cujo formato já foi disseminado para outras localidades.

5.3.6 Mudança Sistêmica (Ciclo da IS) + Criação de uma Nova Situação (Ciclo da MST)

Na trajetória que a abordagem em Economia Solidária que a Casa da Esquina percorre nota-se que a organização conseguiu reunir pessoas e instituições que acreditam em uma transformação e, mesmo que essa assuma uma dimensão utópica, eles estão refletindo, criando e experimentando alternativas. Entretanto, como passo importante para uma fase de mudança sistêmica, em que essas práticas e valores possam ser incorporados em outras estruturas, fica o desafio de disseminar as experiências para estruturas com lógicas mais fechadas. Já há um direcionamento para tal uma vez que são apoiados pela Câmara Municipal e são convidados para algumas atividades que esta promove, trabalham com escolas infantis nas exposições artísticas, entretanto, ainda não constroem iniciativas junto com essas estruturas assim como o faz com os outros parceiros. Ainda não existe um trabalho co-construído com uma organização mais convencional. Essa pode ser uma forma de incidir em instâncias maiores de decisão que regem as políticas que interferem nos temas com os quais trabalham. Desta forma, aponta-se para um aprimoramento da capacidade de retenção (Ferreira, 2011), pois trata-se de fazer alianças estratégicas para disseminar não só os projetos mas também o trabalho em rede, sendo este uma condição que permite o desenvolvimento dos projetos.

6.4 Notas conclusivas sobre o modelo analítico aplicado ao caso

A aplicação do quadro analítico ao programa da Casa da Esquina em Economia Solidária trouxe algumas reflexões importantes no que diz respeito ao peso que a visão de mudança atribui ao seu perfil disruptivo, lhe atribuindo um comportamento muito transformador.

A atuação em Economia Solidária é bastante orientada por uma visão transformadora, pelo desejo de construir novas alternativas que permitam as pessoas vivenciarem hábitos de produção e consumo baseados na reciprocidade, solidariedade,

troca e partilha. Essa visão se apresenta de forma sistêmica e multidimensional, pois se propõe a criar alternativas e assume um posicionamento crítico ao capitalismo. Portanto, a emergência da inovação se dá de forma mais visionária e aspiracional. Desta forma, a aplicação do instrumento analítico acabou por mostrar o peso que os valores já desempenham na emergência da inovação.

O enquadramento teórico no que diz respeito a observação do caso como uma Inovação Social de acordo com a corrente de Moulaert mostrou-se elucidativo. Esse enquadramento permitiu compreender o programa em Economia Solidária de forma holística, destacando elementos que definem o caso como inovador, evidenciando assim a riqueza do trabalho em rede e de como este aglutina e dissemina formas de se viver com mais solidariedade, partilha e colaboração.

A trajetória marcada pela disrupção, desconstrução, afirmação de novos valores passa a se configurar como um trabalho de tradução, segundo Santos (2002). A ideia de promover novas relações sociais para que as pessoas possam juntas criar alternativas para suprirem suas necessidades (sejam estas alimentação, vestuário ou cultura/lazer) acaba por se configurar como uma zona de contato marcada pela reciprocidade da Economia Solidária. É uma zona de troca, de saberes, de aprendizados e de atores sociais diversos postos em contato para criarem e vivenciarem novos hábitos e comportamentos.

Nos deparamos com uma dificuldade em enquadrar a amostra nas fases de prototipagem e escala, pois foi escolhido um programa. Possivelmente essa dificuldade ocorreu porque os ciclos trazem uma dimensão evolutiva e o programa em Economia Solidária é composto por projetos com níveis de evolução diferentes. Por outro lado, tal aspecto foi importante para testar a aderência da fusão dos ciclos para a compreensão de programas.

CONCLUSÃO

O presente estudo assumiu como objetivo principal elaborar e testar um modelo analítico voltado a compreender processos de transformação social motivados por uma visão transformadora de mudança, que proponha novos valores e traga novos olhares e abordagens para as respostas sociais.

Foram escolhidos dois casos com escopos, temáticas e dinâmicas diversas para verificar a aplicabilidade do modelo de forma que este pudesse nos ajudar a compreender a dimensão evolutiva dos processos de mudança, possibilitando identificar a percepção assumida para os problemas, como suas abordagens romperam com as abordagens convencionais, qual a relevância das relações sociais estabelecidas e em que medida as respostas sociais expressam os valores que buscavam disseminar.

Assim, foi construído um Estado da Arte onde foram explorados conceitos que permitissem uma discussão sobre a emergência das respostas sociais, como elas se configuram e como a ideia de mudança se manifesta nas mesmas. Para explorar a emergência das respostas sociais, fizemos uma contextualização a partir da Complexidade para discutir a sistemicidade que os fenômenos possuem, das suas interdependências de forma a apontar como a abrangência do olhar assumido para os acontecimentos determina sua compreensão. Isso nos permitiu contextualizar a emergência das intervenções sociais no âmbito dos Problemas Sociais Complexos (GOVINT, 2014). Feito isso escolhemos a abordagem da Inovação Social, pois essa nos permite uma compreensão holística sobre como o processo de transformação social se configura e quais produtos ele gera. Assim, escolhemos a corrente de Moulaert e equipe (2010; 2013) uma vez que esta traz uma forte ênfase na mudança, onde esta ocorre sobretudo na dinâmica das relações e no ganho de capacidades. Essa abordagem da IS acaba por trazer um tom muito transformador às experiências sociais, dialogando com a Mudança Social Transformadora. Com isso, escolhemos a Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007) para caracterizar a transformação social almejada pelos processos de mudança que trazem consigo a disseminação de novos valores.

Esses conceitos, que trazem um olhar de sistemicidade, foram combinados em uma proposta analítica. Para além da operacionalização desses conceitos, tal proposta

sugeriu reunir os ciclos da Inovação Social (Murray u. a., 2010) e da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007). Embora o ciclo da IS traga como a experiência social amadurece, este não enfatiza como os novos valores que expressam o ideal de mudança são incorporados e disseminados. Desta forma, foi proposta a fusão entre os dois ciclos.

Para o exercício de aplicação do modelo analítico escolhemos amostras diversas. Assim, escolhemos aplicá-lo em um projeto de uma organização (Velhos Amigos, da Associação Atlas) voltado a idosos em situação de isolamento social, e em um programa (atividades da Economia Solidária na Casa da Esquina).

