



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



INOVAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES
INTERSETORIAIS: UMA ANÁLISE EM
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DO SEMIÁRIDO
PARAIBANO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

GEISA MAGNA BEZERRA TORRES

CAMPINA GRANDE-PB 2023



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GEISA MAGNA BEZERRA TORRES

**INOVAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES
INTERSETORIAIS: UMA ANÁLISE EM
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DO SEMIÁRIDO
PARAIBANO**

Orientadora: Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

CAMPINA GRANDE-PB 2023

T693i

Torres, Geisa Magna Bezerra.

Inovação social e relações intersetoriais: uma análise em organizações sociais do semiárido paraibano / Geisa Magna Bezerra Torres. - Campina Grande, 2023.

91 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2023.

"Orientação: Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia."

Referências.

1. Inovação Social. 2. Organizações Sociais. 3. Parcerias Intersetoriais. 4. Ecossistemas. 5. Atores Sociais. 6. Gestão Ambiental. I. Correia, Suzanne Érica Nóbrega. II. Título.

CDU 005.591.6(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO
Rua Aprígio Veloso, 882, - Bairro Universitário, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES

GEISA MAGNA BEZERRA TORRES

"INOVAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES INTERSETORIAIS: UMA ANÁLISE EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DO SEMIÁRIDO PARAIBANO"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 24/03/2023

Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia - PPGA/UFCG
Orientadora

Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira - PPGA/UFCG
Examinador Interno

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho - PPAC/UFCG
Examinador Externo

Campina-Grande-PB, 2023



Documento assinado eletronicamente por **SUZANNE ERICA NOBREGA CORREIA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 02/04/2023, às 18:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **José Carlos Lázaro da Silva Filho, Usuário Externo**, em 03/04/2023, às 09:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **VINICIUS FARIAS MOREIRA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/04/2023, às 11:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **3241263** e o código CRC **BA96906A**.

*Às mulheres presentes na minha vida – mãe,
tias e avós – que não tiveram o direito e o
privilegio de estudar.*

AGRADECIMENTOS

Força e coragem conduziram-me até aqui. Gratidão a Deus por me fazer forte, dia após dia, concedendo tamanha coragem para continuar e não desistir desse árduo processo, permitindo-me concluir mais uma etapa da vida. Seu auxílio e direcionamento orientaram minhas decisões e cada detalhe da minha vida. Até aqui nos ajudou o Senhor!

Agradeço a minha família, em especial e com todo carinho aos meus pais, Maria José e Geraldo, por todo amor e suporte durante toda a vida, me concedendo o privilégio e a oportunidade de continuar estudando mesmo em meio as tempestades. Suas orações com certeza me ajudaram a seguir em frente e fizeram toda a diferença.

À minha orientadora, Profa. Dra. Suzanne Correia, por todo auxílio e disponibilidade durante essa jornada, a qual conduziu com competência e leveza todo processo. À banca examinadora, Prof. Dr. Vinicius Farias e Prof. Dr. Lázaro Silva Filho, pelas avaliações e contribuições no processo de qualificação e defesa que enriqueceram o trabalho final.

Às gestoras entrevistadas, que se dispuseram a participar da pesquisa com toda generosidade e disponibilidade no fornecimento das informações e na recepção em suas comunidades.

Aos laços construídos durante o mestrado, especialmente a José Luis, por sua amizade sincera que tornou tudo mais leve e descontraído ao compartilhar todos os perrengues do mundo acadêmico. E ao colega de orientação, Matheus, por toda confiança em dividir seu processo de formação, principalmente na fase final.

À Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (Fapesq-PB) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo financiamento da pesquisa por meio de bolsa.

TORRES, GEISA MAGNA BEZERRA. **INOVAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES INTERSETORIAIS: UMA ANÁLISE EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DO SEMIÁRIDO PARAIBANO**. 91 folhas. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2023.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como parcerias intersetoriais podem contribuir no processo de desenvolvimento de iniciativas de inovação social. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo composto por três etapas metodológicas distintas e relacionadas: inicialmente, por meio de um estudo bibliométrico, foi realizado o mapeamento da produção científica sobre parcerias intersetoriais em organizações sociais, visando analisar a congruência entre os campos científicos e gerar *insights* para as etapas posteriores. Em seguida, por meio do estudo da literatura, emergiram cinco dimensões interrelacionadas que permeiam e caracterizam o processo de inovação social em relação as parcerias (abordagem ecossistêmica, desafios e necessidades sociais, dinâmica do processo, resultados e benefícios, tensões, conflitos e barreiras), permitindo integrar os diversos atores as diferentes fases do processo inovativo e que possibilitou propor um *framework* que contextualiza os projetos intersetoriais de inovação social. Por fim, foi realizada uma análise empírica da atuação da rede de parceiros envolvidos em projetos intersetoriais de inovação social em cada fase do seu processo, por meio de um estudo qualitativo de múltiplos casos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atores-chave de organizações sociais do semiárido paraibano, além de pesquisa documental e observação não-participante, cujos dados foram analisados pela perspectiva de Bardin (2011) e com auxílio do *software* ATLAS.ti., o que resultou na identificação dos atores mais relevantes do ecossistema e os seus papéis nas colaborações em cada estágio do processo inovativo, fornecendo evidências de suas contribuições para o desenvolvimento da inovação social no contexto analisado. Os resultados demonstram, a partir da compreensão da dinâmica dos projetos intersetoriais de inovação social, que o desenvolvimento das ações de inovação social está subsidiado no processo de geração e transmissão de conhecimento, inovação e cocriação de valor social a partir de interações e cooperações intersetoriais em todas as fases, que facilitam as práticas sociais e o alcance de justiça social e econômica.

Palavras-chave: Inovação Social. Parcerias Intersetoriais. Organizações Sociais. Ecossistema.

TORRES, GEISA MAGNA BEZERRA. SOCIAL INNOVATION AND INTERSECTORIAL RELATIONS: AN ANALYSIS OF SOCIAL ORGANIZATIONS OF THE SEMIARID REGION OF PARAIBA STATE. 91 pages. Master Dissertation in Management – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2023.

ABSTRACT

This work aims to analyze how intersectoral partnerships can contribute to the process of developing social innovation initiatives. To this end, a qualitative study was carried out consisting of three distinct and related methodological steps: initially, through a bibliometric study, the mapping of scientific production on intersectoral partnerships in social organizations was carried out, aiming to analyze the congruence between the scientific fields and generate insights for later steps. Then, through the study of the literature, five interrelated dimensions emerged that permeate and characterize the process of social innovation in relation to partnerships (ecosystem approach, challenges and social needs, process dynamics, results and benefits, tensions, conflicts and barriers) , allowing the integration of the different actors in the different phases of the innovative process and which made it possible to propose a framework that contextualizes the intersectoral projects of social innovation. Finally, an empirical analysis of the performance of the network of partners involved in intersectoral social innovation projects at each stage of their process was carried out, through a qualitative study of multiple cases. Semi-structured interviews were conducted with key actors from social organizations, documentary research and non-participant observation, whose data were analyzed from the perspective of Bardin (2011) and with the help of the ATLAS.ti software., which resulted in the identification of the most relevant actors. of the ecosystem and their roles in collaborations at each stage of the innovative process, providing evidence of their contributions to the development of social innovation in the analyzed context. The results demonstrate, based on the understanding of the dynamics of intersectoral social innovation projects, that the development of social innovation actions is subsidized in the process of generation and transmission of knowledge, innovation and co-creation of social value from intersectoral interactions and cooperation in all stages, which facilitate social practices and the achievement of social and economic justice.

Keywords: Social Innovation. Cross-sector Partnerships. Social Organizations. Ecosystem.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa 17

Artigo 1

Figura 1 – Etapas da pesquisa..... 24

Figura 2 – Evolução das publicações 25

Figura 3 – Mapa de co-ocorrência de termos mais frequentes 31

Figura 4 – Rede de cocitação..... 33

Artigo 2

Figura 1 – *Framework* de desenvolvimento de projetos intersetoriais de IS 47

Artigo 3

Figura 1 – *Framework* teórico dos projetos intersetoriais de inovação social 54

Figura 2 – Rede de atores da Fonte de sabor 58

Figura 3 – Rede de atores do Bolo das Oliveiras 58

Figura 4 – Rede de atores da Emana Mel 59

Figura 5 – Rede da dimensão Desafios e necessidades sociais 60

Figura 6 – Rede da dimensão Mobilização de atores 61

Figura 7 – Rede da dimensão Dinâmica do processo 63

Figura 8 – Rede da dimensão Resultados e benefícios..... 68

Figura 9 – Rede da dimensão Tensões, conflitos e barreiras..... 71

Figura 10 – *Framework* empírico de projetos intersetoriais de inovação social 73

LISTA DE TABELAS

Artigo 1

Tabela 1 – Combinação de palavras-chave na busca inicial	24
Tabela 2 – Autores mais produtivos	26
Tabela 3 – Autores mais citados.....	27
Tabela 4 – Artigos mais citados	27
Tabela 5 – Periódicos mais influentes	30

Artigo 3

Tabela 1 – Identificação dos entrevistados.....	56
Tabela 2 – Caracterização dos objetos de estudo	57

LISTA DE ABREVIATURAS

ASA – Articulação do Semiárido Brasileiro

CERSA – Comitê de Energias Renováveis do Semiárido

IACOC – Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba

INSA – Instituto Nacional do Semiárido

PASPP – Programa de Ação Social de Políticas Públicas

PaqTcPB - Parque Tecnológico da Paraíba

PEASA – Programa de Estudos e Ações para o Semiárido

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

WOS – Web of Science

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa da Pesquisa	15
1.4 Estrutura do Trabalho	16
CAPÍTULO 1	19
RELAÇÕES INTERSETORIAIS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: CENÁRIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA PELA ABORDAGEM BIBLIOMÉTRICA.....	20
1 INTRODUÇÃO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1 Quantidade de publicações.....	25
4.2 Autores mais produtivos e citados	26
4.3 Artigos mais influentes.....	27
4.4 Periódicos mais influentes.....	30
4.5 Co-ocorrência de termos mais frequentes	31
4.6 Rede de Co-citação.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
CAPÍTULO 2	36
PROJETOS INTERSETORIAIS DE INOVAÇÃO SOCIAL: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK	37
1 INTRODUÇÃO.....	38
2 INOVAÇÃO SOCIAL	39
3 PARCERIAS INTERSETORIAIS	40
4 PROJETOS INTERSETORIAIS DE INOVAÇÃO SOCIAL	42
4.1 Abordagem ecossistêmica.....	42
4.2 Desafios e necessidades sociais	44
4.3 Dinâmica do processo	44

4.4 Resultados e benefícios	45
4.5 Tensões, conflitos e barreiras	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
CAPÍTULO 3	49
AÇÕES COLABORATIVAS EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL: UMA ANÁLISE MULTICASOS EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES NO SEMIÁRIDO PARAIBANO	50
1 INTRODUÇÃO.....	51
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	52
2.1 Inovação Social: uma perspectiva sistêmica	52
2.2 Projetos intersetoriais de inovação social: um <i>framework</i>	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1 Caracterização dos casos.....	57
4.2 Projetos intersetoriais de inovação social no semiárido paraibano	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE	86
Roteiro de entrevista.....	86
ANEXOS	89
Anexo I – Comprovantes de Submissão e Aprovação do Artigo 1	89
Anexo II – Comprovante de Submissão do Artigo 2	90
Anexo III – Comprovante de Submissão do Artigo 3	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

Os chamados grandes desafios globais enfrentados pelas sociedades no século XXI, exemplificados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, não podem ser suficientemente resolvidos por uma perspectiva unilateral, tão pouco por atividades puramente econômicas e/ou tecnológicas (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022; MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021). Este cenário requer uma abordagem integrada e aberta, baseada na cooperação, no conhecimento e na inovação, que possibilite a criação de valor e mudança social não apenas para um grupo isolado, mas para a sociedade como um todo.

É neste contexto que a Inovação Social ganha ênfase como uma alternativa viável e eficiente para resolver ou mitigar grande parte dos problemas globais, construída política e socialmente através da sociedade e para a sociedade (BATTISTI, 2019). De tal modo, inovações sociais emergem como novas ideias, sejam produtos, serviços ou modelos, para atender as necessidades sociais, permitindo a criação de novas relações e processos sociais colaborativos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Dada a complexidade associada aos problemas sociais enfrentados, as potenciais soluções promovidas pelas iniciativas de inovação social são, em sua maioria, de natureza multidisciplinar e não podem ser implementadas por organizações isoladas. Exige-se, para além do entusiasmo e participação cidadã, uma extensa rede formada por parcerias estratégicas entre diferentes setores (BABU et al., 2020; SADABADI; RAHIMI RAD, 2021). Assim, a inovação social poderá se originar de todas as partes da sociedade, uma vez que, atores de todos os setores societais são parceiros ativos da inovação social, com possibilidade objetiva de promovê-la e fomentá-la, tendo seu processo de desenvolvimento caracterizado pela atuação de atores-chave, tanto das organizações da sociedade civil, quanto de órgãos públicos, empresas privadas e da academia (ANDION; ALPERSTEDT; GRAEFF, 2020; CARL, 2020; DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020; HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020).

Nesse sentido, compreende-se que a potencialidade das inovações sociais está relacionada a um ecossistema vibrante, que seja capaz de promover estímulos e fornecer recursos, bem como sustentar a inovação social (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020). Logo, as dinâmicas intersetoriais devem não apenas considerar os atores de diferentes

setores envolvidos nas iniciativas, mas também seus ambientes, incluindo os modelos de governança e as normas legais e culturais, por exemplo (DOMANSKI, 2018).

Essa abordagem integrada admite, portanto, que diferentes atores possam contribuir de várias maneiras alternativas, como financiamento, apoio, estruturas, rede ou capacitação, facilitando a inovação social e dando a oportunidade dos envolvidos de participar com diferentes papéis (CARAYANNIS et al., 2021). Assim, o modelo de colaboração intersetorial é refletido em todo o processo de desenvolvimento da inovação social, resultando em benefícios e melhorias para a sociedade.

Não obstante a inovação social se configurar como um processo social aberto a interações e colaborações de atores de todos os setores, atuando em seus diferentes estágios, ainda permanecem limitados o conhecimento acerca do processo de desenvolvimento e implementação de inovações sociais (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022), principalmente em relação aos diferentes papéis e funções que cada ator desempenha em cada fase do processo inovativo (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021; SADABADI; RAHIMI RAD, 2021), bem como se configura as relações e interações entre eles (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020), que possam contribuir e facilitar a criação de valor e mudança social.

A literatura ainda destaca o potencial que as organizações de propósito social possuem na promoção de iniciativas sociais, com ambientes propícios ao seu desenvolvimento. Motivadas por grandes desafios, as organizações sociais buscam respondê-los criando soluções inovadoras para problemas e demandas ainda não atendidas (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022). Além do mais, muitas destas organizações dependem da formação de parcerias sociais para cumprir seus objetivos e garantir sua sustentabilidade, reunindo formas organizacionais contrastantes em um mesmo modelo de negócio (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009; JAY, 2013; YIN; JAMALI, 2021). Todavia, a literatura sobre parcerias intersetoriais em inovações sociais também evidencia a escassez de estudos com foco nas organizações sociais como atores essenciais na colaboração para criação de valor, uma vez que, as pesquisas são conduzidas predominantemente na perspectiva das empresas (AL-TABBAA et al., 2021).

Portanto, considerando as limitações teóricas-empíricas apontadas nos estudos, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **como a formação de parcerias pode contribuir no processo de desenvolvimento da inovação social?** Para responder este questionamento, são propostos a seguir os objetivos da pesquisa.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar como parcerias intersetoriais podem contribuir no processo de desenvolvimento de iniciativas de inovação social.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear a produção científica sobre parcerias intersetoriais em organizações sociais.
- Propor um *framework* que sistematize o processo de desenvolvimento da inovação social a partir de colaborações intersetoriais.
- Analisar empiricamente a atuação da rede de parceiros envolvidos nos projetos intersetoriais de inovação social em cada fase do seu processo.

1.3 Justificativa da Pesquisa

Reconhecer a inovação social como uma ferramenta de mudança ou reconfiguração das relações sociais, culturais e financeiras tem se potencializado em todo o mundo, em especial nas esferas políticas (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021). Este crescente interesse pela dimensão social da inovação, se dá devido aos recentes resultados promissores na mitigação de diversos eventos exógenos que assolam a sociedade, incluindo o cenário de crise pandêmica da COVID-19, que contribuem para a redução na capacidade de resposta do governo e motivam a formação de colaborações intersetoriais (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022; EL-CHAARANI, 2021; IBÁÑEZ et al., 2022; MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021).

A pesquisa evidencia que a inovação social é um campo emergente na literatura, e sua intersecção com a abordagem das parcerias intersetoriais ainda não foi totalmente explorada, principalmente em relação a forma de atuação dos diferentes atores ao longo do processo de inovação social. Nesse sentido, reforça-se a necessidade de uma abordagem mais sistêmica dos processos dinâmicos de inovação (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021), que ajudem a superar a abordagem estritamente unilateral e a forte concentração no empreendedor social como principal agente de mudança (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020).

Ademais, os pesquisadores da área evidenciaram que uma das principais tarefas da pesquisa em inovação social é avançar nos seus fundamentos teóricos e se dedicar a investigar

o seu processo de criação, implementação e manutenção (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022; DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020). Também há a necessidade de compreender empiricamente como as parcerias estratégicas para a inovação social são realizadas (BABU et al., 2020; BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021). Logo, pretende-se contribuir teórico e empiricamente sobre a temática, por meio de uma abordagem ecossistêmica avançar sobre a compreensão de como diferentes parceiros contribuem em cada fase do processo inovativo em iniciativas de inovação social, o que indica uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório.

Além disso, inovações sociais são um elemento qualitativamente novo no que tange o processo de desenvolvimento evolutivo socioeconômico configurado com base no conhecimento e na inovação (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021). Nesse sentido, considera-se que os aspectos da inovação social devem se tornar uma importante ferramenta para o planejamento do desenvolvimento urbano e regional, estimulando as esferas social, cultural, econômica, política e ambiental sustentável, do contexto ao qual está inserida (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021).

Sendo assim, a condução da pesquisa nesse escopo pode contribuir para o entendimento das relações intersetoriais envolvidos em processos de inovação social e auxiliar os atores dos ecossistemas de inovação social, empreendedores sociais, formuladores de políticas públicas e os beneficiários diretos da inovação, a compreender como ocorre o processo, as relações e recursos envolvidos, e portanto, contribuir na tomada de decisões estratégicas de como e o porquê investir e se envolver com práticas socialmente inovadoras.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa está estruturada na modalidade de artigos científicos, previsto no regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande (PPGA/UFCG). Os três artigos que compõe a pesquisa correspondem a cada um dos objetivos específicos, de forma lógica, permitindo responder ao objetivo geral. Uma síntese da estrutura do projeto de pesquisa, com o percurso metodológico adotado para elaboração de cada estudo, é apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa

INOVAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES INTERSETORIAIS: UMA ANÁLISE EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DO SEMIÁRIDO PARAIBANO				
PROBLEMA DE PESQUISA: Como a formação de parcerias pode contribuir no processo de desenvolvimento da inovação social?				
OBJETIVO GERAL: Analisar como parcerias intersetoriais podem contribuir no processo de desenvolvimento de iniciativas de inovação social.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ARTIGO CORRESPONDENTE	METODOLOGIA		
		ABORDAGEM METODOLÓGICA	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
1. Mapear a produção científica sobre parcerias intersetoriais em organizações sociais.	ARTIGO 1 Relações intersetoriais em organizações sociais: cenário da produção científica pela abordagem bibliométrica	Perspectiva analítica – estudo bibliométrico	Artigos e informações indexados na base de dados <i>Web of Science</i>	Análise bibliométrica (<i>software VOSviewer</i>)
2. Propor um <i>framework</i> que sistematize o processo de desenvolvimento da inovação social a partir de colaborações intersetoriais.	ARTIGO 2 Projetos intersetoriais de inovação social: proposição de um <i>framework</i>	Abordagem qualitativa – ensaio teórico	Revisão de literatura	Discussão teórica
3. Analisar empiricamente a atuação da rede de parceiros envolvidos nos projetos intersetoriais de inovação social em cada fase do seu processo.	ARTIGO 3 Ações colaborativas em projetos de inovação social: uma análise multicase em agroindústrias familiares no semiárido paraibano	Abordagem qualitativa – estudo multicase	Entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não-participante	Análise de conteúdo (<i>software ATLAS.ti</i>)

Fonte: Elaboração própria, 2023.

No primeiro artigo, busca-se mapear a produção científica sobre organizações sociais e parcerias intersetoriais, de forma mais abrangente, reunindo informações que destacam a congruência entre os campos científicos e oferecendo um panorama geral de pesquisa, bem como gerar *insights* para a consecução das próximas etapas.

A partir disso, utiliza-se a revisão de literatura para o desenvolvimento de um ensaio teórico, que discute e propõe um *framework* que integra os diversos parceiros ao processo de criação de valor, a partir da inovação social, dando origem ao segundo artigo. Os resultados desse estudo dão subsídio para cumprir o terceiro objetivo da pesquisa, visando analisar a proposição teórica empiricamente.

Assim, o terceiro artigo busca evidências, a partir de múltiplos casos, sobre a atuação da rede de atores envolvidos em projetos intersetoriais de inovação social que são desenvolvidos por organizações sociais e, portanto, validar o *framework* teórico proposto. Desse modo, os três objetivos, uma vez alcançados, possibilitam uma análise de como parcerias podem contribuir no processo de desenvolvimento de iniciativas de inovação social.

A última seção corresponde as conclusões do estudo, apresentando os resultados da investigação, suas contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas. De forma sucinta, os principais resultados alcançados no desenvolvimento dos artigos que compõe essa pesquisa e suas implicações prática e conceitual são demonstrados.

CAPÍTULO I

RELAÇÕES INTERSETORIAIS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: CENÁRIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA PELA ABORDAGEM BIBLIOMÉTRICA

RELAÇÕES INTERSETORIAIS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: CENÁRIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA PELA ABORDAGEM BIBLIOMÉTRICA¹

Intersectoral relations in social organizations: scenario of scientific production on the bibliometric approach

RESUMO

As formas organizacionais que priorizam a criação de valor social, recorrem cada vez mais a múltiplas atividades, atores e setores para lidar com a complexidade dos problemas socioeconômicos. Por sua vez, parcerias intersetoriais são formadas visando alcançar estrategicamente os objetivos sociais e econômicos. Nesse sentido, para melhor compreender a congruência entre os fenômenos envolvidos, o objetivo deste estudo é mapear a produção científica sobre parcerias intersetoriais em organizações sociais, por meio de uma análise bibliométrica das publicações indexadas na Web of Science no período 1945-2022. Os principais resultados apontam um aumento significativo no interesse científico sobre a temática nos últimos anos, com a contribuição de estudos teóricos e empíricos, predominantemente qualitativos. Os aspectos conceituais e sociais do empreendedorismo social e os aspectos estratégicos da rede de colaboração, bem como o caráter híbrido e inovador das organizações sociais e sua capacidade de gerar transformação social, destacaram-se como abordagens de pesquisa.

Palavras-chave: Parcerias intersetoriais. Organizações sociais. Bibliometria.

ABSTRACT

Organizational forms that prioritize the creation of social value increasingly resort to multiple activities, actors and sectors to deal with the complexity of socioeconomic problems. In turn, cross-sector partnerships are formed to strategically achieve social and economic objectives. In this sense, to better understand the congruence between the phenomena involved, the objective of this study is to map the scientific production on intersectoral partnerships in social organizations, through a bibliometric analysis of publications indexed in the Web of Science, in the period 1945-2022. The main results indicate a significant increase in scientific interest on the subject in recent years, with the contribution of theoretical and empirical studies, predominantly qualitative. The conceptual and social aspects of social entrepreneurship and the strategic aspects of the collaboration network, as well as the hybrid and innovative character of social organizations, and their ability to generate social transformation stood out as research approaches.

Keywords: Cross-sector partnerships. Social organizations. Bibliometrics.

1 INTRODUÇÃO

Diante dos desafios econômico, social, ambiental e político das últimas décadas, muito se tem abordado sobre a convergência da atuação de múltiplos *stakeholders* na busca de soluções viáveis e eficientes para os problemas da sociedade. Nesse contexto, a pressão e a complexidade dos problemas socioeconômicos enfrentados pela sociedade global, em uma

¹ Trabalho apresentado no XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022. Submetido à Revista Gestão & Regionalidade, Qualis A4, em 01/08/2022 e aprovado em 18/09/2022 (comprovantes anexos).

escala cada vez maior, transcendem as capacidades das organizações e dos setores em responder de maneira adequada a essas novas demandas de forma individual (EL-CHAARANI, 2021).

Ao mesmo tempo, também há crescente interesse sobre o papel social das novas formas organizacionais que surgem como uma alternativa ao modelo convencional de mercado e que viabilizam o desenvolvimento sustentável. Com características distintas e que não se limitam a busca pela lucratividade, essas organizações visam principalmente à criação de valor social, podendo assumir múltiplas formas (MAIR; MARTÍ, 2006; ZUR, 2021). Assim sendo, uma pluralidade de termos é utilizada para descrever as organizações sociais, as quais visam a solução de problemas socioambientais utilizando mecanismos de mercado, como: empresas sociais, negócios sociais, negócios inclusivos, empreendedorismo social e organizações híbridas (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; OKANO et al., 2022).

Apesar das narrativas do empreendedorismo social ser dominado pela atuação do empreendedor individual, os esforços tem sido direcionado a abordá-lo também como uma prática colaborativa (KOVANEN, 2021; MONTGOMERY; DACIN; DACIN, 2012), configurando uma condição viável e indispensável para cumprir com seus objetivos sociais e garantir a sua sustentabilidade financeira.

As parcerias intersetoriais, por sua vez, ganham espaço ao promover a junção de responsabilidades e capacidades distintas que atores de diferentes setores possuem. Ao envolver colaborações entre governo, empresas e organizações do terceiro setor, as parcerias intersetoriais, também denominadas como alianças sociais ou colaborações intersetoriais, tem o intuito principal de abordar causas e problemas complexos, nos âmbitos social e ambiental (CLARKE; CRANE, 2018; SELSKY; PARKER, 2005). Dessa forma, alinhados aos novos modelos de negócio, as parcerias evidenciam a urgência para uma abordagem sistêmica das práticas de sustentabilidade e responsabilidade social entre os atores que compreendem os três setores da economia.

Visto que a criação de colaboração tende a acelerar e tornar-se uma das modalidades organizacionais preferidas para enfrentar os dilemas do século XXI (AUSTIN; SEITANIDI, 2012), torna-se necessário desenvolver o campo teórico das parcerias sociais intersetoriais para melhor compreender as interfaces dessa prática colaborativa. Recentemente, em uma revisão sistemática da literatura, Kovanen (2021) abordou a colaboração em empreendedorismo social no contexto europeu, no qual identificou a colaboração da comunidade e do setor público, a colaboração para recursos e empregos e a colaboração em nível de rede como as três principais linhas de pesquisas na área.

