



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PPGAD



OTÁVIO LUIZ DE CASTRO ROMANO JUNIOR

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E VALOR SOCIAL: Estudo de caso sobre a sustentabilidade da inovação social no Norte do Brasil

BELÉM
2023

OTÁVIO LUIZ DE CASTRO ROMANO JUNIOR

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E VALOR SOCIAL: Estudo de caso sobre a sustentabilidade da inovação social no Norte do Brasil

Dissertação apresentada ao programa de pós-Graduação em Administração (PPGAD), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organizações governamentais, não-governamentais e desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena.

BELÉM-PA
2023

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

R759p Romano Junior, Otávio Luiz de Castro.
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E VALOR SOCIAL:
ESTUDO DE CASO SOBRE A SUSTENTABILIDADE DA
INOVAÇÃO SOCIAL NO NORTE DO BRASIL / Otávio Luiz de
Castro Romano Junior. — 2023.
29 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena
Coorientador(a): Prof. Dr. Armando Lírio de Souza
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Administração, Belém, 2023.

1. Inovação social. 2. Práticas de governança. 3.
Sustentabilidade. 4. Valor social. 5. Sinergia. I. Título.

CDD 338.92709811

OTÁVIO LUIZ DE CASTRO ROMANO JUNIOR

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E VALOR SOCIAL: Estudo de caso sobre a sustentabilidade da inovação social no Norte do Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de PósGraduação em Administração da Universidade Federal do Pará como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração Gestão Organizacional, linha de pesquisa Gestão de Organizações Governamentais, não governamentais e desenvolvimento regional.

DATA DA AVALIAÇÃO: ____/____/____.

CONCEITO: _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof (a).: Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena
(Orientador – PPGAD/ICSA/UFPA)

Prof. Dr. Thiago Poletto
(Membro - PPGAD/ICSA/UFPA)

Profa. Suzanne Érica Nóbrega Correia
(Membro externo - PPGA/UFPA)

Prof. Dr. Armando Lírio de Souza
(Coorientador – PPGE/ICSA/UFPA)

BELÉM
2023

RESUMO

A literatura sobre inovação social sugere haver forte relação entre os conceitos de governança e de valor social que impulsiona a IS. As evidências mostram que o valor social influencia na decisão de investidores, formação de parcerias, participação social e voluntariado. Mas essa relação não é explicada pela literatura, dessa forma, este estudo investiga “como” essa relação pode impulsionar a IS e beneficiar sua sustentabilidade (longevidade). Para isso, foi realizado um estudo de caso em um distrito da região norte do Brasil, por meio de métodos qualitativos e análise de conteúdo foram abordadas cinco inovações sociais. As descobertas sugerem que práticas democráticas de governança favorecem a criação de valor social ao proporcionar confiança, pertencimento e mudança de comportamento. O valor social afeta partes interessadas e influencia positivamente variáveis de sustentabilidade como: financeiro (doações, receitas e consumo local) e formação de redes de colaboração. Os achados revelam que essa relação pode afetar a sustentabilidade de longo prazo para manutenção da IS (sobrevivência), e ainda sustentar a estratégia de sustentabilidade pela expansão ao nível local, o que possibilita a entrada de novos atores.

Palavras-chave: inovação social; práticas de governança; sustentabilidade; valor social; sinergia.

ABSTRACT

The literature on social innovation suggests that there is a strong relationship between the concepts of governance and social value that drives SI. Evidence shows that social value influences investor decisions, partnership formation, social participation and volunteering. But this relationship is not explained by the literature. Therefore, this study investigates “how” this relationship can boost IS and benefit its sustainability (longevity). A case study was carried out in a district in the north of Brazil, through qualitative methods and content analysis, five social innovations were approached. The findings suggest that democratic governance practices favor the creation of social value by providing trust, belonging and behavior change. The social value affects interested parties and positively influences sustainability variables such as: financial (donations, income and local consumption) and formation of collaboration networks. The findings reveal that this relationship can affect the long-term sustainability for the maintenance of the IS (survival), and also support the sustainability strategy through expansion at the local level, allowing the entry of new actors.

Keywords: social innovation; governance practices; sustainability; social value; synergy.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 - Localização geográfica da Baía do Sol.....	17
Figura 2 - Percepção de Valor Influenciada pela Governança Horizontal.....	24
Figura 3 - Ciclo de Sustentabilidade da IS.....	28
Quadro 1 - Visão Geral das Inovações Sociais do Caso em Estudo.....	18
Quadro 2 - Matriz de categorização dos dados.....	20
Quadro 3 - Fases do Processo de Inovação Social no caso em estudo.....	23
Tabela 1 - Fonte de Dados Primários.....	20

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

IS – Inovação social.....	9
VS – Valor Social.....	14

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Inovação Social.....	12
2.2 Governança.....	13
2.3 Valor Social.....	14
2.4 Sustentabilidade de Inovações Sociais.....	15
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	16
3.1 Estudo de caso no norte do Brasil.....	17
3.2 Método.....	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
4.1 O Processo de Inovação Social no caso em estudo.....	21
4.2 Financeiro e Redes de colaboração.....	23
4.3 Práticas de Governança.....	25
4.4 Impactos sobre a Sustentabilidade das Inovações Sociais.....	27
4.5 Desafios de Sustentabilidade em IS's.....	29
5 CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE A - Visão Geral das Relações entre Variáveis da Pesquisa.....	36

1 INTRODUÇÃO

O processo de sustentabilidade da inovação social (IS) é bastante complexo e exaustivo, principalmente em relação à obtenção de recursos e financiamento, o que afeta as possibilidades de continuidade da inovação social ao longo do tempo (Brandsen *et al.*, 2016; Martinelli, 2012). Em função disso, existe uma preocupação dos pesquisadores do tema sobre o porquê de uma inovação social surgir e se difundir em alguns lugares e em outros não (Baker; Mehmood, 2015; Molloy *et al.*, 2020).

Essa dificuldade em alcançar a sustentabilidade pode deslocar a inovação social para adotar mecanismos de mercado como estratégias de criação de valor social e econômico para formar novas parcerias. De fato essa prática pode beneficiar algumas IS's, mas a dualidade entre gerar valor social e econômico pode comprometer os objetivos sociais da IS devido à exigência do mercado por altos níveis de retorno econômico e restrições à resolução de problemas sociais como principal foco da IS (Molloy *et al.*, 2020; Ozdemir; Gupta, 2021).

Por outro lado, algumas inovações sociais puras buscam a continuidade de suas ações prioritariamente por meio da criação de valor social pela geração de benefícios ou redução de custos no tratamento de problemas, ou necessidades coletivas, com o mínimo de esforço para criar valor econômico (Lautermann, 2013; Ozdemir; Gupta, 2021).

Nesse sentido, a sustentabilidade da inovação social (longevidade) pode ser obtida por dois caminhos: estratégia de sobrevivência (longo prazo) que focaliza práticas de captação de recursos para manter a IS viva (Govigli *et al.*, 2020; Martinelli, 2012) e estratégia de expansão da área de atuação das ações de inovação social (Alvord; Brown; Letts, 2004; Zainol *et al.*, 2019).

Em ambos os casos de estratégia de sustentabilidade, a participação dos atores de inovação social (públicos, privados e comunidade local) demanda de estruturas de governança que possibilitem empoderamento e autonomia das partes interessadas para resultar em criação de valor social (Baker; Mehmood, 2015; Lautermann, 2013; Martins *et al.*, 2020; Repo; Matschoss, 2020).

A governança em inovação social pode potencializar a criação de valor social e atrair atores com potencial de financiamento movidos por esses valores (Gupta; Kumar; Karam, 2020; Maddock, 2012; Martins *et al.*, 2020).

E a literatura mostra que partes interessadas são afetadas por valores sociais, por

exemplo, investidores sociais utilizam comumente o SROI (Retorno Social do Investimento) para medir o quanto de valor social uma iniciativa pode gerar e com isso basear sua decisão de investimento (Mulgan, 2010).

Outra evidência revela a importância de indicadores de impacto para inovações sociais que necessitam demonstrar o valor social criado como estratégia para a continuidade dos projetos, influenciando partes interessadas e atraindo novos parceiros e investidores (Martins *et al.*, 2020).

Além disso, descobertas recentes mostram como o valor social contribui na formação de parcerias para alcançar a sustentabilidade em conjunto e como o valor social percebido pela comunidade pode provocar a sua maior participação e voluntariado (Courtney, 2018; Dai; Hwang, 2021).