A caracterização da emergência da inovação social de acordo com um contexto de problemas sociais complexos foi elucidativa ao caso da Associação Atlas, pois o projeto Velhos Amigos acabou por realizar uma desconstrução do que era tido como o problema que demandava sua atuação, a carência alimentar, caracterizando-o como um sintoma de algo maior: o isolamento social. Essa desconstrução permitiu com que fossem enxergadas diversas vertentes do problema. Para a Casa da Esquina, tal caracterização apontou não só para uma olhar complexo para os hábitos e padrões capitalistas mas também para o peso da visão transformadora marcada pelo desejo de se criar experiências novas baseadas na reciprocidade, troca, partilha e solidariedade na emergência das atividades na Economia Solidária. Portanto, para a Casa da Esquina, os valores também determinaram a introdução da inovação.

Ao explorarmos a Inovação Social na experiência do Velhos Amigos, a corrente de Moulaert nos permitiu uma compreensão adequada, onde foi possível identificar no quanto a rede de apoio aos idosos articulada pela Associação Atlas está voltada a atender às necessidades dos idosos, nas novas relações que ela viabiliza. A operacionalização desta corrente com André e Abreu (2006) evidenciou que esta rede de apoio é a maior inovação gerada pelo caso, assim como ela dissemina valores de solidariedade de amizade na abordagem com os idosos. Para a Casa da Esquina, essa aplicação também foi elucidativa, pois pudemos perceber o esforço em conceber de forma coletiva novas alternativas de produção e consumo. Também se destacou a atuação em rede, a abordagem participativa e a como essa rede é motivada pela visão de transformação.

No que diz respeito a confluência entre os ciclos da Inovação Social (Murray *et al.*, 2010) e o da Mudança Social Transformadora (Reeler, 2007), esta trouxe discussões relevantes sobre o peso dos valores no desenvolvimento das respostas sociais, assim como permitiu reflexões sobre o modelo analítico.

No caso do Velhos Amigos, observou-se uma combinação entre as fases de ambos os ciclos. Foi possível identificar em como o diagnóstico da problemática promoveu uma desconstrução sobre o contexto dos idosos, trazendo sua situação de isolamento à tona. A ideia/proposta assumida para ser executada - de constituir uma rede de apoio aos idosos como forma de combate ao isolamento social - acaba por promover um ponto de virada, pois assume uma abordagem diferente e complementar a da exercida pelos serviços convencionais aos quais os idosos são submetidos, pois passam a prezar pelo estabelecimento de vínculos com os idosos a partir do voluntariado. A sustentação também passa a se configurar como um ponto de virada, pois a rede de apoio acaba por ser viabilizada encima de parcerias diversas, conectando novos atores sociais que não são os que tradicionalmente atuam nesses casos (Estado e Família). Assim, a rede de apoio passa a adotar novos valores marcados pelo cuidado, amizade e solidariedade com os idosos. Com isso, ficou evidenciado o potencial transformador do modelo criado que complementa os serviços públicos, pois combina recursos provindos de fontes/agentes diversos, estabelece um espaço voltado a compreender e atender as necessidades dos idosos e dissemina valores de solidariedade, amizade e cuidado.

Para a Casa da Esquina, a aplicação trouxe mais contribuições para o modelo analítico. Já na concepção das iniciativas, notou-se um peso para além de uma visão complexa dos problemas na configuração das respostas sociais, pois este caso evidenciou também a influência da visão de transformação já na introdução da inovação social. O instrumento contribui para ser evidenciada a disseminação dos valores de solidariedade, reciprocidade, troca e partilha em um ambiente criativo, voltado a promover a participação e a experimentação. Observamos algumas dificuldades para observar as fases de prototipagem em escala. Isso ocorreu possivelmente porque foi escolhido um programa de atividades para a amostra. As fases dos ciclos trazem especificidades na evolução das respostas sociais, dificultando com que estas etapas sejam localizadas no âmbito de um programa uma vez que este possui projetos com níveis de maturidade

diferentes. De todo modo, a tentativa de aplicar o instrumento em um programa foi relevante para indicar que é possível que alguns aspectos possam não ser evidenciados.

O exercício analítico permitiu algumas reflexões importantes sobre como tais casos assumem uma identidade muito comprometida em promover mudanças, sobre qual potencial disruptivo que cada um carrega à sua maneira. Foi notável a importância que os valores desempenham à sustentação das iniciativas sugerindo que, para além dos recursos (financeiros, materiais, humanos), as experiências sociais analisadas também são amparadas pelos valores que buscam disseminar, atribuindo as mesmas um potencial transformador em direção à mudança sistêmica.

Ambos os casos constroem uma narrativa de Inovação Social com muita valorização das relações. Nos seus discursos são sempre afirmadas não só as vantagens operacionais das parcerias mas a dimensão dos valores que elas adquirem para a mudança que querem construir. Desta forma, suas estruturas organizacionais assumem um formato orientado para as relações, para gerir-las. As relações ultrapassam seu papel enquanto recursos transcendendo à dimensão de valor. A Casa da Esquina chama as pessoas para a construção coletiva, para a experimentação de novos hábitos de produção e consumo. O Velhos Amigos as chama para olhar e se aproximarem dos idosos em isolamento social. Um se destaca no trabalho coletivo e na experimentação como meios para mudança que acredita e o outro na construção de vínculos de solidariedade e amizade entre pessoas. Portanto, estabelecer novas relações que constituam a mudança almejada passa a ser um elemento estratégico definidor dos casos.

Porém, na forma dessas relações operarem, estas acabam se diferenciando. O Velhos Amigos as utiliza de forma a dinamizar sua estrutura de projeto, a uma estrutura criada pela Associação Atlas. A Casa da Esquina já situa isso na dimensão do trabalho em conjunto, em parceria, na formação de uma rede que vai construir as experiências juntos. Sem dúvida, as relações com atores diversos são essenciais para viabilizar os objetivos mas estas são utilizadas de formas diferentes. Entretanto, trazem em comum parceiros diversos e uma estrutura organizacional voltada a se relacionar com os mesmos.

Ainda no âmbito das interações sociais, ambos os casos surpreenderam por revelar elementos significativos para estabelecer vínculos com os parceiros,

desenvolvendo uma relação virtuosa com estes. Desta forma, os recursos humanos de ambas organizações surgem como elementos que fazem a diferença no estabelecimento das redes, pois mantêm as pessoas próximas. As colaboradoras das duas organizações eram sempre citadas nas entrevistas de uma forma positiva. De uma certa maneira, elas personificavam as iniciativas. Tal característica reforça os recursos humanos como uma ferramenta de poder (Kanter, 1988), ao ponto da competência de se relacionar com as pessoas ser uma qualificação (André e Abreu, 2006) estratégica ao sucesso da inovação.

