

## **A COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO SOCIAL**

**Autoria:** Adriane Ossani

**E-mail:** ossani.adriane@gmail.com

**Instituição:** Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

**Resumo:** Muitas empresas têm refletido, na atualidade, sobre sua responsabilidade para com a sociedade e se preocupado em desenvolver programas sociais, a fim de melhorar a qualidade de vida das pessoas, dos grupos e das comunidades. No entanto, as inovações na área social são complexas e demandam recursos, para serem implantadas. Assim, estão surgindo algumas experiências de organizações que se utilizam da estratégia da colaboração com outras organizações (privadas, públicas ou do terceiro setor) para, juntas, desenvolverem ações que possam contribuir para o desenvolvimento social. A partir de tal contexto, surge o tema central desta pesquisa, que busca entender, como ocorre o desenvolvimento da inovação social através da colaboração interorganizacional? Com a questão de pesquisa determinada e à luz do referencial teórico, definiu-se, como objeto do estudo, o Canal Futura. Para responder à questão de pesquisa, utilizou-se o método do estudo de caso, com realização de entrevistas semiestruturadas e de observação direta. Fundamentando-se nos dados coletados, verificou-se que, no caso estudado, as organizações colaboram para atingir um objetivo comum e que a colaboração interorganizacional possibilita o surgimento de inovações sociais (indivíduo e território).

**Palavras-chave:** Colaboração Interorganizacional. Inovação Social. Estratégia.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização facilitou o acesso às novas tecnologias desenvolvidas em diferentes locais do mundo e permitiu, assim, maior facilidade de comunicação. Conseqüentemente, acelerou o crescimento econômico nos países em desenvolvimento, especialmente, na América Latina e no Sudeste da Ásia. No entanto, apesar dos avanços tecnológicos e do crescimento econômico, os problemas socioeconômicos e ambientais persistiram e o grande desafio que se apresenta é a necessidade de aliar o crescimento econômico ao desenvolvimento social. Assim, cresce, a cada dia, a preocupação com a busca de alternativas, para a solução das necessidades sociais.

Surge, então, espaço para as inovações que tenham o propósito de gerar soluções que contemplem melhorias de qualidade de vida à comunidade, aos grupos ou à sociedade em geral. Tal modalidade de inovação se diferencia da inovação tecnológica, por não se enquadrar na lógica de competição do mercado ou atender aos caprichos dos clientes. (ROLLIN; VICENT, 2007). Tais transformações são denominadas inovações sociais e se caracterizam como as novas ideias, as novas ações, os novos produtos ou os novos processos que visem à satisfação dos problemas sociais.

Todavia, apesar de a inovação pressupor algo novo, a inovação social não necessariamente precisa ser algo totalmente novo, podendo ser uma nova combinação de recursos ou uma nova configuração de práticas, em determinadas áreas de atuação ou em contextos sociais, no intuito de melhor satisfazer ou atender às necessidades e aos problemas sociais, até então, não supridos pelos sistemas públicos ou organizacionais privados. (HOWALDT; SCHWARTZ, 2010). Assim, a inovação social pode ser qualquer ação que busque localizar ou empregar novas formas de solucionar as necessidades sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades.

Muitas empresas têm refletido sobre a sua responsabilidade com a sociedade e se preocupado em desenvolver programas sociais, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas, dos grupos e das comunidades. (JIMÉNEZ, J; MORALES, A.C. 2011). Sob esse ponto de vista, a participação do setor privado na busca por soluções para as necessidades sociais têm ganhado espaço, principalmente, a partir da Lei de Responsabilidade Social (2000).

Entretanto, assim como a inovação tecnológica necessita de investimento financeiro e de recursos para ser promovida - o que faz com que muitas organizações utilizem estratégias colaborativas para viabilizarem suas inovações e manterem-se competitivas no mercado - as

inovações na área social também são complexas e demandam uma grande quantidade de recursos, para serem implantadas. Assim, surgem algumas experiências que se utilizam da estratégia da colaboração com outras organizações (privadas, públicas ou do terceiro setor) para, juntas, desenvolverem ações que possam contribuir para o desenvolvimento social.

A colaboração entre diversas organizações que têm como objetivo a inovação social se aproxima do que Chesbourg (2003) chamou de inovação aberta - utilizada, na maioria das vezes, por organizações que buscam inovar, na área tecnológica. A colaboração interorganizacional acontece quando duas ou mais organizações buscam formas de combinar recursos e capacidades, a fim de alcançar objetivos comuns, ao mesmo tempo em que permanecem autônomas e independentes. (LEE et al., 2012; PROVAN; HUANG, 2012; PROVAN; KENIS, 2008).

A partir desse contexto, surge, então, a oportunidade de entender como ocorre o desenvolvimento da inovação social através da colaboração interorganizacional? A partir da questão de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é compreender a inovação social gerada através da colaboração entre diversos atores. Para a análise, identificou-se como objeto de estudo empírico o Canal Futura - canal de televisão educativa criado pela Fundação Roberto Marinho, que se denomina um projeto social de educação, de iniciativa privada e interesse público. A ideia se consolidou por se tratar de um projeto social de educação, de iniciativa privada, que nasceu e se construiu em parcerias com grandes empresas privadas brasileiras, que investem recursos e capacidades para o desenvolvimento social, através da programação educativa.

O estudo pretende avançar o conhecimento do campo teórico, ainda recente, acerca da inovação social, tendo em vista que alguns autores têm apontando a estratégia da colaboração interorganizacional para uma melhor compreensão dos problemas sociais e, conseqüentemente, do desenvolvimento da inovação social. (MORALES, 2010; HARRINSSON et al, 2012).

Como contribuição prática, o trabalho pretende ressaltar a importância da participação das organizações no desenvolvimento de inovações sociais e motivar a colaboração entre diferentes organizações, para o desenvolvimento e a concretização de inovações sociais.

O estudo está estruturado em seis seções, a saber: a primeira apresenta a introdução ao tema, os objetivos e a justificativa do estudo. Na seção dois, são estruturadas as bases teóricas do estudo. A seção três refere-se aos procedimentos metodológicos do estudo de caso. Na seção quatro, o caso é abordado, de forma detalhada e aprofundada. A quinta seção traz a análise dos dados coletados, através de entrevistas em profundidade, de observação direta e

dedados secundários. Na seção seis, então, são redigidas as considerações finais e as limitações do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Inovação Social**

A inovação social se apresenta como uma das formas de se buscar alternativas para os problemas sociais e vem adquirindo crescente importância frente às insatisfatórias estruturas e políticas estabelecidas. (MURRAY et.al., 2010). Se refere às novas ideias, às novas ações, aos novos produtos ou aos novos processos que visem a satisfazer necessidades sociais.