Esses argumentos reforçam a ideia de que o valor social pode influenciar em variáveis de sustentabilidade da inovação social (novos parceiros, investidores, participação e voluntariado). Logo, o valor social pode funcionar como um impulsionador do empreendimento de inovação social, haja vista que o empreendedor social sempre busca de alguma forma aumentar o valor social criado (Courtney, 2018; Peredo; McLean, 2006).

Portanto, a literatura sugere haver forte relação entre inovação social, governança e valor social, porque a inovação social cria valor social e isso pode acontecer de forma direta pelos projetos, e/ou programas ou indiretamente por meio da mudança de comportamentos e atitudes da comunidade envolvida e de sua participação com objetivo de criar valor social (Courtney, 2018; Foroudi *et al.*, 2021).

Porém, apesar de a governança impulsionar a criação de valor social e o valor social criado impulsionar a IS essa relação não é explicada pela literatura (Courtney, 2018; Peredo; McLean, 2006). Já que existem poucos estudos precedentes sobre a relação entre governança e inovação social, uma vez que ainda não é uma área consolidada teoricamente (Unceta, Castro-Spila; García Fronti, 2017).

Outro fator relevante é que a maior parte da literatura tem se dedicado em discutir a temática de desenvolvimento sustentável (Andion *et al.*, 2022; Asenova; Damianova, 2018; Kluvankova *et al.*, 2021; Repo; Matschoss, 2020; Vasconcellos Oliveira, 2021), enquanto poucos estudos discutem a sustentabilidade da IS (Zainol *et al.*, 2019).

Deste modo, essa pesquisa pretende fornecer uma compreensão mais clara e nortear uma discussão sobre como a governança baseada no local (decisões compartilhadas com a comunidade) afeta o valor social percebido pelas partes interessadas e de que forma isso pode

contribuir para a sustentabilidade da inovação social? A pesquisa se baseia em uma investigação no nível micro envolvendo inovação social de baixa intensidade, como projetos locais de inovação social que priorizam objetivos sociais (Unceta *et al.*, 2017).

O artigo está dividido em cinco seções. Após a introdução, é fornecida uma revisão da teoria sobre a inovação social, a sua governança, o valor social, e suas relações ocorrem na seção 2. A terceira seção aborda a concepção metodológica da pesquisa e contextualiza o caso em estudo. A penúltima seção apresenta uma discussão sobre os resultados obtidos a partir de uma coleta de dados qualitativos do caso em diálogo com os princípios que relacionam as variáveis da pesquisa. Esta seção também mostra como a sustentabilidade da inovação social é afetada por essas variáveis. O artigo termina com uma breve conclusão do trabalho considerando as questões levantadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do trabalho aborda os principais conceitos utilizados na pesquisa de forma objetiva, apontando pontos que possam contribuir com a literatura sobre o tema.

2.1 Inovação social

Dentre os conceitos disponíveis na literatura especializada para a inovação social, destacamos o conceito de Phills, Deiglmeier e Miller (2008) que a descrevem como qualquer resposta nova e útil para uma necessidade ou questão social, que seja superior às respostas existentes (método mais viável ou eficiente) e para a qual, o valor gerado (benefícios) se acumule fundamentalmente para a sociedade em geral e não para indivíduos.

O conceito também pode ser definido como a aplicação prática de ideias para desenvolver produtos, processos e métodos novos ou aprimorados, que organizam criativamente os recursos aplicados localmente sendo mecanismos de participação social (governança) e de cooperação entre outras organizações para resolver problemas sociais em áreas como saúde, emprego e cultura (Unceta *et al.*, 2017).

Assim sendo, a IS se diferencia de outros tipos de inovação, principalmente, pelo seu caráter sustentável alinhado às dimensões da sustentabilidade (social, econômico e ambiental) (Govigli *et al.*, 2020), está mais relacionada aos impactos sociais, enquanto as inovações tradicionais atendem os interesses do mercado, podendo ser concebida como redes de pessoas agindo de novas maneiras (Repo e Matschoss, 2020).

Por outro lado, o conceito não somente vai além da tradição epistemológica de ser compreendido como empreendedores sociais os protagonistas e responsáveis pelo desenvolvimento da IS, mas sim que o conceito é produto da colaboração e participação dos atores envolvidos nesse processo de criação (Andion *et al.*, 2022).

Essa colaboração entre atores exige meios de governança que possibilitem integrar diversos atores importantes como investidores anjos, fundos de investimento, universidades, empresas, governo e ONGs (Morais-da-Silva *et al.*, 2021). Apesar da diversidade de atores envolvidos (locais e externos) no processo de IS, é importante destacar que não se pode desenvolver IS sem ator local e conhecimento local (Kluvankova *et al.*, 2021).

Mesmo com essa diversidade de atores, é preciso que desde o início o processo de criação da IS seja pensado junto à comunidade através do reconhecimento do problema para pensar propostas relevantes para depois implementá-las e realizar adaptações (Govigli *et al.*,

2020; Kluvankova *et al.*, 2021; Morais-da-Silva *et al.*, 2021).

Esse processo precisa ser genuíno, ou seja, a identificação do problema é feita pelo indivíduo ou grupo, e há manifestação de interesse (motivação das pessoas em aderir a ideia proposta) (Neumeier, 2012). Em alguns casos IS's, esforçam-se bastante para fazer a ideia ser aceita por parceiros e partes interessadas (Ansorena *et al.*, 2021).

Então, o processo de inovação social se inicia com o compartilhamento de ideias e implementações da proposta, com participação efetiva e manifestação de interesse, sendo elemento crítico o envolvimento de atores locais, com conhecimento local nas fases desse processo (Kluvankova *et al.*, 2021).

2.2 Governança

A inovação social é comumente iniciada por indivíduos ou grupos em níveis de bairro, onde, em muitos casos, torna-se o ponto de partida para a mobilização coletiva com o intuito de superar a polarização e exclusão social (Baker; Mehmood, 2015). Assim, o conceito de governança pode abranger a organização da ação coletiva semelhante às iniciativas de governança de base da sociedade civil e suas relações institucionais com organizações públicas ou privadas (González; Healey, 2005).

Nesse nível de governança baseado nas decisões que enfatizam a participação das pessoas da própria comunidade (*bottom-up*) as inovações sociais tendem a enfrentar muitos desafios e impactos negativos de políticas públicas, práticas excludentes e falta de infraestrutura adequada. Apesar disso, a participação de atores de cima para baixo pode fortalecer essas iniciativas (Baker; Mehmood, 2015).

Dessa forma, é necessário estabelecer um padrão de relações que combine diferentes modos de governança e atenda a necessidade de diferentes atores e permita a autogovernança, a autonomia e o empoderamento da comunidade (Baker; Mehmood, 2015; Dias; Partidário, 2019; Unceta *et al.*, 2017). De tal modo, Unceta *et al.* (2017) definem três modos de governança: (I) social que trata sobre o nível de envolvimento do público alvo (comunidade); (II) interorganizacional que representa a diversidade de atores envolvidos no processo de criação e cooperação e (III) sustentável que significa ações futuras para continuidade da IS.

Por outro lado, Dias e Partidário (2019) afirmam que os processos horizontais e verticais de governança podem estimular mais a capacidade transformadora da comunidade. Isso pode acontecer porque a inovação social pode ter efeito de transbordo onde atinge, replica e gera mudanças em outros sistemas mais amplos, caso implementada com sucesso.

Em contraste, Bock (2016) aponta que em alguns casos a governança local pode preferir fortalecer os laços com a comunidade e manter relacionamento à distância do governo devido ao pouco incentivo ou dificuldades de relacionamento.

Apesar de o governo assumir um papel fundamental na promoção e no financiamento da inovação social, o processo de participação e de beneficiamento geralmente demoram devido à burocracia, portanto, isso gera dificuldade e demora no repasse de recursos (Martins et al., 2020).

Em contrapartida, Baker e Mehmood (2015) afirmam que a participação do Estado na governança de cima para baixo pode facilitar a governança de IS protegendo contra falhas de coordenação. De todo modo, o grau de participação de cada ator pode variar bastante, assim é preciso definir claramente os papéis dos atores para facilitar o processo de coordenação (Govigli *et al.*, 2020; Neumeier, 2017).

2.3 Valor social

O valor social (VS) é o produto dos objetivos sociais da IS dado pela percepção das pessoas pela forma e/ou maneira (governança) que a IS é conduzida e principalmente pelos resultados de bem-estar proporcionados à comunidade local (Foroudi *et al.*, 2021; Peredo; McLean, 2006).