Entretanto, é imprescindível compreender a congruência entre os fenômenos das organizações sociais e as parcerias intersetoriais desenvolvidas no campo científico de forma mais abrangente e conjunta, tendo em vista que, apesar dos avanços e do crescente interesse acadêmico demonstrado nos últimos anos, ainda é uma temática que carece de consolidação teórica e maior clareza quanto aos seus termos, definições e vertentes. Dessa forma, a esquematização dos estudos já realizados e suas contribuições podem produzir *insights* para condução de novos estudos que fortaleçam o campo de pesquisa e sua compreensão.

Nesse sentido, este artigo tem por objetivo mapear a produção científica sobre parcerias intersetoriais em organizações sociais, a partir de uma abordagem bibliométrica, considerando a base de dados da *Web of Science* (WoS). Com isso, pretende-se identificar a evolução histórica das publicações indexadas na plataforma WoS, quem são os principais autores que contribuem para a temática, quais os artigos e periódicos mais influentes, os termos mais frequentes a partir do mapa de co-ocorrência e como a rede de cocitação está configurada, fornecendo um panorama geral acerca dos fenômenos abordados conjuntamente.

Portanto, espera-se contribuir para estudos que tratam da temática sobre organizações sociais e colaboração intersetorial, podendo auxiliar pesquisadores a compreender o atual cenário das produções sobre o tema, a tomar decisões para pesquisas e publicações futuras,

como também estimular debates que enriqueçam o campo. Ainda, o estudo pode conduzir o surgimento de novas relações intersetoriais que visem o desenvolvimento de ações estratégicas entre empreendedores, organizações sociais, instituições de fomento e poder público.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, é realizada uma discussão teórica sobre as relações de colaboração em organizações sociais. Na terceira seção, detalham-se os aspectos metodológicos empregados na condução da pesquisa. Essa descrição metodológica abre caminho para a quarta seção, na qual os resultados são apresentados e analisados. Por fim, a última seção é dedicada às considerações finais, limitações e recomendações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os novos tipos de organizações que apresentam, desde a sua concepção, como objetivo principal a criação de valor social, são modelos de negócios inovadores que buscam resolver ou ao menos mitigar os problemas socioambientais vivenciados (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). No entanto, não há consenso quanto aos modelos e tipologias relacionados às organizações com propósitos sociais, nem a sua nomenclatura, podendo ser adotado uma pluralidade de termos – empreendimentos sociais, negócios sociais, negócios inclusivos e empresas sociais, por exemplo – dependendo do contexto investigado (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; DEFOURNY; NYSSSENS, 2017). Da mesma forma, é recorrente no campo acadêmico acerca do tema destacar a falta de consenso e a amplitude de definições, além de uma agenda de pesquisa que não está claramente definida (NICHOLLS, 2010; OKANO et al., 2022; ZUR, 2021).

Na literatura, o domínio das narrativas sobre empreendedorismo social está centralizado à figura do empreendedor individual, comumente visto como herói (MAIR; MARTÍ, 2006; MONTGOMERY; DACIN; DACIN, 2012; NICHOLLS, 2010), em contraste ao segundo conjunto que localizam o empreendedorismo social ligado a ambientes comunitários e que priorizam a ação de grupo ou rede (NICHOLLS, 2010). Nicholls (2010), também identificou o modelo organizacional dominante para o empreendimento social, sendo aquele que alinha a lógica e estratégias de mercado à lógica social, refletindo no tipo ideal de negócio social.

De modo geral, com a missão de criar e sustentar valor social, os empreendedores sociais exercem papel de agentes de mudança (DEES, 1998) em comunidades e sociedades que atuam, ao adotar modelos de negócios que oferecem soluções criativas para questões sociais de alta complexidade (ZAHRA et al., 2009). À vista disso, os empreendedores sociais necessitam tomar decisões estratégicas, criar e buscar oportunidades que garantam o alcance dos objetivos sociais ou ambientais.

Devido à complexidade inerente aos problemas socioambientais e as pressões econômicas e políticas, a junção de múltiplas forças e a promoção da colaboração entre diversas organizações de diferentes setores da sociedade (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020) torna-se uma abordagem necessária para viabilizar a solução dos problemas e a sustentação do negócio. Dessa maneira, o empreendedorismo social por uma perspectiva mais ampla, envolve um processo inovador e de combinação de recursos para criar valor social (MAIR; MARTÍ, 2006), que pode ocorrer dentro ou entre diferentes setores (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Neste contexto, as parcerias intersetoriais ganharam destaque na literatura como uma nova vertente dos estudos relacionados às alianças estratégicas (SILVA et al., 2020). Como uma nova forma de arranjo político-econômico, as parcerias intersetoriais buscam conciliar o melhor de dois mundos: a eficiência de mercado e o bem-estar social, a criação de riqueza e a justiça social (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009). Essa forma de parceria estabelece

ações de colaboração entre organizações de dois ou mais setores, cujo foco está em elaborar e implementar projetos e programas em prol da comunidade, solucionar um problema social, atender a população marginalizada ou defender causas de interesse público (CLARKE; CRANE, 2018).

Compreende-se que, apesar de fortes e diversas razões para colaborar, as parcerias reúnem formas organizacionais contrastantes (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009). Este cenário colaborativo abarca organizações e indivíduos com diferentes perspectivas, lógicas e motivações, o que tende a acarretar, além dos benefícios das parcerias, em tensões e desafios entre os aliados e para a gestão do negócio. Pode-se dizer que, esses desafios e tensões são provenientes do caráter híbrido das organizações sociais, que combinam lógicas institucionais conflitantes, ou seja, um conjunto de padrões que combinam ações, valores e regras, muitas vezes antagônicos (BATTILANA; DORADO, 2010; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014), além dos diferentes tipos de organização envolvidas nas parcerias.

As pesquisas que envolvem organizações sociais são caracterizadas por uma abordagem multidisciplinar, uma vez que reúne contribuições de diferentes áreas do conhecimento, como as ciências sociais, políticas, ambientais e econômicas, além da teoria organizacional, gestão, política social e geografia (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Essa característica pode ajudar a explicar a diversidade de lentes teóricas que envolvem o campo e a dificuldade de se chegar a um consenso.

Compreender a relação entre as organizações sociais e as formas de colaboração, como as parcerias intersetoriais, torna-se relevante para abordar o empreendedorismo social como uma prática colaborativa (KOVANEN, 2021). Embora estudos já venham buscando compreender as formas de colaboração e como elas atuam no contexto das organizações sociais, é importante também conhecer, caracterizar e avaliar essa base de estudos que já fora produzido dentro dessa temática, o que poderá ajudar que pesquisas futuras sejam melhor direcionadas. Sendo assim, a seção seguinte delinea os procedimentos metodológicos adotados para realização desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de mapear a produção científica sobre parcerias intersetoriais em organizações sociais, adotou-se o método de análise bibliométrica, que combina diferentes estruturas, ferramentas e técnicas para análise de publicações (AKHAVAN et al., 2016). A análise está fundamentada nos princípios da Bibliometria, que compreende a Lei de Bradford (produtividade de periódicos), Lei de Lotka (produtividade científica de autores) e Lei de Zipf (frequência de palavras) (GUEDES; BORSCHIVER, 2012).

Na fase de planejamento da pesquisa, a base de dados multidisciplinar *Web of Science* (WOS) foi escolhida e as palavras-chave de busca que compreendem os dois campos de pesquisa foram determinadas. O primeiro grupo de palavras abrange os termos utilizados para definir as organizações sociais (“*social organization*”, “*social enterprise*”, “*social business*”, “*social entrepreneurship*”, “*inclusive business*”, “*hybrid organization*”), enquanto o segundo grupo mapeia o campo das parcerias intersetoriais (“*partnership*”, “*ecosystem*”, “*triple helix*”, “*quadruple helix*”, “*quintuple helix*”, “*cross-sector*”, “*aliance*”, “*collaboration*”, “*cooperation*”). Utilizou-se o operador “*” para capturar as variações dos termos e o operador lógico “AND” para viabilizar todas as 54 combinações possíveis entre os grupos, conforme demonstrado na Tabela 1.

O critério de busca “Tópico”, que contempla a ocorrência dos termos nos títulos, resumos e palavras-chave das publicações, foi determinado para ampliar o escopo da pesquisa.

A fim de compreender a evolução da congruência entre as temáticas, não se limitou o período de análise, sendo pesquisados todos os anos disponíveis na base (1945-2022).

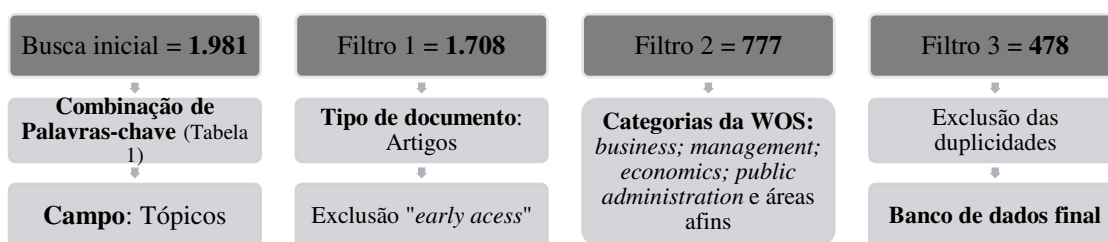
Tabela 1 – Combinação de palavras-chave na busca inicial

Palavras-chave	<i>social organization</i>	<i>social enterprise</i>	<i>social business</i>	<i>social entrepreneurship</i>	<i>inclusive business</i>	<i>hybrid organization</i>	Total
<i>partnership</i>	88	165	15	101	19	52	440
<i>Ecosystem</i>	171	91	14	120	8	14	418
<i>triple helix</i>	2	0	0	5	0	7	14
<i>quadruple helix</i>	0	1	0	3	0	0	4
<i>quintuple helix</i>	0	1	1	1	0	0	3
<i>cross-sector</i>	5	39	2	26	3	12	87
<i>Aliance</i>	104	20	2	25	2	24	177
<i>collaboration</i>	122	82	18	97	5	38	362
<i>cooperation</i>	364	32	7	41	4	28	476
Total	856	431	59	419	41	175	1981

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A etapa de coleta foi realizada em junho de 2022, retornando 1.981 documentos na busca inicial (Tabela 1). A partir disso, para efeitos de refinamento e melhor atender ao objetivo proposto, foram aplicados filtros aos resultados, restringindo a apenas artigos (excluindo-se os “*early acess*”), pertencentes às categorias “*business*”, “*management*”, “*economics*”, “*public administration*” e demais áreas afins. Por fim, os artigos repetidos foram excluídos, totalizando 478 artigos no banco de dados final. A Figura 1 resume as etapas da coleta na base de dados aqui descrita.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As análises dos dados foram realizadas com o auxílio do *software* VOSviewer®, versão 1.6.16, para visualização e construção de mapas bibliométricos, permitindo a avaliação de *clusters* (VAN ECK; WALTMAN, 2017). Para tanto, os dados bibliométricos foram gravados como “Registro completo e Referências citadas” e exportados da plataforma WoS no formato de arquivo delimitado por tabulação, sendo posteriormente adicionados ao *VOSviewer*. Também foi utilizado o *Microsoft Excel* para viabilizar a consolidação dos dados e construção das tabelas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

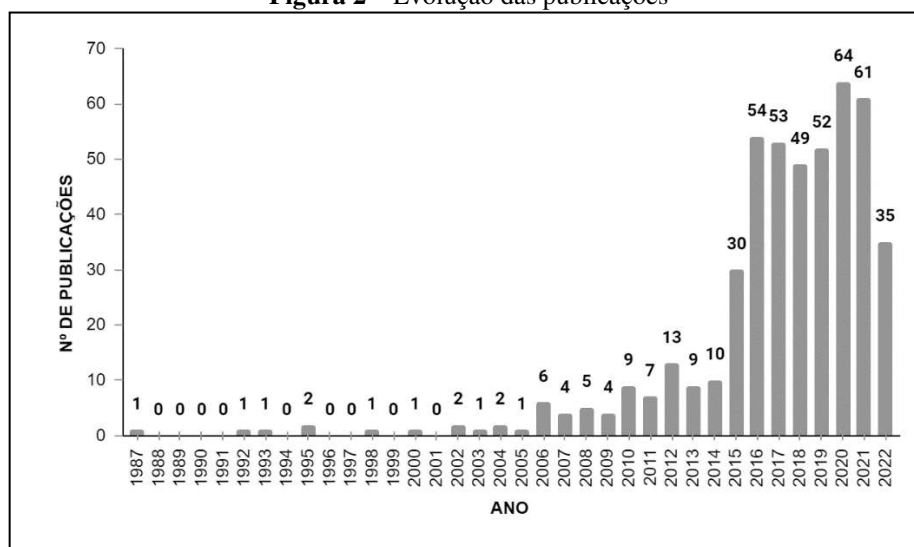
Para atender ao objetivo proposto, o banco de dados final composto por 478 artigos foi mapeado e analisado, utilizando as ferramentas dispostas pelo *VOSviewer*, no que tange os seguintes aspectos: a evolução das publicações, representada pela quantidade de registros na área; os autores que mais publicam e os mais citados; os artigos e periódicos mais influentes e, por fim, a análise de *clusters* dos termos de maior ocorrência e das redes de cocitação.

4.1 Quantidade de publicações

Apesar de não ter limitado um período de tempo na base de dados, a consulta registrou resultados a partir do ano de 1987, com apenas uma publicação. O artigo intitulado “*Public-Private Cooperation and Hybrid Organizations*”, de autoria de Emmert e Crow (1987), publicado pelo *Journal of Management*, buscou examinar a natureza e o papel das organizações híbridas como mecanismos de coordenação na interação entre os setores público e privado. Apesar do pioneirismo do trabalho, a publicação conta com apenas 5 citações entre os documentos analisados.

Após o registro da primeira publicação acerca da temática, observa-se uma lacuna de 5 anos até o segundo artigo em 1992, mantendo um ritmo entre uma e duas publicações até o ano de 2005. A partir de então, as publicações apresentaram tendência de crescimento, mas com oscilações significativas até a data da consulta em 2022. A Figura 2 demonstra a evolução no quantitativo de publicações ao longo dos 36 anos de pesquisas indexadas na WoS e que compõem a amostra.

Figura 2 – Evolução das publicações



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Verifica-se que o pico das publicações ocorreu no ano de 2020 com 64 publicações, ou seja, 13% do total de registros. O trabalho mais influente deste período, com 27 citações na base de dados analisada, é o artigo publicado pelo *Journal of Business Ethics*, intitulado “*Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations*” de Lashitew, Bals e van Tulder (2020), o qual trata de um estudo qualitativo que buscou compreender como inovações sociais surgem e se sustentam em organizações empresariais, revelando um forte papel das redes e estruturas locais para iniciar e implementar as iniciativas.

É pertinente notar que, o período entre os anos 2012 a 2022 configurou uma importante expansão dos estudos quando analisado o número total de publicações, somando 430 artigos, o que corresponde a aproximadamente 90% da amostra, e mais especificamente 368 publicações nos últimos 7 anos (período 2016-2021), ou seja, cerca de 77% dos artigos selecionados. Sendo assim, é possível sugerir que o tema continua em evidência, demonstrando uma crescente nos estudos que abrangem a temática, uma vez que até o mês de junho de 2022 já consta um número expressivo de publicações - 35 artigos.

4.2 Autores mais produtivos e citados

Em decorrência da relevância e da tendência de estudos na área, torna-se necessário identificar e analisar os principais autores que se debruçam sobre a temática, de acordo com o seu nível de produtividade e de citação. Foram identificados 1.234 autores ao todo, aos quais apenas 77 possuem duas ou mais publicações no escopo da pesquisa, o que representa apenas 6,24% do número total de autores. Essa pulverização em relação aos autores pode ser um indicativo que a área está em fase de consolidação, o que é possível observar na evolução quantitativa do número de publicações recentes.

Tomando por base os 10 autores mais produtivos da área no período 1987-2022, com exceção de Loosemore, M. que se destaca com 4 artigos publicados, os demais autores apresentaram 3 publicações, distinguindo apenas quanto ao número de citações, conforme Tabela 2. Ressalta-se que dentre os autores, Carsrud, A.L e Meyskens, M. apresentam o maior índice de citação por publicação (79,33).

Tabela 2 – Autores mais produtivos

Autores	Nº de Publicações	Nº de Citações	Afiliação	País
Loosemore, M.	4	41	University of Technology Sydney	Austrália
Carsrud, A.L.	3	238	Abo Akademi University	Finlândia
Meyskens, M.	3	238	University of San Diego	Estados Unidos
Tracey, P.	3	234	University of Cambridge	Reino Unido
Hockerts, k	3	86	Copenhagen Business School	Dinamarca
Reuer, J.J.	3	83	University of Colorado	Estados Unidos
Roundy, P.T.	3	68	University of Tennessee	Estados Unidos
Roy, M.J.	3	61	Glasgow Caledonian Univ	Reino Unido
Huybrechts, B.	3	59	IESEG School of Management	França
Hazenber, R.	3	44	University of Northampton	Reino Unido

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O autor Loosemore, M. destacou-se por possuir o maior número de artigos publicados na área, o autor também é o único que não está vinculado a instituições concentradas nos Estados Unidos ou na Europa. Seus trabalhos na área se concentram em investigar empresas sociais na indústria da construção, em especial às práticas de compras sociais por meio da colaboração intersetorial. Dos 4 trabalhos produzidos, o de maior impacto foi publicado em parceria com Barraket, J., com o título “*Co-creating social value through cross-sector collaboration between social enterprises and the construction industry*” em 2018. No entanto, o referido autor não compõe o *ranking* dos 10 autores mais citados, como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Autores mais citados

Autores	Nº de Citações	Afiliação	País
Wilson, J.	660	University of Maine	Estados unidos
Lebel, L.	660	Chiang Mai University	Tailândia
Redman, C.L.	578	Arizona State University	Estados Unidos
Jay, J.	486	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Estados Unidos
Menard, C.	341	University of Paris	França
Lerner, M.	290	Academic College of Tel Aviv Yaffo	Israel
Sharir, M.	290	Ruppin Academic Center	Israel
Carsrud, A.L.	238	Abo Akademi University	Finlândia
Meyskens, M.	238	University of San Diego	Estados Unidos
Tracey, P	234	University of Cambridge	Reino Unido

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em comparação, apenas Carsrud, A.L., Meyskens, M. e Tracey, P. destacam-se também na lista dos 10 autores mais citados na área (Tabela 3). De maneira similar ao *ranking* da produtividade, a maioria dos autores mais citados estão concentrados em instituições nos Estados Unidos (4) e na Europa (3), mas apresentam uma dispersão em relação às universidades que estão afiliados. Não obstante, Carsrud, A.L. e Meyskens, M. são de universidades diferentes e sediadas em países distintos, mas possuem 3 artigos publicados em parceria dentre as publicações analisadas, sendo um deles de alto impacto. Lerner, M. e Sharir, M. são de universidades distintas, mas sediadas no mesmo país, possuem um artigo publicado em parceria dentre as publicações analisadas, sendo este avaliado também como de alto impacto (Tabela 4).

4.3 Artigos mais influentes

Em relação às publicações mais citadas na área das organizações sociais e parcerias intersetoriais, foi considerando os *scores* de citação dos artigos identificado por meio do *software CitNetExplorer*. Optou-se por selecionar os estudos de alto impacto para a rede de publicação, avaliado pelo *H-Index* ou Índice H, que mede a produtividade e o impacto do trabalho em uma pesquisa com base nas publicações mais citadas (HIRSCH, 2005). Desta forma, foram selecionados 13 estudos que apresentaram o valor mínimo de 13 em seu *score* de citação, ou seja, um *H-Index* = 13, de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4 – Artigos mais citados

Autores (Ano)	Título	Cit. score
Montgomery, A.W.; Dacin, P.A.; Dacin, M.T. (2012)	Collective social entrepreneurship: collaboratively shaping social good	72
Jay, J. (2013)	Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations	55
Di Domenico, M.; Tracey, P.; Haugh, H. (2009)	The dialectic of social exchange: theorizing corporate-social enterprise collaboration	50
Sharir, M.; Lerner, M. (2006)	Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs	46
Sakarya, S.; Bodur, M.; Yildirim-Oktem, O.; Selekler-Goksen, N. (2012)	Social alliances: business and social enterprise collaboration for social transformation	40

Phillips, W.; Lee, H.; Ghobadian, A.; O'regan, N.; James, P. (2015)	Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review	26
Nicholls, A.; Huybrechts, B. (2016)	Sustaining inter-organizational relationships across institutional logics and power asymmetries: the case of fair trade	20
Calton, J.M.; Werhane, P.H.; Hartman, L.P.; Bevan, D. (2013)	Building Partnerships to Create Social and Economic Value at the Base of the Global Development Pyramid	18
Tracey, P.; Phillips, N.; Haugh, H. (2005)	Beyond philanthropy: community enterprise as a basis for corporate citizenship	17
Hockerts, K. (2015)	How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities	16
Menard, C. (2004)	The economics of hybrid organizations	15
Meyskens, M.; Carsrud, A.L.; Cardozo, R.N. (2010)	The symbiosis of entities in the social engagement network: the role of social ventures	15
Gillett, A.; Loader, K.; Doherty, B.; Scott, J. M. (2016)	A multi-organizational cross-sectoral collaboration: empirical evidence from an 'empty homes' project	13

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Analisando a Tabela 4, nota-se que cerca de 62% dos estudos (8 artigos) foram publicados a partir do ano 2012, período que marca a expansão dos estudos acerca da temática. Além disso, os pesquisadores Carsrud, A.L., Meyskens, M. e Tracey, P. são os únicos autores com obras de maiores impactos que também estão no *ranking* dos mais produtivos e mais citados concomitantemente. É possível ainda verificar que a lista é composta por estudos empíricos e teóricos, predominantemente qualitativos, e que em sua maioria apontam em seus resultados novos conceitos e proposições, *frameworks*, modelos e tipologias, contribuindo efetivamente para o avanço do campo teórico investigado.

O artigo “*Collective social entrepreneurship: collaboratively shaping social good*”, com maior *score* de citação (72), de autoria de Montgomery, Dacin e Dacin (2012), amplia o debate sobre o empreendedorismo social sugerindo estudá-lo por uma lente coletiva envolvendo ações colaborativas. Nesse sentido, é proposto o conceito do empreendedorismo social coletivo, entendido como a colaboração entre atores semelhantes e diversos que tem por objetivo resolver problemas sociais aplicando princípios de negócios. Utilizando casos exemplares, os autores examinaram o empreendedorismo social coletivo por meio de ações colaborativas, o que incluiu movimentos, alianças e mercados voltados para o bem social. Dentre os principais resultados, identificou-se três atividades estratégicas interconectadas que mobilizam o empreendedorismo social colaborativo: enquadramento, convocação e multivocidade (MONTGOMERY; DACIN; DACIN, 2012).

O segundo artigo mais citado “*Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations*”, cujo autor realizou um estudo etnográfico em uma organização híbrida público-privada, contribui para o campo teórico ao desenvolver um modelo de processo de mudança organizacional que se dá de forma interativa e contínua, ilustrando o paradoxo presente em organizações híbridas (JAY, 2013).

O terceiro artigo da lista “*The dialectic of social exchange: theorizing corporate-social enterprise collaboration*”, assim como os artigos “*Building Partnerships to Create Social and Economic Value at the Base of the Global Development Pyramid*” (8º artigo) e “*The symbiosis*

of entities in the social engagement network: the role of social ventures” (12º artigo), desenvolvem *frameworks* para analisar ações colaborativas em organizações sociais e seus parceiros. O primeiro propõe um *framework* conceitual em que a parceria corporação-empresa social pode evoluir em três estágios: tese (troca de ativos e recursos), antítese (tensões e conflitos) e síntese (reconciliações e criação de novos arranjos interorganizacionais) (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009). No segundo artigo são apresentadas três estruturas conceituais emergentes para investigar as relações de colaboração na BoP (base da pirâmide): redes descentralizadas, redes de ação global e abordagem de rostos e lugares (CALTON et al., 2013). Enquanto o terceiro concebe um *framework* da rede de engajamento social, enfatizando os empreendimentos sociais em colaboração com outras organizações, sendo as transações baseadas em relacionamentos e não na racionalidade econômica, na qual os principais atores procuram criar e desenvolver valor econômico e social (MEYSKENS; CARSRUD; CARDOZO, 2010).

Em um estudo de caso comparativo, o quarto artigo da lista “*Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*”, analisa 33 empreendimentos sociais Israelenses em busca da identificação dos fatores-chave que influenciam o sucesso dos empreendedores sociais, sendo identificadas 8 variáveis: rede social, dedicação total, base de capital na fase inicial, aceitação da ideia pelo discurso público, composição da equipe, colaboração entre os setores, capacidade de resistir ao teste de mercado e experiência gerencial anterior (SHARIR; LERNER, 2006).

De maneira semelhante, o quinto artigo listado “*Social alliances: business and social enterprise collaboration for social transformation*” também apresenta uma abordagem qualitativo-exploratória, visando analisar os objetivos, contribuições e o impacto de seis alianças sociais entre empresas sociais e privadas em um contexto de subsistência (SAKARYA et al., 2012).

Uma revisão de literatura conduzida por Phillips et al. (2015), a única dentre os artigos mais influentes, propõe analisar sistematicamente a pesquisa em inovação social e empreendedorismo social. O estudo “*Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review*” apontou o interesse crescente na área na última década, o domínio dos países de língua inglesa nas pesquisas e a predominância de estudos exploratórios e qualitativos. Os autores sinalizaram os temas principais que tem recebido atenção dos pesquisadores da área: i) o papel do empreendedor, ii) redes e sistemas, iii) parcerias intersetoriais e iv) o papel das instituições. Concluem sugerindo que empresas sociais e empreendedores sociais existem dentro de um ‘sistema de inovação social’ (PHILLIPS et al., 2015).

No estudo desenvolvido por Nicholls e Huybrechts (2016), “*Sustaining inter-organizational relationships across institutional logics and power asymmetries: the case of fair trade*”, os autores desafiam a teoria institucional e adicionam um novo construto relacionado à resolução de conflitos em lógicas institucionais. São sugeridos, portanto, fatores centrais (proposições) que permitem o surgimento e persistência das relações interorganizacionais entre corporações e organizações de comércio justo: a presença de ‘lógicas híbridas’ pré-existentes; discursos que abrangem fronteiras; tolerância conjunta de conflito; e co-criação de regras comuns; os quais são habilitados mediante utilização e apresentação de sistemas de certificação (NICHOLLS; HUYBRECHTS, 2016).