O tema foi utilizado na década de 1960 por Schumpeter, que foi um dos primeiros a abordar a inovação social indiretamente, em suas teorias, como meio para produzir o desenvolvimento econômico (MOULAERT et al., 2005). No entanto, foi Taylor (1970) um dos pioneiros a utilizar o conceito de inovação social, enfatizando o atendimento às necessidades sociais básicas, através de novas formas de agir, por meio de uma nova organização social. O autor considerava a necessidade de interação e de cooperação entre equipes multidisciplinares, para a superação dos problemas (CLOUTIER, 2003).

Na mesma década, Lauwe (1976 apud CLOUTIER, 2003), avalia a inovação social como uma ação que origina novas relações sociais, através de uma consciência individual e, após, coletiva, acerca de uma situação indesejada, considerando a necessidade de mudança na estrutura da sociedade. No mesmo sentido, Heiscale (2007) considera que as mudanças regulatórias (que transformam o regulamento explícito, de forma que sejam aceitos), as mudanças normativas (que se referem aos valores, que são legitimados em normas) e as mudanças culturais (que propiciam novas interpretações da realidade, através da transformação de modelos mentais) melhoram o desempenho social e econômico, relacionando as inovações sociais com o desenvolvimento econômico.

O conceito foi ampliado, ainda mais, por Phills, Deiglmeir e Miller (2008), lembrando que a inovação social pode, também, originar-se de um movimento social. Para os referidos autores, a inovação social pode originar-se de um novo produto, de um novo processo, ou de um princípio, uma ideia, uma alteração na legislação, um movimento social, uma intervenção ou a combinação de diferentes possibilidades.

Para Munford (2002), líder do Centro de Ciências da Criatividade, nos Estados Unidos, a inovação social está ligada à implantação de novas ideias acerca de como as pessoas devem organizar suas atividades interpessoais, para contemplar objetivos comuns. O pesquisador ressalta a ideia de processo no conceito.

Segundo Cloutier (2003), pesquisadora do *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES), no Canadá, a inovação é uma resposta nova para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e das comunidades, ressaltando a participação dos atores, durante todo o processo e o efeito dessa inovação social.

De acordo com Moulaert et al. (2005) a inovação social é caracterizada por atender às necessidades humanas não satisfeitas, por aumentar os direitos de acesso aos cidadãos e por melhorar as capacidades humanas. Essa perspectiva considera os resultados que a inovação social pode gerar.

Rodrigues (2006) considera a inovação como uma nova forma de fazer as coisas, a partir da interação entre diferentes atores e experiências. Amplia o conceito, no que diz respeito à interação entre diferentes atores e a possibilidade de cada indivíduo assumir novos papéis, a partir da troca de experiência e de desenvolvimento pessoal.

Para Mulgan, Tucker e Sanders (2007), as inovações sociais são atividades e serviços inovativos, motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social. Os autores vinculam o desenvolvimento e a difusão das inovações sociais às organizações com propósitos primariamente sociais. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) introduzem ao conceito os desafios ambientais e destacam a necessidade de estabelecer processos específicos para a inovação social, visto que esta se difere da inovação tecnológica. Além disso, os autores, agora, consideram que as inovações sociais podem ocorrer no setor privado, público e no terceiro setor.

Harrisson e Klein (2007) já haviam chamado a atenção para a necessidade da colaboração entre uma diversidade de atores sociais, para a geração de uma solução nova para um problema específico, avaliado como insatisfatório. Outros pesquisadores, como Andrew e Klein (2010); Harrinsson et al. (2012); Lundström e Zhou (2011); Phills, Deiglmeier e Miller (2008), também identificaram, ao longo do tempo, a colaboração como alternativa para a mudança social e a consequente melhoria para as situações insatisfatórias.

Lubelcová (2012) também defende que o desenvolvimento da inovação social está associado às interações entre instituições como mercado (empresas), Estado e sociedade civil.

Ao analisar os principais entendimentos sobre o tema, verifica-se que o conceito de inovação social tem evoluído, principalmente, no que concerne à participação de atores no seu

desenvolvimento. Inicialmente, a inovação social foi considerada como desenvolvida por pessoas ou por grupos de pessoas; mais tarde, por organizações sem fins lucrativos e, atualmente, evidenciam-se a interação e a colaboração entre sociedade civil, organizações públicas, privadas e terceiro setor. Ressalta-se, inclusive, a possibilidade de participação dos três setores, para maior compreensão acerca dos problemas sociais e do desenvolvimento da inovação social.

Apesar da evolução do conceito, ainda não há consenso sobre sua definição e sua abrangência. Há entendimentos que consideram a inovação como algo novo; outros, que a examinam como uma nova configuração de elementos, não totalmente novos. Podem ser ações, atividades e serviços inovadores e, tanto ser novo, para um local específico, ou novo, de forma geral; todavia, há um entendimento comum de que a inovação social visa atender alguma necessidade do indivíduo ou das comunidades e deve ser capaz de fomentar mudanças sociais positivas e, conseqüentemente, de criar valor social.

Para este trabalho, a inovação social é definida como qualquer ação que busque localizar e empregar novas formas de solucionar as necessidades sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades.

Cloutier (2003) propõe que a inovação social seja analisada no nível do indivíduo, do território (meio) ou da empresa. A inovação social ao nível do indivíduo busca provocar mudanças no sujeito, a fim de desenvolvê-lo, para que conduza e tenha domínio sobre sua própria vida, objetivando o que Moulaert et al. (2005) chamou de *empoderamento* do sujeito. O processo de inovação social, no nível do indivíduo, se dá pela participação dos usuários, desde o momento que tomam consciência da necessidade, passando pela concepção e pela execução do projeto de melhoria; tem como participantes, também, atores que não são os usuários do resultado. (CLOUTIER, 2003).

A inovação territorial objetiva melhorar a qualidade de vida da população e assegurar a satisfação das necessidades humanas, em nível regional ou local. (MOULAERT et al., 2005). A comunidade e os agentes sociais buscam o desenvolvimento da cidade ou da região em que os indivíduos estão inseridos. A inovação do território pode ter uma abordagem a partir do consumo, o que significa uma mudança nos hábitos de consumo. (CLOUTIER, 2003). Pode ter, ainda, uma abordagem do desenvolvimento, o que significa melhorar os aspectos econômicos e sociais que envolvem a vida dos cidadãos. (CLOUTIER, 2003; GABOR, 1970).