É por isso que a criação de valor social se dá por meio de processos de inovação social, em que a governança participativa e democrática proporciona à comunidade apropriação dos assuntos de seu interesse (Courtney, 2018). Esses valores são derivados principalmente das relações entre as pessoas e a forma que elas interagem com o contexto ao redor (ambiente e responsabilidades) (Sarkki *et al.*, 2019).

No entanto, o principal resultado dessa relação entre VS e IS é a mudança de comportamento de um grupo, que conduzem às novas formas de ação colaborativa e de estilos de vida sustentáveis, onde o VS funciona como componente integrador da IS (Asenova; Damianova, 2018; Vasconcellos Oliveira, 2021; Neumeier, 2012). É preciso definir uma proposta de valor para a comunidade e inclusão dos beneficiários (Taylor; Torugsa; Arundel, 2020). Já que introduzir novas práticas em uma sociedade pode ser um desafio, devido às divergências existentes em relação à consciência socioambiental (Severo; de Guimarães; Henri Dorion, 2018).

Nesse caso, as organizações podem ter um papel determinante na disseminação de valores que contribuam com a conscientização sobre sustentabilidade. Pois, a inovação social

é uma ferramenta para alcançar o desenvolvimento sustentável justo (Severo *et al.*, 2018; Vasconcellos Oliveira, 2021). Além disso, é necessário haver esforço em marketing para comunicar os resultados obtidos (valor social) para partes interessadas (Nandan; Singh; Mandayam, 2019).

Portanto, cabe aos atores de inovação social canalizarem esforços para melhor aproveitar a oportunidade de fortalecer valores e princípios válidos para incentivar mudanças de comportamento mais sustentáveis, mesmo que longo prazo (Vasconcellos Oliveira, 2021).

2.4 Sustentabilidade de Inovações Sociais

A sustentabilidade da inovação social é um desafio permanente e exaustivo. Pois, esse processo demanda muito esforço para captar recursos financeiros de forma eficiente para a sua sobrevivência. Com isso, muitas inovações pioneiras não se tornam duráveis ou institucionalizadas (Baker; Mehmood, 2015; Brandsen *et al.*, 2016; Martinelli, 2012).

O estudo da sustentabilidade de IS pode ser dividido em duas partes: i) sustentabilidade a longo prazo, ou seja a manutenção do funcionamento da IS (sobrevivência) (Govigli *et al.*, 2020; Martinelli, 2012) e ii) sustentabilidade por meio da ampliação da IS do nível local para um nível mais amplo (Alvord *et al.*, 2004; Zainol *et al.*, 2019).

Primeiro, a sustentabilidade a longo prazo trata sobre criar estratégias de captação de recursos para manter a IS ativa, como obter financiamento para instalação da IS e despesas de funcionamento (sobrevivência) (Govigli *et al.*, 2020). E, segundo, a ampliação de IS pode ser mencionada como outro nível de sustentabilidade que não trata apenas de assegurar a sobrevivência da IS, mas sim de alcançar a sustentabilidade de uma forma mais arrojada através da expansão da área de atuação e obter maiores receitas (Zainol *et al.*, 2019).

Nesse sentido, IS's admitem investir na criação de valor social como meio para sustentar resultados econômicos e estratégia para formação de parcerias sistêmicas, já que o valor social é o principal elemento motivador para partes interessadas (Peerally, De Fuentes, Santiago; Zhao, 2022).

Em suma, as inovações sociais podem ser capazes de subsistir com baixo impacto em termos de sobrevivência, mas a colaboração com movimentos maiores pode provocar um crescimento significativo e uma expansão das ações de inovação (Alvord *et al.*, 2004).

Logo, sustentar uma inovação social depende do apoio e empenho de parceiros fora da comunidade local (Neumeier, 2017). E isso pode ser mais expressivo se projetos de IS

demandarem de grande volume de financiamento, pois podem se tornar dependentes e propensos a fazerem parte de redes de organizações e contextos mais amplos para estabelecerem maiores articulações (Kirwan *et al.*, 2013).

Assim, Govigli *et al.* (2020) recomendam que desde o início do processo de IS deve haver aproximação com partes interessadas para beneficiar a sustentabilidade de longo prazo do projeto, fortalecendo a captação de recursos e podendo chegar à institucionalização, que pode ser um fator crítico na sustentabilidade da IS (Katonáné Kovács; Varga; Nemes, 2016). Com isso, as práticas de governança mais eficazes são a responsabilidade compartilhada e reuniões periódicas onde todos têm igualdade de voto (Lukesh, 2007; Peredo, 2003).

Deste modo, a sustentabilidade da IS pode ser alcançada pela construção de redes de colaboração e parcerias mediante meios de governança que permitam criar resultados em valor social (Martins *et al.*, 2020). Nesse sentido, a governança atua com papel de intermediação entre a inovação social e o valor social com influência positiva no alinhamento de valores e de propósitos.

Reforçando essa ideia, Dai e Hwang (2021) mostram como o valor social une partes interessadas para trabalharem em conjunto na implementação de IS's podendo alcançarem a sustentabilidade mútua.

Assim, a governança democrática, exercida por meios que possibilitem a participação dos atores, pode provocar mudanças de comportamento (pertencimento, confiança, colaboração), e a combinação de diferentes modos de governança e responsabilidade compartilhada pode favorecer a entrada de novos atores para fortalecer a rede de parceiros.

Nesse caso, a interação entre a inovação social e governança gera um caminho crítico para a criação de valor social, e a percepção que a comunidade e partes interessadas tem sobre o valor social entregue pela IS funciona como resposta que impulsiona a participação continua das pessoas no projeto e pode contribuir para a sustentabilidade da inovação social (Courtney, 2018; Martins *et al.*, 2020; Peredo; McLean, 2006).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 Estudo de caso no Norte do Brasil

Este estudo de caso foi realizado na comunidade da Baía do Sol, região florestal e pesqueira, localizada no distrito de Mosqueiro, distante cerca de 70km da capital Belém do Pará. A seleção desse objeto de estudo é explicada pelo contexto histórico em que a IS foi instalada. Essas áreas são caracterizadas pela dificuldade de acesso aos serviços bancários básicos e ao baixo índice de desenvolvimento humano (United Nations Development Program - UNDP, 2020). A localização geográfica é dada na figura 1.

Figura 1 - Localização geográfica da Baía do Sol



Fonte: Field Maps.

Durante os anos de 2009 a 2013, na tentativa de reduzir esses problemas sociais o governo federal adotou políticas públicas de economia solidária com foco na instalação de empreendimentos solidários na região ama zônica, como inovação social de microcrédito. Essas inovações sociais assemelham-se, até certo ponto, ao Grameen Bank de Bangladesh, exemplo de IS na área de microcrédito popular mais conhecido, fundado pelo vencedor do Prêmio Nobel da Paz Muhammad Yunus (Roodman, 2012).




Nesse período, foram instaladas cerca de sete organizações representativas de inovações sociais voltadas ao microcrédito em comunidades carentes de Belém. Porém, essas iniciativas enfrentaram desafios como a deficiente efetividade das políticas públicas na Amazônia, dada pela falta de assessoramento, acompanhamento e incapacidade de amparar

essas inovações sociais que apresentam dificuldades em alcançar sustentabilidade (Antonia; Arcanjo, 2018; Rigo; Filho; Leal, 2015).

Essas organizações tiveram dificuldades em manter as atividades de atendimento às solicitações de crédito e serviços, chegando a ficar temporariamente com as atividades suspensas até precisar suspender definitivamente seu funcionamento, como aconteceu em algumas regiões do Brasil (Rigo; Filho; Leal, 2015).

Por outro lado, uma iniciativa instalada nesse período ainda resiste mesmo após essas dificuldades em manter a sustentabilidade. A iniciativa de IS é operacionalizada pelo Instituto Tupinambá responsável pelo projeto fundado em 2009. Mas, o banco comunitário é apenas uma das cinco iniciativas de inovação social desenvolvidas na instituição:

Quadro 1 - Visão Geral das Inovações Sociais do Caso em Estudo

Inovação Social	Descrição	Início
 <p>Instituto Tupinambá Banco Tupinambá</p>	IS que concede microcrédito para consumo e produção na comunidade, e oferece diversos serviços financeiros acessíveis à população. Utiliza moeda social denominada Moqueio. A IS é vinculada à Rede Brasileira de Bancos Comunitários que presta suporte a mais de 100 bancos comunitários no Brasil.	2009
 <p>Mel Social</p>	IS que trata sobre a produção e comercialização de itens da cadeia produtiva da apicultura onde foram formados grupos de famílias para o projeto piloto e periodicamente a cada estágio de multiplicação natural das abelhas novas famílias são incluídas.	2018
 <p>projeto mulheres CECI</p>	Nome de origem Tupi Guarani significa mãe. A IS busca desenvolver o empoderamento das mulheres da comunidade por meio de ações que possibilitem a integração entre as áreas financeira e social. As participantes costumam produzir e comercializar alimentos e artesanatos na comunidade e participam de capacitação em empreendedorismo.	2013
Pedais do Sol	IS de iniciativa da própria comunidade como alternativa de esporte e lazer. Realiza atividades de ciclismo envolvendo moradores da comunidade.	2020
Horta Comunitária	IS voltada para produção de frutas e legumes para consumo na comunidade local. Em fase de consolidação.	2018

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho.