Os artigos “*Beyond philanthropy: community enterprise as a basis for corporate citizenship*” (9º artigo) e “*The economics of hybrid organizations*” (11º artigo) tratam de estudos relacionados aos aspectos de governança em organizações sociais. No primeiro artigo, os autores argumentam que as abordagens de governança da responsabilidade social corporativa nem sempre são adequadas e propõem uma estrutura alternativa baseada na ‘Abordagem de Parceria’, sendo esta eficaz para colaborações com determinadas características (TRACEY; PHILLIPS; HAUGH, 2005). Em relação ao segundo artigo, Ménard (2004) propõe uma

tipologia de governança híbrida: confiança, influência ou rede relacional, liderança e governança formal.

Já o décimo artigo, “*How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities*”, adota o estudo de caso comparativo, selecionando três categorias de organizações híbridas (*Work Integration Social Enterprises* - WISEs, Base da Pirâmide - BoP e Comércio Justo), no qual o autor identificou estratégias híbridas para lidar com ativos antagônicos e transformá-los em vantagens (HOCKERTS, 2015).

Por fim, o décimo terceiro estudo intitulado “*A multi-organizational cross-sectoral collaboration: empirical evidence from an 'empty homes' Project*”, Gillett, Loader, Doherty e Scott (2016), baseado em evidências empíricas de um projeto colaborativo, os autores identificaram uma série de desafios e tensões, juntamente com os mecanismos usados para gerenciá-los, que surgem em colaborações intersetoriais envolvendo organizações com múltiplas lógicas.

De modo geral, os pesquisadores utilizaram teorias existentes e consolidadas para embasar seus estudos, como o caso das teorias institucional, das trocas sociais, da dependência de recursos, dos custos de transação, da ecologia populacional e da visão baseada em recursos. Quanto as escolhas metodológicas, além da predominância dos estudos qualitativos, observou-se também a utilização de estudos exploratórios multicaso, etnografia, entrevistas, observação participante e análise documental.

Sendo assim, nota-se que os estudos estão direcionados a dois grandes grupos. O primeiro é fortemente vinculado à perspectiva do empreendedorismo social, enquanto o segundo grupo de estudos direcionam suas pesquisas à compreensão do hibridismo organizacional. Por fim, os pesquisadores priorizaram investigar as relações de parcerias entre empresas sociais e corporações, acionando a motivação relacionada à responsabilidade social corporativa.

4.4 Periódicos mais influentes

Quanto aos periódicos que foram utilizados para publicar os 478 estudos na área temática pesquisada, foram mapeados 238 periódicos científicos. A Tabela 5 apresenta os 10 periódicos mais influentes de acordo com o número de citações, sendo o *Ecology and Society* o mais citado na área, com 1580 citações e o segundo em produtividade, com 11 publicações. Dentre os mais influentes, o *Journal of Business Ethics* também se destaca por apresentar a maior quantidade de artigos - 14 publicações.

Tabela 5 – Periódicos mais influentes

Periódicos	Nº de Citações	Nº de Publicações	País	Fator de impacto
Ecology and Society	1580	11	Canadá	4.653
California Management Review	827	7	Estados Unidos	11.678
Journal of Business Ethics	680	14	Países Baixos	6.331
Academy of Management Journal	508	2	Estados Unidos	10.979
Journal of Institutional and Theoretical Economics	341	1	Alemanha	0.254
Journal of World Business	302	2	Estados Unidos	8.635
Research Policy	282	3	Países Baixos	9.473
Public Administration and Development	219	2	Reino Unido	1.854
Group & Organization Management	206	1	Estados Unidos	4.290
Journal of Management Studies	188	4	Reino Unido	9.720

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O primeiro *cluster* (vermelho) – Aspecto colaborativo – relaciona-se à necessidade de associação e combinação de capacidades, lógicas e vantagens de diferentes organizações e setores para lidar com a complexidade, demanda e tensões dos negócios sociais. Também evidencia as trocas e ligações entre os diversos atores sociais. Entre os termos presentes, se destacam: *partnership* (parceria), *value* (valor), *sector* (setor) e *network* (rede).

O segundo *cluster* (azul) – Aspecto social – destaca o papel do empreendedorismo social e a atuação do empreendedor social para promover a mudança social e a satisfação das necessidades sociais na base da pirâmide e em contexto de subsistência. *Social entrepreneurship* (empreendedorismo social), *social entrepreneur* (empreendedor social), *ecosystem* (ecossistema), *bop* (base da pirâmide) e *social mission* (missão social) são termos relevantes nesse cenário.

O terceiro *cluster* (verde) – Caráter transformador – destaca-se com os termos *community* (comunidade), *entrepreneur* (empreendedor), *experience* (experiência), *survival* (sobrevivência) e *combination* (combinação), representando a capacidade de gerar transformação social ao criar soluções coletivas para os problemas compartilhados pela comunidade na prática, por meio da ação empreendedora e da mobilização social.

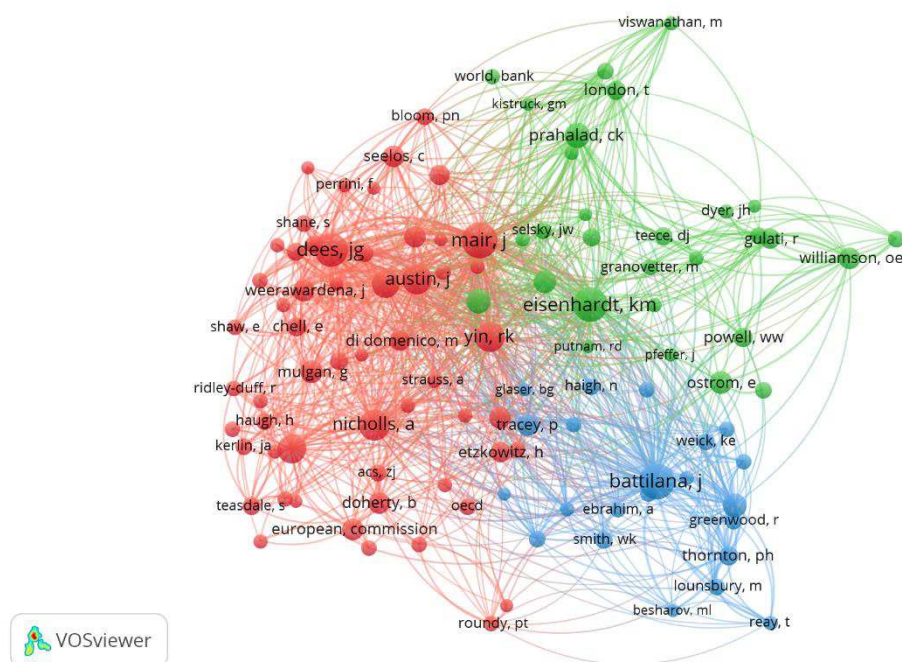
O quarto *cluster* (amarelo) – Caráter inovador – os termos *impact* (impacto), *entrepreneurship* (empreendedorismo), *technology* (tecnologia), *university* (universidade), *investor* (investidor) e *growth* (crescimento) remetem ao caráter inovador e sistêmico inerente à criação de valor em organizações sociais e suas redes de relações interorganizacionais.

Tendo em vista o escopo de pesquisa dos *clusters* identificados, o campo científico que compreende as relações intersetoriais em organizações sociais mostra-se, de maneira geral, produtivo no que tange estudos relacionados ao caráter coletivo e colaborativo entre os atores sociais, aos aspectos sociais inerente ao objetivo dessas organizações, a transformação social gerada por meio da criação de valor e o caráter inovador presente no ambiente ao qual o negócio social está inserido.

4.6 Rede de Co-citação

Para finalizar o mapeamento, analisou-se a rede de relacionamento de co-citação, considerando como critério mínimo pelo menos 20 citações por autor. Dessa forma, dos 16.894 autores mapeados, 108 atenderam ao critério, sendo estes agrupados em 3 *clusters* principais (Figura 4).

Figura 4 – Rede de cocitação



Fonte: VOSviewer (2022).

O primeiro *cluster* (vermelho) – Aspectos conceituais – é composto por 57 autores, com destaque para Mair, J. (149), Dees, J.G. (125), Nicholls, A. (107), Defourny, J. (93) e Zahra, S. A. (84) como os mais citados. O foco de investigação da maioria desses autores é nos aspectos conceituais do empreendedorismo social, como definições, tipologias, características e abordagens, além dos esforços em diferenciá-los de outros tipos de empreendedorismo. Nesse sentido, diferentes perspectivas e definições cercam o campo do empreendedorismo social (DEES, 1998; MAIR; MARTÍ, 2006), contudo é inerente caracterizá-lo como uma atividade inovadora e de criação de valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Assim, o empreendedorismo social engloba atividades e processos para descobrir, definir e explorar oportunidades que gerem riqueza social (ZAHRA et al., 2009).

No segundo *cluster* (verde), - Estratégia e colaboração - constituído por 29 pesquisadores, os mais relevantes são Eisenhardt, K.M. (134), Prahalad C. K. (71), Porter, M.E. (69), Ostrom, E. (61), Austin, J.E. (60) e Williamson, O.E. (55). São discutidas do ponto de vista estratégico, as práticas de responsabilidade social corporativa, as formas colaborativas entre organizações e setores, e aspectos de valor compartilhado. Desse modo, é posto a capacidade das parcerias e colaborações entre organizações, com e sem fins lucrativos, como um poderoso meio de atingir a missão social e econômica e uma via para promover a responsabilidade social corporativa (AUSTIN, 2000; PORTER; KRAMER, 2011).

O terceiro *cluster* (azul) – Lógicas institucionais distintas – tem em sua composição 22 autores, sendo os principais Battilana, J. (146), Pache, A. C. (67), Tracey, P. (55), Thornton, P.H. (42) e Greenwood, R. (35). Os estudos são direcionados a compreender o hibridismo organizacional, tendo em vista sua complexidade, tensões e lógicas conflitantes. Constituído como uma nova forma organizacional, o hibridismo organizacional combina lógicas institucionais distintas (BATTILANA; DORADO, 2010) de forma sistêmica, extraindo seletivamente elementos de cada lógica (PACHE; SANTOS, 2013). Logo, exige dos empreendedores lidar com uma forma particularmente complexa de empreendedorismo com

características que pode ter pouco em comum e com potencial de gerar conflitos (TRACEY; PHILLIPS; JARVIS, 2011).

Deste modo, após a identificação e análise da rede de co-citação, é possível configurá-la em três vertentes – aspectos conceituais do empreendedorismo social; aspectos estratégicos dos negócios sociais e aspectos híbridos das organizações – que revelam os principais direcionamentos de pesquisas realizadas pelos cientistas que compõem a rede de co-citação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de mapear a produção científica sobre organizações sociais e parcerias intersetoriais, a partir de publicações indexadas na *Web of Science* no período 1945-2022, foi possível identificar o panorama geral das publicações que cercam o tema. Diante dos resultados obtidos, pode-se destacar uma literatura ainda não consolidada, mas com uma disposição crescente da produção científica sobre a temática das relações intersetoriais em organizações sociais, com destaque para o período de crescimento acentuado nos estudos a partir do ano de 2016, momento que marca a ascensão dos negócios sociais, o que revela estar intrinsecamente relacionados.

Apesar do grande quantitativo de autores presentes nas publicações da amostra analisada, um número restrito de estudiosos se sobressai na área investigada, como os pesquisadores Carsrud, A.L., Meyskens, M. e Tracey, P., sendo os únicos autores presentes no *ranking* dos mais produtivos, mais citados e com obras de maior impacto, concomitantemente. Da mesma forma, há uma concentração dos principais autores, mais produtivos e mais citados, afiliados a instituições norte-americanas e europeias. Enquanto que, na rede de co-citação, os autores mais influentes que possuem citações entre si, são Mair, J. (149), Battilana, J. (146) e Eisenhardt, K.M. (134).

Apesar da pulverização de autores, duas vertentes teóricas destacaram-se: o empreendedorismo social e o hibridismo organizacional, evidenciando um direcionamento das pesquisas em contextos voltados a busca de criação de valor a partir da combinação de lógicas distintas. Além disso, são predominantes os estudos de práticas colaborativas entre empresas sociais e empresas privadas, configurando um contexto híbrido propício para examinar a formação de alianças para criação de valor social alinhado aos mecanismos de mercado. Configurando a lista de artigos mais influentes, constata-se a contribuição de estudos teóricos e empíricos, e de abordagem qualitativa, com destaque para aqueles que apontam em seus resultados novos conceitos e proposições, *frameworks*, modelos e tipologias, contribuindo efetivamente para o avanço do campo teórico investigado.

As análises dos *clusters* evidenciaram os múltiplos aspectos que envolvem a organização social e as formas de colaboração. Com 4 *clusters* principais de conteúdos abordados nos artigos e 3 *clusters* que constitui a rede de cocitação, destaca-se a busca pelos aspectos sociais e conceituais do empreendedorismo social, o aspecto estratégico na rede de relacionamento e de colaboração, o caráter social e econômico das formas organizacionais híbridas, a capacidade de gerar transformação social através dos resultados e objetivos atingidos e o caráter inovador do ambiente sistêmico ao qual as organizações sociais estão inseridas.

Considerando as limitações do estudo, evidencia-se a utilização de apenas uma base para coleta dos dados, o que pode não refletir a totalidade da literatura sobre o tema, e a não realização da leitura de todos os artigos da amostra na íntegra, o que demandou uma análise pela perspectiva do pesquisador. Sugere-se que trabalhos futuros sejam realizados utilizando outras plataformas de dados para replicar e aumentar o escopo da investigação, como também a possibilidade de realizar revisões sistemáticas a partir de recortes específicos para aprofundar as discussões.

Ainda assim, a análise permitiu identificar que as parcerias sociais, apesar de sua relevância no contexto das organizações sociais, são tratadas em segundo plano em grande parte dos estudos avaliados, apresentando-se como um resultado do processo empreendedor. Desta forma, o campo científico carece de estudos que abordem as parcerias intersetoriais como elemento principal, juntamente do processo de criação de valor. Espera-se, portanto, que estudos futuros contribuam para a literatura investigando como as relações intersetoriais podem contribuir efetivamente ao longo do processo de geração de valor social, inclusive demonstrando como se dá tal processo a partir do envolvimento de diversos parceiros em uma perspectiva sistêmica.

Por fim, é esperado que este estudo possa contribuir na prática para o desenvolvimento de ações e estratégias junto a empreendedores e organizações sociais, a partir do panorama aqui destacado, assim como possa guiar e intensificar a rede de relacionamento entre empresas, academia, governo e demais instituições que fomentem a integração entre os propósitos econômicos e socioambientais oriundos dos negócios sociais.

CAPÍTULO 2

PROJETOS INTERSETORIAIS DE INOVAÇÃO SOCIAL: PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK*

PROJETOS INTERSETORIAIS DE INOVAÇÃO SOCIAL: PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK*²

RESUMO

A inovação social tem sido tema central nos discursos acadêmicos, gerenciais e políticos na última década. Ao mesmo tempo, seu campo de conhecimento ainda está em desenvolvimento, em especial a compreensão do processo de criação, implementação e difusão da inovação social, a partir da interação e colaboração de diversos atores. Assim, este artigo visa propor um *framework* que sistematize o processo de desenvolvimento da inovação social a partir de colaborações intersetoriais. Por meio do estudo da literatura, emergiram cinco dimensões interrelacionadas que permeiam e caracterizam o processo de inovação social em relação as parcerias, permitindo integrar os diversos atores as diferentes fases do processo inovativo - abordagem ecossistêmica, desafios e necessidades sociais, dinâmica do processo, resultados e benefícios, tensões, conflitos e barreiras – as quais possibilitaram propor um *framework* que contextualiza os projetos intersetoriais de inovação social. Dessa forma, o estudo contribui para o campo teórico evidenciando uma abordagem integrada da inovação social e sua natureza sistêmica.

Palavras-chave: Inovação social. Parcerias. Projetos intersetoriais. Modelo teórico.

INTERSECTORAL SOCIAL INNOVATION PROJECTS: PROPOSITION OF A *FRAMEWORK*

ABSTRACT

Social innovation has been a central theme in academic, managerial and political discourses in the last decade. At the same time, its field of knowledge is still under development, especially the understanding of the process of creation, implementation and diffusion of social innovation, based on the interaction and collaboration of different actors. Thus, this article aims to propose a framework that systematizes the development process of social innovation based on intersectoral collaborations. Through the study of the literature, five interrelated dimensions emerged that permeate and characterize the process of social innovation in relation to partnerships, allowing the integration of the different actors in the different stages of the innovative process - ecosystem approach, challenges and social needs, dynamics of the process, results and benefits, tensions, conflicts and barriers – which made it possible to propose a framework that contextualizes intersectoral social innovation projects. In this way, the study contributes to the theoretical field by evidencing an integrated approach to social innovation and its systemic nature.

Keywords: Social innovation. Partnerships. Intersectoral projects. Theoric model.

² Trabalho apresentado no XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022. Submetido à Revista Desenvolvimento em Questão, Qualis A4, em 01/03/2023 (comprovante anexo).

1 INTRODUÇÃO

À luz dos grandes desafios enfrentados pela sociedade e a exigência de respostas que vão além de soluções meramente tecnológicas, a inovação social emerge como uma alternativa viável para a solução dos problemas socioambientais. Ancorado na participação e na cooperação de todos os atores envolvidos, o conhecimento aplicado às necessidades sociais geram novas e duradouras soluções que beneficiam indivíduos, grupos, comunidades e a sociedade em geral (IBÁÑEZ et al., 2021).

Devido ao caráter multifacetado e multidisciplinar da inovação social, diferentes perspectivas são abordadas em seu campo de investigação, como o crescente interesse e reconhecimento entre pesquisadores e profissionais em abordar a colaboração intersetorial como uma valiosa opção estratégica para alcançar a inovação social (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019; SANZO-PÉREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2022) e lidar com os grandes problemas sociais e ambientais resultantes de falhas mercadológicas e organizacionais (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; WEBER et al., 2022).

Manifestadas por ações coletivas que levam a mudança social (CAJAIBA-SANTANA, 2014), as inovações sociais envolvem em seu processo de criação e desenvolvimento, uma diversidade de indivíduos, organizações e instituições que ultrapassam fronteiras setoriais. Nesse sentido, reunir perspectivas divergentes possibilita a introdução de novas informações para lidar com os dilemas e estimular soluções que sejam inovadoras (PITZ et al., 2019).

Desse modo, observa-se que as formas de colaboração entre organizações sem fins lucrativos, empresas privadas, empresas sociais, governos, universidades, centros de pesquisas, cidadãos, redes sociais e/ou clientes, tem sido percebido como uma característica crítica das práticas de inovação social (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022; SADABADI; RAHIMI RAD, 2021). Não obstante, em cada iniciativa social, essas parcerias diferem em tamanho, escopo e propósito (SELSKY; PARKER, 2005), assim como em termos de valor gerado, riscos e estruturas de governança (SANZO-PÉREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2022). Por sua vez, as iniciativas distinguem quanto ao seu quadro político, aos sistemas sociais e de governança as quais estão inseridas e aos recursos disponíveis (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020), demonstrando a necessidade de serem analisadas por uma perspectiva sistêmica. Assim, vantagens colaborativas e a combinação de recursos e relações certas e no momento adequado, possibilitam que maiores inovações sociais possam ser criadas (CARAYANNIS et al., 2021), desde que sigam um processo coerente de cooperação entre os parceiros (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021).

Desta forma, o pressuposto que norteia este artigo é que o processo de desenvolvimento da inovação social ocorre a partir da articulação e cooperação de diversos atores envolvidos nos diferentes estágios do seu processo, resultando em soluções e benefícios para atender uma necessidade social. Assim sendo, este estudo tem por objetivo propor um *framework* que sistematize o processo de desenvolvimento da inovação social a partir de colaborações intersetoriais.

Nesse ponto, destaca-se que apesar do aumento de interesse no desenvolvimento de pesquisas em inovação social nas últimas décadas, ainda há a necessidade de estudos que avancem e se dediquem a analisar o seu processo inovativo (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022). Além disso, a revisão de literatura evidenciou que ainda são limitadas as pesquisas que tratam das temáticas de inovação social e colaborações intersetoriais concomitantemente de maneira aprofundada. Como também há uma falta de entendimento de como as relações colaborativas envolvidas nas parcerias intersetoriais são realizadas (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021).

Partindo destas considerações, para construir e discutir uma inter-relação entre as temáticas abordadas, este ensaio está fundamentado em uma revisão bibliográfica. Para tal, foram selecionados e analisados artigos que tratam da perspectiva teórica da inovação social, da abordagem das parcerias intersetoriais, como também os estudos que trabalham a intersecção das áreas. A partir da discussão teórica, este trabalho apresenta variáveis que permeiam e caracterizam o processo de desenvolvimento da inovação social em relação as parcerias realizadas entre sociedade-empresa-governo-academia, possibilitando a proposição de um *framework* que contextualiza os projetos intersetoriais de inovação social.

Com isso, ao propor o desenvolvimento de uma estrutura conceitual que representa o processo de inovação social integrando os diversos atores por meio de parcerias intersetoriais as suas diferentes fases, busca-se contribuir para o desenvolvimento da área e lançar luz sobre a compreensão da dinâmica do processo inovativo em contextos de colaboração, que pode ser útil aos empreendedores sociais, formuladores de políticas públicas, acadêmicos e possíveis parceiros.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: além deste item introdutório, são apresentadas as discussões teóricas da inovação social e das parcerias intersetoriais nas seções dois e três, respectivamente. Na sequência, a discussão é direcionada à proposta de um modelo integrativo das abordagens que visam projetos intersetoriais de inovação social. Por fim, apresentam-se as considerações finais, as limitações da pesquisa e os encaminhamentos para estudos futuros.

2 INOVAÇÃO SOCIAL

As últimas décadas tem marcado uma importante ascensão no campo da inovação social, tornando-se tema central nas discussões acadêmicas, gerenciais e políticas por todo o mundo. O direcionamento do foco para a inovação social demonstra um avanço no seu tratamento não apenas como um apêndice da inovação tecnológica, mas como uma manifestação de uma nova combinação ou nova configuração da prática social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; YIN; JAMALI, 2021).

Como um mecanismo de mudança, a inovação social passa então a ser considerada uma alternativa ao paradigma econômico e da inovação, integrando plenamente as dimensões sociais (CARL, 2020; CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016; HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016) que impulsionam novas tendências e formas organizacionais e de participação em resposta aos desafios e problemas modernos. Nesta perspectiva, a inovação social está relacionada a capacidade de criar valor social (CLOUTIER, 2003; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008) para seus beneficiários e a sociedade, em um movimento de interação e colaboração entre múltiplos atores.

Dessa forma, a inovação social não ocorre de forma isolada, mas sim a partir de um processo de construção social que determina o envolvimento de todos os atores da sociedade (DOMANSKI, 2018; HOWALDT; SCHWARZ, 2016). Esse processo aberto e inclusivo, está ancorado na aprendizagem coletiva (CLOUTIER, 2003; PHILLIPS et al., 2015) e na intensa participação e cooperação entre indivíduos e organizações para atender as necessidades sociais e promover o desenvolvimento e a transformação social.

Apesar da literatura de inovação social estar longe de ser claramente formulada (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021), apresentando diferentes abordagens e conceitos relacionados, a mudança nas relações sociais, sistemas ou estruturas que visam satisfazer uma necessidade ou problema social relevante (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016) e o

aspecto colaborativo no processo inovativo (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019) são enfatizados como elementos centrais para compreender o fenômeno.

Sendo assim, inovação social pode ser compreendida como novas ideias, produtos, serviços e modelos que atendem as necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais, aumentando a capacidade de agir em sociedade (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Nesse contexto, adota-se uma abordagem integrada da inovação social, a qual a considera tanto como um processo quanto como um resultado (BEP, 2010; CAULIER-GRICE et al., 2012; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) da atividade inovativa.

Em relação ao desenvolvimento da inovação social, o seu processo pode abranger diferentes fases, com ênfase ao caráter não linear ao longo dos estágios e *loops* de *feedback* entre eles. Na literatura, diversos modelos do processo de inovação social foram apresentados e discutidos (por exemplo, BENNEWORTH; CUNHA, 2015; BEP, 2010; BHATT; ALTINAY, 2013; HERRERA, 2015; MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Em comum, as propostas se baseiam em fases que se iniciam a partir da identificação de uma necessidade de inovação, passam a geração de ideias que posteriormente são testadas, e então entram na fase de implementação e dimensionamento (PULFORD; HACKET; DASTE, 2014). Pela perspectiva integrada da inovação social, o modelo proposto por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), amplamente disseminado no campo do conhecimento, propõem seis estágios: 1) diagnóstico (análise e identificação da necessidade de inovação); 2) propostas (proposição de soluções para as necessidades e desafios identificados); 3) protótipos (teste das ideias propostas); 4) sustentabilidade (a ideia se torna uma prática cotidiana); 5) escalabilidade (disseminação da inovação); 6) mudança sistêmica (novas formas de pensar e agir, novos paradigmas). No entanto, salienta-se que o processo é dinâmico e não necessariamente seguirá o percurso consecutivo do modelo ou abrangerá todas as suas etapas.

Referente ao processo que se inicia a partir de uma demanda social, geralmente uma gama de elementos estão envolvidos no seu desenvolvimento, como movimentos sociais, diferentes modelos de negócios, leis e regulamentos, dados, pesquisas e infraestrutura (BEP, 2010). Ademais, também são formadas arenas colaborativas que exigem esforços de diferentes atores para compor esse cenário. Estes atores podem ser classificados como atores sociais, que são os membros ou indivíduos da sociedade civil, cooperativas, associações ou sindicatos; atores organizacionais, o que incluem por exemplo, empresas, organizações da economia social e organizações coletivas; atores institucionais, que são os representantes do Estado nos níveis federal, estadual e municipal; e atores intermediários, incluindo comitês e redes sociais e de alianças (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016; TARDIF; HARRISSON, 2005).

Desse modo, seja em nível individual ou organizacional, a inovação social envolve novas formas de colaboração, geralmente cruzando fronteiras organizacionais, setoriais, disciplinares e/ou jurisdições, promovendo novas relações e interações (AYOB; TEASDALE; FAGAN, 2016; MULGAN et al., 2007; NYSETH; RINGHOLM; AGGER, 2019). Logo, torna-se possível a inovação social se originar de todas as partes da sociedade, a partir de diferentes atores e organizações.

De tal modo, os processos colaborativos para a inovação social geralmente demandam a formação de parcerias entre indivíduos e organizações de mais de um setor da sociedade para satisfazer uma demanda social. Portanto, torna-se necessário compreender a temática das colaborações intersetoriais como um mecanismo chave para a geração de valor social.

3 PARCERIAS INTERSETORIAIS

As parcerias formadas para abordar problemas sociais complexos são inerentemente intersetoriais, envolvendo esforços coletivos e voluntários (WADDOCK, 1991) de diferentes

atores e setores, como o governo, organizações com e sem fins lucrativos, filantropias, comunidades e/ou o público como um todo (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006).