A inovação social focada na empresa inclui o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho. Portanto, duas perspectivas podem ser utilizadas, uma denominada

instrumental, que busca um novo arranjo estrutural e que favorece a criação do conhecimento e da inovação tecnológica e outra, denominada não instrumental, que considera as novas formas de organização do trabalho como uma inovação social, melhorando a qualidade de vida dos sujeitos. (CLOUTIER, 2003).

No entanto para se obter inovações nas três dimensões de análise propostas por Cloutier (2003), há a necessidade de investimento de recursos e envolvimento de muitos atores. Nesse sentido, utilizar a estratégia da colaboração interorganizacional pode facilitar o surgimento da inovação social.

Diversos autores têm defendido que o surgimento da inovação social está na interação entre as organizações, na inovação colaborativa, através das parcerias, das alianças ou das redes de colaboração que viabilizam a troca de conhecimento e a aprendizagem, entre os atores e os participantes do arranjo. (ANDREW; KLEIN, 2010; GRAY; IYER, 2011; LUBELCOVÁ, 2012; LEVESQUÉ, 2012).

Nesse sentido, o processo de inovação social se caracteriza como aberto e não, portanto, como confinado a uma única organização, o seu desenvolvimento e a sua implantação ocorrem através da interação com atores externos. Sob esse ponto de vista, as relações interorganizacionais se revelam como essenciais, para a busca de soluções novas e duradouras.

A colaboração entre organizações tem sido bastante investigada por pesquisadores, que estudam e analisam as relações interorganizacionais, com fins econômicos; no entanto, a colaboração ainda é um fenômeno recente entre organizações com fins lucrativos e instituições do terceiro setor, logo, poucos estudos analisam esse tipo de arranjo colaborativo. (HARRINSSON et al., 2012).

Sob esse enfoque, os estudos de relações interorganizacionais formarão a base, neste trabalho, para avançar na compreensão da interação e da colaboração interorganizacional na área social. A próxima seção procura discutir as principais questões teóricas, envolvidas nas relações interorganizacionais.

## **2.2 Colaboração Interorganizacional**

A colaboração interorganizacional acontece quando duas - ou mais - organizações buscam formas de combinar seus recursos e capacidades, a fim de alcançar objetivos comuns, ao mesmo tempo em que permanecem autônomas e independentes. (HIBBERT; HOXHUM; SMITH, 2008; LEE et al., 2012; PROVAN; KENIS, 2008; PROVAN; HUANG, 2012).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), para que a colaboração tenha êxito, é necessário que haja um objetivo comum entre os membros da colaboração, porque o simples desejo de associar-se a determinado grupo não motiva ações conjuntas. Nesse sentido, Oliver (1990) diz que os motivadores dos relacionamentos interorganizacionais dizem respeito às intenções - explícitas ou implícitas, instrumentais ou não - dos objetivos das organizações, para o estabelecimento e a manutenção dos relacionamentos.

A motivação para participar de relacionamentos interorganizacionais está ligada à possibilidade de uma organização realizar objetivos que, individualmente, não seria capaz de atingir. Assim, as organizações estabelecem relações interorganizacionais, a fim de compensar as dependências de recursos e as incertezas. (LEE et al., 2012).

A colaboração facilita o acesso a uma maior quantidade de recursos e de capacidades, o que possibilita, às organizações que colaboram, ganhos que não seriam capazes de obter, individualmente. (POWELL, 1998). Além disso, enfatiza-se a possibilidade de aprendizagem, através dos relacionamentos interorganizacionais. (POWELL, 1998). No mesmo sentido, Provan et al. (2012) consideram a colaboração interorganizacional fundamental para o compartilhamento de ideias e de conhecimentos.

A estratégia da colaboração tem sido utilizada, principalmente, pelas organizações que buscam vantagem competitiva, para lidar com a escassez de recursos e a dinâmica das mudanças tecnológicas, o que impõe às organizações a necessidade de estar constantemente inovando. Porém, nos últimos anos, a estratégia da colaboração tem sido bastante utilizada por gestores públicos, para promover serviços públicos, especialmente, na área da saúde. (PROVAN; HUANG, 2012).

Atualmente, as organizações sem fins lucrativos têm buscado iniciativas de atuação em conjunto, em regime de colaboração para atingir seus objetivos voltados, principalmente, para ações sociais. (CÂNDIDO, 2002; NGAMASSI et al., 2008). Do mesmo modo, alguns estudos sobre redes de colaboração no terceiro setor, também estão surgindo. (ESTIVALETE et al., 2012; GOMES et al., 2012).

Como se observa a partir da discussão acima, entende-se que as novas relações intraorganizacionais estabelecidas podem ser melhor entendidas quando aliadas ao conceito de inovação aberta, ou seja, quando combinam-se recursos e conhecimentos existentes, ultrapassando fronteiras organizacionais ou setoriais. A inovação aberta, o que pressupõe o envolvimento de muitos atores e a utilização de entradas e saídas de conhecimento, para acelerar o processo de surgimento e de desenvolvimento de inovação. (CHESBROUGH, 2003).



Nenhuma instituição, isoladamente, é capaz de controlar as entradas de ideias, de processos e de tecnologias, uma vez que o processo ocorre dentro e fora da organização; por isso, devem usar caminhos internos e externos, para que o resultado seja inovador. No modelo de inovação desenvolvido por Chesbrough (2003), as fronteiras são abertas (porosas), possibilitando a interferência de influências externas.

Nesse sentido, de acordo com Hulgard e Ferrarini (2010, p.259): “Tanto a inovação aberta na inovação tecnológica como na inovação social ocorrem em arenas colaborativas caracterizadas pela existência de limites tênues e indefinidos entre agentes, empresas e instituições e de redes como tipo dominante de organização”.

Provan e Huang (2012) consideram relevante entender como funcionam esses relacionamentos, principalmente, quando existe envolvimento de diversos tipos de organizações, como governamentais, sem fins lucrativos e com fins lucrativos.

Assim, o estudo parte do entendimento de que a colaboração interorganizacional voltada para a inovação social assemelha-se às características da inovação aberta, por combinar recursos e conhecimentos existentes, ultrapassando fronteiras organizacionais ou setoriais e construindo novas relações sociais, entre indivíduos e grupos. Nesse sentido, torna-se importante avaliar, os resultados a que esse processo conduz. Em outras palavras, constatar se a estratégia da colaboração interorganizacional se reflete em mudanças, no indivíduo e no território, de acordo com a proposta de avaliação de Cloutier (2003). O quadro 1 traduz a dimensão de análise e as categorias de interpretação da inovação social para este estudo.