Ambos os casos preservam seus objetivos, têm clareza da mudança social que querem provocar mas não têm um escopo completamente engessado, sua atuação tem fluidez. O Velhos Amigos usa a entrega das refeições como uma motivação para os demais serviços e esses serviços variam conforme o tempo e o lugar. A Casa da Esquina também apresenta as mesmas características só que de forma mais evidente porque ela também traz como essência a experimentação. Ambos evoluem conforme as parcerias vão se estabelecendo e conforme a compreensão do contexto se aprofunda. Esse aspecto confirma a trajetória evolutiva que a inovação percorre rumo à mudança (Ferreira, 2011: 06, 09).

Desta forma, para uma evolução em direção a uma mudança sistêmica em ambos os casos, esta pode se dar por meio da ampliação da capacidade de reforço (ibidem), de forma que as inovações geradas possam reverberar em uma dimensão maior. No caso da Associação Atlas, isso pode se dar por meio da participação dela em redes e espaços de decisão voltados a desenvolverem políticas sociais com idosos. No caso da Casa da Esquina, em co-criar junto com instituições que possuam lógicas mais fechadas.

Por fim, o modelo analítico proposto acabou por permitir essa reflexão para os dois casos. Ele permitiu compreender o potencial de mudança dos mesmos, evidenciado o peso que os valores que disseminam desempenham à suas identidades transformadoras. Como proposta de melhoria para o modelo analítico, este poderia ficar limitado a compreensão de projetos específicos e também apontar como possibilidade, na discussão para caracterização da emergência das experiências sociais, a busca por concretizar uma visão transformadora.

LISTA DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvord, Sara H.; Brown, David L.; Letts, Christine W. (2004) “Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study”, *The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government Harvard University*. Working Paper #15. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886304266847> [10 de maio de 2016]

André, Isabel; Abreu, Alexandre (2006) “Dimensões e espaços da Inovação Social” *Finisterra*. XLI(81), 121-141. http://www.ces.uc.pt/projectos/pis/wp-content/uploads/2014/01/As-dimens%C3%B5es-inova%C3%A7%C3%A3o-social_Andr%C3%A9Abreu.pdf [10 de maio de 2016]

Barancelli, Valéria (2016) *A governação em rede em sistemas sociais complexos : um estudo de caso sobre o trabalho social com pessoas sem abrigo*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/31858> [01 de março de 2017]

Bureau of European Policy Advisors at the European Commission – BEPA (2010) *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13402/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> [15 de maio de 2016]

Byrne, David (2005) “Complexity, configurations and cases” *Theory, Culture & Society*. 22(5), 95-111, <http://tcs.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/5/95> [26 de janeiro de 2017]

Candel, Jeroen J.L.; Breeman, Gerard E.; Termeer, Catrien J.A.M. (2015) “The European Commission’s ability to deal with wicked problems: an in-depth case study of the governance of food security” *Journal of European Public Policy*, <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13501763.2015.1068836> [10 de janeiro de 2017]

Centro Internacional de Longevidade Brasil (2015) *Envelhecimento Ativo: Um Marco Político em Resposta à Revolução da Longevidade*. Rio de Janeiro: Centro Internacional de Longevidade Brasil, <http://ilcbrazil.org/portugues/wp->

content/uploads/sites/4/2015/12/Envelhecimento-Ativo-Um-Marco-Pol%C3%ADtico-ILC-Brasil_web.pdf [10 de abril de 2017]

Cilliers, P. (1998). *Complexity & Postmodernism: Understanding complex systems*. London: Routledge, <http://14.139.206.50:8080/jspui/bitstream/1/1690/1/Cilliers, Paul - Complexity and Postmodernism.pdf>. [03 de janeiro de 2017]

Commonwealth of Australia (2007). *Tackling Wicked Problems: A Public Policy Perspective*. Commonwealth of Australia, http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0005/6386/wickedproblems.pdf%5Cpapers2://publication/uuid/D9108BFC-DBB3-49B7-AA06-9C75158C20CF [15 de janeiro de 2017]

Conklin, Jeff (2005) “Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems” <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181b9228f> [13 de janeiro de 2017]

Cottam, Hillary (2011) “Relational welfare” *Soundings*, 48, http://www.participle.net/includes/downloader/MTg0NzMwNzI4NjZkMGQ1MTA4MzAxMGQyZGYzNmJjYjhvy_Bkw5J5tvpI8s7ajaLKNFZZa1R5Vm1Lam05Y2ZibHROWnE5SmFwQkx1dUV5bUM0OG9CTVh2YjNob0VRaytLNjFoS005bS9zMTFpdk41eUpzRisrMjl6VEcyeXVxRHFIZFFeAFE9PQ [1 de julho de 2017]

Coutinho, Clara P. (2014) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.

Cruz Filho, P.R.A.(2012) “As formas de comercialização na economia social e solidária e os princípios de comportamento econômico de Polanyi” *Otra Economía*, 6(10), 79-97 <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/otra.2012.610.07> [11 de julho de 2017]

Curvello, João; Scroferneker, Cleusa (2008) “ A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhman e Edgard Morin” *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*. 11. <http://compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/307/300> [15 de janeiro de 2017]

Defourny, Jaques; Nyssens, Marthe (2013) “Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?” in Moulaert, Frank; MacCallum, Diana; Mehmood, Abid; Hamdouch ,Abdelillah (eds.). *The International Handbook On Social Innovation Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar. 41-49

Espejo, Raul (2007) “Giving requisite variety to strategic and implementation processes: theory and practice” JAIST Conference, http://www.academia.edu/28549328/Giving_Requisite_Variety_to_Strategic_and_Implementation_Processes_Theory_and_Practice1 [20 de janeiro de 2017]

Ferreira, Sílvia (2009) “A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual” *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 84, 169-192.

Ferreira, Sílvia (2011) “Scaling social impact under different governance : an analytical proposal 1 modes of welfare” in *3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise*. Roskilde, Denmark uly 4-7, 2011. EMS European Research Network.

Ferreira, Sílvia (2014) “Sociological Observations of the Third Sector Through Systems Theory: An Analytical Proposal” *Voluntas: International Journal Of Voluntary & Nonpro- fit Organizations*. 25(6), 1671-1693.

Franco, Augusto de (2008) “ Escola de Redes: tudo que é sustentável tem o padrão de rede. Sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21” *ARCA – Sociedade do Conhecimento*. <https://www.slideshare.net/augustodefranco/tudo-que-sustentvel-tem-o-padro-de-rede> [12 de março de 2017]

Grilo, Patrícia A.B. (2013) *A complexidade na intervenção com famílias socialmente vulneráveis : um estudo de caso do CAFAP*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/24610> [25 de janeiro de 2017]

Guijt, Irene (2008) *Critical Readings on Assessing and Learning for Social Change: A Review*. Brighton: Institute of Development Studies. <https://www.ids.ac.uk/files/Db21.pdf> [20 de julho de 2016]

Hulgard, Lars; Ferrarini, Adriane V. (2010) “Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública?” *Ciências Sociais Unisinos*. 46(3), 256–263.