Estes desafios sociais, geralmente de grande magnitude e complexidade, demandam soluções que exigem esforços além da capacidade e responsabilidade de uma única organização ou setor (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a). Sendo assim, ao concentrar atores de diferentes setores na mesma questão, é provável que distintas soluções sejam apresentadas, considerando as características, capacidades e abordagens únicas inerentes a cada ator (SELSKY; PARKER, 2005, 2010).

Nesse contexto, diferentes terminologias são empregadas na literatura para se referir a esse tipo de relacionamento colaborativo entre os setores, como parcerias intersetoriais (KLITSIE; ANSARI; VOLBERDA, 2018; SELSKY; PARKER, 2005; SHIER; HANDY, 2016), colaborações intersetoriais (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; LE BER; BRANZEI, 2010), parcerias sociais (WADDOCK, 1991) e alianças sociais (BERGER; CUNNINGHAM; DRUMWRIGHT, 2004; SAKARYA et al., 2012).

Assim, parcerias intersetoriais podem ser compreendidas como a colaboração entre atores de dois ou mais setores sociais (CLARKE; CRANE, 2018; WADDOCK, 1991), que estão vinculando ou compartilhando informações, recursos, atividades e capacidades (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006), para abordar problemas sociais ou ambientais complexos (AUSTIN; SEITANIDI, 2012; CLARKE; CRANE, 2018; KOLK; LENFANT, 2015; SELSKY; PARKER, 2005). A parceria intersetorial pode ainda ser reconhecida como uma manifestação do empreendedorismo social coletivo, ao qual reconhece a colaboração entre atores, semelhantes e diversos, que aplicam mecanismos de negócios para abordar problemas sociais (MONTGOMERY; DACIN; DACIN, 2012; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019).

Logo, nessas relações colaborativas e interativas, os parceiros normalmente priorizam objetivos que levam a criação de valor social, apontada como a razão de ser das parcerias intersetoriais, sobre a criação de valor econômico (BERGER; CUNNINGHAM; DRUMWRIGHT, 2004; LE BER; BRANZEI, 2010a, 2010b; WADDOCK, 1991). Sendo assim, pode-se apontar que as parcerias intersetoriais são caracterizadas por uma dupla combinação: a de parceiros com e sem fins lucrativos e a de objetivos sociais e econômicos (BERGER; CUNNINGHAM; DRUMWRIGHT, 2004; MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012), para criação de valor.

Em relação aos tipos de parcerias sociais, quatro principais arenas colaborativas são distinguidas (SELSKY; PARKER, 2005): 1) parcerias entre organizações sem fins lucrativos e iniciativas privadas; 2) parcerias entre governo e empresas privadas; 3) parcerias governo e organizações sem fins lucrativos; e por fim, as parcerias trissetoriais, 4) parcerias governo – sem fins lucrativos – empresas privadas. No entanto, independente da forma estrutural que a parceria foi desenvolvida, a literatura sugere que o alinhamento de estratégia, missão e valores, a conexão e os relacionamentos entre as pessoas envolvidas na parceria, a geração de valor e visão compartilhada, como também o processo de aprendizagem contínua, são as forças para se obter sucesso nas colaborações intersetoriais (AUSTIN, 2000).

Desta maneira, a formação de parcerias pode fornecer subsídios para o alcance de objetivos dos diferentes parceiros, o que inclui ativos tangíveis e intangíveis (VOLTAN; DE FUENTES, 2016), assim como recursos financeiros e não financeiros (SANZO et al., 2015). Ademais, falha do setor em alcançar um objetivo (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006), a dependência de recursos (SELSKY; PARKER, 2005) e a pressão pela adoção de práticas de responsabilidade social corporativa (SEITANIDI, CRANE, 2009), são algumas das principais razões que levam parceiros a entrar em relacionamentos colaborativos.

Apesar da literatura de parcerias intersetoriais fazer referências a diversas abordagens e teorias do campo das alianças estratégicas de negócios, diferenças cruciais em relação ao seu

objetivo e desenvolvimento são determinantes. Além do foco principal das alianças sociais residir na resolução de problemas sociais, gerando valor para a sociedade como um todo, e não na maximização de riqueza dos acionistas, a diversidade de parceiros envolvidos consequentemente lhe confere níveis mais altos de complexidade (KLITSIE; ANSARI; VOLBERDA, 2018; MURPHY; PERROT; RIVERA-SANTOS, 2012) em comparação as alianças estratégicas, uma vez que trata de atores de outros setores e com lógicas e valores conflitantes (NICHOLLS; HUYBRECHTS, 2016). Neste sentido, as lógicas concorrentes revelam que as relações entre os diferentes parceiros tornam a colaboração inevitavelmente mais vulnerável a tensões e conflitos (DENTONI; BITZER; PASCUCCI, 2016; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019; VOLTAN; DE FUENTES, 2016).

Além das lógicas institucionais divergentes, os conflitos, a escassez de recursos, (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021), a falta ou pouca experiência anterior em alianças, a ausência de informações sobre os parceiros (AUSTIN, 2000), a incompatibilidade entre os parceiros, confusões, desconfianças e os desequilíbrios de poder (BERGER; CUNNINGHAM; DRUMWRIGHT, 2004), podem ser caracterizados como potenciais barreiras para o estabelecimento e sustentabilidade de parcerias sociais.

Ademais, considerando as parcerias com fins lucrativos – sem fins lucrativos, Austin e Seitanidi (2012a) propõem quatro estágios de relacionamentos em um *continuum* de colaboração, a saber: 1) colaborações filantrópicas (transferência unilateral de recursos; grau de interação relativamente baixo); 2) colaborações transacionais (fluxo de recursos bilateral; criação de valor recíproco); 3) colaborações integrativas (reconhece a colaboração como parte integrante da estratégia de cada organização); 4) colaborações transformacionais (objetivo de criar inovações sociais disruptivas; caracterizada pela ação coletiva e interdependência; representação do empreendedorismo social coletivo).

As parcerias intersetoriais, como um modelo de colaboração entre as esferas governamental, empresarial, cívica e acadêmica, envolvem relacionamentos formais e informais, redes e alianças, que requer uma abordagem sistêmica para lidar com a complexidade tanto do problema a ser resolvido quanto das interações que são firmadas nos projetos. Além disso, por ser propício o seu envolvimento em contextos de inovação social, estas parcerias trabalham em projetos exclusivos e dinâmicos para atender uma necessidade social específica, sendo necessária uma análise mais aprofundada desses fenômenos quando trabalhados conjuntamente.

4 PROJETOS INTERSETORIAIS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Considerando que projetos intersetoriais de inovação social são explicitamente orientados a buscar novas soluções que atendam objetivos sociais, envolvendo relações colaborativas entre diversos parceiros, de forma ativa e contínua, em seu processo inovativo (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; SELSKY; PARKER, 2005), sugere-se, a partir da literatura analisada, que há uma dinâmica em comum pelo qual tais projetos são desenvolvidos, e que estes podem ser caracterizados e analisados a partir de cinco dimensões interrelacionadas, as quais são discutidas separadamente a seguir.

4.1 Abordagem ecossistêmica

Embora a inovação social tenha sua origem comumente atrelada a perspectivas mais isoladas, unisetoriais ou centradas no ator (DOMANSKI, 2018), este fenômeno representa uma extensa gama de atividades, abarca diferentes setores, enquadra-se em um abrangente corpo de

disciplinas científicas, são desenvolvidas e propostas por uma diversidade de organizações, *stakeholders*, equipes e/ou indivíduos (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021).

Diferentemente dos termos empreendedorismo social e empresas sociais, a inovação social transcende setores, níveis de análise e métodos para descobrir processos que produzem impacto duradouro (PHILLS; DEIGMEIER; MILLER, 2008). Neste contexto, tem-se exigido uma perspectiva que reconheça a inovação social sob uma visão sistêmica (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020; HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

A mudança de cenário para uma abordagem sistêmica da inovação social, concentra-se nas interfaces e colaborações entre os setores sociais do governo, sociedade civil, empresa e academia, até então blindados e distintos, e suas correspondentes lógicas de ação, mecanismos regulatórios e suas limitações na capacidade de resolução de problemas (HOWALDT; KOPP; SCHWARZ, 2015). Nesse sentido, a inovação social determina a formação de uma rede de parcerias, formais e/ou informais, entre vários *stakeholders*, o que tem levado ao desenvolvimento de processos coletivos e parcerias do tipo quádrupla/quíntupla hélice (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; SHARRA; NYSSSENS, 2010).

O sistema político em geral, ao se comprometerem por meio de suas estruturas de apoio, financiamento e assessoria, políticas públicas apropriadas e a criação e apoio a incubadoras sociais, pode facilitar o desenvolvimento de inovações sociais (CARAYANNIS et al., 2021). Dessa forma, os governos, representando a esfera pública, se afastam dos papéis antagônicos para papéis mais colaborativos, ou seja, de agente regulador e fiscal à parceiro e apoiador da inovação (PHILLS; DEIGMEIER; MILLER, 2008).

O setor empresarial, por sua vez, estabelece diferentes relacionamentos colaborativos com os demais parceiros, desde o modelo típico de filantropia até a integração dos propósitos da parceria na cultura e na estratégia da empresa. De tal modo, apoio na forma de contribuições monetárias, infraestrutura e equipamentos, programas de voluntariado corporativo (SANZO et al., 2015), transferência de conhecimento (MIRVIS et al., 2016) e acesso a novas tecnologias e competências (LE BER; BRANZEI, 2010a), evidenciam o papel das empresas como um facilitador para a inovação social.

No contexto dessas novas formas de colaboração, além do papel de beneficiário, a sociedade civil por meio do engajamento e mobilização, assume como ator preponderante e ativo na criação e desenvolvimento da inovação social, ou seja, estão no centro da inovação social, seja no papel de inovador ou como usuário (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020). Dessa forma, influenciada pela cultura e seus valores, a sociedade civil abrange diversos atores e iniciativas em prol de enfrentar os desafios sociais (CARAYANNIS et al., 2021). As organizações sociais formadas por tais atores têm papel fundamental no desenvolvimento de iniciativas socialmente inovadoras. Consideradas como uma força motriz para a inovação social (CORREIA; OLIVEIRA; GOMÉZ, 2018), as organizações sociais possuem capacidades sociais e ambientais, conhecimentos e experiências próprias de seu domínio de trabalho, caracterizando-se como atores-chave na colaboração intersetorial (AL-TABBAA et al., 2021; BABU et al., 2020).

Outro ator que tem recebido destaque por seu papel ativo na colaboração para a inovação social, são as universidades ou sistemas de ensino superior em geral. Em consonância com o novo paradigma, estudos recentes (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; CARAYANNIS; MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2022; MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021) apontam que, além de atuarem como produtoras do conhecimento público e sua transferência para outros *stakeholders* do ecossistema, as universidades também atuam como mediadoras dos diferentes campos de conhecimento, interesses e agendas nos projetos intersetoriais, com grande potencial para construção de relações efetivas e duradouras com o ambiente socioeconômico da região, respondendo a valores e necessidades públicas e privadas.

Assim sendo, considera-se que a inovação social pode ser promovida tanto por atores governamentais quanto pelo setor empresarial e a sociedade civil, fomentando dinâmicas capazes de apoiar ou inibir a construção de soluções para os problemas públicos (ANDION; ALPERSTEDT; GRAEFF, 2020). Nesta perspectiva ecossistêmica, Domanski (2018) sugere que as interações entre os atores devem incluir os modelos de governança, infraestruturas e normas legais e culturais que são efetivadas em um ecossistema específico.

Em linhas gerais, esta dimensão reconhece que os projetos de inovação social acontecem a partir de uma perspectiva sistêmica, na qual atores e setores diversos e seus ambientes, estão em constante e intensa cooperação e participação, com potencial para gerar valor agregado a partir da inovação social.

4.2 Desafios e necessidades sociais

Pode-se considerar que o ponto de partida para a inovação social se dar por meio da sociedade civil (CARL, 2020) ao tomar consciência dos desafios sociais e sinalizar as necessidades humanas que não estão sendo atendidas (MULGAN, 2006). A deterioração da natureza, a intensificação da pobreza e das más condições de vida, como também os demais problemas acentuados pelos efeitos da recente pandemia, exigem a necessidade de uma mudança social positiva, o que constitui a inovação social como uma poderosa solução para o enfrentamento de muitos desses grandes desafios (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022; OZDEMIR; GUPTA, 2021; SANZO-PÉREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2022).

Logo, deve-se considerar que a inovação social não é apenas a busca pela satisfação de uma necessidade não atendida por uma falha do setor, mas também ser compreendida como uma oportunidade de encontrar possíveis respostas para as múltiplas crises que as sociedades em todo o mundo enfrentam, sejam elas sociais, ambientais e/ou econômicas (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016). Nesse sentido, a motivação reside na necessidade de inovar para vencer adversidades e riscos, aproveitar oportunidades e responder desafios (ANDRÉ; ABREU, 2006), buscando alternativas viáveis para o futuro da sociedade (BIGNETTI, 2011).

Reconhecendo a perspectiva multissetorial, as iniciativas de inovação social podem surgir a partir de todos os setores da sociedade. Dessa forma, além do setor sem fins lucrativos, as políticas e governos, mercados, academias, movimentos e empresas sociais podem impulsionar a inovação social (CARL, 2020; MULGAN et al., 2007).

4.3 Dinâmica do processo

Esta dimensão refere-se à construção coletiva da inovação social, em seus diferentes estágios, por meio de ações empreendidas por múltiplos atores envolvidos. Considerando a abordagem sistêmica da inovação social, refere-se também como as condições para criação, implementação e difusão de inovações sociais podem ser melhoradas (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020).

Caracterizado como complexo e interativo (CAJAIBA-SANTANA, 2014), o processo de inovação social é em si, uma sequência de atividades que tem por objetivo encontrar soluções sob medida para um problema específico (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021), através de uma dinâmica moldada pelo compartilhamento de conhecimento, imitação e cooperação (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020), entre usuários e demais atores da inovação.

É imprescindível que seja criado um efeito sinérgico para a participação ativa do usuário e o engajamento de diferentes atores ao longo do processo inovativo. A combinação de forças resultará na busca pela resolução mútua de problemas, no compartilhamento de informações e na alocação de recursos necessários (KLITSIE; ANSARI; VOLBERDA, 2018).

Dessa maneira, o processo de criação e implementação da inovação social, baseado na cooperação entre parceiros, exige a formação de equipes multidisciplinares, o desenvolvimento

de novas habilidades e capacidades, uma nova divisão do trabalho e a modificação das estruturas de poder, bem como um entendimento comum do problema e da solução pretendida (CLOUTIER, 2003; SADABADI; RAHIMI RAD, 2021). Fatores relacionados a liderança e participação igualitária são elementos críticos na fase de planejamento dos projetos intersetoriais de inovação social (SHIER; HANDY, 2016). Enquanto que, a transferência de conhecimento configura um elemento-chave para a difusão da inovação social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

O envolvimento de parceiros de outros setores no processo de inovação poderá constituir novas formas de apoio, participação e colaboração em cada estágio do processo. De acordo com Phills, Deiglmeier e Miller (2008), com a ausência das fronteiras setoriais, a possibilidade de trocas de ideias e valores, mudanças de papéis e relacionamentos entre os atores, além da combinação de fontes e modelos de financiamento, são mecanismos possíveis para criação de inovação social.

Nesse sentido, supõe-se que os diversos atores e organizações envolvidos nos projetos podem contribuir para o desenvolvimento da inovação social ao desempenhar diferentes papéis nos diferentes estágios que compõe o seu processo.

4.4 Resultados e benefícios

Baseado no direcionamento dos esforços dos atores envolvidos na criação e desenvolvimento dos projetos intersetoriais de inovação social, esta dimensão refere-se aos objetivos finais alcançados por meio da criação de valor.

Desta forma, os processos coletivos de criação de valor buscam gerar melhorias ou respostas sociais (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016) para os problemas enfrentados. Por sua vez, as soluções geradas devem ser mais eficazes, eficientes, sustentáveis ou mais justas do que aquelas já existentes, na qual tem o seu valor de criação revertido principalmente para a sociedade como um todo e não indivíduos em particular (PHILLS; DEIGMEIER; MILLER, 2008).

Os resultados abarcam objetivos sociais que visam satisfação das necessidades humanas (MOULAERT et al., 2007), melhores condições de vida (CLOUTIER, 2003; POL; VILLE, 2009) e mudanças sistêmicas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Kolk e Lenfant (2015) em sua pesquisa sobre o papel das parcerias de inovação social em um contexto de uma região afetada por conflitos, os autores constataram que as parcerias sociais não apenas podem preencher um vazio de governança, como também são capazes de formar uma resposta a necessidade de promover a ação cívica e a harmonia nas comunidades. Nesse sentido, as inovações sociais se revelam a partir de mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções dos envolvidos, o que resulta em novas práticas sociais (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Sendo assim, entende-se que em projetos intersetoriais de inovação social, as colaborações entre os diversos tipos de organizações podem levar à criação de diferentes tipos e graus de valor social tanto para as organizações parceiras quanto para os seus beneficiários (OZDEMIR; GUPTA, 2021).

De acordo com Austin e Seitanidi (2012b), os benefícios incluem: valor associativo (visibilidade, credibilidade, legitimidade), valor transferido (apoio financeiro, capital voluntário, ativos complementares e específicos da organização, competitividade), valor de interação (aprendizagem, desenvolvimento de capacidades e conhecimentos, acesso a redes) e valor sinérgico (inovação, liderança compartilhada, poder político). Portanto, a criação de valor colaborativo desenvolvido na parceria poderá beneficiar não apenas os usuários e a sociedade, mas também os demais atores em específico, durante e após a parceria.

4.5 Tensões, conflitos e barreiras

Proveniente da diversidade de atores, suas lógicas, valores e estruturas, as tensões e conflitos surgem nas relações de colaboração entre indivíduos e organizações. Os desafios e barreiras enfrentados pelas iniciativas de inovação social podem dificultar a eficácia dos projetos e comprometer desde a formação até a sustentabilidade das alianças firmadas, e consequentemente o alcance dos objetivos pretendidos.

As fontes de tensão são múltiplas e podem variar de acordo com a gestão da parceria. No estudo desenvolvido por Rey-García, Calvo e Mato-Santiso (2019), as autoras evidenciaram três tipos de tensões interrelacionadas que decorrem de três fontes diferentes, influenciando os resultados das parcerias: o comprometimento hierárquico e horizontal com a parceria que se origina das lógicas institucionais conflitantes; a competição/colaboração derivada da acirrada competição por recursos e visibilidade dos membros, dentro e fora da parceria; e a eficiência gerencial/transformação social referente aos diferentes resultados e objetivos pretendidos.

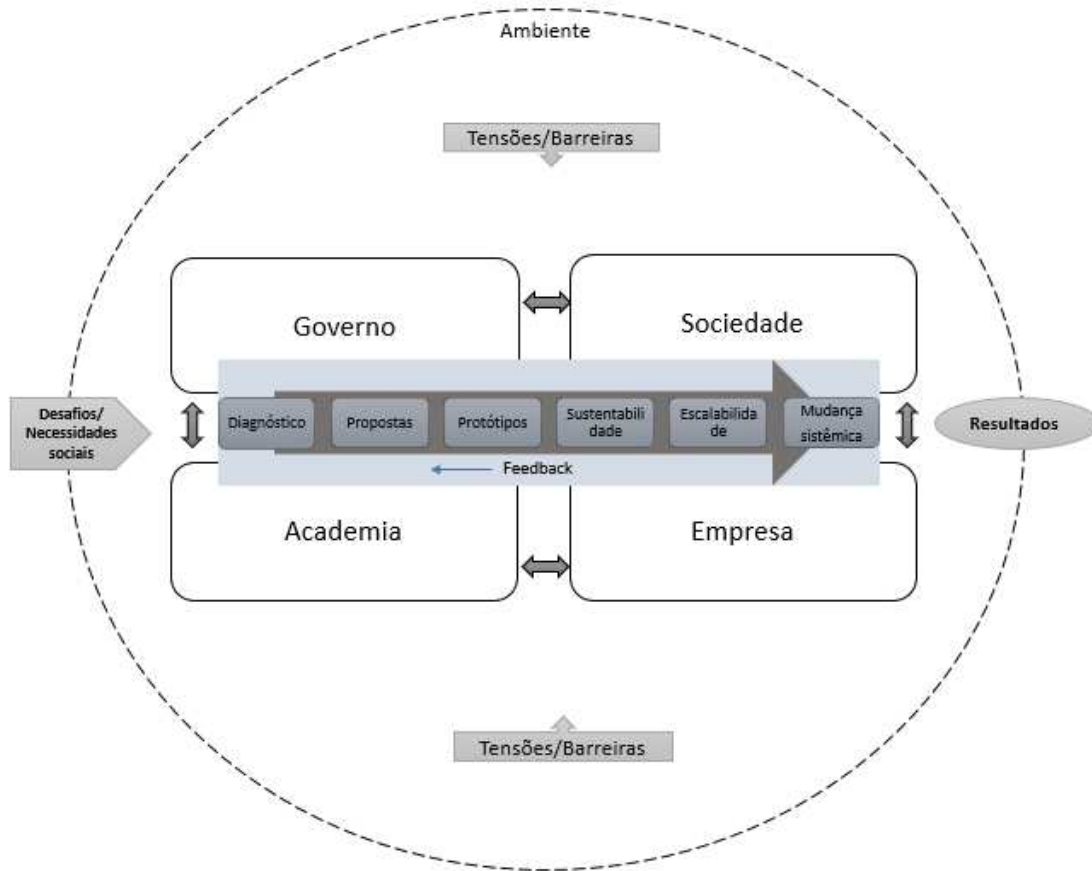
Contudo, o gerenciamento das múltiplas lógicas institucionais torna-se vital para a parceria ser bem sucedida e alcançar os resultados sociais pretendidos, sendo possível a coexistência de lógicas rivais para alcance do impacto em um contexto que abrange esforços colaborativos para inovação social (JAY, 2013; VOLTAN; DE FUENTES, 2016; YIN; JAMALI, 2021).

A dependência de financiamento, apontado como o principal desafio, a falta de recursos humanos, as lacunas de conhecimento, as restrições legais e a falta de apoio político são barreiras relevantes que podem surgir no desenvolvimento das inovações sociais (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

As relações de poder entre os parceiros do processo colaborativo também podem se tornar potenciais fontes de conflitos, principalmente envolvendo os beneficiários. Devido os papéis e as trocas de recursos variar significativamente entre os atores envolvidos, o atendimento das demandas e interesses de um grupo de indivíduos ou organizações pode ser favorecido em detrimento de outro (BATTILANA; LEE, 2014) no decorrer do processo de inovação social. De forma complementar, Sadabadi e Rahimi Rad (2021) corroboram que os desequilíbrios de poder são um desafio que pode impedir e influenciar as parcerias sociais, além da incerteza sobre a instabilidade da inovação e da participação de organizações sem escrúpulos envolvidos nos projetos. Portanto, tensões, conflitos e barreiras que eventualmente possam surgir durante o processo de inovação social, seja derivado de fontes internas ou externas, devem ser administradas para não comprometer os resultados pretendidos.

Em resumo, tomando por base que inovações sociais são processos coletivos, disseminados por atores para suprir necessidades sociais e gerar respostas sociais (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016), apresenta-se na Figura 1 uma proposta de modelo sistemático do desenvolvimento de projetos intersetoriais de inovação social, construído a partir da revisão de literatura das áreas temáticas. O *framework* visa integrar os diversos atores as diferentes fases de desenvolvimento da inovação social, em um processo interativo e cooperativo entre os envolvidos, considerando a necessidade de atender um desafio social e gerar resultados e benefícios.

Figura 1 – *Framework* de desenvolvimento de projetos intersetoriais de IS



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da literatura (2023).

O ponto de partida dos projetos intersetoriais de inovação social é a identificação de uma necessidade social não atendida, para em seguida dar início a articulação dos atores por meio de uma abordagem sistêmica envolvendo colaborações intersetoriais. Por conseguinte, a fase de desenvolvimento de iniciativas de inovação social é posta em prática, para assim gerar respostas aos problemas demandados. O desenvolvimento do projeto ainda está sujeito a interferências do ambiente, interno e externo, podendo surgir tensões, conflitos e barreiras no decorrer do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo de propor um *framework* teórico do processo de desenvolvimento da inovação social a partir de colaborações intersetoriais, foi realizado um ensaio teórico envolvendo estudos relacionados aos campos de conhecimento da inovação social e das parcerias intersetoriais por meio de revisão bibliográfica.

Durante a análise, os pontos de intersecção das temáticas são evidenciados em todo o projeto intersetorial da inovação social. A dinâmica do processo foi caracterizada por cinco dimensões interrelacionadas, sendo elas: a abordagem ecossistêmica; os desafios e necessidades sociais; a dinâmica processo da iniciativa social; os resultados e benefícios; e as tensões e barreiras dos ambientes.

Dessa forma, buscou-se contribuir para o campo teórico evidenciando uma abordagem integrada da inovação social e das parcerias intersetoriais, considerando a natureza ecossistêmica das colaborações. O modelo também pode fornecer subsídios para empreendedores sociais e formuladores de políticas públicas discutirem e analisarem a dinâmica da formação e contribuição de parcerias em iniciativas sociais para alcance dos resultados ou ainda como uma opção estratégica para as organizações parceiras.

O *framework* proposto tem por base uma visão geral dos fenômenos analisados conjuntamente, limitando-se exclusivamente a uma construção de base teórica. Com isto, e considerando a natureza dinâmica e adaptativa do processo de inovação social, este deve ser submetido a validação por meio de pesquisas empíricas em contextos de iniciativas de inovação social que envolvam colaborações intersetoriais, pelo qual possa ser aperfeiçoado para maiores contribuições práticas e teóricas.

Para estudos futuros, sugere-se analisar a atuação da rede de parceiros envolvidos em projetos intersetoriais de inovação social, identificando os diferentes papéis que os atores desempenham em cada fase do processo inovativo e suas contribuições para o alcance do objetivo social pretendido. É importante também a realização de estudos múltiplos comparativos e/ou em diferentes contextos para uma melhor compreensão da dinâmica do fenômeno.

CAPÍTULO 3

AÇÕES COLABORATIVAS EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL: UMA ANÁLISE MULTICASOS EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES NO SEMIÁRIDO PARAIBANO

AÇÕES COLABORATIVAS EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL: UMA ANÁLISE MULTICASOS EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES NO SEMIÁRIDO PARAIBANO³

RESUMO

Este artigo objetiva analisar empiricamente a atuação da rede de parceiros envolvidos nos projetos intersetoriais de inovação social em cada fase do seu processo. O estudo se caracteriza pela abordagem qualitativa por meio de múltiplos casos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atores-chave de organizações sociais do semiárido paraibano, além de pesquisa documental e observação não-participante, cujos dados foram analisados pela perspectiva de Bardin (2011) e com auxílio do software ATLAS.ti. Como resultado, foram identificados os atores mais relevantes do ecossistema e os seus papéis nas colaborações em cada estágio do processo inovativo, fornecendo evidências de suas contribuições para o desenvolvimento da inovação social no contexto analisado. Além disso, destaca-se a formação de parcerias caracterizadas desde colaborações filantrópicas as mais avançadas, envolvidos pelo processo de cocriação de valor social.