Quadro 1 - Dimensões de análise e categorias de interpretação da Inovação Social

| <b>Colaboração interorganizacional</b> | <b>Dimensão de análise</b> | <b>Categorias de interpretação</b> |
|--|----------------------------|------------------------------------|
|  | Inovação Social            | Inovação Indivíduo                 |
|  | Inovação território        |                                    |

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, durante a pesquisa.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para responder à questão norteadora da presente pesquisa, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa de caráter exploratório, por proporcionar uma maior familiaridade do

pesquisador com o problema e por ajudar a compreender o fenômeno, de forma aprofundada. (GIL, 2008). Como estratégia de pesquisa, foi empregado o estudo de caso, por lidar com um grande número de evidências, como documentos, entrevistas e observações. (YIN, 2005). Acredita-se que o estudo de caso seja adequado, uma vez que é indicado para investigações que têm como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2008).

O caso escolhido foi o Canal Futura, pois ao analisar as ações da Fundação Roberto Marinho, percebeu-se que o canal de televisão educativo por ela desenvolvido possuía diversas ações que poderiam contribuir com o campo teórico e prático da colaboração interorganizacional e da inovação social.

Para a realização da pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários constituíram-se por entrevistas em profundidade e por observação direta. Foram entrevistados: a Gerente de Desenvolvimento Institucional do Canal Futura, duas conselheiras consultivas representantes de organizações mantenedoras, gestores do Canal Futura a Gerente da Mobilização Comunitária do Canal Futura e o Gerente de Programação, Jornalismo e Engenharia do Canal Futura. Para a realização das entrevistas, utilizou-se de um questionário semiestruturado. O Quadro 2 apresenta o resumo das ações realizadas na coleta dos dados.

Quadro 2 -Dados coletados

| ENTREVISTAS REALIZADAS |                      |   | FORMA | DOCUMENTOS ANALISADOS  | OBSERVAÇÃO REALIZADA                       |
|------------------------|----------------------|---|-------|--|--|
| E1                     | CANALFUTURA          | Gerente Mobilização e Articulação Comunitária | P     | * Termos de cooperação, apresentações reuniões Conselho Consultivo, relatórios anuais e site do Canal Futura | * Reunião Conselho Consultivo Canal Futura |
| E2                     | CANALFUTURA          | Gerente Programação, Jornalismo e Engenharia  | P     |  |  |
| E3                     | FIRJAN               | Assessora Chefe de Responsabilidade Social    | T     |  |  |
| E4                     | FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL | Diretora                                      | T     |  |  |
| E5                     | CANALFUTURA          | Gerente de Desenvolvimento Institucional      | T     |  |  |

Fonte: Elaborado pela autora.

Como não foi possível realizar todas as entrevistas para a pesquisa presencialmente, devido à dificuldade de agenda dos entrevistados, algumas delas foram realizadas por telefone. No total, foram aplicadas duas entrevistas presenciais no mês de novembro de 2012 e três entrevistas por telefone no mês de janeiro de 2013. As entrevistas tiveram, em média, quarenta minutos de duração cada. Todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, evitando, assim, interpretações distorcidas, durante a análise dos dados.

Também, foram feitas visitas e uma observação não participante, durante a reunião do Conselho Consultivo do Canal Futura, formado pelos representantes das organizações mantenedoras do Canal, o que ocorreu no dia 29 de novembro de 2012.

Os dados secundários foram coletados durante as visitas e as atividades de observação não participante. As principais fontes de dados secundários foram os *sites*, os documentos de divulgação e os documentos internos do Projeto e das organizações envolvidas. Entende-se que a pesquisa documental tenha sido de grande importância para a análise dos dados, já que possibilitou entender, com mais profundidade, colocações e observações, durante a pesquisa, além de viabilizar a triangulação dos dados coletados.

Para análise dos dados, os mesmos foram categorizados e classificados, conforme as categorias de análise definidas, a partir da revisão bibliográfica. A principal técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que é definida por Bardin (2008) como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que envolve procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Ademais, esse tipo de análise organiza-se em torno de três polos cronológicos, sendo o primeiro a pré-análise; o segundo, a exploração do material; e o terceiro, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos resultados.

Para buscar a qualidade, a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa, os dados das entrevistas foram gravados, transcritos e triangulados com os textos de documentos e de observações. A triangulação dos dados permitiu realizar análises mais cuidadosas, uma vez que diferentes fontes de informação auxiliam e validam a pesquisa; (DUBÉ; PARÉ, 2003). No que diz respeito à objetividade, todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, evitando assim, outras interpretações.

#### **4 APRESENTAÇÃO DO CANAL FUTURA**

O Canal Futura foi criado em 1997, pela Fundação Roberto Marinho, em parceria com a Rede Globo. Trata-se de um canal de televisão de concessão educativa, que se denomina um projeto social de educação, de iniciativa privada e de interesse público, que nasce e se constrói em parcerias.

Além disso, o Canal Futura conta com vinte e nove TVs Universitárias que, através do modelo de parceiras de conteúdo, retransmitem a programação em sinal aberto, por operadora local ou por circuito interno. A parceria de conteúdo com as TVs Universitárias tem como propósito difundir a programação do canal, no meio acadêmico e nas comunidades vizinhas.

(LIBONATI et al., 2012). A rede opera por meio de intercâmbio de conhecimento, de iniciativas compartilhadas para a produção audiovisual e de um relacionamento formal, entre as universidades e o Canal Futura. O resultado é uma programação educativa diversificada, plural e representativa dos mais variados sotaques e costumes brasileiros. (CANAL FUTURA, 2012d).

Para concretizar o Canal Futura, a Fundação Roberto Marinho precisou de apoio financeiro, pois, conforme uma das gestoras do Canal Futura: “[...] a Fundação sempre se engaja em projetos grandiosos e, por isso, nunca teria condições de realizar isso, somente com as redes e os recursos da própria Fundação”. (E5). A cooperação com organizações parceiras da iniciativa privada foi a estratégia encontrada para viabilizar recursos. De acordo com a entrevistada E5, a concepção do Canal foi alicerçada e consolidada em redes de parcerias, redes de organizações não governamentais (ONGs), redes das instituições da sociedade civil, educacionais, redes de parceiros mantenedores com as suas redes de beneficiários, que pudessem somar recursos humanos, financeiros e produção de conhecimento.