Kanter, Rosabeth M. (1988) “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations” *Research in Organizational Behavior*. 10, 169–211.

Laville, Jean L. (2009) “A economia solidária: Um movimento internacional” *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 84, 7–47.

Marques, Rui (ed.) (2014) *Problemas Complexos e Governação Integrada*. Lisboa: Govint, 2014.

Michailakis, Dimitris; Schirmer, Werner (2014) “Social work and social problems : A contribution from systems theory and constructionism” *International Journal of Social Welfare*, 23,431–442. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsw.12091/abstract> [07 de julho de 2017]

Mooney, Linda A.; Knox, David; Schacht, Caroline (2007) *Understanding social problems. Understanding Social Problems*. Belmont: Thomson Wadsworth. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Thinking+About+Social+Problems#1>. [20 de julho de 2016]

Moulaert, Frank.; Martinelli, Flavia; Swyngedouw, Erik; González, Sara (2005), “Towards Alternative Model(s) of Local Innovation” *Urban Studies*, 42(11), 1969–1990.

Moulaert, Frank; MacCallum, Diana; Mehmood, Abid; Hamdouch, Abdelillah (eds) (2010). *Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research. Katarsis*,

<http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/124376771EN6.pdf> [04 de março de 2017]

Moulaert, Frank; MacCallum, Diana; Mehmood, Abid; Hamdouch, Abdelillah (2013) “General Introduction: the return of social innovation as a scientific concept and social practice” in Moulaert, Frank; MacCallum, Diana; Mehmood, Abid; Hamdouch,

Abdelillah (eds.) *The International Handbook On Social Innovation Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar. 01-05.

Moulaert, Frank; MacCallum, Diana; Mehmood, Abid; Hamdouch, Abdelillah (2013) “Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice” in Moulaert, Frank; MacCallum, Diana; Mehmood, Abid; Hamdouch, Abdelillah (eds.) *The International Handbook On Social Innovation Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar. 13-22.

Morin, Edgar (1986) “A Complexidade e a Empresa” in Audet, Michel; Maloin, Jean L. (eds) *The Generation of Scientific Administrative Knowledge*. Quebec: Université Laval, 135–154. <http://escoladeredes.net/group/bibliotecaedgarmorin> [09 de novembro de 2016]

Morin, Edgar (2003) “ Da necessidade de um pensamento complexo” in Martins, Francisco M.; Silva, Juremir M. *Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e da cibercultura*. Porto Alegre: Sulina/Edpucrs, 1–27.

Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie; Mulgan, Geoff (2010) *The open book of social innovation*, London: NESTA and The Young Foundation, <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf> [15 de maio de 2016]

Neves, Clarissa E.B.; Neves, Fabrício M. (2006) “O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais” *Sociologias*. 182–207. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86819557006> [08 de janeiro de 2017]

Reeler, Douglas (2007) “A Three-fold Theory of Social Change and Implications for Practice, Planning, Monitoring and Evaluation” *Centre for Developmental Practice*, <http://www.cdra.org.za/threefold-theory-of-social-change.html> [20 de julho de 2016]

Reeler, Douglas (2015) “Exploring the Real Work of Social Change” *OD Practitioner*, 47, 15–24. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100415064&site=ehost-live>. [04 de abril de 2017]

Santos, Boaventura de S. (2013) *Pela Mão de Alice: o Social e o Político na Pós-*

Modernidade. Coimbra: Almedina

Santos, Boaventura de S. (2007) “Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes”. *Novos estudos- CEBRAP*. 79, 71-94. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002007000300004> [26 de maio de 2017]

Santos, Boaventura de S. (2002) “Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências” *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, 237–280. <https://rccs.revues.org/1285> [15 de dezembro de 2016]

Vieira, Tracey (2015) *Os Papéis das Organizações do Terceiro Setor na resposta aos Problemas Sociais*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/29684> [21 de março de 2017]

Vicari, Serena; Tornaghi, Chiara (2010) “Social innovation research: questions to the theorists” in Moulaert, Frank; MacCallum, Diana; Mehmood, Abid; Hamdouch, Abdelillah (eds). *Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. *Katarsis* <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/124376771EN6.pdf> [04 de março de 2017]

Villar, Rodrigo (2007) *Caderno Níveis de intervenção no desenvolvimento de base*. Timóteo: Rede Interamericana de Fundações e Ações Empresariais para o Desenvolvimento de Base RedEAmérica.

Outras fontes bibliográficas

Associação Atlas “Atlas People Like Us” <https://www.facebook.com/ATLAS.People.like.us/> [5 de dezembro de 2016]

Associação Atlas “Velhos Amigos” <http://www.atlaspeople.net/pt/projetos/projetos-em-curso/velhos-amigos/> [5 de dezembro de 2016]

Associação Atlas “Visão, Missão e Valores” <http://www.atlaspeople.net/pt/atlas/visao-missao-e-valores/> [5 de dezembro de 2016]

Casa da Esquina “Casa da Esquina” <https://www.facebook.com/casadaesquina/> [10 de dezembro de 2016]

Casa da Esquina (2016). *Apresentação Institucional 2015,2016*. Coimbra.

Casa da Esquina (2014). *Projeto de serviço educativo da Casa da Esquina Mercado de Trocas para Crianças e Jovens*. Coimbra

Casa da Esquina (2017), *Relatório de actividades 2017*. Coimbra

Esectv “A Casa da Esquina” <https://www.youtube.com/watch?v=PGz0MnoD4E4> [26 de maio de 2017]

Instituto Nacional de Estatística "Mantém-se o agravamento do envelhecimento demográfico, em Portugal, que só tenderá a estabilizar daqui a cerca de 40 anos" https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=277695619&DESTAQUESmodo=