Palavras-chave: Inovação Social. Ações Colaborativas. Organizações Sociais.

COLLABORATIVE ACTIONS IN SOCIAL INNOVATION PROJECTS: A MULTICS ANALYSIS IN FAMILY AGROINDUSTRIES IN SEMIARID PARAIBAN

ABSTRACT

This article aims to empirically analyze the performance of the network of partners involved in intersectoral social innovation projects at each stage of their process. The study is characterized by a qualitative approach through multiple cases. Semi-structured interviews were conducted with key actors from social organizations in the semi-arid region of Paraíba, in addition to documentary research and non-participant observation, whose data were analyzed from the perspective of Bardin (2011) and with the help of the ATLAS.ti software. As a result, the most relevant actors in the ecosystem and their roles in collaborations at each stage of the innovative process were identified, providing evidence of their contributions to the development of social innovation in the analyzed context. In addition, the formation of partnerships characterized from philanthropic collaborations to the most advanced ones, involved in the process of co-creation of social value, stands out.

Keywords: Social Innovation. Collaborative Actions. Social Organizations.

ACCIONES COLABORATIVAS EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL: UN ANÁLISIS MULTICS EN AGROINDUSTRIAS FAMILIARES EN LA REGIÓN SEMIÁRIDA DE PARAÍBA

RESUMEN

³ Trabalho (versão resumida) submetido à Revista Eletrônica de Administração [REAd], Qualis A3, em 01/03/2023 (comprovante anexo).

Este artículo tiene como objetivo analizar empíricamente el desempeño de la red de socios involucrados en proyectos de innovación social intersectorial en cada etapa de su proceso. El estudio se caracteriza por un abordaje cualitativo a través de múltiples casos. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores clave de organizaciones sociales de la región semiárida de Paraíba, además de investigación documental y observación no participante, cuyos datos fueron analizados desde la perspectiva de Bardin (2011) y con la ayuda del Software ATLAS.ti. Como resultado, se identificaron los actores más relevantes del ecosistema y sus roles en las colaboraciones en cada etapa del proceso innovador, brindando evidencia de sus aportes al desarrollo de la innovación social en el contexto analizado. Además, se destaca la formación de alianzas caracterizadas desde colaboraciones filantrópicas hasta las más avanzadas, involucradas en el proceso de co-creación de valor social.

Palabras-clave: Innovación Social. Acciones Colaborativas. Organizaciones Sociales.

1 INTRODUÇÃO

Inovações sociais têm sido centro de atenção e discussão em todo mundo pelo seu papel no bem estar das pessoas e na melhoria das condições de vida de comunidades. O crescimento e agravamento de desafios e problemas sociais exigem a necessidade de mudança social positiva (OZDEMIR; GUPTA, 2021), determinando a concentração de ações direcionadas para soluções que gerem resultados sustentáveis e que agregam valor social.

Nesse sentido, é no contexto local que estes desafios se tornam mais evidentes e concretos, necessitando que os problemas sejam enfrentados por novas práticas sociais, muitas vezes por meio de colaborações improváveis (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021). Impulsionada por diferentes setores da sociedade e redes intersetoriais (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020), a inovação social envolve interação e colaboração para o desenvolvimento de conhecimento, competências e recursos que gerem inovações capazes de mudar a lógica dominante e que promova a transformação social.

Desse modo, uma inovação social é social em seus objetivos ao tentar suprir uma necessidade social atual, em seus meios ao desenvolver atividades por um processo colaborativo envolvendo atores relevantes, em sua orientação com foco na sustentabilidade de recursos e gerações futuras, e também em seus impactos finais por meio de práticas sociais que conduzam a mudança sistêmica (SANZO-PÉREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2022). Essa ideia se traduz nas seis fases de desenvolvimento da inovação social: diagnóstico, propostas e ideias, prototipagem, sustentabilidade, escalabilidade e difusão, e mudança sistêmica, propostos por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), constituídos por um processo dinâmico, não linear e que resulta de esforços para satisfação de necessidades sociais.

Assim, a capacidade de criar mudança social através do desenvolvimento da inovação social a diferencia dos processos de inovação comercial e tecnológica (OZDEMIR; GUPTA, 2021). Nesse sentido, iniciativas inovadoras com propósitos sociais surgem para resolver ou ao menos mitigar os grandes problemas socioambientais vivenciados, ancorados em processos colaborativos entre atores sociais, que podem ser gerados a partir da formação de parcerias e relações intersetoriais entre indivíduos e organizações. À vista disso, inovações sociais podem ser implementadas a partir de novos modelos de negócio que unem ação social e rentabilidade financeira com o objetivo prioritário de criar valor social (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; ŽUR, 2021).

Todavia, apesar do recente e crescente interesse empenhado entre pesquisadores em iniciativas com parcerias estratégicas para a inovação social, evidências empíricas a esse respeito ainda são escassas (BABU et al., 2020), principalmente estudos que consideram

organizações com propósitos sociais como um ator essencial no processo de colaboração (AL-TABBAA et al., 2021).

Paralelamente, Domanski, Howaldt e Kaletka (2020) indicam a necessidade de investigar como as inovações sociais são criadas, introduzidas e sustentadas, enfatizando os papéis e funções dos diferentes setores da sociedade e como as relações e interações entre eles se configura. De maneira semelhante, Morawska-Jancelewicz (2021) sugere que investigações sejam realizadas com foco nos diferentes papéis desempenhados pelos envolvidos em diferentes estágios que constitui o processo de inovação social.

Portanto, considerando o exposto, esta pesquisa tem como objetivo analisar empiricamente a atuação da rede de parceiros envolvidos nos projetos intersetoriais de inovação social em cada fase do seu processo, identificando os diferentes papéis e funções que os atores desempenham e que contribuem para a criação de valor social. Para isto, um estudo de múltiplos casos é o mais adequado para melhor compreender a dinâmica do fenômeno, tendo como ator central organizações sociais que promovam iniciativas intersetoriais socialmente inovadoras.

Este artigo está organizado da seguinte forma: Primeiramente, apresenta-se o referencial teórico sobre a perspectiva sistêmica da inovação social e a estrutura conceitual dos projetos intersetoriais de inovação social. Em seguida, detalha-se a metodologia empregada na pesquisa e apresenta-se os resultados empíricos e sua discussão. Finalmente, as considerações finais, limitações e possíveis direções de pesquisa são incluídas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação Social: uma perspectiva sistêmica

Inovações sociais são soluções inovadoras com objetivo social pré-definido, usadas para atender a necessidades sociais específicas que levam ao desenvolvimento e fortalecimento da sociedade civil, baseadas na cooperação intersetorial entre os atores e que levam a mudança nas relações sociais (CARAYANNIS; MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2022). Como fenômenos emergentes, inovações sociais podem assumir inúmeras formas e abranger múltiplas esferas de atividades, atores e setores (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020).

Por sua vez, a inovação social passa a ser compreendida como uma nova combinação ou configuração de práticas sociais que são instigadas por determinados atores ou constelações de atores de forma intencional em direção a satisfação de necessidades e problemas que não podem ser resolvidos com base nas práticas estabelecidas (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020). Nesse novo paradigma, novas formas, modelos e redes de cooperação surgem gerando um certo valor que pode levar à transformação social, considerando a criação do bem-estar social, o impacto na qualidade de vida e a cocriação do conhecimento como parte do processo de colaboração. (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021).

Ampliar essa perspectiva é crucial para a compreensão da inovação social, demonstrando uma abertura para outras áreas da sociedade em um indicativo que todos os setores são parceiros ativos da inovação social (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020). Cada vez mais, governo, empresas, universidades e a sociedade civil unem esforços para enfrentar os problemas sociais complexos, dissolvendo divisões setoriais e compartilhando a produção do conhecimento por meio da participação e engajamento em processos coletivos e parcerias de inovação de quádrupla/quíntupla hélices (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; CARAYANNIS et al., 2021), que geram condições para criação, implementação e difusão de inovações sociais.

Nas iniciativas de inovação social, os projetos envolvem uma ampla variedade de atores e redes em uma diversidade de papéis e funções, como *ator desenvolvedor* (estão no centro das atividades de inovação social, iniciando e operacionalizando a solução), *ator promotor*

(parceiros dos projetos inovadores fornecendo infraestrutura, equipamento, financiamento e conexão com programas de políticas superiores), *ator apoiador* (facilitadores na disseminação e difusão das inovações sociais, como atividades de divulgação ou *lobby*) ou *ator fornecedor de conhecimento* (fornecem conhecimento relevante para a inovação, capaz de estimular e enriquecer seu processo) (BUTZIN; TERSTRIEP, 2018; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020).

Assim, é importante reconhecer que os atores da inovação social podem preencher mais de um papel em uma iniciativa e que estão sujeitos a mudanças ao longo do processo (BUTZIN; TERSTRIEP, 2018). Desse modo, as relações vindas do setor público e privado, da sociedade civil, organizações sem fins lucrativos e sistemas de ensino, envolvem vantagens colaborativas e combinação de recursos e relações que possibilitam maiores inovações sociais (CARAYANNIS et al., 2021), em um processo coerente de cooperação em projetos exclusivos e dinâmicos que atendem a uma necessidade atual, específica e comumente em um contexto local.

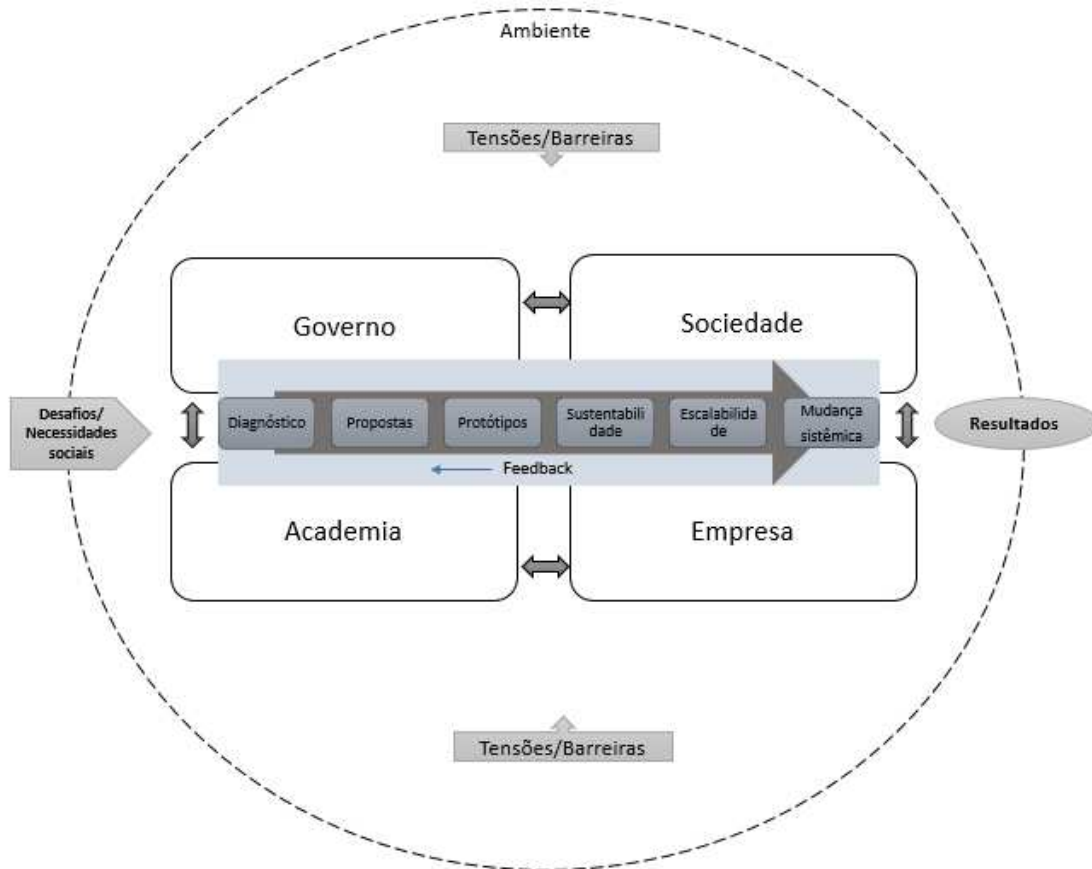
2.2 Projetos intersetoriais de inovação social: um *framework*

Inovações sociais possuem a capacidade de desenvolver novas relações sociais, bem como abordar desafios sociais e de sustentabilidade, de tal forma que a competência transfronteiriça possa ser fortalecida e as barreiras dentro e entre os setores possam ser superadas, acarretando na democratização da produção e aplicação do conhecimento para o desenvolvimento social (CARAYANNIS et al., 2021).

Nesse sentido, sob uma visão sistêmica (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020), a inovação social é, portanto, concebida como performances em conjunto, ao qual exige-se a interação de múltiplos atores e setores (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016). Assim, o processo de desenvolvimento da inovação social está imbricado na articulação e cooperação de diversos atores, integrados nos diferentes estágios do processo, no intuito de suprir uma necessidade social e gerar melhorias para a sociedade.

Nessa mesma perspectiva, propõe-se um *framework* teórico construído com base em estudos acerca da inovação social e das parcerias intersetoriais, o qual caracteriza e analisa a dinâmica que projetos intersetoriais de inovação social são desenvolvidos a partir de cinco dimensões interrelacionadas: *abordagem ecossistêmica, desafios e necessidades sociais, dinâmica do processo, resultados e benefícios, e tensões, conflitos e barreiras*, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 – *Framework* teórico dos projetos intersetoriais de inovação social



Fonte: Elaboração própria, a partir da literatura (2023).

A dimensão *abordagem ecossistêmica* compreende a inovação social de forma abrangente e integrada, em uma perspectiva que inclui todos os atores e setores da sociedade, bem como as diferentes áreas de pesquisa e campos de aplicação (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020). Nesse sentido, as fontes de inovação tornam-se cada vez mais heterogêneas e socialmente distribuídas, promovidas pela interação entre governo, indústria, universidade, sociedade civil e meio ambiente ao desenvolverem processos coletivos e parcerias do tipo quádrupla/quíntupla hélice (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; CARAYANNIS et al., 2021; MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021). Desta forma, os projetos desenvolvidos a partir de colaborações intersetoriais são propícios a geração de valor diante da constante e intensa cooperação e participação dos diferentes atores envolvidos.

Esse tipo de abordagem torna-se necessária para resolver problemas em que o progresso social e tecnológico coevoluem e possibilitam a geração de valor social (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021). Os *desafios e necessidades sociais*, como desemprego, saúde, mudanças climáticas e pobreza, constituem assim, o ponto de partida para que inovações sociais surjam e forneçam soluções voltadas para o bem comum (OZDEMIR; GUPTA, 2021; SANZOPÉREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2022). Ressalta-se ainda que as atividades de inovação social surgem para resolver desafios e problemas muito concretos e que estão alocados principalmente em um contexto local (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020). Logo, são os próprios cidadãos (usuários) que se tornam a fonte essencial de conhecimento para sinalizar as demandas não atendidas e fornecer *feedbacks* sobre o processo (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021).

No tocante a *dinâmica do processo* inovativo, a complexidade inerente aos problemas apontados e as soluções propostas, requer a implementação de atividades e ações baseadas na interação direta dos múltiplos atores e beneficiários, seguindo um processo de cocriação, ao qual combina conhecimentos e ativos em prol de benefícios de longo prazo para a sociedade (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020). Salienta-se que a dinâmica apresentada em projetos intersetoriais de inovação social reconhece que diferentes papéis podem ser assumidos no decorrer do processo pelos *stakeholders* e parceiros envolvidos, sendo este um aspecto crucial para que se possa entender, desenvolver e gerenciar a inovação social (BATTISTI, 2019). Em vista disso, os diferentes estágios ou fases da inovação social se dar por meio da construção coletiva entre os atores, organizações e instituições participantes, ao desempenharem seus diferentes papéis para criação, implementação e difusão das atividades inovativas.

Em relação aos *resultados e benefícios*, os projetos de inovação social se encarregam de gerar melhorias ou respostas para os problemas e demandas sociais. Dessa forma, os processos coletivos de criação de valor social possuem a capacidade de levar a mudança social (CAJAIBA-SANTANA, 2014; DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020). Todavia, mesmo que o objetivo prioritário das inovações sociais seja a mudança social, guiados pela missão social e o valor social agregado, isso não significa privá-los da viabilidade econômica, por exemplo (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021). Assim, considerando que os projetos envolvem uma gama de atores, organizações e instituições, as colaborações desenvolvidas podem levar a benefícios não apenas para os usuários isoladamente, mas também a criação de diferentes tipos e graus de valor social para os parceiros (OZDEMIR; GUPTA, 2021).

Por fim, *tensões, conflitos e barreiras* são inerentes aos processos e relações estabelecidas para o desenvolvimento das atividades de inovação social, pois estão sujeitos a interferências do ambiente, além do envolvimento direto de múltiplos atores, suas lógicas, valores e estruturas divergentes. As lógicas conflitantes dos diferentes parceiros setoriais, confrontam os benefícios potenciais dado as tensões e forças antitéticas presentes em colaborações sociais (WEBER et al., 2022). A ação conjunta pode eventualmente encontrar barreiras processuais, bem como os conflitos e entraves podem dificultar o alinhamento das contribuições dos parceiros nos projetos (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021). Além disso, dependência de financiamento, restrições legais e escassez de recursos humanos, de conhecimento e de apoio político podem despontar como barreiras e desafios relevantes para o desenvolvimento e difusão das inovações sociais (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

Em linhas gerais, como outros tipos de inovação, a inovação social precisa gerar valor para as partes interessadas, como também requer uma abordagem dinâmica para que possa garantir sua adaptação e evolução (BABU et al., 2020). Assim, nesse contexto as interações e *networking* são cruciais para o desenvolvimento dos projetos e constituem o centro da inovação social em diferentes níveis (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020).

A literatura destaca ainda que novos tipos de inovações, incluindo as sociais, baseiam-se nos pressupostos das inovações abertas e surgem como resultado de atividades cooperativas, no qual redes, *clusters* ou valores e interesses em comum são a chave para criá-las (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021). Em sua maioria, as atividades de inovação social evoluem para além do pensamento econômico e financeiro, e se baseiam em ideias associativas ou cooperativas, pois estão enraizadas em culturas de responsabilidade, solidariedade, engajamento e cooperação, e não apenas na típica cultura de empreendedorismo ou inovação (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020).

Isso evidencia a importância de entender melhor o contexto em que essas iniciativas florescem ou fracassam, além do mais, a constelação de atores e setores participantes em cada projeto específico tende a ser diferente, assim como seus sistemas sociais e de governança, o

quadro político e os recursos que cada iniciativa utiliza, tornando-se indispensável uma melhor compreensão do envolvimento e da colaboração setorial nesse cenário (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo dessa pesquisa é analisar empiricamente a atuação da rede de parceiros em projetos intersetoriais de inovação social em cada fase do seu processo. Para tanto, a partir de uma abordagem qualitativa, o estudo foi operacionalizado por meio de múltiplos casos, possibilitando a investigação do fenômeno em seu contexto real e de forma detalhada (CRESWELL, 2010; YIN, 2015).

Definidos com base na conveniência e acessibilidade, além do alinhamento aos processos apresentados no *framework* de desenvolvimento dos projetos intersetoriais de inovação social, optou-se como objetos de estudo organizações sociais. Assim, a seleção dos casos considerou a satisfação dos seguintes critérios pré-estabelecidos: ser caracterizada como organização social; desenvolver projetos considerados socialmente inovadores, que atinjam simultaneamente objetivos econômicos e socioambientais; e possuir relações de parcerias no desenvolvimento dos projetos de inovação social.

Foram utilizadas múltiplas fontes para a coleta dos dados, garantindo a triangulação metodológica e a validade construtiva da pesquisa (CRESWELL; CRESWELL, 2018; YIN, 2015): entrevistas semiestruturadas com atores-chave das organizações participantes (Tabela 1), os quais possuem profundo conhecimento da origem e dos processos, atividades e cotidiano da organização; documentos públicos e materiais audiovisuais, tais como artigos, relatórios técnicos, notícias, vídeos, *sites*, mídias sociais e fotografias; e observação não-participante, quando possível, por meio de visita técnica e anotações de campo.

Tabela 1 – Identificação dos entrevistados

Associação	Projeto	Cidade	Identificação	Função
Associação Comunitária do São João	Agroindústria Fonte de Sabor	Pombal/PB	E1	Idealizadora da agroindústria e Presidente da associação
			E2	Idealizadora da agroindústria e Presidente da cooperativa
			E3	Idealizadora e Coordenadora da agroindústria
Associação Comunitária da Várzea Comprida dos Oliveiras	Agroindústria Padaria Comunitária Bolo das Oliveiras	Pombal/PB	E4	Presidente da associação
			E5	Presidente da agroindústria
Associação Comunitária de Riacho dos Currais	Agroindústria Emaná Mel	São Bentinho/PB	E6	Presidente da agroindústria
			E7	Associada e ex-presidente da agroindústria

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os entrevistados são atores-chave de organizações sociais que trabalham em agroindústrias familiares inseridas em comunidades rurais do semiárido paraibano, as quais nasceram de projetos socialmente inovadores desenvolvidos por seus associados e colaboradores, conforme descrito na Tabela 1. As entrevistas aconteceram no período entre novembro e dezembro de 2022 e janeiro de 2023, com o auxílio de um roteiro semiestruturado contendo 60 questões ao todo, que refletem as dimensões propostas no *framework* teórico

elaborado a partir da revisão de literatura. Foram ao todo 7 entrevistadas, nas três organizações sociais participantes, com duração total de 4h33min de entrevistas, cujos diálogos permitiram responder as questões e atingir a saturação teórica. As entrevistas foram gravadas diante consentimento dos participantes e posteriormente transcritas, resultando em um documento de 54 páginas, aproximadamente.

A análise dos dados coletados realizou-se com base no método de análise de conteúdo, desenvolvida em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados (BARDIN, 2011). Ademais, o *software* de pesquisa ATLAS.ti auxiliou na sistematização dos dados, visando maior robustez na organização, codificação e apresentação dos dados (BARDIN, 2011; CRESWELL; CRESWELL, 2018).




4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos objetos de estudo

As organizações objetos de estudo são agroindústrias familiares atuantes no semiárido paraibano (Tabela 2). Dado as condições inerentes a região do semiárido, na qual a concentração de riquezas se encontra nas mãos da minoria, essa situação tem levado a altos níveis de exclusão social, degradação ambiental e, conseqüentemente, desencadeado crises socioambientais e econômicas na região (Articulação Semiárido Brasileiro [ASA], 2023).

Por sua vez, as agroindústrias familiares se revelam, nesse contexto, como importantes elos na promoção de reconexão entre produção e consumo sustentável, com capacidade de ligar as pessoas ao processo de prosperidade e desenvolvimento territorial (SALES et al., 2019). Essas organizações atuam principalmente na geração de empregos, distribuição de renda e melhorias na qualidade de vida dos agricultores, desempenhando um papel social e econômico para região.

Tabela 2 – Caracterização dos objetos de estudo

Agroindústria	 Fonte de Sabor	 Bolo das Oliveiras	 Emana MEL
Fundação	2006	2015	2013
Nº de associados	14	16	12
Produção	Polpa de frutas	Bolos, pães e biscoitos	Mel, bolos e polpa de frutas

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Fonte de Sabor (Caso 1) é uma agroindústria familiar rural e nasceu em 2006 como um projeto desenvolvido pelos assentados da Comunidade São João em Pombal/PB. Idealizada, inicialmente, por um grupo de quatro mulheres associadas, a agroindústria é hoje formada por 14 sócios de diferentes famílias, aos quais produzem e comercializam polpa de frutas para garantir a melhoria da renda familiar. Apesar de estar situada em um contexto rural, a iniciativa contempla diversos atores que apoiam e se envolvem em suas atividades desde sua criação (Figura 2).

Figura 2 – Rede de atores da Fonte de Sabor



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Composta por um grupo exclusivamente de mulheres agricultoras, a Padaria Comunitária Bolo das Oliveiras (Caso 2) é um projeto desenvolvido na comunidade Várzea Comprida dos Oliveiras, zona rural de Pombal/PB. Desde 2009 as mulheres produziam e vendiam na feira livre da cidade bolos e hortaliças de maneira individual, mas foi em 2015 que se organizaram em um grupo e formalizaram a marca para produzir e comercializar produtos de panificação, como bolos, pães e biscoitos, em uma estrutura comunitária sustentável, composta atualmente por 16 sócias. Diversos atores contribuíram e se envolveram em seu processo inovativo ao longo dos anos, conforme a Figura 3.

Figura 3 – Rede de atores do Bolo das Oliveiras



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A comunidade Riacho dos Currais em São Bentinho/PB desenvolveu como projeto inovador a agroindústria familiar Emaná Mel (Caso 3), formalizada em 2013 por agricultores, agricultoras e apicultores em atividade. A agroindústria é composta por 12 sócios, sendo o grupo de homens encarregados da produção do mel de abelha e o grupo de mulheres responsáveis pela produção e comercialização de bolos e polpas de frutas. Seu ecossistema foi formado ao decorrer de sua existência por uma gama diversa de atores (Figura 4).

Figura 4 – Rede de atores da Emana Mel



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em comum, as agroindústrias em análise são empreendimentos produtivos coletivos de agricultores e agricultoras familiares, frutos de projetos desenvolvidos inicialmente pelas associações rurais, que contemplam a população de assentados e agricultores do sertão da Paraíba, na região do semiárido brasileiro. Nesse contexto, são entendidas como iniciativas de desenvolvimento alternativo e seguem os princípios da economia solidária, com destaque para o fato de serem experiências lideradas de maneira geral por mulheres camponesas.

4.2 Projetos intersetoriais de inovação social no semiárido paraibano

A análise do contexto empírico representa a dinâmica do desenvolvimento dos projetos intersetoriais de inovação social nas agroindústrias familiares, considerando as dimensões propostas no *framework* teórico. Para tal, compreende-se melhor o processo de inovação social e o envolvimento e atuação dos parceiros, e seus respectivos papéis, em cada fase ao longo do processo nos projetos em análise.

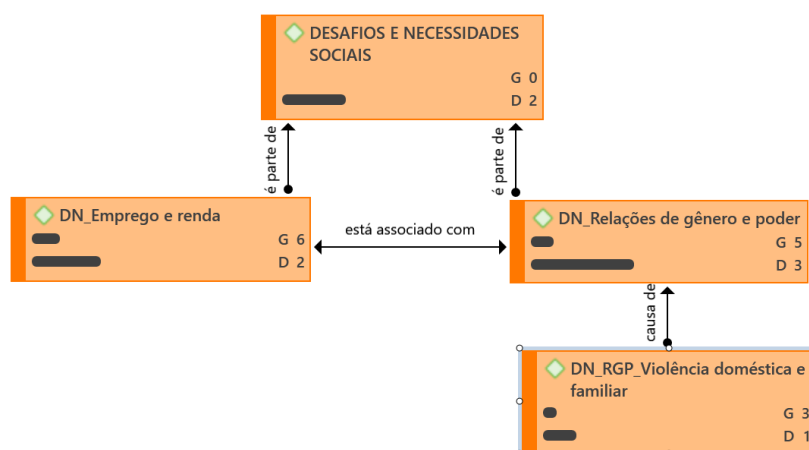
A partir da análise dos dados, sugere-se a modificação da categoria analítica “Abordagem ecossistêmica” para “Mobilização de atores”, pois entendeu-se que melhor especifica e reflete as ações e papéis desempenhados pelos atores, como também sugere que essa dimensão surge na sequência do processo de conscientização dos desafios e necessidades sociais.