Essas iniciativas de IS são gerenciadas pelo Instituto Tupinambá que é a organização responsável pelo trabalho junto à comunidade. Dessa forma, a instituição funciona como um guarda-chuva que abriga todas essas inovações sociais.

3.2 Método

A metodologia da investigação se caracteriza como estudo de caso exploratório-descritivo por ser um método muito eficiente para investigação de fenômenos contemporâneos que não foram devidamente abordados (Yin, 2015). A pesquisa adota abordagem qualitativa para ser possível compreender melhor as crenças, os motivos, os valores e as atitudes (Minayo, Deslandes e Gomes, 2011).

Os dados foram coletados com auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturado. Foi feita uma combinação entre fonte de dados primários e secundários como documentos internos, relatórios, atas de reuniões e publicações no site oficial do caso em estudo.

O instrumento de pesquisa é composto de duas partes. A primeira foi destinada ao dirigente de IS para obter dados focalizados nas práticas de governança, e a segunda parte foi aplicada junto aos beneficiários, isto é, a comunidade atendida pela inovação social, para analisar a percepção dos valores construídos.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), com foco temático-categorial, e auxílio do software de análise de dados qualitativos (QDA) Atlas T.I 8 (Hwang, 2008). Nesse método de análise, são previstos três estágios que são: a) Pré-análise: constituição do corpus, preparação dos documentos e leitura flutuante; b) Exploração do material: aproximação, categorização e recursividade e c) Tratamento dos resultados: inferência, interpretação e conclusão.

Para o procedimento de codificação foi implementado o ciclo de codificação proposto por Saldaña (2013) com o objetivo inicial de codificar elementos gramaticais (por atributo), exploratório (holístico) e afetivo (emoções e valores) para finalmente obter a codificação de padrões.

A complementação entre o método de Bardin e Saldaña possibilita melhor rigor durante a codificação e aprimora a classificação dos códigos. Para Sant, Ramos, Pocrifka, e Simonian (2013) a combinação dos métodos possibilita uma trajetória partindo da leitura flutuante, seleção de citações mais relevantes e aderentes as perguntas norteadoras, memórias analíticas relacionadas a interpretação do pesquisador e sua relação com o referencial teórico e finalmente a codificação em ciclos.

Para análise dos dados foi elaborada uma matriz de categorização, que é elemento de confiabilidade da pesquisa (Elo; Kyngäs, 2008), contendo categorias prévias e variáveis fornecidas pela revisão teórica como fases do processo de IS, governança, valores sociais, finanças e redes de colaboração, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Matriz de categorização dos dados

Categoria	Sub-categorias	Questões norteadoras	Referências
Processo de inovação	Reconhecimento do problema; Proposições; Implementações; Mudanças; Consolidação e Escalabilidade	Como se deu a participação da comunidade no processo de inovação? Qual o papel dos demais atores (universidade, governo, investidores)?	Morais-da-Silva et al. (2021); Kluvankova et al. (2021).
Governança	Sistema de governança; Governança horizontal/vertical; Governança social/sustentável.	Quais práticas de governança são adotadas para a inovação social? Quais os mecanismos de participação utilizados? Qual modo de governança predominante?	Unceta et al. (2017); Dias e Partidário (2019); Bock (2016); Baker e Mehmood (2015).
Valor social	Valores propostos; Valores percebidos pela comunidade; Mudanças de comportamento	Como a governança influencia a percepção de valores? Quais práticas de governança podem ser mais eficaz?	Neumeier (2017); Gasparin et al. (2021); Vasconcellos Oliveira (2021); Asenova e Damianova (2018).
Financeiro	Sustentabilidade financeira; Captação de recursos; Contingências	Como se dá a sustentabilidade financeira? De que forma a governança e os valores fortalecem a sustentabilidade financeira?	Martinelli (2012); Govigli et al. (2020).
Redes de colaboração	Parcerias; Responsabilidade compartilhada	Quais redes de colaboração predominam? Qual a participação dessas redes? Quais as estratégias para construção de redes e formação de parceria?	Lukesh (2007); Neumeier (2017); Govigli et al. (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho.

A pesquisa adotou abordagem dupla envolvendo dirigentes de inovação social e o público alvo (comunidade local) por ser um dos atores menos explorados nesse campo de pesquisa (Morais-da-Silva; Segatto; Bezerra-de-Sousa, 2020). Conforme demonstrado na tabela 1, foram conduzidas seis entrevistas de forma presencial em visita feita à comunidade local.

Tabela 1 - Fonte de Dados Primários

N	Posição	Inovação Social	Sexo	Idade	Tipo	Código
1	Fundador	Banco Tupinambá	M	58	Presencial	A1
2	Fundador	Mel Social	F	56	Presencial	A2
3	Assistente	CECI	F	45	Presencial	A3
4	Beneficiário	Pedais do Sol	F	52	Presencial	A4
5	Beneficiário	Banco Tupinambá	M	38	Presencial	A5
6	Beneficiário	Banco Tupinambá	M	56	Presencial	A6

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho.

Os dados secundários da pesquisa constituem um corpus de 135 páginas extraídas do site da instituição Banco Tupinambá¹ que mantém o sitio atualizado com informações e

¹Disponível em: <http://bancotupinamba.blogspot.com>

histórico cronológico que abrange o período de 2009 a 2022.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção inicia com a apresentação do processo de inovação no caso em estudo, e após isso aborda discussões sobre aspectos financeiros, redes de colaboração, governança e sustentabilidade.

4.1 O Processo de Inovação Social no caso em estudo

O processo de inovação social é feito a partir do reconhecimento do problema, priorizando as necessidades observadas no cotidiano. Por exemplo, o projeto CECI era um grupo de mulheres não organizadas que buscavam renda através da comercialização de alimentos. Então, a IS foi implementada e formou parcerias para obter materiais e bens duráveis como geladeira e fogão.

Nesse sentido, existe uma sensibilidade no reconhecimento dos problemas locais, ou seja, “... *O banco vê a situação da dificuldade...*” (A5). Além disso, as ideias propostas possuem como característica a geração de renda, bem-estar e fortalecimento comunitário, pois “*todos os projetos desde o início são pensados nesse aspecto de geração de emprego e de engajamento das pessoas*” (A1). Por isso, a IS consegue obter engajamento das pessoas por meio do VS que gera fortalecimento e confiança do grupo ao proporcionar empoderamento das pessoas (Courtney, 2018; Dias e Partidário, 2019).

As inovações sociais são construídas junto à comunidade local, o que assegura que a IS seja relevante para as pessoas. Isso desenvolve a autogovernança em que os indivíduos e a comunidade tem estímulo à participação social e à autonomia para propor ideias.

Desde o início da instalação do banco comunitário até o presente, a comunidade experimenta o desenvolvimento local, seja pela geração de renda ou pelo número de empreendimentos que dobrou dentro da comunidade pelos estímulos ao fortalecimento da economia local.

Assim, o VS gerou uma perspectiva de pertencimento, pois a metodologia de governança se baseia na ideia de que a IS “... *é de toda comunidade.*” (A1). Corroborando isso expressa um dos beneficiários de IS: “...*é uma coisa nossa, a gente vive isso.*” (A6). Com isso foi construída uma relação de confiança e mudança de pensamento onde “... *as pessoas*

passaram a acreditar...” (A6) que era possível construir uma comunidade sustentável que pudesse beneficiar a todos.

Essa relação fortaleceu o pertencimento, o orgulho e a apropriação das inovações sociais de modo que as pessoas sentem o desejo de manter as inovações sociais em funcionamento. Exemplo disso, foi o sinistro de um assalto sofrido pelo banco comunitário que o deixou sem reservas financeiras para manutenção do funcionamento. Apesar de o propósito do banco ser emprestar dinheiro de forma acessível à comunidade, nesse caso, foi a comunidade quem emprestou dinheiro para ao banco onde: “... *alguns empreendimentos se organizaram e levantaram um recurso para pagar o prejuízo do assalto.*” (A1). Após o empréstimo o banco restituiu o valor aos empreendimentos.