APÊNDICES

Apêndice I - Registro do processo de recolha de dados

Técnica/ Método	Organização	Data	Contexto	Amostra	Tipo de registro	
Observação participante	Associação Atlas	18/01/2017	Formação de voluntariado	técnicas, diretora e voluntárias	Diário de campo	
	Associação Atlas	25/02/2017	Atividade de voluntariado	beneficiários, voluntário	Diário de campo	
	Associação Atlas	04/02/2017	Evento cultural - Chá das Cinco	beneficiários, voluntários, técnicas, diretora	Diário de campo	
	Associação Atlas	25/02/2017	Atividade de voluntariado	beneficiários, voluntário	Diário de campo	
	Associação Atlas	22/04/2017	Atividade de voluntariado	beneficiários, voluntário	Diário de campo	
	Associação Atlas	23/04/2017	Evento cultural - Chá das Cinco	beneficiários, voluntários, técnicas, diretora	Diário de campo	
	Associação Atlas	17/05/2017	Reunião para apresentação da pesquisa	técnicas e diretora	Diário de campo	
	Associação Atlas	27/05/2017	Atividade de voluntariado	beneficiária, voluntário	Diário de campo	
	Associação Atlas	24/06/2017	Atividade de voluntariado	beneficiária, voluntário	Diário de campo	
	Associação Atlas	26/07/2017	Atividade de voluntariado	beneficiária	Diário de campo	
	Casa da Esquina	09/05/2017	Reunião para apresentação da pesquisa	diretoras	Diário de campo	
	Casa da Esquina	11/05/2017	Palestra - <i>Girleffect</i>	diretora, parceiros, público em geral	Diário de campo	
	Casa da Esquina	18/05/2017	Organização e participação em cine-debate - filme #Resistência	diretoras, debatedores, espectadores	Diário de campo	
	Casa da Esquina	25/05/2017	Roda de conversa - Economia Solidária	diretora, debatedores, parceiros, público em geral	Diário de campo	
Casa da Esquina	11/06/2017	XX Mercado de Trocas	diretoras, crianças e seus familiares	Diário de campo		
Entrevista semi- estruturada	Associação Atlas	13/06/2017	Entrevista	Técnica	Transcrição	
	Associação Atlas	13/06/2017	Entrevista	Diretora	Transcrição	
	Associação Atlas	20/06/2017	Entrevista	Voluntário	Transcrição	

Associação Atlas	22/06/2017	Entrevista	Beneficiária	Transcrição
Associação Atlas	23/06/2017	Entrevista	Colaboradora de organização parceira	Transcrição
Casa da Esquina	20/06/2017	Entrevista	Diretora	Transcrição
Casa da Esquina	20/06/2017	Entrevista	Diretora	Transcrição
Casa da Esquina	23/06/2017	Entrevista	Colaboradora de organização parceira	Transcrição

Apêndice II – Guiões das entrevistas e da observação participante

Guião para entrevista semiestruturada

Tipo de amostra: diretor/a da organização do terceiro setor

Legenda: Pergunta principal (em negrito) / Pergunta secundária (caso questão não esteja contemplada na resposta à pergunta principal)

>Wicked problems

Objetivo: observar a capacidade das organizações em realizarem um diagnóstico, de forma que esta possibilite a caracterização do problema social como um *wicked problem* ou não.

1. Por que surgiu a iniciativa?

- 1.1 Qual/quais o(s) problema(s) que o projeto pretende resolver?
- 1.2 Quais as causas desses problemas/ Por que ele existe?
- 1.3 Quais hábitos dos indivíduos e das instituições que provocam esse problema?
- 1.4 Quais as maiores necessidades do público?
 - 1.4.1 Quem intervém ou deveria intervir (caso não o faça) para cada uma dessas necessidades?
 - 1.4.2 Quem participou na formulação do problema?

2. Quais as soluções existentes para esses problemas e quais as suas limitações?

- 2.1. Consegue identificar alguma situação em que outra iniciativa, que trabalhe com temática semelhante, provocou outro tipo de problema? Isso chegou a ocorrer no seu projeto?
- 2.2. Quais as (novas) soluções para essas problemáticas?
- 2.3. Quais as que a organização intervêm?
- 2.4. Quais que a organização gostaria de intervir e não pode? Por que não o pode?

>Inovação Social: Dimensões e Espaços

Objetivo: identificar como os casos estão orientados provocarem mudança social de forma a satisfazerem necessidades humanas e gerarem novas formas de poder para intervir nas problemáticas a partir de novas relações e capacidades geradas (IS segundo Moulaert, operacionalização André e Abreu).

Natureza

3. Por que essa iniciativa é importante?

4. O que ela entrega de mais valioso?

- 4.1. Qual a grande missão e objetivos da iniciativa?
- 4.2. O que a iniciativa busca combater?
- 4.3. Quais interações e diálogos que a iniciativa promove?
- 4.4. Qual a atividade principal da iniciativa? O que ela viabiliza?
- 4.5. Quais os principais valores que permeiam o trabalho?
- 4.6. Qual o principal tema/área de atuação da iniciativa?

Estímulos

5. Fale sobre os principais desafios que encontra para atuação nessa temática

- 5.1. Qual situação a iniciativa está orientada a superar e como o faz?
- 5.2. Quais são as maiores dificuldades para essa superação?
- 5.3. Quais desafios foram superados ao longo da iniciativa? Quais desafios atuais?
- 5.4. Qual o diferencial da iniciativa? O que ela traz de mais diferente?

Recursos

6. Olhando para a iniciativa como um todo, o que ela “sabe” fazer de melhor? Acha que criaram um novo saber para lidar com esse tema/problemática? Explique.

- 6.1. Considerando o tema de atuação, quais os conhecimentos que a organização possui para tal?
- 6.2. E para os conhecimentos que percebe que não possui? Como os adquire? Participa de formações? Busca parcerias/alianças?

7. Qual valor as relações desempenham para o trabalho de vocês?

- 7.1. Como se dá a relação com os beneficiários? De que forma a voz e as opiniões deles estão presentes na iniciativa?
- 7.2. E com os parceiros e voluntários?
- 7.3. Acredita que possuem uma forma especial de se relacionarem? Por quê?

Dinâmicas

8. Quais são os maiores diferenciais da organização para conseguir manter (e ampliar) a iniciativa?

- 8.1. Fale sobre as atividades que considera mais relevantes para a manutenção da iniciativa

Relação de Agência

9. Quem são os principais parceiros da iniciativa e qual o tipo de apoio desempenhado por eles?

- 9.1. Descreva quem são os parceiros públicos, parceiros privados e do 3º setor
- 9.2. Se vêm como parte de algum movimento social? Explique

10. Qual papel a organização desempenha ao articular essa rede de relações?

11. Qual o sentido dessa articulação para os objetivos da iniciativa?

>Inovação Social: aspectos organizacionais

Objetivo: caracterizar como a estrutura organizacional dos casos opera de forma a viabilizar as parcerias, o trabalho em rede. Será observada nessa estrutura a articulação que estas estabelecem entre pessoas, grupos, organizações e fontes de recursos. (variedade requerida + Kanter). Assim como a capacidade das organizações em estabelecerem as parcerias e se o formato da resposta social viabiliza estas últimas.