Desse modo, as entrevistas e as informações dos documentos auxiliares e das observações de campo compõem a análise apresentada a seguir. Em relação as redes geradas pelo *software* ATLAS.ti, as letras “G” correspondem a quantidade de menções ao referido código e as letras “D” se referem à densidade e não tem implicação na análise.

4.2.1 Desafios e necessidades sociais

Nesta dimensão, foram identificados os principais desafios e necessidades que motivaram a busca por inovação social nas comunidades em análise, conforme dispostos na figura a seguir.

Figura 5 – Rede da dimensão Desafios e necessidades sociais



Fonte: Dados das entrevistas processados pelo *software* ATLAS.ti (2023).

As organizações em análise apresentam semelhanças quanto aos desafios e necessidades que assolam a região, uma vez que estão geograficamente próximas e compartilham do mesmo contexto social, econômico, cultural e político.

Em decorrência disso, elementos do próprio cenário despontam como um desafio a ser superado: “[...] hoje você ver uma comunidade rural no semiárido, no clima quente como o nosso, com as dificuldades que a gente enfrenta, o escoamento de produção na época de inverno [...], a gente tem uma dificuldade muito grande” (E5). As características da região, nas dimensões econômica, social, cultural e política, revelam um contexto de dificuldades enfrentadas pela população que perduram ao longo do tempo, apesar dos avanços nas políticas públicas e ações sociais desenvolvidas nesse território.

A dificuldade no acesso à renda é um desafio citado pelas entrevistadas e que fez, a priori, as comunidades recorrerem a outros meios além da agricultura de subsistência característica da região: “[...] a gente não queria viver como os agricultores viviam antigamente aqui, vivendo só plantando arroz, milho e feijão. Nós queríamos buscar algo diferente, que melhorasse a renda das famílias” (E6). De acordo com os documentos auxiliares e as visitas de campo, a questão do desenvolvimento territorial no semiárido é um fator muito presente nas comunidades investigadas, que tem buscado por meio da diversificação e reconhecimento da agricultura familiar, sobreviver as contradições e injustiças sociais que permeiam a região.

Nessa conjuntura, observa-se que ainda há uma forte evidência de desigualdade nas relações de gênero e poder no contexto histórico e cultural das comunidades rurais que favorecem os homens enquanto mulheres e jovens não tem espaço para participação social. Apesar dos avanços nas políticas e empreendimentos de agricultura familiar, nesta atividade socioeconômica e cultural, a figura do patriarcado ainda está fortemente vinculada à figura do provedor de família, do chefe e tomador de decisões, enquanto a mulher e os filhos tem a “obrigação” de ajudar na sustentação da família (SALES et al., 2019).

Nos relatos das entrevistas, o fato das oportunidades geradas pelas associações rurais criar e receber projetos que favoreciam os homens como únicos ou principais beneficiados, assim como os indícios de dependência econômica das mulheres foi destacado: “[...] a verdade é essa, a partir de uma necessidade de gerar renda pra família como um todo, porque só os maridos no início é que tinham a renda, é quem tinham os projetos” (E3); “[...] porque ficava só os maridos trabalhando nessa questão de produção e a gente queria assim, que cada um recebesse seu dinheirinho, né? porque ficava muito dependente dos maridos” (E7).

Além da dependência econômica e da desigualdade de oportunidades destacadas, outras necessidades nem sempre são tão óbvias ou reconhecidas (MULGAN, 2006). É sabido que a

luta das mulheres contra todas as formas de violência, dominação e exclusão tem marcado a história nos últimos séculos, no entanto, algumas sociedades e contextos ainda é possível enxergar que a figura masculina exerce poder em relação as mulheres: “Porque tirar uma mulher pra trabalhar fora, isso ainda tem muita dificuldade né?” (E4); “[...] os maridos não gostaram muito da ideia que as mulheres ficassem saindo pra trabalhar, produzir, né? Umas se afastaram” (E6); “[...] a gente tinha pessoas aqui, casais, que até então a esposa não saia, não trabalhava” (E3).

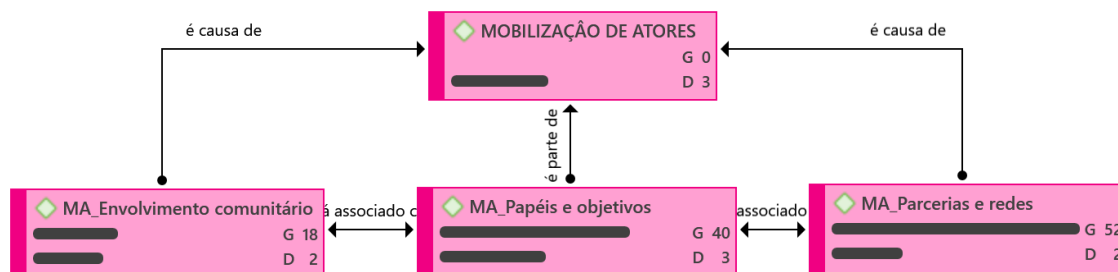
Nota-se que os desafios e necessidades sociais que caracterizam as comunidades estão interligados por uma relação causa e efeito, uma vez que o próprio contexto da dinâmica territorial rural levou a dificuldades no acesso a emprego e renda, o que refletiu na desigualdade de gênero apontada em todas as entrevistas, atrelada a questões histórico-culturais enraizadas socialmente.

Portanto, o desenvolvimento de inovações sociais tem se tornado fundamental para ajudar as sociedades desfavorecidas a aumentar suas competências sociais e financeiras, melhorar o potencial individual e a empregabilidade, e assim, levar ao progresso social (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021).

4.2.2 Mobilização de atores

Essa categoria faz referência as ações de mobilização e articulação de atores para promover ações de inovação social, a partir de uma abordagem sistêmica, envolvendo diferentes atores e setores, papéis e objetivos, expressos na figura a seguir.

Figura 6 – Rede da dimensão Mobilização de atores



Fonte: Dados das entrevistas processados pelo *software* ATLAS.ti (2023).

Dado à complexidade que acompanha os problemas e desafios sociais enfrentados pelas sociedades, as soluções propostas também tendem a ser complexas e difíceis de serem implementadas por organizações isoladas, o que por sua vez, requer uma extensa rede de atores e cidadãos participativos e entusiasmados (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021). É possível observar pelos relatos a importância na mobilização de diferentes atores para o cumprimento dos objetivos sociais e econômicos das organizações. Primeiramente, entendeu-se que o envolvimento comunitário, os próprios beneficiários e desenvolvedores, foi estimulado desde o início do processo de cocriação da inovação, visando melhorias e justiça social:

E quando a gente começou, como eu digo, são as pilastras que sustentam o nosso desenvolvimento, é a parceria e esse trabalho coletivo, a união do grupo, essa coesão do grupo. São os dois pilares, que no meu entender, se um desses dois pilares tomar, o projeto ‘vai embora’ (E3).

Nesse contexto, foi possível identificar uma gama diversificada de órgãos e instituições que apoiam e fomentam as organizações sociais. Das parcerias relevantes, segundo as

entrevistadas, emergiram atores da esfera pública, como governo local e estadual, além de ONGs e organizações sem fins lucrativos, universidades e institutos de pesquisa, incubadora e igreja. Quanto a esfera empresarial, sua participação é limitada, apenas foram mencionadas relações comerciais entre as organizações de maneira pontual. Cabe ressaltar que um dos fatores que pode estar inibindo a participação de empresas comerciais nesse ecossistema é a desconfiança ou receio por parte das próprias iniciativas sociais, conforme relatado: “[...] porque o meu medo é entrar com empresa privada. [...] porque quando vem buscar parceria com você já sabe de sua história, e aí ela querer se apropriar. Essas parcerias com órgãos públicos, entidades, não tenho, não. Agora, empresa privada eu tenho” (E2).

Essa rede de parceiros é similar em todas as agroindústrias investigadas, compreendendo um ecossistema consistente e atuante na região em busca de mecanismos de inovação e empreendedorismo, desenvolvimento rural e sustentável, e inclusão social nas comunidades. Nas falas, as entrevistadas enfatizaram a importância de criar e manter uma rede de parcerias para os empreendimentos:

Essa rede de parceiros pra gente tem gerado isso, tem gerado inovação, conhecimento, tem gerado fortalecimento das nossas ações. Então essas parcerias têm sido de suma importância para nosso projeto. É um pilar substancial, como diz a história, necessário (E3).

A rede de parceria é sempre fundamental para o negócio. Eu diria que se a gente se isolasse no nosso empreendimento, se a gente não tivesse nenhuma parceria, a gente não tivesse nenhum apoio, a gente não sairia do lugar. A gente estaria naquele mesmo pontapé inicial (E5).

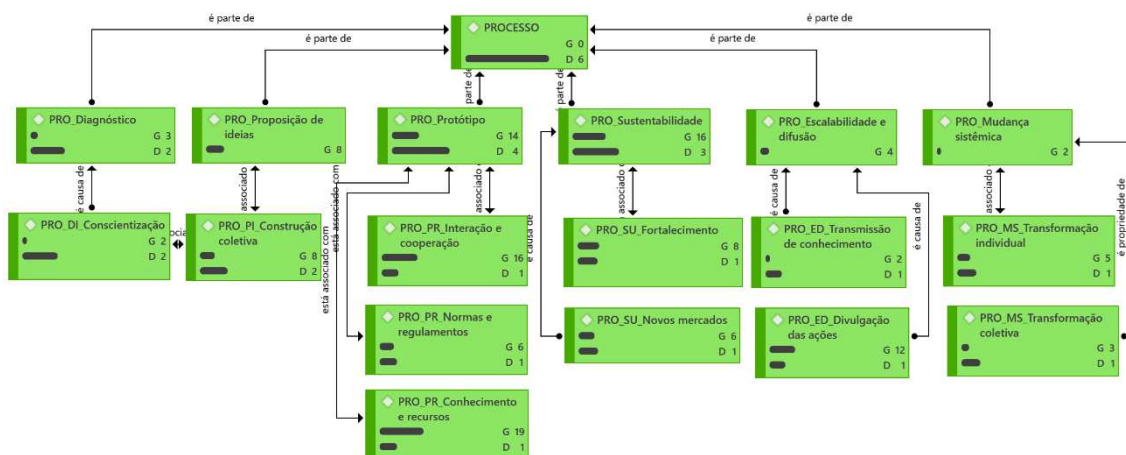
É importante destacar que além da diversidade de atores envolvidos nos projetos, os parceiros tem contribuído de diversas maneiras, com papéis e objetivos diferentes ao longo do processo: “[...] é o fortalecimento do empreendimento, porque um ajuda em uma coisa, outro ajuda noutra. A gente tem parceria pra uma coisa, tem parceria para outra coisa e assim vai. Essa rede de parceria tem sido fundamental para o crescimento e desenvolvimento” (E5). Dessa forma, a ausência das fronteiras setoriais nas dinâmicas do processo de inovação social tem contribuído para o fluxo na troca de ideias e valores, mudanças de papéis e relacionamentos, além da integração de capital privado, público e filantrópico (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Ainda, foi observado que a mobilização e articulação dos atores, principalmente de outros setores e nas fases iniciais do processo de inovação social, se dar por meio da busca ativa dos próprios beneficiários ou na figura do representante das associações ou da agroindústria, visando angariar recursos e conhecimentos para iniciar suas operações: “[...] a gente vai ter que procurar agora uma parceria pra gente fazer uns cursos, pra gente poder manusear essas máquinas, porque a gente não sabe” (E5). Esse processo também pode ser realizado por um ator externo as iniciativas, a figura do intermediário ou conector social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) configura-se como um ator que contribui na busca de novas conexões e parcerias, ou seja, tem o papel de conectar outros atores sociais, ideias e recursos do ecossistema, as iniciativas de inovação social, expandindo sua rede de relacionamentos.

4.2.3 Dinâmica do processo

Nesta dimensão, os resultados da análise de conteúdo das entrevistas foram categorizados a partir dos estágios do processo de inovação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010): diagnóstico, proposição e geração de ideias, prototipagem, sustentabilidade, escalabilidade e difusão, e mudança sistêmica (Figura 7).

Figura 7 – Rede da dimensão Dinâmica do processo



Fonte: Dados das entrevistas processados pelo *software* ATLAS.ti (2023).

O primeiro estágio da inovação social corresponde a fase de diagnóstico, a qual identifica o problema social e destaca a necessidade de inovação. O princípio da ação social acontece por meio da sociedade civil ao tomar consciência dos seus próprios desafios e necessidades (MULGAN, 2006), a partir de suas próprias experiências, observação e análise do ambiente, conforme destacado: “É muito assim, da vivência mesmo. Como todo negócio ele parte muito da necessidade e a agroindústria foi muito disso, no início quando a gente criou, criou mais especificamente para gerar renda” (E3).

Esse relato reflete o estágio inicial e o contexto geral das iniciativas sociais investigadas, que a partir do processo de conscientização dos próprios atores da comunidade, identificaram e sinalizaram necessidades sociais. Nesse sentido, os cidadãos são uma fonte essencial de conhecimento sobre demandas não atendidas e, portanto, devem estar engajados ativamente desde os primeiros estágios do processo de inovação social (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021), contribuindo na idealização dos projetos e da ação social.

O segundo estágio envolve a geração de ideias e soluções para suprir as necessidades e desafios diagnosticados, podendo surgir de diversas fontes, dos próprios cidadãos, funcionários e até de outros setores e países (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). As iniciativas demonstraram o envolvimento e engajamento da comunidade para construção coletiva do diagnóstico, assim como para a proposição de soluções, o que pode ser visto como um método participativo eficiente, pois os próprios atores beneficiários e a comunidade estão melhor posicionados para identificar as necessidades e propor ideias e soluções (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), conforme destacado no trecho: “Sempre que a gente tem algum problema, alguma dificuldade a gente se reúne com todos os associados e vai discutir sobre o que a gente precisa pra comunidade melhorar. [...] Se tem alguma dificuldade ou problema, se reúne pra buscar a solução pra esse problema” (E1).

Apesar das discussões guiar a proposição de ideias nas associações, a geração de ideias deu-se de forma diferente em cada comunidade. No Caso 1, Fonte de Sabor, a ideia foi proposta pelos próprios atores sociais da comunidade: “A gente já se reuniu no ponto de procurar uma maneira da gente ter uma renda. Aí um dizia uma coisa, outro dizia outra pra fazer, como doce, mas já tinham vários, né? Aí a gente lembrou da polpa de frutas” (E2). Neste caso, a ideia não partiu de uma pessoa específica, mas compreendeu-se que essa etapa se deu por uma visão compartilhada da comunidade, desempenhando seu papel de idealizador do projeto.

O Caso 2, Bolo das Oliveiras, iniciou suas ações com a produção de bolos, em casa e individualmente, por meio da ideia discutida pelas próprias associadas: “Então foi aí que surgiu

a nossa ideia, já que a gente tinha essa discussão dentro da própria associação de explorar o potencial dessas mulheres” (E4). Haja vista que novas ideias podem surgir durante a execução dos projetos, demandadas por novas necessidades, a ideia inicial foi logo reformulada a partir de uma sugestão vinda de agentes do governo local. Nesse caso, apesar de não desenvolver a proposta, a gestão municipal participou dessa etapa de idealização propondo a abertura de um empreendimento e atuou como promotor da iniciativa ao inscrever o projeto em um programa do governo estadual para receber apoio financeiro.

Enquanto que a Emaná Mel, Caso 3, foi motivada a partir de visitas de intercâmbio em quintais produtivos, promovidos pela Articulação do Semiárido (ASA): “[...] foi a partir dessas formações da ASA Paraíba, logo que recebia a implementação das cisternas [...]. Então assim, veio as visitas de intercâmbio e a gente visitou muitas outras experiências, conheceu a realidade, os quintais produtivos, essas coisas” (E6). E6 ainda reforça: “Os articuladores que visitavam as famílias chegaram aqui na nossa região e disseram ‘Olha, sabe que a região de vocês é muito boa para abelha, para atividade de apicultura?’. Só que a gente não sabia, né?”.

O próximo estágio refere-se a ideia testada na prática, que se desenvolve por meio de tentativa e erro. A etapa de implementação da ideia foi considerada a mais complexa, pois envolveu uma intensa mobilização e articulação de atores, adaptação a regras e normas, e principalmente aquisição de recursos e conhecimentos, até a consolidação do empreendimento. É nessa etapa que as agroindústrias foram constituídas formalmente como empreendimentos produtivos coletivos e passaram a integrar o processo de inovação social, à medida que implementam benefícios comerciais como mecanismos para o alcance dos objetivos sociais (OZDEMIR; GUPTA, 2021).

Em comum, todas as iniciativas sociais foram inicializadas e operacionalizadas pelos próprios beneficiários, atuando no papel de desenvolvedor das ações sociais, uma vez que estão no centro da inovação social como inovador e usuário (BUTZIN; TERSTRIEP, 2018; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020). No entanto, vale destacar que o desenvolvimento da inovação social requer uma colaboração ativa e intensiva entre os diversos atores, assumindo diferentes papéis no processo inovativo (BATTISTI, 2019), o que foi constatado nos empreendimentos sociais.

O poder público se consagrou como um importante parceiro para os projetos nesta fase com o papel de promotor da inovação social. Foi a partir das parcerias firmadas com o Governo do Estado da Paraíba junto ao Banco Mundial que as agroindústrias receberam investimentos em infraestruturas, máquinas e equipamentos para inicializar suas operações, através do projeto de desenvolvimento sustentável com foco na redução da pobreza rural, o Projeto Cooperar, conforme explicitados nos relatos: “Os maquinários e o prédio foram pelo Banco Mundial junto com o Projeto Cooperar, que era um programa chamado PRPR (Programa de Redução da Pobreza Rural)” (E3); “Através do Projeto Cooperar a gente conseguiu o carro e os equipamentos” (E4); “[...] saiu o Projeto da Casa do Mel, mais maquinários, caixas, essas coisas assim, através do Projeto Cooperar” (E6).

Quando as iniciativas são reconhecidas e formam alianças com instituições oficiais e governamentais, suas chances de sucesso tendem a aumentar, podendo gerar estabilidade a longo prazo (SADABADI; RAHIMI RAD, 2021). Além disso, os governos locais têm incentivado as práticas de agricultura familiar nas comunidades, fazendo cumprir as diretrizes de políticas públicas para aquisição de alimentos, sendo este o principal meio de comercialização das agroindústrias analisadas. Portanto, manter laços políticos com instituições governamentais e agências de apoio podem ser vistos como uma importante influência positiva nas práticas de inovação social (OZDEMIR; GUPTA, 2021).

As instituições de ensino, representada principalmente pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), foi primordial em todas os projetos como fornecedora de conhecimento, em especial para os atores desenvolvedores da inovação social. Compreende-se

que a universidade teve um papel ativo na implementação da inovação social, pois permitiu que o desenvolvimento do conhecimento resultasse da combinação do conhecimento acadêmico com o prático gerado por outros atores sociais (MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021). A UFCG esteve presente a partir do envolvimento do corpo docente e discente em projetos de extensão, iniciação científica e estágios, direcionando atividades de capacitações, análises laboratoriais, qualidade do produto, até organização e formalização do negócio:

[...] a professora Mônica Tejo foi crucial pra gente, porque quando ela chegou aqui enquanto UFCG, a gente era apenas agricultores que produziam polpa. [...] com os projetos de extensão, a visão que ela teve, o apoio que ela nos deu, fez as capacitações, abriu nossa mente, nossa visão, pra gente enxergar o quanto a gente poderia ir (E3).

A gente teve uma parceria muito grande de Mônica Tejo, ela era professora de engenharia de alimentos, e foi quem deu esse pontapé inicial de formalizar esse grupo com reuniões, com capacitações e a gente começou enviar projetos e começou surgir as parcerias (E4).

É comum nos relatos as entrevistadas mencionarem o nome da professora para se referir a instituição e não o nome da universidade. Isto pode ser explicado pelos laços sociais que foram criados entre os atores durante a convivência, por longos períodos e em diversos projetos em que esteve à frente. No mais, nota-se que a universidade também foi importante na conexão dos empreendedores com outros atores do ecossistema, atuando como intermediário. Segundo as entrevistadas, foi por meio das orientações fornecidas pela universidade que os empreendimentos foram conectados e incubados junto a IACOC (Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba), instituição vinculada a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) em parceria com o PEASA/UFCG (Programa de Estudos e Ações para o Semiárido).

A incubadora facilitou o processo de inovação social como fornecedora de conhecimento relevante que enriqueceu e estimulou o processo inovativo, gerencial e empreendedor das iniciativas: “E aí com a chegada da incubação da Iacoc, com o Peasa e o Parque Tecnológico, a gente melhorou essa questão da embalagem, da qualidade do plástico da embalagem, aí melhorou a questão da gestão, porque antes era tudo num caderninho” (E3). Inclusive, estudo recente demonstrou notável capacidade absorptiva dos empreendimentos ao captarem conhecimento e transformarem em práticas de inovação ao serem incubados na IACOC (LIMA; BATISTA; MOREIRA, 2022). Em vista disso, as entrevistadas explicitaram igualmente o quanto o processo de incubação contribuiu para os agricultores se reconhecerem como empreendedores, o que gerou novas práticas profissionais e de inovação no negócio:

A gente entende que foi crucial e foi a virada de chave, por que foi quando a gente começou a se entender enquanto empreendedor. E aí enquanto empreendedor, começou a conhecer as ferramentas, o que pode levar a gente a crescer e chegar, graças a Deus, hoje a cooperativa que nós temos (E3).

Acredita-se que a incubadora também atua como uma estrutura intermediária (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020) que contribui com a conexão das iniciativas com outros atores sociais durante seu processo de incubação, promovendo além do desenvolvimento de inovações, a possibilidade de novos relacionamentos durante o processo de inovação social. Isso também leva a inferir que tais processos e relações ajudam na divulgação das ações sociais dos empreendimentos, funcionando como apoiador na difusão da inovação social.

Outra parceria que merece destaque na fase inicial foi com os programas sociais da Igreja Católica. O PASPP (Programa de Ação Social de Políticas Públicas) da Diocese de Cajazeiras/PB, atua na região do sertão da Paraíba como um forte articulador das causas sociais nas comunidades em vulnerabilidade social. Nesse contexto, a organização da sociedade civil intermediou parcerias nas agroindústrias para aquisição de recursos para estrutura física do empreendimento (Caso 2), junto a Fundação *Populorum*, também da Igreja Católica e com o CERSA (Comitê de Energias Renováveis do Semiárido) para obtenção de placas fotovoltaicas (Caso 3). O CERSA, por sua vez, firmou parceria com o Fundo Casa Socioambiental, organização sem fins lucrativos, para obtenção de placas fotovoltaicas no Caso 2.

Em linhas gerais, as parcerias firmadas nos estágios iniciais com as diversas organizações e instituições, possibilitaram inicializar as atividades comerciais das agroindústrias com episódios de adaptação e mudanças nos processos, tendo em vista as intensas interações e cooperação por meio de investimentos e apoio financeiro, assessoria e trocas de conhecimento e saberes entre os desenvolvedores e parceiros, o que por conseguinte possibilitou as iniciativas se consolidarem na fase de sustentação do negócio com as próprias vendas.

O estágio de sustentabilidade sugere, portanto, que a ideia se torne uma prática cotidiana, ativa e sustentável. Para manter a viabilidade, novos investimentos e parcerias e a redução nos custos do negócio tornam-se necessários. Nesse sentido, foram realizadas novas parcerias junto ao Projeto Cooperar, atuando como promotor da inovação social na fase de sustentação do negócio no Caso 1: “E agora estamos no terceiro projeto, também com o Cooperar, que vai ser colocado a usina [de energia solar], uma máquina nova, [...] e vai implantar frutíferas nos lotes dos associados, para melhorar a nossa matéria prima para produção de polpa” (E3). Importante destacar que a manutenção dos parceiros ao longo dos estágios constitui um processo de comprometimento entre as partes, pois os novos relacionamentos estão sujeitos a avaliação dos resultados, normas e experiências com as parcerias anteriores.

Assim, pode-se inferir que a agroindústria do Caso 3 encontra-se em uma fase de transição entre prototipagem e sustentabilidade, pois apesar de se manter financeiramente, encontra dificuldades em avançar no processo devido restrições legais na comercialização de seus produtos e mudanças no seu formato jurídico, como também não houve relatos que evidenciassem escalabilidade e difusão de suas atividades: “[...] a gente não pode muito nem expandir, colocar os nossos produtos nessas plataformas digitais, porque se houver pedidos, dependendo do lugar a gente não pode tá levando esses produtos, porque a gente não tem o SIF [Selo de Inspeção Federal]” (E7).

Isso se justifica pelo fato de que na fase de prototipagem, surgiram novas necessidades e a geração de novas ideias foram incorporadas a iniciativa, o que levou a agroindústria se (re)adaptar as novas demandas, como estrutura física, normas e regulamentos, induzindo a um processo mais lento e burocrático. Em vista disso, a viabilidade do negócio e a contemplação de novas parcerias com o Projeto Cooperar junto ao Banco Mundial, por exemplo, dependem da conclusão das exigências pendentes. Ademais, a iniciativa interrompeu suas atividades durante a pandemia da covid-19, o que prejudicou o andamento dos processos.

As agroindústrias dos Casos 1 e 2 também apresentaram dificuldades com a pandemia, mas conseguiram manter o negócio funcionando. Coincide que nesta época foram capacitadas pelo Programa de Aceleração de Empreendimentos Rurais no Semiárido (PAC) do INSA (Instituto Nacional do Semiárido), sendo este executado pela IACOC. O programa junto a incubadora proporcionou o fortalecimento dos empreendimentos com atividades diminuídas pela pandemia da covid-19 ao fornecer conhecimento propício para superar o momento de crise com capacitações e mentorias que impulsionaram os negócios: “A gente passou o ano todinho de capacitação e a gente trabalhou muito isso, essa questão das estratégias, da gente manter o

negócio, já que a gente estava sofrendo, padecendo com essas consequências da pandemia” (E5).

Além do mais, a incubadora também exerceu nessa fase o papel de apoiador da inovação social tendo em vista que ajudou na divulgação das atividades dos negócios ao participarem do programa, facilitando a disseminação e difusão das ações. Isto também levou ao acesso à novos mercados: “Com o edital de aceleração, com as capacitações, enquanto as escolas estavam fechadas, a gente começou a vender para outros projetos” (E3).