Segundo a entrevistada, a ideia de trabalhar com parceiros mantenedores surgiu da própria Fundação Roberto Marinho, da sua missão de “[...] mobilizar as pessoas das comunidades, por meio da comunicação, das redes da sociedade e de parcerias para a criação e o desenvolvimento das iniciativas educacionais que contribuam para a qualidade de vida da maioria da população”. (E5).

Nos últimos anos - principalmente, após a Lei de Responsabilidade Social, de 2000 - as questões ligadas à responsabilidade social se intensificaram no Brasil, fazendo com que as organizações se preocupassem em desenvolver ações, na área social. Nesse sentido, um dos entrevistados inferiu que, nos últimos vinte anos, no Brasil, conceitos como responsabilidade social e investimento social privado se tornaram bem presentes na sociedade e que o Canal Futura oferece, às grandes empresas brasileiras, a possibilidade de inverterem o capital em um grande projeto educativo e social. (E2).

Segundo informações do site do Canal Futura (2012c), a estratégia de colaboração é um modelo inovador de relacionamento que busca, junto aos parceiros, mais do que apoio financeiro para manutenção do projeto, uma vez que as instituições que contribuem com o canal participam da sua gestão e do desenvolvimento de seus programas e suas ações sociais. É uma via de mão dupla, onde o Futura recebe apoio para a manutenção da programação e das ações de mobilização; por outro lado, o canal contribui no desenvolvimento de ações sociais dos parceiros mantenedores.

Atualmente, as organizações que mantêm o Canal Futura são: Fundação Bradesco, Confederação Nacional da Indústria (CNI), *Cable News Network* (CNN), Rede Globo, Fundação Itaú Social, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Votorantim, Gerdau, Vale, Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP) e Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). Na época da sua criação, em 1997, a Bayer Schering Pharma e a Confederação Nacional do Transporte (CNT) foram parceiras mantenedoras, contudo, hoje não são mais, pois, no decorrer da história do Canal Futura, algumas organizações deixaram a parceria.

Segundo a entrevistada E5, os motivos que levaram as organizações a abandonarem a parceria estavam relacionados à alteração da estratégia de cada organização e cita como exemplo, o caso de um ex-parceiro mantenedor: “[...] *eles modificaram totalmente o seu planejamento estratégico de investimento social privado*”. (E5). Outro exemplo citado pela entrevistada é de um parceiro que estava mais preocupado com o *marketing* institucional da sua organização e menos voltado ao investimento social privado; por isso, deixou de ser parceiro mantenedor. (E5).

A escolha dos parceiros mantenedores considera a missão da organização, que precisa estar alinhada com o Canal Futura, conforme aponta a entrevistada E5:

*“Todos esses parceiros, eles têm, se você olhar no site e nas suas respectivas newsletters e balanços sociais e tal, algumas preocupações que são comuns ao Futura. Todos eles falam de sustentabilidade, que é uma coisa com que o Futura sempre se preocupou em trabalhar, com a agenda do meio ambiente, o carro chefe da programação do canal, desde sempre [...] a gente tem como valores o espírito comunitário e o espírito empreendedor que, também, nascem com o canal e que vários desses parceiros têm nos seus projetos de empreendedorismo local”.*

A ideia foi confirmada pela entrevistada E3: “[...] *acho que está muito alinhada a missão do Canal com a nossa missão, acho que essa parceria tem dado certo*”. Da mesma forma, outra entrevistada explica porque a organização tornou-se parceira: “*É porque o Canal Futura trabalha com educação, que é o nosso foco [...]*”. (E4). A entrevistada representante de outra mantenedora reforçou que a organização resolveu ser parceira mantenedora por entender que o canal iria beneficiar o público jovem, que, também, é o foco de sua organização e por atuar, fortemente, na área de educação, de esporte, de cultura e de saúde. (E3).

Além da similaridade de preocupações, umas das entrevistadas, ao contar como a organização tornou-se parceira mantenedora, afirmou que uma pessoa do Canal Futura faz parte do grupo orientador da sua organização e que a proximidade acabou resultando na parceria. (E4). Durante a pesquisa, uma entrevistada evidenciou que há uma proximidade

muito grande do Canal Futura com os parceiros mantenedores e que essa relação possibilitou a construção de quinze anos de história. (E5).

A maioria das organizações mantenedoras está no projeto desde o início e, segundo uma das respondentes, representante de uma organização mantenedora, a parceria é positiva, porque o Canal Futura auxilia nos projetos individuais da organização, na divulgação, na conscientização e na formação de profissionais que atuam nos projetos de educação da organização, além de ajudar no envolvimento do maior número de pessoas do Brasil, em dois grandes projetos específicos, de abrangência nacional da organização. (E4).

A entrevistada E5, por sua vez, reforçou que a colaboração visa captar o conhecimento - ou os projetos sociais - que esses parceiros mantenedores possuem, que sejam de interesse da maioria da população brasileira, a fim de ampliar para o Brasil todo: “[...] *ativar o que cada parceiro tem de bacana*”.

E complementa: “*A gente alavanca os projetos desses parceiros nessas iniciativas, nesse conhecimento produzido, que, às vezes, o parceiro só consegue distribuir na sua própria rede e a gente também recebe (desses parceiros) recursos para manter a operação do canal*”. (E5).

A entrevistada E4 completa:

*“É uma parceria tão próxima, ela flui tão bem, que esta troca é muito constante e contínua”.*

Os representantes das organizações parceiras mantenedoras integram o Conselho Consultivo do Canal Futura a fim de traçar as diretrizes da programação e da mobilização, além de avaliar os resultados do projeto. Cada parceiro possui uma *cadeira* no conselho consultivo, que é reunido uma vez por semestre, quando o Canal Futura apresenta as ações e os projetos que serão desenvolvidos, no próximo período.

Por se definir como um projeto de comunicação social, pautando toda sua ação televisiva em demandas de diferentes segmentos da sociedade e preocupando-se com o contato direto e a interação com a comunidade, será que o Canal Futura atende aos interesses dos telespectadores? Contribui para o desenvolvimento social do País?