Relacionamento e estrutura - público alvo (geração da idéia, realização da idéia - aproximação com o público-alvo)

12. Considerando o público-alvo, o que a iniciativa traz de mais criativo em relação às outras abordagens?

- 12.1. Como percebe a reação dos beneficiários à iniciativa?
- 12.2. Quais ações desempenhadas pela iniciativa que a torna diferente das demais, principalmente das mais tradicionais/oficiais para essa temática?

Relacionamento e estrutura - ambiente interno (Geração da Idéia, Realização da ideia - ambiente de diálogo e de cooperação)

13. Como se dão os processos internos de decisão?

- 13.1. Quais as maiores competências dos técnicos e como eles as colocam a favor da iniciativa?
- 13.2. Como são os momentos em que surgem as idéias para serem incorporadas à iniciativa?
- 13.3. Como se dá o diálogo e debate de idéias no ambiente de trabalho entre você e os técnicos?

14. Como ocorre a relacionamento com os voluntários/parceiros-colaboradores no dia a dia?

- 14.1. Como absorvem as informações/sugestões provindas destes?

Relacionamento e estrutura – parceiros (construção da idéia, realização de parcerias, transferência e difusão)

15. Em que medida o formato do projeto é flexível e passível de ser aplicado em outras localidades?

- 15.1. Em que medida o formato do projeto permite mudanças e alterações? Como isso se deu ao longo da história dele?

16. Acha que os beneficiários e os parceiros compreendem bem o propósito da iniciativa? Por quê?

17. Qual o peso das interações/atividades de relacionamento com financiadores e apoiadores na rotina de trabalho de vocês?

- 17.1. Quais os esforços feitos para conseguirem financiamento?
- 17.2. Quais os esforços feitos para outras parcerias? Como as acessam?
- 17.3. Como se dão os processos de prestação de contas aos financiadores?
- 17.4. Como se dão os processos de prestação de contas aos apoiadores?

18. Qual o feedback dos financiadores e apoiadores ?

19. A iniciativa contribui para o trabalho de outras instituições? Como?

- 19.1. Qual o feedback dos parceiros institucionais?

>Mudança Social Transformadora

Objetivo: apontar na inovação gerada elementos disruptivos, capacidade de enfrentar resistências e novos valores adotados (Reeler); oferecer elementos de destaque para caracterizar o processo de transformação social, para identificar relação entre os ciclos da IS e da MST.

Elementos disruptivos/desconstrução

- 20. Antes da iniciativa, que dificuldades existiam para que se implementasse um projeto como esse?**
 - 20.1. O que acha que fizeram capaz de superar isso?
- 21. A iniciativa rompe com alguns padrões? Quais?**
- 22. O que a iniciativa criou de novo que já consegue colocar em prática continuamente?**

Resistências

- 23. Quais resistências enfrentou ao longo da iniciativa? Como as enfrentou?**
- 24. Quais enfrenta hoje e como as enfrenta?**

Novos valores

- 25. Quais novos valores são praticados pela iniciativa (que não estão presentes nas abordagens tradicionais)?**
- 26. Quais os maiores saberes e diferenciais da organização para conseguir manter e ampliar a iniciativa?**
- 27. Quais principais aprendizados acumulados ao longo da experiência?**
- 28. O que a iniciativa mostra que é possível?**

Roteiro para entrevista semiestruturada

Técnica: entrevista semiestruturada

Tipo de amostra: técnico da organização do terceiro setor

Legenda: Pergunta principal (em negrito) / Pergunta secundária (caso questão não esteja contemplada na resposta à pergunta principal)

>Wicked problems

Objetivo: observar a capacidade das organizações em realizarem um diagnóstico, de forma que esta possibilite a caracterização do problema social como um *wicked problem* ou não.

1. Por que surgiu a iniciativa?

1.2 Qual/quais o(s) problema(s) que o projeto pretende resolver?

1.3 Quais as causas desses problemas/ Por que ele existe?

1.4 Quais hábitos dos indivíduos e das instituições que provocam esse problema?

1.5 Quais as maiores necessidades do público?

1.5.1 Quem intervem ou deveria intervir (caso não o faça) para cada uma dessas necessidades?

1.5.2 Quem participou na formulação do problema? (caso tenha acompanhado essa fase)

2. Quais as soluções existentes para esses problemas e quais as suas limitações?

2.1. Consegue identificar alguma situação em que outra iniciativa, que trabalhe com temática semelhante, provocou outro tipo de problema? Isso chegou a ocorrer no seu projeto?

2.2. Quais as (novas) soluções para essas problemáticas?

2.3. Quais as que a organização intervêm?

2.4. Quais acha que seriam possíveis de serem adotadas pela organização mas não pode? Por que não o pode?

>Inovação Social: Dimensões e Espaços

Objetivo: identificar como os casos estão orientados provocarem mudança social de forma a satisfazerem necessidades humanas e gerarem novas formas de poder para intervirem nas problemáticas a partir de novas relações e capacidades geradas (IS segundo Moulaert, operacionalização André e Abreu).

Natureza

3. Por que essa iniciativa é importante?

4. O que ela entrega de mais valioso?

4.1. Qual a grande missão e objetivos da iniciativa?

4.2. O que a iniciativa busca combater?

4.3. Quais interações e diálogos que a iniciativa promove?

4.4. Qual a atividade principal da iniciativa? O que ela viabiliza?

4.5. Quais os principais valores que permeiam o trabalho?

4.6. Qual o principal tema/área de atuação da iniciativa?

Estímulos

- 5. Fale sobre os principais desafios que encontra para atuação nessa temática**
- 5.1. Qual situação a iniciativa está orientada a superar e como o faz?
 - 5.2. Quais são as maiores dificuldades para essa superação?
 - 5.3. Quais desafios foram superados ao longo da iniciativa? Quais desafios atuais?
 - 5.4. Qual o diferencial da iniciativa? O que ela traz de mais diferente?

Recursos

- 6. Olhando para a iniciativa como um todo, o que ela “sabe” fazer de melhor? Acha que criaram um novo saber para lidar com esse tema/problemática? Explique.**
- 6.1. Considerando o tema de atuação, quais os conhecimentos que a organização possui para tal?
 - 6.2. E para os conhecimentos que percebe que não possui? Como os adquire? Participa de formações? Busca parcerias/alianças?
- 7. Qual valor as relações desempenham para o trabalho de vocês?**
- 7.1. Como se dá a relação com os beneficiários? De que forma a voz e as opiniões deles estão presentes na iniciativa?
 - 7.2. E com os parceiros e voluntários?
 - 7.3. Acredita que possuem uma forma especial de se relacionarem? Por quê?