Dessa forma, pode-se notar que o valor social impacta diretamente na sustentabilidade da IS dada a relação (governança) entre a comunidade e a IS, como pode ser observado na fala de um dos participantes: “*Eu não sou simplesmente um cliente do banco. A gente passa a ser amigo das pessoas que estão ali...*” (A6).

No entanto, nesse mesmo episódio ocorreu um conflito de interesses entre a IS e uma instituição financeira pública parceira do projeto que responsabilizou unicamente a IS pelo ocorrido e passou a pressionar a IS para ressarcir o valor perdido. Esse tipo de experiência pode provocar um distanciamento entre a IS e o Estado (Bock, 2016).

Além disso, algumas IS como o Banco Comunitário e o Mel Social possuem uma escalabilidade localmente sendo ampliada para alguns pontos de apoio de atendimento para outras comunidades dentro do distrito. O Mel Social possui escopo de expansão para toda a localidade da região para se tornar futuramente uma referência na produção do mel de abelha. Para isso, já foi criado um centro de distribuição onde as famílias serão incluídas à medida que ocorre o processo natural de reprodução das abelhas. Com essa metodologia, a cada temporada o projeto se expande e aumenta sua área de atuação. Dessa forma, a IS possibilita emprego e renda com a comercialização do mel.

Portanto, essas iniciativas de inovação social têm se esforçado para alcançar a sustentabilidade através da ampliação da IS do nível local para um nível mais amplo, mesmo que a longo prazo (Alvord *et al.*, 2004; Zainol *et al.*, 2019). O quadro 3 sintetiza as principais características observados no processo de inovação.

Quadro 3 - Fases do Processo de Inovação Social no caso em estudo

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Reconhecimento	Proposições	Implementações	Mudanças	Consolidação e escalabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento do problema junto à comunidade • Iniciativa da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na renda e relacionamento • Atores internos e externos • Combina conhecimento local e externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação • Autofinanciamento e captação de recurso • Parcerias • Feedback da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança da forma jurídica • Mudanças institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Escalabilidade a nível local

Fonte: Elaborado com base em Morais-da-Silva et al. (2021) e Kluvankova et al. (2021).

4.2 Financeiro e Redes de colaboração

Os recursos financeiros são obtidos mediante receitas de taxas de serviços, doações, crowdfunding, parcerias, eventos e premiações. Mas, as IS's também podem ser autofinanciadas com recurso do Banco Comunitário. Então, *“Tudo que é feito no banco a comunidade deixa uma taxa. E essa taxa serve pra pagar a luz, o aluguel do banco, internet...”* (A1).

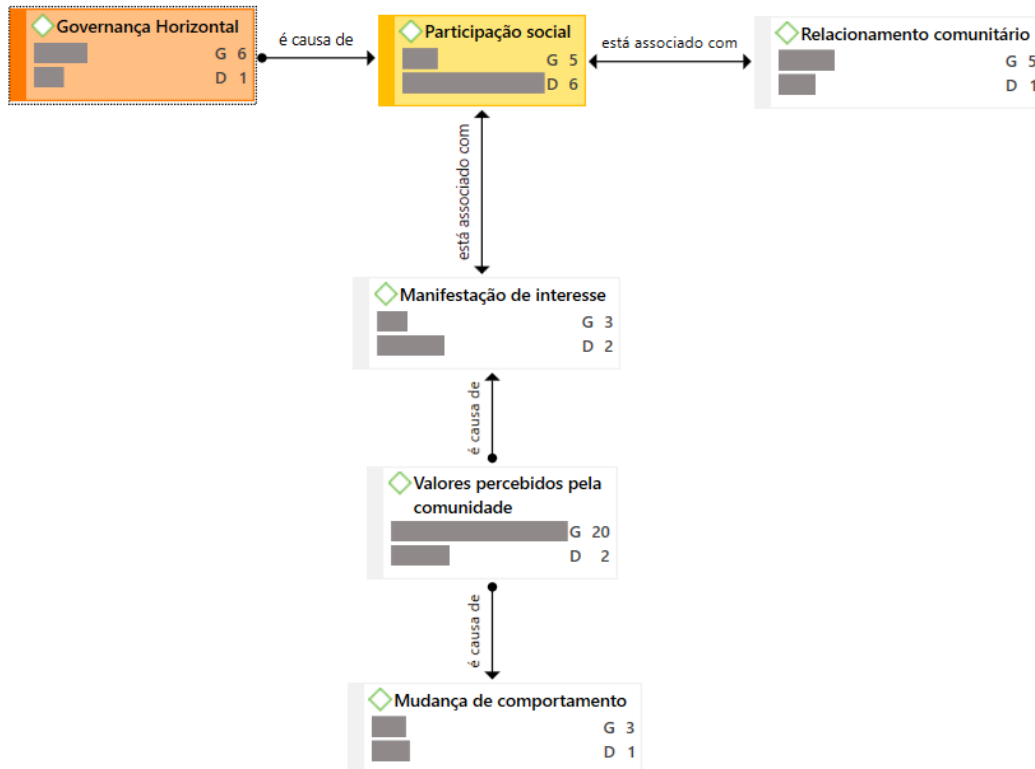
Todas as ações contam com o apoio da comunidade que *“...sempre está participando. Quando tem algum evento a comunidade faz a parte dela consumindo”* (A3). Mas, *“as vezes a contribuição não é nem financeira é a contribuição de estar presente, é o trabalho voluntário”* (A1).

De tal modo, foi desenvolvida uma mudança de comportamento na comunidade para construir uma conscientização sobre a importância de fortalecer a economia local, assim a comunidade entende que ao utilizar os serviços do banco comunitário *“... Além de estar ajudando na sustentabilidade do banco ficar ativo, está contribuindo para o desenvolvimento econômico da comunidade.”* *“... Então a gente pegou esse amor que as pessoas dizem ter (pela comunidade da baía do sol) e transformamos ele em ação. Se você ama, você cuida e ajuda também* (A1).

Essa mudança de atitude é resultado da percepção de benefício que as pessoas recebem, ver figura 1. Deste modo, o VS provoca maior participação e apoio das pessoas em forma de ação colaborativa (nível micro) (ação voluntária, consumo local, doações), pois foi introduzido um novo comportamento e estilo de vida sustentável que beneficia a

sustentabilidade da IS (Asenova; Damianova, 2018; Neumeier, 2012; Vasconcellos Oliveira, 2021).

Figura 2 - Percepção de Valor Influenciada pela Governança Horizontal



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho.

Dessa forma, os processos de governança participativa moderam a criação de valor social e isso influencia no desempenho da IS e impulsiona os resultados alcançados no nível micro. Como consequência desses resultados, a instituição tem sido contemplada com premiações de reconhecimento por respeitáveis instituições nacionais e internacionais.

Esse reconhecimento provoca uma boa reputação da IS e pode gerar atração para investimentos (nível meso). Uma IS capaz de oferecer valores de sustentabilidade (social, econômico e ambiental) pode atrair investidores interessados em apoiar as iniciativas e isso fortalece o aspecto financeiro da IS (Govigli *et al.*, 2020; Mulgan, 2010). Nesse sentido, “vão ter parceiros que vão querer fortalecer projetos como esse que existe aqui na Amazônia que está trazendo para o seu entorno a sustentabilidade” (A2).

Inclusive o instituto conta com a parceria de uma empresa comercial de grande porte que busca investir em iniciativas de resolução de problemas socioambientais, como política de responsabilidade social da empresa.

Esses dados confirmam o pensamento de Dai e Hwang (2021) ao afirmarem que o valor social conecta partes interessadas para alcançarem seus objetivos comuns, por exemplo,

a sustentabilidade. Portanto, os dados sugerem que o valor social compatível (ou compatibilizado pela governança) entre dois ou mais atores pode provocar o fortalecimento de parcerias, e isso pode influenciar positivamente a sustentabilidade da IS.

Esse fenômeno pode ser provocado não somente pela ação de buscar parceiros e apresentar-lhes os valores sociais propostos para atração, mas também pode ocorrer de forma passiva quando a outra parte interessada apresenta interesse. Esse esforço pode variar e depender da necessidade e intenção da IS (Alvord et al., 2004; Kirwan et al., 2013).

Logo, a atração de investimentos pode ser passiva ou ativa. É passiva quando os próprios resultados de IS estimulam novos parceiros e ativa quando os dirigentes de IS provocam novas parcerias oferecendo contrapartida em valores sociais, conforme citação:

“Hoje o projeto é reconhecido internacionalmente, a gente está no livro da ONU e a gente tem prêmios, e a gente tem feito isso sozinho? Não! A gente aprende com a comunidade, a comunidade aprende com a gente, a capacitação vem, a gente procura e a gente acha parceiros.” (A2).