A entrevistada E5 responde: “[...] *olha, dentro daquilo que a gente pode fazer, acreditamos que sim. O desenvolvimento, eu diria das pessoas, é um desenvolvimento não econômico, mas, (um desenvolvimento) na formação de educadores, de jovens, de crianças, isso sim*”. Com o mesmo pensamento, o entrevistado E2 ressalta:

*“[...] é que o Canal Futura busca um público geral, quer falar com a família toda, há programas aqui que atinge (sic) várias faixas etárias, interesses, etc., porém, nós temos alguns públicos que são estratégicos; eu indicaria pelo menos quatro: os educadores, os agentes sociais, e aí, eu não estou pensando só no cara que tem uma inserção formal no movimento social, que é o líder comunitário, o agente social, de uma forma genérica; é aquele sujeito que não está parado e a movimentação dele provoca algum tipo de mudança de status no lugar em que ele está. Então, o fato de eu não estar parado, eu te incomodo (sic) e você acaba não ficando parada, porque eu não estou parado. Esse cara é o agente social. Claro, pode ser, inclusive, um líder comunitário constituído, mas, não tem que ser. Terceiro público são os jovens, e, por fim, as crianças”.*

No mesmo sentido, a entrevistada E1 coloca que toda a programação do Canal Futura é voltada para atender temas relacionados aos problemas emergentes:

*“Então a gente trabalha com oito grandes temas, hoje oito grandes agendas. Quatro deles, que são os que eu chamo de agendas permanente: educação, meio ambiente, saúde e mídia. [...] e outros temas que eu chamo de emergentes, que lidam mais com as questões de tensão do cotidiano. Então aí você tem direitos humanos com foco na questão da segurança pública, a gente trabalha com a questão dos direitos de criança e adolescente com dois focos, a questão de acesso à educação na sua integralidade e enfrentamento de violências sexuais e da questão da juventude, do enfrentamento do extermínio da juventude que a gente vive no Brasil e a questão do isolamento da juventude rural. Esses são os eixos os problemas emergentes”. (E1).*

Além disso, a entrevistada E5 considera que o trabalho desenvolvido pelo Canal Futura contribui para o desenvolvimento social:

*“[...] onde a gente atua, nós recebemos dos telespectadores muitos relatos práticos de como o programa Afinando a Língua ou o Globo Ciência ou o Nota 10 ajudou no trabalho, ajudou no estudo...a gente tem esse retorno do nosso telespectador. E no caso das redes de mobilização comunitária a gente fez uma pesquisa recentemente com mais de 1.600 instituições com quem a gente vem trabalhando e está muito claro para essas instituições o quanto o Futura apoia o trabalho dessas instituições, o quanto inclusive amplia muitas vezes o nível de conhecimento que as próprias equipes tem de determinados conhecimentos e assuntos e amplia o trabalho que eles fazem com crianças e jovens. Eu diria que por dados e pesquisas quantitativas e qualitativas a gente tem noção de que a gente contribui sim. Aonde a gente consegue chegar a gente contribui bastante”. (E5).*

No mesmo sentido, a entrevistada E3, considera que o conteúdo produzido pelo Canal Futura é um bom meio para manter as pessoas bem informadas e para que possam ampliar o seu conhecimento. E, no mesmo sentido, a entrevistada E4 coloca que *“[...] a partir do momento que o Canal Futura gera o conteúdo, que ele forma professores, que incentiva a*

*participação dos pais no processo educacional dos filhos, ele está realizando o processo de transformação social”.*

Cabe destacar que o Futura opera, também, na produção de vídeos, que vão além da televisão e que são disseminados através da Mobilização Comunitária. - projeto que atua nos territórios, através de uma equipe de educadores sociais espalhada pelo Brasil e em constante articulação com instituições públicas, privadas e não governamentais. Segundo informações obtidas no site do Canal Futura (CANAL FUTURA, 2012f), o Projeto Mobilização atua como mediador do processo de diálogo crítico e constante, o que permite incluir, na dinâmica do Canal, a perspectiva de grupos sociais, de singularidades e de organizações da sociedade civil, trazendo temáticas prementes da agenda social brasileira.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA TEORIA**

A criação de uma organização como o Canal Futura, com o apoio e a colaboração de grandes empresas privadas brasileiras, que investem recursos e capacidades para o desenvolvimento social, através da programação educativa e de interação e de vinculação com a comunidade, constitui-se um processo inovador e único, no país. São organizações nacionalmente conhecidas, algumas, inclusive, concorrentes em suas áreas de atuação no mercado, mas, que direcionam investimento privado para melhorar a qualidade de vida da população.

De fato, ao analisar os dados da pesquisa, percebe-se que a inovação se concretiza com a parceria formalizada entre a Fundação Roberto Marinho e as organizações mantenedoras que dão origem ao Canal Futura. Nesse sentido, tornou-se importante verificar como ocorre a colaboração entre as diversas essas diversas organizações e se essa estratégia impulsiona a inovação social.

### **5.1 A Colaboração Interorganizacional**

O Canal Futura nasceu através da iniciativa de uma organização sem fins lucrativos - a Fundação Roberto Marinho - e conta com a colaboração de organizações privadas, para sua execução e continuidade. As organizações que colaboram com o projeto são empresas que se preocupam com o desenvolvimento social e, por isso, destinam um percentual da sua receita para o investimento social privado. No entanto, a colaboração vai além da mobilização por



recursos financeiros, pois, atua, também, na produção de conteúdo do Canal, através dos projetos sociais e educativos individuais, de cada organização.

Os projetos das organizações parceiras são divulgados - ou mesmo, ampliados - pelo Canal Futura, ao mesmo tempo em que contribuem para a produção do conteúdo da programação do Canal. As organizações mantenedoras, também, são consumidoras desse conteúdo, em suas instituições educacionais e sociais, já que a produção do Canal pode ser reaproveitada, em suas ações e projetos.

A rede de colaboração interorganizacional formada pelo Canal Futura e as organizações mantenedoras, tem como objetivo a produção e a divulgação de um conteúdo educativo que possa contribuir para o desenvolvimento social. Trata-se de um modelo inovador, baseado na estratégia da colaboração que une grandes organizações dispostas a investir recursos privados no desenvolvimento social do Brasil.

Ao idealizar o Canal Futura, a Fundação Roberto Marinho planejou utilizar-se da estratégia da colaboração interorganizacional para mobilizar os recursos necessários a fim de manter o projeto em funcionamento.

É importante destacar que, quando se fala em recursos, não se trata apenas dos financeiros, mas também, das informações e do conhecimento que possam subsidiar a produção de conteúdo do Canal Futura e a contribuição na gestão e no desenvolvimento do projeto. Ao tornarem-se parceiras mantenedoras, as organizações aportam recursos financeiros, colaboram com a produção de conteúdo do Canal, através dos seus projetos individuais e contribuem com a gestão do projeto como membros do Conselho Consultivo, composto por representantes das organizações mantenedoras.