Dinâmicas

- 8. Quais são os maiores diferenciais da organização para conseguir manter (e ampliar) a iniciativa?**
- 8.1. Fale sobre as atividades que considera mais relevantes para a manutenção da iniciativa

Relação de Agência

- 9. Quem são os principais parceiros da iniciativa e qual o tipo de apoio desempenhado por eles?**
- 9.1. Descreva quem são os parceiros públicos, parceiros privados e do 3º setor
 - 9.2. Se vêm como parte de algum movimento social? Explique
- 10. Qual papel a organização desempenha ao articular essa rede de relações?**
- 11. Qual o sentido dessa articulação para os objetivos da iniciativa?**

>Inovação Social: aspectos organizacionais

Objetivo: caracterizar como a estrutura organizacional dos casos opera de forma a viabilizar as parcerias, o trabalho em rede. Será observada nessa estrutura a articulação que estas estabelecem entre pessoas, grupos, organizações e fontes de recursos. (variedade requerida + Kanter). Assim como a capacidade das organizações em estabelecerem as parcerias e se o formato da resposta social viabiliza estas últimas.

Relacionamento e estrutura - público alvo (geração da idéia, realização da idéia - aproximação com o público-alvo)

12. Considerando o público-alvo, o que a iniciativa traz de mais criativo em relação às outras abordagens?

- 12.1. Como percebe a reação dos beneficiários à iniciativa?
- 12.2. Quais ações desempenhadas pela iniciativa que a torna diferente das demais, principalmente das mais tradicionais/oficiais para essa temática?

Relacionamento e estrutura - ambiente interno e voluntários (Geração da Idéia, Realização da ideia - ambiente de diálogo e de cooperação)

13. Como se dão os processos internos de decisão?

- 13.1. Quais as suas competências e talentos colocadas a favor da iniciativa?
- 13.2. Como são os momentos em que surgem as idéias para serem incorporadas à iniciativa?
- 13.3. Como se dá o ambiente interno de diálogo e debate de idéias?

14. Como ocorre a relacionamento com os voluntários no dia a dia?

- 14.1. Como absorvem as informações/sugestões provindas dos voluntários?

Relacionamento e estrutura – parceiros (construção da idéia, realização de parcerias, transferência e difusão)

15. Em que medida o formato do projeto é flexível e passível de ser aplicado em outras localidades?

- 15.1. Em que medida o formato do projeto permite mudanças e alterações? Desde que começou a trabalhar no projeto foram feitas quais mudanças?

16. Acha que os beneficiários e os parceiros compreendem bem o propósito da iniciativa? Por quê?

17. Qual o peso das interações/atividades de relacionamento com financiadores e apoiadores na rotina de trabalho de vocês?

- 17.1. Quais os esforços feitos para conseguirem financiamento?
- 17.2. Quais os esforços feitos para outras parcerias? Como as acessam?
- 17.3. Como se dão os processos de prestação de contas aos financiadores?
- 17.4. Como se dão os processos de prestação de contas aos apoiadores?

18. Qual o feedback dos financiadores e apoiadores ?

19. A iniciativa contribui para o trabalho de outras instituições? Como?

- 19.1. Qual o feedback dos parceiros institucionais?

>Mudança Social Transformadora

Objetivo: apontar na inovação gerada elementos disruptivos, capacidade de enfrentar resistências e novos valores adotados (Reeler); oferecer elementos de destaque para caracterizar o processo de transformação social, para identificar relação entre os ciclos da IS e da MST.

Elementos disruptivos/desconstrução

20. Quais dificuldades que os outros projetos de temática semelhante enfrentam que acha que a iniciativa foi capaz de superar?

- 20.1. O que acha que fizeram capaz de superar isso?

- 21. A iniciativa rompe com alguns padrões? Quais?**
- 22. O que a iniciativa criou de novo que já consegue colocar em prática continuamente?**

Resistências

- 23. Quais resistências foram enfrentadas ao longo da iniciativa? Como foram enfrentadas?**
- 24. Quais enfrenta hoje e como as enfrenta?**

Novos valores

- 25. Quais novos valores são praticados pela iniciativa (que não estão presentes nas abordagens tradicionais)?**
- 26. Quais os maiores saberes e diferenciais da organização para conseguir manter e ampliar a iniciativa?**
- 27. Quais principais aprendizados acumulados ao longo da experiência?**
- 28. O que a iniciativa mostra que é possível?**

Guião para entrevista semiestruturada

Técnica: entrevista semiestruturada

Tipo de amostra: voluntário de organização do terceiro setor

Legenda: Pergunta principal (em **negrito**) / Pergunta secundária (caso questão não esteja contemplada na resposta à pergunta principal)

1. Descreva como sua atuação como voluntário da organização

1.1. Como ficou sabendo da iniciativa?

1.2. O que lhe motivou a ser voluntário nessa iniciativa?

1.3. Quais atividades desempenha?

>Wicked problems: focalizando o projeto

Objetivo: Observar se a compreensão que o voluntário assume da problemática social é a de um wicked problem; observar em que medida a visão do voluntário sobre a problemática está em sintonia e/ou complementa a visão da organização.

2. Na sua opinião, quais problemas a iniciativa busca combater?

3. Porque acha que esses problemas existem em Coimbra?

4. Quais as maiores necessidades do público?

5. Quem intervem ou deveria intervir (caso não faça) para a resolução desses problemas?

>Inovação Social: Dimensões e Espaços

Objetivo: compreender como o voluntário orienta sua atuação para a satisfação das necessidades humanas, quais capacidades e conhecimentos ele disponibiliza para tal, assim como se valoriza o estabelecimento de novas relações. (IS segundo Moulaert).

Natureza

6. Por que essa iniciativa é importante?

7. O que ela entrega de mais valioso?

Estímulos

8. Por que ser voluntário nessa temática é relevante para você?

9. Fale sobre as principais dificuldades que encontra na sua atuação como voluntário.

Recursos

10. Quais conhecimentos seus você disponibiliza para a iniciativa?

11. A organização promoveu alguma formação para voluntários? De quais participou?

Caso sim, descreva como foi.

12. Fale sobre a relação que você estabeleceu com os beneficiários.

12.1. Essa relação é importante para você? Comente.

12.2. Como sente a receptividade deles em relação a você?

>Inovação Social: aspectos organizacionais

Objetivo: Observar como a relação estabelecida entre o voluntário e a estrutura da organização está formatada para lidar com os wicked problems; verificar ele se sente confortável com a

estrutura do projeto, como se sente parte dela, assim como se esta é atrativa. (variedade requerida + Kanter)

Relacionamento e estrutura - público alvo (geração da idéia, realização da idéia - aproximação com o público-alvo)

13. Como se dá a relação entre você e a organização?

13.1. O que vocês conversam? Por quais meios?

14. Mudaria alguma coisa no projeto? Caso sim, o quê? Caso não, por quê?

Relacionamento e estrutura - ambiente interno e voluntários (Geração da Idéia, Realização da ideia - ambiente de diálogo e de cooperação)

15. Já chegou a dar idéias e sugestões para a organização? Caso sim, como isso se deu?

>Mudança Social Transformadora

Objetivo: identificar se o voluntário enxerga algum tipo de disrupção na iniciativa, se já pensou em desistir (resistência) e quais novos valores identifica sendo disseminados.