Dessa forma, o ideal seria criar um ecossistema de relações capaz de estimular parcerias intersetoriais e interdisciplinares com diferentes instituições da sociedade para alcançar um patamar de múltiplo alcance como o tripé comunidade, organizações privadas e governo, para beneficiar a sustentabilidade de inovações sociais (Gupta et al., 2020; Maddock, 2012).

Contudo, o valor social tem influenciado em variáveis que afetam a dimensão financeira em relação à sustentabilidade de longo prazo, como captação de recursos para manutenção das atividades (Govigli et al., 2020; Martinelli, 2012).

4.3 Práticas de Governança

O caso em estudo combina formas de governança com ênfase no social e sustentabilidade (Unceta et al., 2017), mas prefere estabelecer uma relação de governança horizontal ao estreitar laços com a comunidade (Bock, 2016; Dias e Partidário, 2019). Assim, *“... todas as decisões são pautadas pela decisão comunitária (...) algumas ideias são lançadas por nós mas a gente aprecia e aprimora com a opinião de todo mundo” (A1).*

Essas decisões são compartilhadas junto à comunidade por mecanismos de participação como enquetes e reuniões. Enquanto, os demais atores externos possuem colaborações pontuais como elaboração escrita de projetos de IS (Universidade),

financiamento (Fundos, parcerias, editais) e acompanhamento das inovações sociais (ator externo com conhecimento técnico).

Assim, para adotar a melhor forma de governança, deve-se primeiro analisar as experiências da comunidade local para então propor o melhor arranjo. Pois, a governança baseada em forte relação de dependência com o Estado pode provocar curto período de atuação da IS (Brandsen *et al.*, 2016).

Isso pode acontecer pelo fato de algumas partes interessadas (governo ou empresas) tratarem as IS's como projetos que possuem prazo para iniciar e finalizar, ou até mesmo por mudanças políticas. Por outro lado, a governança baseada no local pode ser mais duradoura por estreitar o relacionamento, e isso influencia na longevidade da IS (Bock, 2016; Martins *et al.*, 2020).

Portanto, essa argumentação se aproxima de Baker e Mehmood (2015), ao propor um papel mais flexível para o Estado focado no financiamento e participação na governança da IS com foco no fortalecimento de sistemas locais e aumento do impacto da IS, mas é necessário combinar isso de forma adequada para alcançar a sustentabilidade.

A análise dos dados permitiu realizar uma codificação de padrões envolvendo dois aspectos: sinergia e integração. Esses elementos podem ser úteis para instituições que desenvolvam mais de uma IS ou pretendem expandir.

A **sinergia** pode ocorrer quando se cria uma IS para complementar o propósito de outra IS, sem renunciar sua eficácia, favorecendo a sustentabilidade mútua. No caso em estudo as inovações sociais desenvolvidas têm relação de sinergia mesmo que de forma não intencional, por exemplo:

- a) Banco Comunitário: pode conceder empréstimo de microcrédito. Dessa forma, a IS se torna um agente financiador de outra e recebe retorno do valor concedido de forma que ambas IS's se beneficiam.
- b) Horta Comunitária e Mel Social: podem fornecer/comercializar produtos mais acessíveis para a produção de alimentos feitos no projeto CECI.

Mas esse fenômeno não se limita ao caso em estudo, pois essa iniciativa pode ser adotada por outras IS para investirem em IS's que proporcionem sinergia. No entanto, deve ser observado o interesse da comunidade (Govigli *et al.*, 2020).

A **integração** pode ser vista como alternativa à combinação entre as demais inovações sociais. No caso em estudo são realizados periodicamente atividades, programações e eventos capazes de integrar todas as IS's e gerar benefício mútuo, onde são geradas receitas de venda e interação com pessoas da comunidade por meio de eventos de valorização da arte e cultura

local como: Verão Tupi, Réveillon Tupi, Feira Moquear, Arraiá Tupi e outras festividades.

Portanto, é necessário desenvolver práticas de governança que possam maximizar o potencial de colaboração entre os diversos tipos de inovações sociais (interna e externa) e impulsionar a criação de valor social.

4.4 Impactos sobre a Sustentabilidade de Inovações Sociais

Para nortear esta a discussão nesta seção, retomam-se alguns questionamentos: por que de uma IS surgir e se difundir em um lugar e outro não? (Baker; Mehmood, 2015), e ainda quais os elementos do processo de inovação social influenciam mais na criação de valor social? (Foroudi *et al.*, 2021).

Os resultados sugerem que o local e seu contexto são a base para instalação da IS e o processo de identificação de problemas e propostas de solução mediados pela governança participativa são elementos críticos para criação de valor social para atores internos e externos.

Deste modo, não basta apenas a participação social, mas também é preciso dar autonomia e empoderamento para essas pessoas, por meio de práticas de governança que possibilitem o diálogo entre os atores envolvidos nesse processo (Courtney, 2018; Dias; Partidário, 2019; Martins *et al.*, 2020; Peredo; McLean, 2006). Para criar um ecossistema favorável ao fortalecimento de redes de colaboração de modo a permitir que o valor social possa impulsionar a participação desses atores via resultados transparentes em valor social que gerem confiança (Martins *et al.*, 2020).

Para uma IS se consolidar em uma região deve definir claramente suas estratégias de sustentabilidade: i) a longo prazo mediante estratégias de captação de recursos para manutenção da IS (sobrevivência) favorecendo a aproximação de líderes públicos (Govigli *et al.*, 2020), combinada à ii) estratégias de expansão da IS e formação de redes a longo prazo (Alvord *et al.*, 2004; Zainol *et al.*, 2019).

Essa estratégia funciona bem, no caso de estudo em que as inovações sociais adotam estratégias diversificadas de captação de recursos para manter as ações, e também desenvolvem a expansão a nível local como o caso do Banco Comunitário e Mel Social.

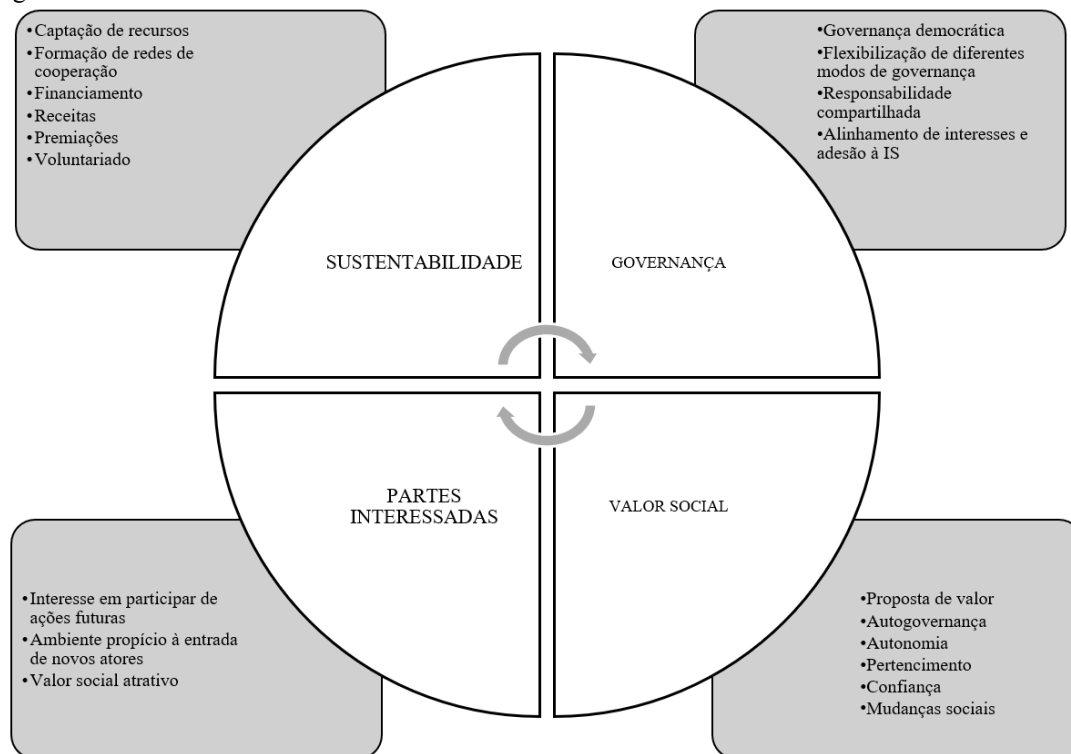
A estratégia de expansão contribui no aumento de receitas e evita o aumento de taxas, isso fortalece o aspecto financeiro e possibilita a IS manter o baixo custo dos serviços e preservar seus objetivos sociais e pode aumentar o valor social.