Em contrapartida, as organizações mantenedoras recebem o apoio do Canal Futura, no desenvolvimento das suas ações educativas e sociais, através da cobertura jornalística e da divulgação no Canal. Nesse sentido, a colaboração interorganizacional permite a complementaridade de capacidades, pois, o Canal Futura é um veículo de comunicação de alcance significativo, que possibilita a divulgação, em âmbito nacional e até internacional, da marca, das ações e do conhecimento produzido pelos parceiros.

Através da sua própria rede de relacionamento, as organizações atingiriam um número limitado de beneficiários. Além disso, a divulgação das ações na área social é importante para cada organização parceira, principalmente, após a promulgação da Lei de Responsabilidade Social. Em contrapartida, o Canal Futura recebe subsídio financeiro, informações e conhecimento, que auxiliam na produção de conteúdo para a programação.

Como se observa acerca da análise sobre o caso objeto da pesquisa, o foco da colaboração está voltado à solução de problemas e às necessidades sociais que não foram resolvidas ou supridas pelo Estado. Nesse sentido, todas as organizações mantenedoras possuem objetivos comuns e estão alinhadas em suas missões. A seguir, evidenciam-se algumas considerações sobre a inovação social, a partir da colaboração entre as organizações.

## **5.2 A Inovação social**

O Canal Futura foi criado com o objetivo de mobilizar pessoas e comunidades, por meio da comunicação. As organizações parceiras mantenedoras unem-se ao projeto, para colaborar com essa finalidade. O conteúdo produzido busca enfrentar problemas reconhecidos pela sociedade, como: educação, meio ambiente, saúde, mídia, direitos humanos, segurança pública, violência sexual e temas ligados à juventude. Visa atender diversos interesses e faixas etárias, de um público estratégico, formado, prioritariamente, por educadores e por agentes sociais que encontram subsídios para o exercício da sua profissão ou sua causa e por jovens e crianças, ao encontrarem subsídios para seus estudos e sua formação.

O conteúdo produzido pelo Canal Futura objetiva colocar o tema em discussão, chamar a atenção da população e dos governantes, buscar uma reflexão, a fim de provocar uma mudança e de transformar o sujeito e incentivar novas iniciativas, que possam contribuir para o desenvolvimento social brasileiro.

O objetivo do Canal Futura se configura de acordo com o que Moulaert et al. (2005) preconizam como *empowerment*, ou seja, o empoderamento do sujeito: que ele seja o condutor da sua própria vida, através do contato com os conteúdos que permitem a aprendizagem, a capacitação e a informação dos seus direitos e deveres, enquanto cidadão.

Percebe-se que há uma preocupação do Canal em medir quanto esse conteúdo tem contribuído para os públicos e os fins a que se destina. Por isso, frequentemente, o Canal realiza pesquisas e grupos focais, para avaliar seus programas. De acordo com a entrevistada E5, através do retorno das pesquisas e dos grupos focais realizados pelo Canal e dos retornos informais que o Canal recebe, o Futura acredita que o conteúdo produzido tem contribuído para a transformação social. Da mesma forma, os representantes dos parceiros mantenedores relataram que a contribuição do Canal é positiva, ao levar informação e conhecimento para as pessoas, através da comunicação.

Os entrevistados consideram que o conteúdo produzido no Canal Futura tem auxiliado na oferta de informações e de conhecimento às pessoas e que isso contribui para a

transformação do sujeito. De acordo com Cloutier (2003), transformar o sujeito, a fim de desenvolvê-lo para que conduza sua própria vida, caracteriza-se como inovação social ao nível do indivíduo.

Ainda, segundo a percepção dos entrevistados, o conteúdo contribui para a formação de educadores, de jovens e de crianças, gerando assim, reflexos positivos na comunidade ou no território.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inovação social é um tema ainda embrionário nas pesquisas acadêmicas, entretanto, de relevância incontestável frente aos problemas sociais existentes.

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como ocorre o desenvolvimento da inovação social através da colaboração interorganizacional? A pesquisa desenvolveu-se a partir da experiência existente do Canal Futura, que atua em parceria com as organizações mantenedoras do Canal. Ao finalizar este estudo, conclui-se a colaboração interorganizacional voltada para a inovação social é aberta e pressupõe a interação entre indivíduos, grupos, organizações ou setores. Ao interagirem, esses atores formam redes de colaboração que contribuem efetivamente para as ações que geram melhora na qualidade de vida das pessoas em nível individual e territorial.

Nesse sentido, em uma sociedade cada vez mais globalizada, em que, apesar do crescimento econômico e dos avanços tecnológicos, os problemas sociais ainda persistem, a colaboração interorganizacional mostra-se como uma importante estratégia para a busca do desenvolvimento social.

Como contribuições gerenciais, espera-se ter contribuído para chamar a atenção para a relevância da participação das organizações privadas no desenvolvimento de inovações sociais, além de motivar a colaboração entre diferentes organizações e setores, para a concretização de inovações sociais.

Entende-se que esse estudo colaborou para o avanço do campo teórico acerca da inovação social, uma vez que os estudos concentram-se no resultado das ações e não nas estratégias utilizadas para a busca dos resultados.

Outrossim, sugere-se, a elaboração de um modelo de mensuração da inovação social, buscando indicadores que possibilitem a mensuração do impacto das ações nos indivíduos e nos territórios onde as inovações sociais acontecem.

Como limitações do estudo, citam-se a dificuldade de agendamento com os representantes das organizações mantenedoras do Canal Futura e o pouco tempo dispendido para a entrevista. Todos os representantes das organizações mantenedoras contatados foram muito receptivos e dispostos a contribuir com a pesquisa, porém, são executivos que têm, em suas agendas, inúmeros compromissos, o que dificultou a marcação de entrevista presencial, sendo necessário realizá-las por telefone e restringindo, inclusive, o tempo de duração das mesmas.

Embora este trabalho seja qualitativo e não possa ser generalizado, acredita-se que contribuiu para o avanço dos estudos sobre inovação social no Brasil, nos quais a inovação tem despertado interesse, mas, que, ainda, necessita receber mais pesquisas, para se consolidar.