Elementos disruptivos/desconstrução

16. O que você acha que a iniciativa tem de mais diferente, que chama a sua atenção?

16.1. Identifica algum diferencial na iniciativa em relação a outras que trabalhem com voluntariado ou da mesma área de atuação?

Resistências

17. Alguma vez pensou em desistir de ser voluntário na iniciativa? Caso sim, por que não o fez?

Novos valores

18. Quais novos valores você sente que são praticados pela iniciativa?

19. Quais seus principais aprendizados acumulados ao longo da experiência como voluntário?

20. O que a iniciativa mostra que é possível?

Roteiro para entrevista semiestruturada

Técnica: entrevista semiestruturada

Tipo de amostra: colaborador/a de organização parceira

Legenda: Pergunta principal (em negrito) / Pergunta secundária (caso questão não esteja contemplada na resposta à pergunta principal)

> Introdução

Fale sobre sua organização e qual trabalho você realiza nela.

>Wicked problems

Objetivo: observar qual diagnóstico a organização parceira faz da problemática de forma que isso venha se agregar ao diagnóstico da organização empreendedora, de forma que isso possibilite a caracterização do problema social como um *wicked problem* – multidimensionalidade e visões diversas.

- 1. Na sua opinião, quais problemas a iniciativa busca combater?**
 - 1.5 Quais as causas desses problemas em Coimbra/ Por que ele existe?
 - 1.6 Quais as maiores necessidades do público?
- 2. Quais as soluções existentes para esses problemas e quais as suas limitações?**

>Inovação Social: Dimensões e Espaços

Objetivo: identificar como os casos estão orientados à transformação de forma a gerarem mudança ao satisfazerem necessidades humanas e gerarem novas formas de poder para intervirem nas problemáticas a partir de novas relações e capacidades geradas - (IS segundo Moulaert, operacionalização segundo André e Abreu). Identificar a nova relação/parceria que estabelecem, como agrega ao trabalho da organização parceira, capacidades que foram geradas para a mesma, se existe uma visão em comum que os une.

Natureza

- 3. Por que essa iniciativa é importante?**
- 4. Como se deu a aproximação com sua instituição?**
 - 4.1. Por que decidiram estabelecer uma parceria?
- 5. Em quê essa parceria agrega para o trabalho da sua instituição?**
- 6. Nessa parceria, quais papéis/atividades sua instituição desempenha?**
- 7. Quais novos saberes/capacidades esse tipo de trabalho conjunto que realizam gera para sua instituição?**
- 8. Como é trabalhar com uma instituição diferente da sua?**
 - 8.1. Quais as vantagens?
 - 8.2. Quais os desafios?

>Inovação Social: aspectos organizacionais

Objetivo: identificar o potencial da parceria estabelecida com as necessidades/visões do público-alvo.

9. Considerando o público-alvo, o que a iniciativa traz de mais criativo em relação às outras abordagens?

- 9.1. Como percebe a reação dos beneficiários à iniciativa?
- 9.2. Quais ações desempenhadas pela iniciativa que a torna diferente das demais, principalmente das mais tradicionais/oficiais para essa temática?

>Mudança Social Transformadora

Objetivo: apontar na inovação gerada elementos disruptivos, capacidade de enfrentar resistências e novos valores adotados (Reeler); como ambas instituições estão mirando um propósito em comum, o que juntos estabelecem de novo rumo à transformação social.

Elementos disruptivos/desconstrução

10. Antes da(s) iniciativa(s) que desenvolvem em parceria, que dificuldades existiam para que se implementasse um projeto como esse?

- 10.1. O que acha que fizeram capaz de superar isso?

11. A iniciativa que desenvolvem juntos rompe com alguns padrões? Quais?

12. O que a iniciativa que desenvolvem juntos criou de novo que já consegue colocar em prática continuamente?

Resistências

13. Quais resistências enfrentou ao longo da iniciativa? Como as enfrentou?

Novos valores

14. Quais novos valores são praticados pela iniciativa (que não estão presentes nas abordagens tradicionais)?

15. Quais os maiores saberes e diferenciais da organização para conseguir manter e ampliar a iniciativa?

16. Quais principais aprendizados acumulados ao longo da experiência?

17. O que a iniciativa mostra que é possível?

Roteiro para entrevista semiestruturada

Técnica: entrevista semiestruturada

Tipo de amostra: beneficiária da Associação Atlas

Observação: Para melhor adaptar à pessoa entrevistada, optou-se por fazer poucas perguntas mas que dessem a oportunidade dela falar à vontade.

>Wicked problems

Objetivo: observar como beneficiária descreve seu problema de forma a agregar ao que os demais entrevistados descrevem como a problemática a fim de caracterizar como um wicked problem ou não.

- 1. A Atlas tem auxiliado a senhora em quê?**
- 2. Como que esse apoio ocorre?**

>Inovação Social:

Objetivo: compreender como a beneficiária reage ao apoio recebido, se este atende às suas necessidades, se é gerada uma relação de confiança.

- 3. Gosta do que a Atlas faz? Por quê?**

>Mudança Social Transformadora

Objetivo: compreender quais valores vêm sendo praticados, quais pontos positivos a beneficiária aponta em relação às abordagens convencionais ao público idoso, como esta se sente sendo olhada.

- 4. É diferente do serviço desenvolvido pelos cuidados domiciliares? Por quê?**
- 5. O que mais gosta da Atlas?**

Guião para observação participante

Técnica: observação participante

Tipo de amostra: Reuniões com corpo-técnico das organizações; atividades em geral desenvolvidas com/pelas organizações

1. Problemas Sociais Complexos

- Perspectivas das problemáticas expressas na situação
- Como a problemática é tratada na situação (ou as problemáticas)?
- Hábitos que incidem sobre o problema/solução

2. Inovação Social

- Interações proporcionadas entre pessoas/grupos (são universos distintos?)
- O que há de novo?
- Conhecimentos presentes / conhecimentos desenvolvidos
- Novas formas de incidir sobre a problemática

3. Mudança Social

- A atividade rompe com o quê?
- Valores sendo praticados
- Em que medida é uma atividade disruptiva?
- A atividade mostra que o quê é possível?
- Visão de mudança que orienta a atividade

4. Pontos de atenção observados

- Problemas e dificuldades identificados na execução da atividade