Nesse sentido, a relação entre governança e valor social pode provocar efeitos

positivos sobre a sustentabilidade da IS ao influenciar partes interessadas e como consequência beneficiar algumas variáveis que afetam a sustentabilidade da IS.

No entanto, outras formas de governança não democráticas em que a comunidade deixa de ser consultada ou possui restrições pode provocar efeito negativo sobre a continuidade da IS. Dessa forma, o ambiente não seria favorável a participação de novos atores e não criaria estímulos para participação da comunidade.

Figura 3 - Ciclo de Sustentabilidade da I



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho (xxxx).

A governança democrática pode favorecer a criação de valor social ao possibilitar maior flexibilização e alinhamento de interesses entre partes interessadas. Assim, essa forma de governança torna o ambiente propício à entrada de novos atores e estimula a continuidade da participação das pessoas (ver figura 2). E o valor social é o principal elemento atrativo para os atores de IS, por exemplo:

- Investidores: decidem investir na proposta com valor social mais atrativo;
- Comunidade: adota/utiliza a proposta de IS por perceber os benefícios;
- Voluntário: participa de forma mais ativa e contínua nos projetos;
- Parceiros: decidem estreitar laços com IS que tenham proposta de valor social alinhada com seus interesses.

A partir dessas relações dinâmicas entre governança e valor social, a IS pode

influenciar partes interessadas e perceber benefícios como doações, premiações, formar novos parceiros e gerar receita por meio comercialização de produtos e serviços. Conforme a literatura o empreendedor social sempre almeja aumentar seus resultados em valor social (Peredo; McLean, 2006), dessa forma a cada ciclo a IS pode perceber resultados positivos se aumentar seu valor social, mas também pode perceber resultados negativos se o valor social diminuir.

Portanto, o valor social impulsiona a inovação social ao afetar partes interessadas como investidores, comunidade e voluntários. Esses atores buscam fortalecer iniciativas com resultados consolidados nas áreas social, econômica e ambiental, onde a resposta e participação da comunidade funciona como elemento de controle e validação desses resultados.

4.5 Desafios de Sustentabilidade em IS's

As IS's do caso em estudo seguem princípios e valores de geração e descentralização da riqueza local por meio do empoderamento econômico e social das pessoas. Dessa forma, priorizam seus objetivos sociais e admitem funcionar com baixo retorno econômico (por oferecerem serviços de baixo custo as pessoas), e o que sobra é totalmente investido em demandas da comunidade: “... o excedente disso a gente faz as coisas na comunidade” (A1).

Essas IS's podem enfrentar contingências e períodos de escassez que podem levar a falência da IS. Por isso, apesar de conseguirem manter a sua sobrevivência, essas IS's podem se tornar muito dependentes de doações em certos períodos.

Além disso, a limitação de recursos pode obrigar IS's a utilizarem receitas próprias para manter as atividades, por exemplo: “A gente tirou várias vezes dinheiro do próprio banco pra fazer as caixinhas” (A1). Isso pode comprometer a consolidação de IS's e desestabilização de iniciativas em expansão.

Outra estratégia promissora adotada no caso em estudo é a exportação de mel para fora da comunidade. Isso possibilita alcançar públicos com maior fonte de renda e obter maiores retornos financeiros sem aumentar taxas dentro da comunidade: “...esse mel já tem um destino. A gente vai mandar pra fora. Não vai ficar aqui comunidade.” (A2).

Logo, é recomendado que IS's com ênfase no social utilizem seu potencial em valor social com maior expertise para firmar parcerias de maneira ativa e contínua para fortalecer o aspecto financeiro e sustentar as IS's em períodos de crise mediante planos de captação de recursos contínuos e não periódicos.

5 CONCLUSÃO

Este artigo examinou como a governança baseada no local influencia na percepção de valor de partes interessadas e como essa relação pode impulsionar a inovação social e afetar variáveis de sustentabilidade. A pesquisa foi conduzida a partir de um estudo de caso e tratada com análise de conteúdo.

Os resultados mostram que a governança participativa é fundamental para criação de valor social e estimula a participação da comunidade em voluntariado, doações e consumo local. E, a governança flexível pode criar um ambiente propício para a entrada de novos parceiros e contribuir para a sinergia e integração de inovações sociais, aumentando sua sustentabilidade.

O valor social pode beneficiar a sustentabilidade da inovação social, tanto em termos de sobrevivência, quanto de expansão local, despertando o interesse de novos atores e promovendo a integração de outras iniciativas de inovação social internas ou externas. No entanto, IS's que admitem baixo retorno econômico devem desenvolver planos de contingência para períodos de crise financeira para amenizar os impactos negativos sobre as IS's.

Esse tipo de abordagem permite compreender a sustentabilidade e desempenho de inovações sociais não movidas somente por valor econômico, mas principalmente por valor social. Logo, esse estudo não priorizou medidas financeiras e econômicas por entender que estes instrumentos podem não ser eficientes para investigar inovações sociais que admitem baixo retorno financeiro para si devido à priorização de objetivos sociais, mas ainda assim conseguem obter longevidade.

Dessa forma, IS's que priorizam seus objetivos sociais podem explorar mais seus resultados em valor social e criar vantagem estratégica para sustentar suas iniciativas por meio de formação de redes de parcerias. Esses atores podem se interessar em indicadores de valor social que envolvam reputação da IS, visibilidade, participação comunitária, e aderência a propostas relacionados ao meio ambiente e empoderamento econômico de grupos em vulnerabilidade.

A governança pode servir para negociação com diferentes partes interessadas e alinhar interesses entre atores para aumentar a percepção de valor social para os envolvidos. Portanto, sugere-se que atores como o Estado e as universidades atuem na criação de valor social para diferentes atores através de estímulos a ambientes propícios à interação entre inovações

sociais e parceiros para formar de redes de colaboração, especialmente para iniciativas de IS's que demandam de grandes conexões para atuar (Kirwan *et al.*, 2013).

Os achados deste estudo contribuem para a teoria da inovação social ao esclarecer como o valor social impulsiona a sustentabilidade das inovações sociais. No entanto, é importante ressaltar que as generalizações dos resultados podem ser limitadas devido à impossibilidade de extrapolação do estudo para contextos distintos, e também porque não incluiu uma ampla rede de parceiros.

Sendo assim, pesquisas futuras devem aprofundar o fenômeno estudado e propor estudos que incluam uma ampla rede de colaboração para validar e estender estes achados e construir indicadores de valor social que possam ser úteis para partes interessadas. E ainda investigar como a governança como variável moderadora pode impulsionar a criação de valor social para diferentes partes interessadas; e, investigar como o valor social influencia no desempenho econômico de IS's que admitem abordagem bifocal (social e econômico).

REFERÊNCIAS

- ALVORD, S. H., BROWN, L. D., & LETTS, C. W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 3, p. 260–282, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- ANDION, C., ALPERSTEDT, G. D., GRAEFF, J. F., & RONCONI, L. Social innovation ecosystems and sustainability in cities: a study in Florianópolis, Brazil. **Environment, Development and Sustainability**, v. 24, n. 1, p. 1259–1281, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01496-9>
- ANSORENA, A., DINIZ, E. H., SIQUEIRA, E. S., & POZZEBON, M. From Community Bank to Solidarity Fintech: The Case of Palmas e-Dinheiro in Brazil. In: **Innovations in Social Finance**, p. 251–268, 2021. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-72535-8_12
- ASENOVA, D., & DAMIANOVA, Z. The Interplay Between Social Innovation and Sustainability in the CASI and other FP7 Projects. **Atlas of Social Innovation: New Practices for a Better Future**, p. 43–46, 2018.
- AVELINO, F. *et al.* Transformative social innovation and (dis)empowerment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 145, p. 195–206, mai. 2015. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>
- BAKER, S. & MEHMOOD, A. Social innovation and the governance of sustainable places. **Local Environment**, v. 20, n. 3, p. 321–334, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.
- BOCK, B. B. Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection. **Sociologia Ruralis**, v. 56, n. 4, p. 552–573, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1111/soru.12119>
- BRANDSEN, T., EVERS, A., CATTACIN, S. & ZIMMER, A. The Good, the Bad and the Ugly in Social Innovation (H. K. Anheier, A. Simmons & D. Winder, Eds.), 2016. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-21551-8_25
- COURTNEY, P. Conceptualising Social Value for the Third Sector and Developing Methods for Its Assessment. **In Voluntas**, v. 29, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9908-3>
- DAI, Y., & HWANG, S. H. Social innovation design and sustainability of youth-led bamboo craft brand in zhushan township, Taiwan. **Sustainability**, Switzerland, v.13, n. 17, p. 1–27, 2021. Doi: <https://doi.org/10.3390/su13179911>
- DIAS, J., & PARTIDÁRIO, M. Mind the gap: The potential transformative capacity of Social Innovation. **Sustainability**, Switzerland, v. 11, n.16, p. 1–17, 2019. Doi: <https://doi.org/10.3390/su11164465>
- ELO, S., & KYNGÄS, H. The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**, v. 62, n. 1, p. 107–115, 2008. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- FOROUDI, P., AKARSU, T. N., MARVI, R., & BALAKRISHNAN, J. Intellectual evolution of social innovation: A bibliometric analysis and avenues for future research trends. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 446–465, fev. 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.026>