Com relação ao estágio de escalabilidade e difusão da inovação social, a intenção é disseminar a inovação implementada, promovendo e divulgando suas ações. No Caso 1, a iniciativa apresenta indícios mais claros de escalabilidade e difusão de suas ações. Foi evidenciado pelos relatos que houve a disseminação da iniciativa por meio do compartilhamento de informações para outros empreendedores sociais e associações comunitárias da região, dado que “eles sempre vinham visitar pra ver” (E2) e posteriormente replicavam em outro contexto: “[...] a partir da nossa história muitos conseguiram replicar o que a gente tem aqui, lá. Tipo, Cajazeiras, como eu disse que tem a polpa de frutas, Sousa, São Bentinho, Catolé, a partir da nossa história, vieram nos conhecer” (E3).

Neste caso, a disseminação e imitação das práticas de inovação social só foi possível a partir da transferência de conhecimento, elemento-chave para a difusão da inovação social (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016): “A gente recebe muita visita e a gente também passa esse conhecimento para os demais, a gente não prende esse conhecimento, a gente entende que esse conhecimento precisa ser compartilhado” (E3). Neste caso, os próprios beneficiários transitam entre o papel de desenvolvedores ao papel de fornecedor de conhecimento para outros atores, como associações e empreendedores sociais.

Ademais, pode-se considerar que alguns meios funcionam como transmissores para facilitar a participação e envolver atores em inovações sociais, podendo ocorrer a difusão das ações ou a transmissão de ideias por meio de eventos, feiras e mídias (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Nesse contexto, a mídia tem demonstrado ser um aliado ao desempenhar um papel particular de apoio na visibilidade das ações e resultados das iniciativas (AUDRETSCH; EICHLER; SCHWARZ, 2022), o que pode gerar um aumento na conscientização sobre os problemas sociais, conforme pode-se inferir a partir do relato: “A gente tem percebido esse crescimento, esse olhar diferenciado das pessoas pelo nosso projeto” (E5).

As iniciativas têm sido reconhecidas pelas suas ações, não só a nível local, mas ultrapassando fronteiras regionais: “A gente tem uma agroindústria que graças a Deus, é reconhecida local, regional, nacional. A gente já ganhou prêmios nacionais, a gente saiu no ‘Pequenas Empresas, Grandes Negócios’” (E3). E5 também relata: “Nós tivemos um evento aqui na comunidade que participaram pessoas de 8 países diferentes. Algo ímpar na comunidade, né? [...] diversas reportagens da gente, teve TV Cabo Branco, a gente teve reportagem do ‘Como será?’ da Globo” (E5).

De iniciativa do governo estadual da Paraíba, a parceria com a Casa da Economia Solidária tem apoiado as agroindústrias ao contribuir na divulgação de suas atividades e produtos nos estabelecimentos de economia solidária, além da participação nas feiras solidárias, reuniões, discussões e seminários com os empreendedores sociais da região e, portanto, cumpre seu papel de apoiador da inovação social facilitando a disseminação e difusão das iniciativas.

O último estágio da inovação social, mudança sistêmica, diz respeito a novos paradigmas, novos comportamentos e novas formas de pensar e agir. Dentre as agroindústrias investigadas, o Caso 1 demonstra ser a mais bem estruturada e a que está em nível mais avançado do processo de inovação social, fato evidenciado nas visitas de campo e na consulta aos diversos estudos já realizados na organização. Nesse contexto, as transformações sistêmicas podem ser percebidas em nível mais próximo do coletivo, na qual, além dos beneficiários, a

realidade da comunidade em que está inserida demonstra ter sido modificada a partir das ações sociais:

[...] a transformação ela foi coletiva, então ela atingiu todo mundo e é mais visível que nas demais associações que existem por aí, que só uma pessoa cresce, só uma pessoa aparece, e no nosso caso, não. [...] Então foi um crescimento de todo mundo junto. Todo mundo comprou terra, todo mundo cresceu, todo mundo trabalha na agroindústria, todo mundo melhorou a vida. Os filhos estão estudando, cada um está no seu espaço (E3).

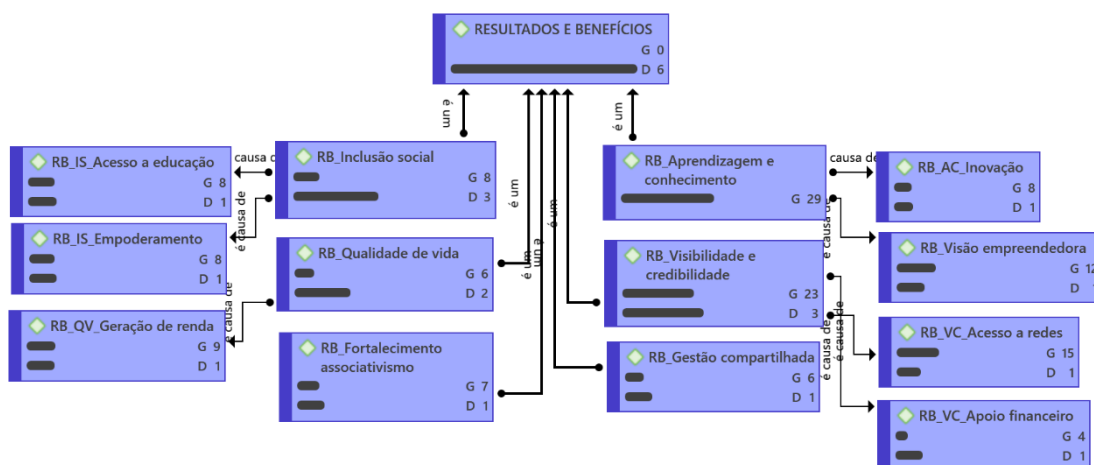
Nas demais agroindústrias os resultados promovidos pelo processo inovativo também já são visíveis, no entanto as transformações ainda parecem atingir um nível individual, dos beneficiários, e não o contexto como um todo. No entanto, os benefícios e resultados mesmo que parciais, começaram a despontar gradativamente a cada fase do processo, a partir do estágio de prototipagem, visto que a ideia quando posta em prática já possui a capacidade de gerar mudanças e transformações individuais e em grupos.

Dessa forma, evidencia-se a presença desde parcerias filantrópicas, caracterizadas pelo fluxo de recursos unilaterais, geralmente oriundos de organizações financiadoras, com níveis de engajamento entre os parceiros relativamente baixos; como também se constata processos colaborativos mais avançados, com parcerias com direcionalidade de recursos bilaterais e conjugados, com alto nível de interação entre as partes e embricados no processo de cocriação de valor, aprendizagem compartilhada sobre necessidades sociais e papéis, e a nítida intenção de entregar transformação por meio de inovação social (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a).

4.2.4 Resultados e benefícios

Nessa dimensão, concentra-se os principais resultados e benefícios identificados a partir das ações desenvolvidas de inovação social e das relações intersetoriais evidenciadas nas falas das entrevistadas. Como é possível observar na figura a seguir.

Figura 8 – Rede da dimensão Resultados e benefícios



Fonte: Dados das entrevistas processados pelo *software* ATLAS.ti (2023).

Inovações sociais devem considerar a satisfação das necessidades atuais e/ou futuras dos seus beneficiários e, conseqüentemente, a resolução dos seus problemas sociais ao criar valor social (OZDEMIR; GUPTA, 2021). Construída de forma política e socialmente através

da sociedade, a inovação social apresenta resultados com impacto direto nas pessoas (BATTISTI, 2019):

[...] a gente nem tinha percebido que a gente realizou o sonho que era do nosso avô, que era dos nossos pais, né? e hoje, graças a Deus, a gente pode dizer pra nossos filhos 'você são proprietários', hoje nossos filhos estudam em escola particular, que a gente nunca estudou, nem sonhou em ter uma educação. Hoje a gente tem acesso à internet, hoje a gente tem carro, que a gente não tinha. Hoje a gente pode dizer assim, que tem um lazer no final de semana. A própria alimentação né? que a gente não tinha uma alimentação de qualidade, que a gente só comia o que a gente produzia na roça. Então, foi um impacto total na vida de todo mundo, como um todo [...] o projeto teve um impacto totalmente positivo pra todos nós. Só em realizar o sonho da nossa família, hoje a gente ter orgulho de dizer 'a gente é proprietário'. Sair dessa vida de morador, que tudo que produzia repartia com o patrão, e hoje tudo o que a gente produz, é nosso (E3).

Outra questão bastante debatida nos relatos e reforçada na análise documental, é sobre a valorização e empoderamento feminino que as ações trouxeram, tendo em vista que inovações sociais se revelam a partir de mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções dos envolvidos, o que resulta em novas práticas sociais (CAJAIBA-SANTANA, 2014). As iniciativas em análise são constituídas de maneira massiva por mulheres camponesas e empreendedoras em busca de independência, autonomia e participação: “Fez muitas mulheres que viviam muito isoladas, fez com que elas se sentissem dignas de participar de algo. [...] poder sair de casa com desafios novos, [...] aquelas que viviam mais reclusas, que tinham dificuldade até de se comunicar” (E7); “[...] a gente percebe uma grande mudança na questão da valorização da mulher, de se sentir mais valorizada, mais empoderada” (E5); e “A inclusão social, né? A capacidade que as mulheres hoje têm de se empoderar, de saber que elas têm autonomia. Então assim, isso tudo melhorou” (E4).

Para além do valor social, como objetivo primordial das iniciativas de inovação social, as interações e recursos envolvidos no processo são capazes de gerar benefícios ou outros tipos de valor colaborativo, como valor associativo, valor transferido, valor de interação e valor sinérgico (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a, 2012b). No contexto analisado, as interações entre parceiros e beneficiários possibilitaram aos atores sociais criar, desenvolver e sustentar as atividades inovativas a partir da geração de conhecimento como um recurso estratégico: “conhecimento é uma ajuda que tem contribuído pra que a gente depois possa sobreviver com as próprias pernas, como diz o ditado, né?” (E4).

Portanto, as trocas contínuas de conhecimento interorganizacional tem facilitado o aprendizado e a capacitação (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020) dos atores envolvidos nos empreendimentos. Esse intercâmbio de informações e conhecimentos, tem desenvolvido visão e atitudes empreendedoras nos atores, demonstrados na aplicação de novas práticas e captação de oportunidades nos empreendimentos. Por vezes, os processos de aprendizagem e conhecimento entre os atores possui a capacidade de gerar inovação, seja em produtos ou processos: “[...] a cada dia tá renovando conhecimento, nos tornando consciente do que é o empreendimento, questão de gestão, da conscientização do trabalho coletivo, da valorização do produto, a agregação de valor do produto” (E5).

A visibilidade e credibilidade do empreendimento e dos parceiros foram pontos destacados nos relatos como um fator que contribui para o processo inovativo:

No início a gente ia atrás, hoje vem muita gente atrás da gente, devido ao nosso grau de organização, né? [...] hoje a gente recebe muito convite, o pessoal vem muito aqui porque geralmente esses órgãos quando vem trazer algum recurso ou alguma coisa, eles não vão entregar na mão de qualquer um, né? (E3)

A comunidade daqui é uma comunidade muito conhecida. Porque a gente começa a trabalhar com uma parceria e vai surgindo as demais, vai sabendo que o grupo pega pra trabalhar, trabalha, executa, faz direitinho. Então isso vai a cada dia crescendo e foi onde a gente conseguiu ter esse período com muitas parcerias e muita ajuda (E4).

Nesse sentido, ficou evidenciado que criar valor associativo por meio da visibilidade e credibilidade nas relações, atividades e reputação dos empreendimentos, leva a conquistar e manter parcerias (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a) e, por conseguinte, ter acesso e expandir a rede de relacionamentos com outros atores e organizações capazes de gerar novas relações intersetoriais e sociais. Ao acessar novos atores, as chances de criar valor transferido angariando recursos e apoio financeiro para alavancar os processos são, portanto, favorecidos.

Os benefícios são, por muitas vezes, uma via de mão dupla. Não apenas a organização social ou seus beneficiários é quem usufrui desse valor, mas também é capaz de beneficiar a outra parte interessada. Em vista disso, novos conhecimentos e habilidades pode ser resultado da aprendizagem coletiva: “Todas as pessoas que chegam até nós vêm para nos ensinar e a gente também ensina, com a nossa luta, com o nosso dia a dia, com nosso testemunho, ensina também. Então, eu acho que é: ‘eu com você e você comigo’” (E7).

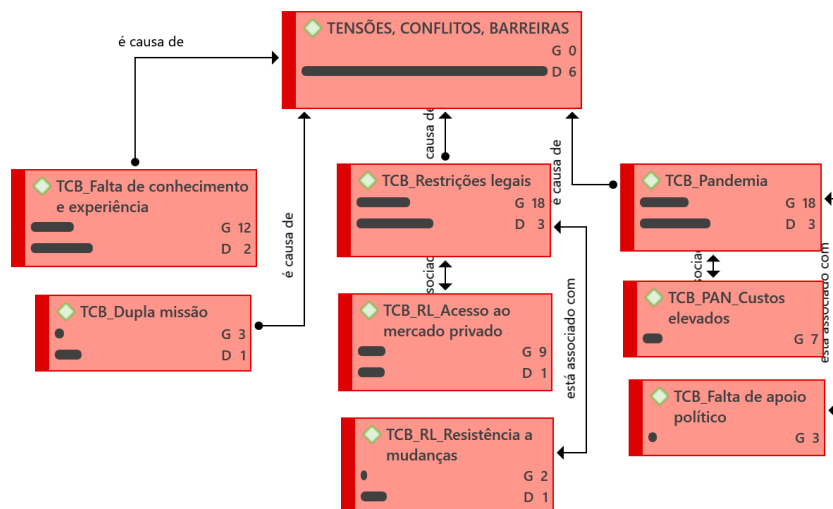
É importante notar que os benefícios gerados pelas trocas e sinergias entre os parceiros e os próprios beneficiados, não ocorrem apenas ao final do processo ou ao fim da colaboração, mas estão permeados ao longo do processo de criação, implementação e difusão da inovação social. Dessa forma, sugere-se que tais benefícios atuam como facilitadores da inovação social e colaboram para que o fluxo do processo de inovação avance, a cada estágio, e não apenas como um valor colaborativo final.

Portanto, considerando os resultados e benefícios gerados, é notável a capacidade da inovação social em ampliar o foco puramente econômico e inserir-se como elemento capaz de contribuir para a melhoria da qualidade e condições de vida, a proteção à natureza, assim como na organização e desenvolvimento de empreendimentos, instituições e redes colaborativas (SALES et al., 2019).

4.2.5 Tensões, conflitos e barreiras

Assim como os facilitadores da inovação permeiam todo o processo de inovação gerando benefícios para os envolvidos, as tensões, conflitos e barreiras também estão presentes no decorrer de todo desenvolvimento da inovação social, o que foi evidenciado no estudo e dispostos na figura seguinte.

Figura 9 – Rede da dimensão Tensões, conflitos e barreiras



Fonte: Dados das entrevistas processados pelo software ATLAS.ti (2023).

A falta de conhecimento e experiência foi uma das principais barreiras identificadas, especialmente nas fases iniciais do processo de inovação, na qual os beneficiários atuando como desenvolvedores da inovação, não possuíam experiência e conhecimento sobre como produzir e gerenciar o negócio: “a gente nunca tinha trabalhado, né? pra gente foi uma barreira grande, porque a gente nunca tinha produzido polpa, aí foi um pouco difícil, mas logo, logo a gente aprendeu” (E2). E4 também destacou essa barreira: “É tanto que, aí teve que a gente conhecer as máquinas, que a gente não tinha dimensão nem como ligava uma máquina”.

Outra barreira que coincide com os primeiros estágios da inovação social, são as restrições legais que dificultam o andamento do processo: “Quando a gente começa a trabalhar, começa a chegar às exigências que a gente precisa se adequar. Inclusive a gente, pra vender pra merenda, teria que ter uma inspeção da vigilância sanitária” (E4). O tempo despendido para se adequar as normas e a burocracia do processo pode impedir que os negócios avancem com maior rapidez em suas atividades: “Desde o início é a questão da comercialização mesmo, né? O selo, na realidade. Se desde sempre a gente tivesse o selo, não fosse tão difícil né? a gente já tinha evoluído mais” (E7). Isto pode ocasionar em outros problemas e impedir o crescimento dos empreendimentos, como a dificuldade em acessar o mercado privado e a comercialização dos produtos em outros meios. Destaca-se o fato que os entraves dos processos legais e burocráticos tem impedido diretamente avanços na consecução de parcerias em um dos empreendimentos estudados.

Ao se adequarem as normas vigentes, as agroindústrias também necessitam adequar seus processos e atividades, podendo ocasionar conflitos internos, como resistências a mudanças: “[...] no início, quando foi pra usar o EPI a gente teve muita resistência pra usar luva, bota, porque a gente trabalha com alimentos, tem que ter um padrão. Então teve muita resistência” (E3).

O momento atípico vivido pelas sociedades a nível global, como a crise desencadeada pela pandemia da covid-19, deixou duras consequências para a população, como também para os empreendimentos, desde o encarecimento da matéria-prima para a produção, como a dificuldade de acessar outros atores e recursos, inclusive de criar novas parcerias. Os relatos sobre a pandemia deixam claro que esse evento afetou o desempenho e até mesmo a manutenção das atividades das agroindústrias:

Aí quando chegou em 2020 que surgiu a pandemia, aí os insumos ficaram muito caros e a gente não conseguiu permanecer no mercado, né? As coisas subiram demais, a questão que precisava sair muito, aí a gente ficou preocupado com a questão da pandemia, com medo de adoecer mesmo, aí a gente parou de produzir (E6).

É interessante notar que a pandemia expôs uma fragilidade das organizações, uma vez que todas elas têm como principal cliente o mercado institucional, através das políticas públicas da agricultura familiar, como o PNAE (Programa nacional de alimentação escolar). Uma vez determinado o fechamento das escolas em todo país, o fornecimento dos produtos para merenda escolar foi afetado e conseqüentemente a viabilidade do negócio ameaçada:

[...] hoje o mercado institucional é bom, mas é um mercado que não é seguro. Tipo, veio uma pandemia como essa e fechou tudo. É um mercado governamental, se o governo acabar o PAA e o PNAE? É uma política, e se acabar? e se a gente não tiver outro mercado? a gente fecha as portas, entende? (E3).

Isto reforçou outras inseguranças que os empreendedores já estavam enfrentando, como a falta de apoio político e o fortalecimento de políticas públicas, evidenciada nas entrevistas:

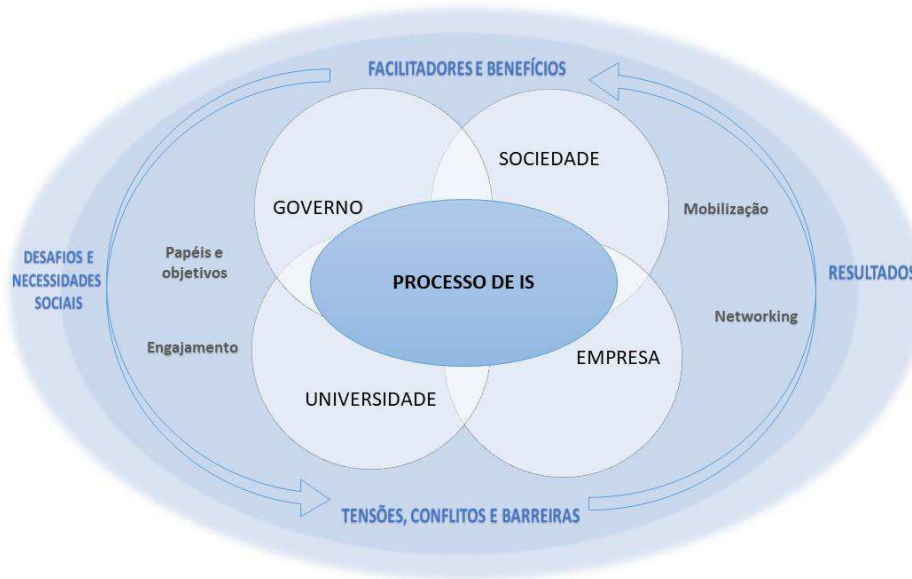
A gente passou por um período de muita dificuldade, as políticas públicas e social muito adormecidas, um governo que não deu resultado pra que a gente tivesse as discussões. Então assim, foi um período sem esperança, sabe? [...]. E graças a Deus mudou esse momento governista que estava aí. Não estou falando aqui de parte política partidária, mas estou falando da parte política social democrática de direito. Que a gente viu muita necessidade, não tinha mais essas discussões, não tinha mais essas reuniões, não existia mais seminário, porque o governo não dava mais oportunidade dessas coisas. Então foi muito difícil esses 4 anos, muito difícil (E4).

Em suma, as principais tensões, conflitos e barreiras mapeadas estão relacionadas ao ambiente interno das organizações, envolvendo os próprios atores desenvolvedores em suas atividades organizacionais e gerenciais. Interferências externas como a pandemia também foram bastante mencionadas pela magnitude de suas conseqüências na manutenção das atividades. Em relação aos conflitos e tensões nas relações colaborativas pouco foi mencionado nas entrevistas, visto que sempre priorizavam destacar os benefícios e o impacto positivo das relações.

4.2.6 Framework ajustado

A verificação empírica possibilitou remodelar o *framework* teórico proposto na fase de revisão de literatura, tomando por base a atuação das relações intersetoriais que foram constatadas no desenvolvimento do processo de inovação social no contexto dos empreendimentos produtivos coletivos do agronegócio objetos do estudo, de acordo com o disposto na figura seguinte.

Figura 10 – *Framework* empírico de projetos intersetoriais de inovação social



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As relações de interação e cooperação de atores externos, a partir de colaborações sociais intersetoriais, com os atores beneficiários e desenvolvedores, podem ser verificadas desde os estágios iniciais de ideação da ação social, a partir das ações de mobilização e articulação em busca ativa de parcerias entre atores e setores. No entanto, também se verifica que os processos colaborativos estão mais fortemente vinculados a fase de implementação e manutenção da inovação social, com ênfase na construção do conhecimento e de investimentos para o desenvolvimento de negócios sociais e sustentáveis que gerem riqueza social e econômica.

Assim sendo, também foi possível verificar os diferentes papéis e objetivos que os atores envolvidos nos projetos desempenharam a cada estágio, demonstrando a dinamicidade na atuação das partes interessadas em relação a suas diferentes contribuições no processo e em diferentes estágios. Se fez pertinente acrescentar os papéis de idealizador e de intermediário da inovação social aos papéis de desenvolvedor, promotor, apoiador e fornecedor de conhecimento propostos por Terstriep et al (2015), pois acredita-se que melhor refletem as ações no contexto analisado. Por fim, destaque-se que o processo de desenvolvimento dos projetos sociais intersetoriais, dinâmico e não linear, é permeado por barreiras e facilitadores que interferem na dinâmica e no fluxo dos estágios de inovação social durante todo o percurso, e consequentemente no progresso e geração de transformação e valor social para as comunidades envolvidas.

Dessa forma, pode-se inferir que o *framework* construído a partir da pesquisa teórica e empírica, reflete a dinâmica do desenvolvimento de projetos de inovação social a partir de colaborações intersetoriais, considerando os processos e resultados para geração de valor social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo traz uma contribuição para o campo teórico da inovação social ao investigar e fornecer evidências empíricas do seu processo de desenvolvimento, enfatizando os papéis e

relações entre atores e setores em seus diferentes estágios, atendendo aos chamados da literatura que demandam a realização de pesquisas que avancem nas discussões sobre o processo social inovativo e o envolvimento dos diferentes atores em cada estágio (DOMANSKI; HOWALDT; KALETKA, 2020; MORAWSKA-JANCELEWICZ, 2021). Por meio da organização sistemática do processo de desenvolvimento da inovação social a partir de colaborações intersetoriais em cinco dimensões analíticas, foi possível analisar o fenômeno e validar o *framework* mediante pesquisa empírica, sob a ótica dos atores-chave de organizações sociais constituídas coletivamente.

Dessa forma, acredita-se que o modelo permite que outras organizações sociais e empreendedores sociais possam explorar o processo e identificar atores, relações e recursos relevantes dentro do processo de inovação para seus empreendimentos e comunidades em seu ecossistema. Assim como, fornece conhecimento para identificar facilitadores e barreiras que possam surgir no decorrer do processo inovativo, obtendo, evitando ou mitigando seus efeitos. Considera-se ainda, que o estudo pode fornecer subsídios para os atores do ecossistema tomar decisões estratégicas de como e o porquê se envolver com projetos que visam inovações sociais.

Como limitações, ressalta-se que o estudo utilizou um recorte transversal e foi realizado a partir de uma exploração local dos contextos analisados, refletindo representações específicas e não generalizadas. Ademais, a realização de entrevistas se deu apenas com os atores-chave das organizações sociais, não sendo possível analisar o processo sob a perspectiva dos múltiplos atores do ecossistema investigado.

Dessa forma, sugere-se que estudos futuros realizem pesquisas de caráter longitudinal que possam detectar possíveis variações e evoluções nas relações entre os atores e os papéis desenvolvidos durante o processo de inovação social, em diferentes segmentos e contextos. A pesquisa pode, ainda, ser replicada nos empreendimentos analisados envolvendo os demais atores do ecossistema, especialmente os parceiros mais relevantes do processo inovativo identificados no estudo.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Esse trabalho buscou analisar como parcerias intersetoriais podem contribuir no processo de desenvolvimento de iniciativas de inovação social. Com esse intuito, a pesquisa foi desenvolvida a partir da construção de três artigos científicos independentes, mas correlacionados, baseados nos objetivos específicos da dissertação. Os resultados individuais de cada artigo dão suporte a produção do estudo subsequente e, em conjunto, contribuem para a consecução do objetivo geral da pesquisa.

O primeiro artigo mapeou a produção científica sobre parcerias intersetoriais em organizações sociais, a partir da análise bibliométrica de publicações indexadas na *Web of Science* (WoS). Os resultados evidenciaram uma literatura ainda não consolidada, mas com crescimento acentuado nos estudos a partir do ano de 2016, momento que marca a ascensão dos negócios sociais. As pesquisas sobre o tema demonstram estar concentradas principalmente entre pesquisadores norte-americanos e europeus, o que carece de estudos em outros contextos e em sociedades subdesenvolvidas que se configuram como campo fértil para iniciativas de inovação social e consequentemente na busca por colaboração em seu processo.

Este primeiro capítulo possibilitou gerar oportunidades de pesquisa para as fases subsequentes da dissertação e a avançar no entendimento do processo de inovação social e seus atores. Apesar da relevância das parcerias em contextos de inovação social, há poucos estudos que enfatizam parcerias intersetoriais como um elemento chave no processo da inovação social e trabalhem as temáticas de maneira concomitante e não em segundo plano.