- GASPARIN, M. *et al.* Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*, v. 125, p. 698–709, mar. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.034>
- GONZÁLEZ, S., & HEALEY, P. A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity. *Urban Studies*, v. 42, n. 11, p. 2055–2069, 2005. Doi: <https://doi.org/10.1080/00420980500279778>
- GOVIGLI, V. M. *et al.* Testing a framework to co-construct social innovation actions: Insights from seven marginalized rural areas. *Sustainability*, Switzerland, v. 12, n. 4, p. 1–26, 2020. Doi: <https://doi.org/10.3390/su12041441>
- GUPTA, S., KUMAR, V., & KARAM, E. New-age technologies-driven social innovation: What, how, where, and why? *Industrial Marketing Management*, v. 89, p. 499–516, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.009>
- HWANG, S. Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas.ti. *Social Science Computer Review*, v. 26, n. 4, p. 519–527, 2008. Doi: <https://doi.org/10.1177/0894439307312485>
- KATONÁNÉ KOVÁCS, J., VARGA, E., & NEMES, G. Understanding the process of social innovation in rural regions: Some hungarian case studies. *Studies in Agricultural Economics*, v. 118, n. 1, p. 22–29, 2016. Doi: <https://doi.org/10.7896/j.1604>
- KIRWAN, J., ILBERY, B., MAYE, D., & CAREY, J. Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England. *Global Environmental Change*, v. 23, n. 5, p. 830–837, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.12.004>
- KLUVANKOVA, T. *et al.* Social Innovation for Sustainability Transformation and its Diverging Development Paths in Marginalised Rural Areas. *Sociologia Ruralis*, v. 61, n. 2, p. 344–371, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1111/soru.12337>
- LAUTERMANN, C. The ambiguities of (social) value creation: towards an extended understanding of entrepreneurial value creation for society. *Social Enterprise Journal*, v. 9, n. 2, p. 184–202, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1108/sej-01-2013-0009>
- LUKESH, R. **The LAG-Handbook – A guide through the stunning world of local action groups.** Brussel: Leader+ Observatory Contact Point, 2007. Disponível em: http://www.terport.hu/webfm_send/558. Acesso em: dez. 2022.
- MADDOCK, S. Public leadership: motivated by values not bonuses. *International Journal of Leadership in Public Services*, v. 8, n. 3, p. 112–120, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1108/17479881211279986>
- MARTINELLI, F. Social Innovation or Social Exclusion? Innovating Social Services in the Context of a Retrenching Welfare State. *In*: H.-W. FRANZ, J. HOCHGERNER, & J. HOWALDT (Eds.), **Challenge social innovation**, v. 9783642328, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32879-4>
- MARTINS, T., BRAGA, A., BRAGA, V., & FERREIRA, M. R. The social innovation Momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, v. 17, n. 1, p. 97–120, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00238-y>
- MINAYO, M. C. S., DESLANDES, S. F., & GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* Editora Vozes Limitada, 2011.

MOLLOY, C., BANKINS, S., KRIZ, A., & BARNES, L. Making Sense of an Interconnected World: How Innovation Champions Drive Social Innovation in the Not-for-Profit Context. **Journal of Product Innovation Management**, v. 37, n. 4, p. 274–296, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12527>

MORAIS-DA-SILVA, R. L., SEGATTO, A. P., & BEZERRA-DE-SOUSA, I. G. Connecting Two Sides: A Qualitative Study on Social Innovation Ventures and Poor Communities in an Emerging Economy. **Voluntas**, v. 31, n. 5, p. 966–980, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00156-x>

MORAIS-DA-SILVA, R. L. *et al.* The social innovation process: exploring the specificities in a developing context. **Business Process Management Journal**, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0439>

MULGAN, G. Measuring Social Value: What do we mean by measuring social value? **Stanford Social Innovation Review**, p. 1–7, 2010.

NANDAN, M., SINGH, A., & MANDAYAM, G. Social value creation and social innovation by human service professionals: Evidence from Missouri, USA. **Administrative Sciences**, v. 9, n. 4, 2019. Doi: <https://doi.org/10.3390/admsci9040086>

NEUMEIER, S. Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48–69, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x>

NEUMEIER, S. Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. **Geographical Journal**, v. 183, n. 1, p. 34–46, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1111/geoj.12180>

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, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.013>

PEERALLY, J. A., DE FUENTES, C., SANTIAGO, F., & ZHAO, S. The sustainability of multinational enterprises' pandemic-induced social innovation approaches. **Thunderbird International Business Review**, v. 64, n. 2, p. 115–124, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1002/tie.22256>

PEREDO, A. M. Emerging strategies against poverty the road less traveled. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 155–166, 2003. Doi: <https://doi.org/10.1177/1056492603012002006>

PEREDO, A. M., & MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56–65, 2006. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>

PHILLIPS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, D. T. Innovation, innovation, innovation. **Stanford Social Innovation**, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008.

REPO, P., & MATSCHOSS, K. Social innovation for sustainability challenges. **Sustainability**, Switzerland, v. 12, n. 1, p. 1–12, 2020. Doi: <https://doi.org/10.3390/su12010319>

RIGO, A. S., FILHO, G. C. de F., & LEAL, L. P. Bancos Comunitários de Desenvolvimento na Política Pública de Finanças Solidárias: Apresentando a Realidade do Nordeste e Discutindo Proposições. **Desenvolvimento Em Questão**, n. 31, p. 70–107, 2015.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. London: Sage, 2013.

SANT, D., RAMOS, A., POCRIFKA, D. H., & SIMONIAN, M. Etapas da análise de conteúdo complementadas por ciclos de codificação: possibilidades a partir do uso de software de análise qualitativa de dados. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 5., 2016, Porto. **Anais [...]**. Porto (Portugal): CIAIQ, 2016. p. 789–798. Disponível em: <https://docplayer.com.br/amp/37469392-Etapas-da-analise-de-conteudo-complementadas-por-ciclos-de-codificacao-possibilidades-a-partir-do-uso-de-software-de-analise-qualitativa-de-dados.html>. Acesso em: dez. 2022.

SARKKI, S. *et al.* Human values as catalysts and consequences of social innovations. **Forest Policy and Economics**, v. 104, p. 33–44, mar. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.03.006>

SEVERO, E. A., DE GUIMARÃES, J. C. F., & HENRI DORION, E. C. Cleaner production, social responsibility and eco-innovation: Generations' perception for a sustainable future. **Journal of Cleaner Production**, v. 186, p. 91–103, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.129>

TAYLOR, R., TORUGSA, N. (Ann), & ARUNDEL, A. Organizational Pathways for Social Innovation and Societal Impacts in Disability Nonprofits. **Voluntas**, v. 31, n. 5, p. 995–1012, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00113-8>

UNCETA, A., CASTRO-SPILA, J. & GARCÍA FRONTI, J. The three governances in social innovation. Innovation: **The European Journal of Social Science Research**, v. 30, n. 4, p. 406–420, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1279537>

United Nations Development Program - UNDP. “**Ranking IDHM Unidades da Federação 2010.**”. 2020. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/idhm-uf-2010>. Acesso em: dez. 2022. Base de dados.

VASCONCELLOS OLIVEIRA, R. Social innovation for a just sustainable development: Integrating the wellbeing of future people. **Sustainability**, Switzerland, v.13, n. 16, 2021. Doi: <https://doi.org/10.3390/su13169013>

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2015. 320 p.

ZAINOL, N. R., *et al.* Scaling up social innovation for sustainability: The roles of social enterprise capabilities. **Management Science Letters**, v. 9, n. 3, p. 457–466, 2019. Doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.005>

APÊNDICE A - Visão Geral das Relações entre Variáveis da Pesquisa