À vista disso, no segundo artigo foi proposto um *framework* teórico que sistematiza o processo de desenvolvimento da inovação social a partir de colaborações intersetoriais. Na revisão de literatura emergiram cinco dimensões (categorias) interrelacionadas que permitem integrar os diversos atores as diferentes fases do processo inovativo: abordagem ecossistêmica, desafios e necessidades sociais, dinâmica do processo, resultados e benefícios, tensões, conflitos e barreiras. Essa categorização evidenciou os pontos de intersecção das temáticas que permeiam e caracterizam o processo em que se desenvolvem os projetos intersetoriais de inovação social.

O terceiro artigo buscou analisar empiricamente a atuação da rede de parceiros envolvidos nos projetos intersetoriais de inovação social em cada fase do seu processo. A partir da operacionalização de um estudo de casos múltiplos, três empreendimentos coletivos rurais do segmento do agronegócio, na região do semiárido paraibano, foram investigados, o que

possibilitou analisar o fenômeno no prisma dos atores-chave das organizações e contribuir para o ajuste e validação do processo previsto pelo *framework*.

Desse modo, os objetivos delineados na pesquisa foram alcançados e a investigação permitiu demonstrar que o campo da inovação social, por sua natureza dinâmica, precisa continuar avançando teórico e empiricamente, principalmente no que tange a perspectiva ecossistêmica, seus atores e recursos. A compreensão da dinâmica dos projetos intersetoriais de inovação social revelou que o desenvolvimento das ações de inovação social está subsidiado no processo de geração e transmissão de conhecimento, inovação e cocriação de valor social a partir de interações e cooperações intersetoriais em todas as fases, que facilitam as práticas sociais e o alcance de justiça social e econômica.

Ademais, este trabalho poderá contribuir com os atores do ecossistema e potenciais empreendedores sociais na tomada de decisão e mapeamento de oportunidades ao explorar o processo de desenvolvimento dos projetos investigados, identificando atores relevantes, redes de relacionamento e recursos necessários para implementar e manter iniciativas sociais. Bem como fomentar discussões sobre investimentos e construção de um ecossistema de inovação social organizado e consolidado na região, capaz de promover o desenvolvimento regional e sustentável.

Dentre as limitações, este estudo realizou uma análise transversal com casos no mesmo contexto local e segmento de atuação. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras sejam desenvolvidas utilizando uma investigação longitudinal dos processos e em casos comparativos de contextos distintos. Recomenda-se também a ampliação do estudo envolvendo os demais atores relevantes identificados na pesquisa, que possam enriquecer os resultados e que identifiquem motivações, relações e possíveis discrepâncias. Por fim, recomenda-se que sejam realizados estudos quantitativos que possam mensurar os processos identificados e os impactos gerados.

REFERÊNCIAS

- AKHAVAN, P., et.al. Major trends in knowledge management research: a bibliometric study. **Scientometrics**, v. 107, n. 3, p. 1249-1264, 2016.
- AL-TABBAA, O. et al. Nonprofit organizations and social-alliance portfolio size: Evidence from website content analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 147–160, fev. 2021.
- ANDION, C.; ALPERSTEDT, G. D.; GRAEFF, J. F. Ecosistema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: um estudo em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 181–200, jan. 2020.
- ANDRÉ, I.; ABREU A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, XLI, 81, p.121-141, 2006.
- ARTICULAÇÃO SEMIÁRIDO BRASILEIRO (ASA). **Semiárido – é no semiárido que a vida pulsa!** Disponível em <https://www.asabrasil.org.br/semiariado>. Acesso em 30 jan 2023.
- AUDRETSCH, D. B.; EICHLER, G. M.; SCHWARZ, E. J. Emerging needs of social innovators and social innovation ecosystems. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 217–254, 13 mar. 2022.
- AUSTIN, J. E. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 69–97, 20 mar. 2000.
- AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726–758, 16 out. 2012a.
- AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 929–968, 13 dez. 2012b.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1–22, 4 jan. 2006.
- AYOB, N.; TEASDALE, S.; FAGAN, K. How Social Innovation ‘Came to Be’: Tracing the Evolution of a Contested Concept. **Journal of Social Policy**, v. 45, n. 4, p. 635–653, 10 out. 2016.
- BABU, M. M. et al. Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. **Industrial Marketing Management**, v. 89, p. 13–27, ago. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477–501, 2 set. 2020.

- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419–1440, dez. 2010.
- BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.
- BATTISTI, B. Digital Social Entrepreneurs as Bridges in Public–Private Partnerships. **Journal of Social Entrepreneurship**, v.10, n. 2, p. 135-158, 2019.
- BELLANDI, M.; DONATI, L.; CATANEO, A. Social innovation governance and the role of universities: Cases of quadruple helix partnerships in Italy. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 164, p. 120518, mar. 2021.
- BENNEWORTH, P.; CUNHA, J. Universities’ contributions to social innovation: reflections in theory & practice. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 508–527, 2015.
- BEPA - BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS. **Empowering people, driving change**. Social Innovation in the European Union. European Communities. Luxembourg, 2010.
- BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. H.; DRUMWRIGHT, M. E. Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 58–90, 1 out. 2004.
- BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772 - 1792, 2013.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. **Public Administration Review**, v. 66, n. s1, p. 44–55, dez. 2006.
- BUTZIN, A.; TERSTRIEP, J. Actors and roles in social innovation. Em: HOWALDT, J. , et al. (Eds.). **Atlas of social innovation: new practices for a better future**. [s.l.] Dortmund: Technische Universität Dortmund, ZWE Sozialforschungsstelle., 2018. p. 78–81.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42–51, fev. 2014.
- CALTON, J. M. et al. Building Partnerships to Create Social and Economic Value at the Base of the Global Development Pyramid. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 4, p. 721–733, 30 nov. 2013.
- CARAYANNIS, E. G. et al. Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 1, p. 235–248, fev. 2021.

CARAYANNIS, E. G.; MORAWSKA-JANCELEWICZ, J. The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities. **Journal of the Knowledge Economy**, 5 jan. 2022.

CARL, J. From technological to social innovation – the changing role of principal investigators within entrepreneurial ecosystems. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 5, p. 739–752, 27 abr. 2020.

CAULIER-GRICE, J. et al. **Defining Social Innovation**. A deliverable of the Project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research, 2012.

CLARKE, A.; CRANE, A. Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 2, p. 303–313, 2018.

CLOUTIER, J. **Qu’est-ce que l’innovation sociale?** Montreal: Centre de Recherche sur les innovations sociales, 2003.

CORREIA, S. É. N.; OLIVEIRA, V. M. DE; GOMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 102–133, dez. 2016.

CORREIA, S. É. N.; OLIVEIRA, V. M. DE; GOMÉZ, C. R. P. INOVAÇÕES SOCIAIS E SEUS NÍVEIS DE ANÁLISE: O CASO PATAC – PB. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 15, n. 2, p. 157–180, 13 jul. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. [s.l.] Sage publications, 2018.

DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 54–67, 1998.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32–53, 2010.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 28, n. 6, p. 2469–2497, 8 dez. 2017.

DENTONI, D.; BITZER, V.; PASCUCCI, S. Cross-Sector Partnerships and the Co-creation of Dynamic Capabilities for Stakeholder Orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 1, p. 35–53, 26 abr. 2016.

DI DOMENICO, M.; TRACEY, P.; HAUGH, H. The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate—Social Enterprise Collaboration. **Organization Studies**, v. 30, n. 8, p. 887–907, 27 ago. 2009.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417–436, out. 2014.

DOMANSKI, D. Developing Regional Social Innovation Ecosystems. **European School of Social Innovation**, p. 117–128, 2018.

DOMANSKI, D.; HOWALDT, J.; KALETKA, C. A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context – on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. **European Planning Studies**, v. 28, n. 3, p. 454–474, 3 mar. 2020.

EL-CHAARANI, H. COVID-19: Problems, Challenges and Business Opportunities. **Journal of Contemporary Research in Business Administration and Economic Sciences**, v. 1, n. 1, p. 1–4, 10 maio 2021.

EMMERT, M; CROW, M. M. Public-Private Cooperation and Hybrid Organizations. **Journal of Management**. v. 13, n. 1, p. 55-67, 1987.

GILLETT, A; LOADER, K; DOHERTY, B; SCOTT, J. M. A multi-organizational cross-sectoral collaboration: empirical evidence from an 'empty homes' project. **Public Money & Management**, v. 36, n. 1, p. 15-22, 2016.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a Gestão da Informação e do Conhecimento, em Sistemas de Informação, de Comunicação e de Avaliação Científica e Tecnológica. **Revista Ponto de Acesso**, v. 6, n. 2, p. 74–109, 2012.

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

HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual's scientific research output. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 102, n. 46, p. 16569–16572, 15 nov. 2005.

HOCKERTS, K. How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 83–106, 1 maio 2015.

HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social innovation: towards a new innovation paradigm. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 20–44, dez. 2016.

HOWALDT, J.; KOPP, R.; SCHWARZ, M. Social Innovations as Drivers of Social Change — Exploring Tarde's Contribution to Social Innovation Theory Building. In: **New Frontiers in Social Innovation Research**. London: Palgrave Macmillan UK, 2015. p. 29–51.

IBÁÑEZ, M. J. et al. Digital social entrepreneurship: the N-Helix response to stakeholders' COVID-19 needs. **The Journal of Technology Transfer**, v. 47, n. 2, p. 556–579, 30 abr. 2022.

JAY, J. Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 137–159, 7 fev. 2013.

- KLITSIE, E. J.; ANSARI, S.; VOLBERDA, H. W. Maintenance of Cross-Sector Partnerships: The Role of Frames in Sustained Collaboration. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 2, p. 401–423, 25 jun. 2018.
- KOLK, A.; LENFANT, F. Cross-Sector Collaboration, Institutional Gaps, and Fragility: The Role of Social Innovation Partnerships in a Conflict-Affected Region. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 34, n. 2, p. 287–303, 1 set. 2015.
- KOVANEN, S. Social entrepreneurship as a collaborative practice: Literature review and research agenda. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 17, n. 1, p. 59–95, 2021.
- LASHITEW, A. A.; BALS, L.; VAN TULDER, R. J.M. Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. **Journal of Business Ethics**, v. 162, n. 2, p. 421–448, 2020.
- LE BER, M. J.; BRANZEI, O. (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation. **Business & Society**, v. 49, n. 1, p. 140–172, 1 mar. 2010a.
- LE BER, M. J.; BRANZEI, O. Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 163–195, 19 jul. 2010b.
- LIMA, K. T.; BATISTA, L. F.; MOREIRA, V. F. Capacidade absorptiva de empreendimentos incubados e as ações de inovação no contexto de agronegócios paraibanos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 5, 2022.
- MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36–44, fev. 2006.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345–376, 2004.
- MEYSKENS, M.; CARSRUD, A. L.; CARDOZO, R. N. The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 5, p. 425–455, 2010.
- MIRVIS, P. et al. Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5014–5021, nov. 2016.
- MONTGOMERY, A. W.; DACIN, P. A.; DACIN, M. T. Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 375–388, 26 dez. 2012.
- MORAWSKA-JANCELEWICZ, J. The Role of Universities in Social Innovation Within Quadruple/Quintuple Helix Model: Practical Implications from Polish Experience. **Journal of the Knowledge Economy**, 20 jun. 2021.
- MOULAERT, F. et al. Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195–209, 25 jul. 2007.
- MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

- MULGAN, G. et al. **Social Innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Basingstoke Press, 2007.
- MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1700–1709, dez. 2012.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010.
- NICHOLLS, A. The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 611–633, 1 jul. 2010.
- NICHOLLS, A.; HUYBRECHTS, B. Sustaining Inter-organizational Relationships Across Institutional Logics and Power Asymmetries: The Case of Fair Trade. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 4, p. 699–714, 11 jun. 2016.
- NYSETH, T.; RINGHOLM, T.; AGGER, A. Innovative forms of citizen participation at the fringe of the formal planning system. **Urban Planning**, v. 4, n.1, p. 7–18, 2019.
- OKANO, M. T; LANGHI, C.; SOUSA, S. S.; NASCIMENTO, S. Analisando os conceitos de empreendedorismo social, empresas sociais e negócios sociais. **Research, Society And Development**, v. 11, n. 10, 2022.
- OZDEMIR, S.; GUPTA, S. Inter-organizational collaborations for social innovation and social value creation: Towards the development of new research agenda and theoretical perspectives. **Industrial Marketing Management**, v. 97, p. 134–144, ago. 2021.
- PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972–1001, ago. 2013.
- PITZ, T. G. et al. Collaborating Smartly: The Role of Open Strategy in Absorptive Capacity. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 4, p. 1595–1615, 3 out. 2019.
- PHILLIPS, W. et al. Social Innovation and Social Entrepreneurship. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428–461, 8 jun. 2015.
- PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, dez. 2009.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 2, p. 2–17, 2011.
- PULFORD, L.; HACKET, T.; DASTE, D. **A reflection on strengthening social innovation in Colombia**. London: Young Foundation, 2014. Disponível em: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2014/02/A-Reflection-on-SocialInnovationin-Colombia.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2022.

- REY-GARCÍA, M.; CALVO, N.; MATO-SANTISO, V. Collective social enterprises for social innovation: Understanding the potential and limitations of cross-sector partnerships in the field of work integration. **Management Decision**, v. 57, n. 6, p. 1415–1440, 10 jun. 2019.
- SADABADI, A. A.; RAHIMI RAD, Z. How can Cross-sector Partnership Promote Social Innovation? **Systemic Practice and Action Research**, 21 out. 2021.
- SAKARYA, S. et al. Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1710–1720, 2012.
- SALES, R. M. M. et al. Inovação Social e Construções Solidárias: o caso das Agroindústrias familiares no Semiárido da Paraíba – Brasil. **Redes**, v. 24, n. 3, p. 163–182, 3 set. 2019.
- SANZO, M. J. et al. Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, v. 9, n. 4, p. 611–636, 25 dez. 2015.
- SANZO-PÉREZ, M. J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. Partnerships between Spanish social enterprises and nonprofits: A rich hybridity-based setting for social innovation. **Technovation**, v. 110, fev. 2022.
- SEITANIDI, M. M.; CRANE, A. Implementando a RSC por meio de parcerias: Entendendo a seleção, o desenho e a institucionalização de parcerias empresariais sem fins lucrativos. **J Bus Ethics**, v. 85, p. 413–429, 2009.
- SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 849–873, 1 dez. 2005.
- SELSKY, J. W.; PARKER, B. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 21–37, 9 jul. 2010.
- SHARIR, M.; LERNER, M. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 6–20, fev. 2006.
- SHARRA, R.; NYSSSENS, M. Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept. **Université Catholique de Louvain Belgium**, p. 1–15, 2010.
- SHIER, M. L.; HANDY, F. Cross-Sector Partnerships: Factors Supporting Social Innovation by Nonprofits. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 40, n. 3, p. 253–266, 26 maio 2016.
- SILVA, R. L. M. DA et al. Ecosistema de Inovação Social e os Níveis de Intensidade das Parcerias Intersetoriais do Empreendedor Social. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 617–640, 2020.
- TARDIF, C.; HARRISSON, D.. Complémentarité, convergence et transversalité: La conceptualisation de l’innovation sociale au CRISES. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. **Cahiers du CRISES**. Québec, 2005.

- TERSTRIEP, J.; REHFELD, D.; KLEVERBECK, M. Favourable social innovation ecosystem(s)? – An explorative approach. **European Planning Studies**, v. 28, n. 5, p. 881–905, 3 maio 2020.
- TERSTRIEP, J.; KLEVERBECK, M.; DESERTI, A.; F. RIZZO. Comparative Report on Social Innovation across Europe. Deliverable D3.2 of the Project “Boosting the Impact of SI in Europe through Economic Underpinnings” (SIMPACT). **European Commission – 7th Framework Programme**. Brussels: European Commission, DG Research & Innovation, 2015.
- TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; HAUGH, H. Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 58, n. 4, p. 327–344, jun. 2005.
- TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; JARVIS, O. Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 60–80, fev. 2011.
- VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923–1935, nov. 2016.
- VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. **Scientometrics**, v. 111, n. 2, p. 1053–1070, maio 2017.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, n. 44, 2016.
- VOLTAN, A.; DE FUENTES, C. Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 446–467, 10 out. 2016.
- YIN, J.; JAMALI, D. Collide or Collaborate: The Interplay of Competing Logics and Institutional Work in Cross-Sector Social Partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 169, n. 4, p. 673–694, 9 abr. 2021.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.
- WADDOCK, S. A. A Typology of Social Partnership Organizations. **Administration & Society**, v. 22, n. 4, p. 480–515, 26 fev. 1991.
- WEBER, C. et al. Pathways to Lasting Cross-Sector Social Collaboration: A Configurational Study. **Journal of Business Ethics**, v. 177, n. 3, p. 613–639, 7 maio 2022.
- ZAHRA, S. A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, p. 519–532, 2009.
- ZUR, A. Entrepreneurial identity and social-business tensions—the experience of social entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 438–461, 2021.

APÊNDICES

Roteiro de entrevista

Orientações gerais: Roteiro de entrevista baseado nos objetivos e no *framework* proposto pela pesquisa. Deve ser aplicado junto aos principais atores das organizações sociais em investigação, podendo sofrer alterações em sua aplicação devido ao caráter exploratório da pesquisa.

Início de entrevista:

- I. Solicitar permissão para a gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita e analisada exclusivamente para fins acadêmicos;
- II. Requisitar autorização acerca do uso do nome das organizações e dos respondentes;
- III. Apresentar o objetivo da entrevista: analisar a atuação da rede de parceiros envolvidos nos projetos intersetoriais de inovação social em cada fase do seu processo.

Questões gerais

- Dados do respondente

- a. Nome do respondente
- b. Função que exerce no projeto
- c. Tempo que trabalha no projeto
- d. Formação acadêmica

- Dados e caracterização da iniciativa social

- a. Início do projeto
- b. Número de sócios e funcionários
- c. Qual a missão da organização?
- d. De quem partiu a ideia de oficializar o projeto?
- e. Quem são os principais clientes/beneficiários?
- f. Qual e como o produto/serviço é oferecido aos clientes/beneficiários?
- g. Como a organização se sustenta financeiramente?

Questões alinhadas ao framework

- Processo de IS

1. Problema/Desafio Social

- a. Como ocorre a identificação de uma necessidade ou problema social?
- b. Quais critérios são utilizados para decidir qual problema resolver?
- c. Qual problema/desafio deu início ao projeto?
- d. Quem participou dessa fase de identificação/investigação?
- e. Qual o papel de cada envolvido e sua influência no processo?

2. Proposição de ideias

- a. Como surgiram as ideias/proposições?
- b. Quais atores participaram da etapa de propor ideias?
- c. Qual o papel de cada ator no processo de análise e escolha das ideias?
- d. Como foi a interação dos atores nesse processo?
- e. Houve algum conflito ou barreira envolvendo os diversos atores nessa etapa?

3. Protótipo

- a. Como foi o processo de desenvolvimento do projeto na prática?
- b. Quem participou dessa etapa? E qual o papel cada ator exerceu?
- c. Como o projeto piloto foi financiado?
- d. O projeto inicial sofreu algum tipo de modificação ou interrupção?
- e. Quais barreiras/dificuldades surgiram no decorrer do processo?
- f. A participação de diferentes atores nessa etapa trouxe alguma consequência negativa?

4. Sustentabilidade

- a. Quais as estratégias para manter o projeto ativo e garantir sua sobrevivência?
- b. Como se garante o financiamento do projeto?
- c. Quais as principais dificuldades durante o processo de desenvolvimento?
- d. Qual o papel dos demais atores envolvidos na manutenção do projeto?
- e. Houve apoio de outras organizações para manter o projeto?
- f. Surgiu algum tipo de conflito ou barreira envolvendo os atores nessa etapa?

5. Escalabilidade

- a. O projeto foi expandido ou multiplicado?
- b. O projeto foi replicado em outro contexto?
- c. A demanda aumentou?
- d. Quais atores apoiaram nesta etapa do processo?
- e. A escalabilidade foi alcançada com recursos próprios?

6. Mudança sistêmica

- a. Houve mudanças no comportamento/estilo de vida/convivência a partir do projeto?
- b. Quais os principais resultados que o projeto trouxe para comunidade?
- c. Qual o impacto dessas mudanças na vida dos beneficiários e da comunidade?
- d. Os resultados das ações são analisados? De que maneira?
- e. Foi possível a partir do projeto, atingir um número maior de pessoas? outros contextos?
- f. Que atores participaram nesse processo? E o papel de cada um?

- Caracterização da rede de colaboração

- a. Quantas parcerias foram firmadas ao longo da iniciativa social?
- b. Quão diverso é a rede de parceiros da organização? (público/privado/terceiro setor/comunidade/beneficiários)
- c. Quem são os principais parceiros e colaboradores do projeto?
- d. Em que fase do projeto cada parceiro participou do processo de desenvolvimento?
- e. Quão fácil foi firmar as parcerias? Por que? Como ocorre esse processo?
- f. Quais critérios são considerados para firmar uma parceria com outras organizações?
- g. O que leva a organização a buscar parcerias? E a desfazê-las?
- h. Qual o papel/função da rede de parceiros para a organização?
- i. Quais recursos da rede de parceiros são necessários para firmar as parcerias?
- j. Houve alguma mudança nos objetivos ao longo das parcerias firmadas? A organização já precisou adequar seus princípios e valores para se relacionar com algum parceiro específico?
- k. Quais os impactos, positivos e negativos, da participação de cada parceiro para a organização?
- l. Sem a participação dos seus parceiros, a organização conseguiria se manter ou alavancar suas atividades?
- m. Como é a relação entre os colaboradores e beneficiários da iniciativa social e os demais parceiros?
- n. Existe alguma barreira que impeça os parceiros de participarem das atividades da organização?
- o. O que poderia ser feito para melhorar a rede de colaboração entre parceiros?

p. Que palavras poderiam resumir o que as parcerias representam para a organização? Citar três

Final de entrevista:

I. Questionar ao entrevistado se há mais alguma informação que acredite ser pertinente acrescentar;

II. Solicitar indicação de novos entrevistados que possam agregar informações relevantes à pesquisa.

ANEXOS

Anexo I – Comprovantes de Submissão e Aprovação do Artigo 1



Geisa Magna <geisambtorres@gmail.com>

[GR] Agradecimento pela Submissão

1 mensagem

Edson Kubo via Portal Periódicos USCS <seeruscs@openjournalsolutions.com.br>

1 de agosto de 2022 às
20:34

Responder a: Edson Kubo <editoria_gr@online.uscs.edu.br>

Para: Geisa <geisambtorres@gmail.com>

Geisa,

Agradecemos a submissão do seu manuscrito "Relações intersetoriais em organizações sociais: cenário da produção científica pela abordagem bibliométrica" para Gestão & Regionalidade. Através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão, será possível acompanhar o progresso do documento dentro do processo editorial, bastando logar no sistema localizado em:

URL do Manuscrito: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/authorDashboard/submission/8653

Login: geisatorres

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este email. Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de transmitir ao público seu trabalho.

Edson Kubo

Gestão & Regionalidade

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao



Geisa Magna <geisambtorres@gmail.com>

[GR] Decisão editorial sobre "Relações intersetoriais em organizações sociais: cenário da produção científica pela abordagem bibliométrica".

3 mensagens

Editoria G&R via Portal Periódicos USCS <seeruscs@openjournalsolutions.com.br>

18 de setembro de 2022 às
21:16

Responder a: Editoria G&R <editoria_gr@online.uscs.edu.br>

Para: Geisa Magna Bezerra Torres <geisambtorres@gmail.com>, Suzanne Érica Nóbrega Correia <suzanne.enc@gmail.com>

Geisa Magna Bezerra Torres, Suzanne Érica Nóbrega Correia (Autor),

Foi tomada uma decisão sobre o artigo submetido à revista Gestão & Regionalidade, "Relações intersetoriais em organizações sociais: cenário da produção científica pela abordagem bibliométrica".

A decisão é:

Aprovado, Parabéns!

Conforme as normas da G&R, solicitamos a versão em inglês do artigo, com algum comprovante de que o artigo passou por uma revisão/tradução de um especialista em língua inglesa (revisor(a) ou empresa de tradução, etc.). Pedimos também a atualização urgente dos metadados para publicação. Não temos o Orcid nem a afiliação dos autores, por exemplo. Isso é imprescindível para publicarmos a edição da G&R e divulgarmos a autoria do artigo.

Por favor, lembrem-se de colocar a versão traduzida do artigo dentro do template da G&R:

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/libraryFiles/downloadPublic/19

(template nesse link ou direto no site na parte de submissões)

Atenciosamente
Editoria G&R

Anexo II – Comprovante de Submissão do Artigo 2



Geisa Magna <geisambtorres@gmail.com>

[DQuestão] Agradecimento pela submissão

2 mensagens

Argemiro Luís Brum <revistaseletronicas@unijui.edu.br>
Responder a: Argemiro Luís Brum <revistaseletronicas@unijui.edu.br>
Para: Geisa Magna Bezerra Torres <geisambtorres@gmail.com>

1 de março de 2023 às 13:39

Geisa Magna Bezerra Torres,

Agradecemos a submissão do trabalho "PROJETOS INTERSETORIAIS DE INOVAÇÃO SOCIAL: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK" para a revista Desenvolvimento em Questão.

Todas as submissões feitas neste mês serão apreciadas pelo Comitê Editorial em reunião no início do próximo mês. Desta apreciação seu trabalho poderá: a) ser designado aos avaliadores; b) ser devolvido ao(s) autor(es).

Acompanhe o progresso da sua submissão por meio da interface de administração do sistema, disponível em:

URL da submissão: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/authorDashboard/submission/14088>
Login: geisatorres

Em caso de dúvidas, entre em contato via e-mail.

Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de compartilhar seu trabalho.

Argemiro Luís Brum

Anexo III – Comprovante de Submissão do Artigo 3



Geisa Magna <geisambtorres@gmail.com>

[REAd] Agradecimento pela submissão

2 mensagens

naoresponda@ufrgs.br <naoresponda@ufrgs.br>
Responder a: Guilherme Dornelas Camara <ea_read@ufrgs.br>
Para: Geisa Magna Bezerra Torres <geisambtorres@gmail.com>

1 de março de 2023 às 20:08

Geisa Magna Bezerra Torres:

Obrigado por submeter o manuscrito, "AÇÕES COLABORATIVAS EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL: UMA ANÁLISE MULTICASOS EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES NO SEMIÁRIDO PARAIBANO" ao periódico Revista Eletrônica de Administração. Com o sistema de gerenciamento de periódicos on-line que estamos usando, você poderá acompanhar seu progresso através do processo editorial efetuando login no site do periódico:

URL da Submissão: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/authorDashboard/submission/130530>
Usuário: geisatorres

Se você tiver alguma dúvida, entre em contato conosco. Agradecemos por considerar este periódico para publicar o seu trabalho.

Guilherme Dornelas Camara

REAd - Revista Eletrônica de Administração
Escola de Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
e-mail para read@ufrgs.br
<https://seer.ufrgs.br/read>