## REFERÊNCIAS

ANDREW, C.; KLEIN, J. L. Social Innovation: What is and why is it important to understand it better. Ontario: Ministry of Research and Innovation/Toronto: Cahiers du Centre de Recherché sur les Innovations Sociales. In :Collection Études Théoriques, n. ET 1003, 2010, 45p. Disponível em: <http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET1003.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2012.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **R. Adm. Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, art.2, p. 01-21, jan./jun. 2008.  
BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 19. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

CANAL FUTURA. **Quem somos**. Rio de Janeiro, 2011a. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/o-futura/quem-somos/>>. Acesso em: 20 dez. 2011

\_\_\_\_\_. **Missão**. Rio de Janeiro, 2011b. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/o-futura/missao/>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Parceiros mantenedores**. Rio de Janeiro, 2011c. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/o-futura/parceiros-mantenedores/>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Universidades parceiras**. Rio de Janeiro, 2011d. Disponível em: <<http://www.futura.org.br/o-futura/universidades-parceiras/>>. Acesso em: 20 dez. 2011

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 8, n. 4, 2002. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_95.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_95.pdf)>. Acesso em 29 set. 2012.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 33-41, 2003.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation Sociale?** Crises, ET0314.2003. Disponível em: <<http://www.crisis.uqam.ca>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

DUBÈ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: Current Practices. Trends and Recommendations, **MIS Quarterly**, v. 27, n.4, p. 597-635, 2003. Disponível em: <<http://iris.nyit.edu/~kkhoo/Spring2008/Topics/Topic09/RigorISPositivistCaseResearch2003.pdf>>. Acesso em: 10 Mai. 2013.

ESTIVALETE, V. F. B.; GOMES, T. C.; CAMPOS, S. A. P.; RIBAS, F. L.; SOUZA, G. Motivos, benefícios e aprendizagem: um estudo envolvendo relacionamentos interorganizacionais no terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã**, v. 3, n. 3, p. 201-215, 2012.

GABOR, D. **Innovations: scientific, technological and social**. London: Oxford University Press, 1970.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, T. et al. Motivos, Benefícios e Aprendizagem: Um estudo envolvendo Relacionamentos Interorganizacionais no Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.3, n.3, p.201-215, 2012. Disponível em: <<http://arvore.org.br/seer/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.003.0013/203>>. Acesso em 12 Jan. 2013.

GRAY, P. H.; IYER, B. Innovation impacts of using social bookmarking systems. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 629-643, 2011.

HARRINSSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU-VALLÉE, M. Intersectorial Alliance and Social Innovation: When corporations meet civil society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 1, p. 1-24, 2012.

HARRISSON, D.; KLEIN, J. L.; BROWNE, P. L. Social Innovation, social enterprise and services. In: GALLOUJ, F.; DJELLAL, F (Eds). **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 197-218, 2010.

HEISCALA, R. Social Innovations: Structural and Power Perspectives. In: T.J. HAMALAINEN, T.J; HEISCALA, R. (orgs.), **Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance**. Edward Elgar, Cheltenham, p. 52-79, 2007.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH R. P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 390-416. Disponível em: <<http://ukcatalogue.oup.com/product/9780199282944.do>>. Acesso em 12 jan. ago. 2012.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social innovation: concepts, research fields and international trends**. Germany, 2010. Disponível em: <[http://www.internationalmonitoring.com/research/trend\\_studies/social\\_innovation.html](http://www.internationalmonitoring.com/research/trend_studies/social_innovation.html)>. Acesso em: 20 abr. 2013.

HULGARD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93820650005>>. Acesso em: 12 Jan. 2013.

JIMÉNEZ, J.; MORALES, A. C. Social economy and the fourth sector, base and protagonista of social innovation. CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 73, Special Issue, p. 33-60, 2011. Disponível em: <[http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7302\\_Jimenez\\_and\\_Morales.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7302_Jimenez_and_Morales.pdf)>. Acesso em: 12 Fev. 2013.

LEE, Y; LEE, W. I ; FEIOCK, R. Interorganizational Collaboration Networks in Economic Development Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis. **The Policy Studies Journal**, v.40, n.3, 547-573, 2012.

LÉVESQUE, B. Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and search for alternatives? **Cahiers du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales** (CRISES), Collection Études Théoriques, no ET1116, 2012.

LIBONATI, A.; GARCIA, D.; EITLER, K. **Comunicação e transformação social 2**. Canal Futura 15 anos na estrada. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2012. p. 229-235.

LUBELCOVÁ, G. Social Innovation in the Context of Modernization. **Sociología** , v. 44, n. 3, p. 291-313, 2012. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e8a55be8-dc18-47d8-8359-dabf9228abed%40sessionmgr112&vid=2&hid=117>>. Acesso em: 13 de Jul. 2012.

MORALES, AC. Claves para comprender la innovación social. Em VV.AA., **La innovación social como motor de Europa**, Social Innova, Sevilla, p. 13-40, 2010.

\_\_\_\_\_. Innovación Abierta em el Tercer Sector: el modelo organizativo 2.0. **Revista Española del Tercer sector**, n. 13, p. 17-37, Sep-Dic, 2009b.

\_\_\_\_\_. Innovación Social y Servicios Sociales. Zerbitzuan, **Revista de Servicios Sociales**, n. 45, p. 151-178, junho de 2009<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. Innovación Social: Um proceso emergente em las dinámicas de desarrollo. **Revista Fomento Social**, n. 63, p. 411-444, 2008.

MOULAERT, F. MARTINELLI, F.; SWYNGEDOUW, E.; GONZÁLES, S. Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. **Urban Studies and Regional Studies**, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MOULAERT, F.; NUSSBAUMER, J. Defining the social economy and its governance at the neighbourhood level: A methodological reflection, **Urban Studies**, vol. 42, n. 11, p. 2071-2088, 2005.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. Social Innovation: **What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated**. The Young Foundation, 2007. Disponível em: <<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Social%20Innovation.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

MUNFORD, M. D. Social Innovation: Tem cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v.14, n. 2, p. 253-266, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The Open Book of Social Innovation. London, **NESTA/The Young Foundation**, 2010. Disponível em: <[http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

NGAMASSI, L. et al. Exploring Barriers to Coordination between Humanitarian NGOs: A Comparative Case Study of Two NGO's Information Technology Coordination Bodies. **Journal of Information Systems and Social Change (IJISSC)**, v. 2, n.2, 01-25, 2008. Disponível em: <<http://www.igi-global.com/article/exploring-barriers-coordination-between-humanitarian/53472>>. Acesso em: 12 ago.2012.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PHILLS, JR. J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**. Fall, p. 34-43, 2008.

POWEL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, p. 228-240, Spring, 1998.

PROVAN, K. G. et al. Awareness of Evidence-Based Practices by Organizations in a Publicly Funded Smokin Cessation Network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 23, p. 133-153, 2012.

PROVAN, K. G.; HUANG, K. Resource Tangibility and the Evolution of a Publicly Funded: Health and Human Services Network. **Public Administration Review**, vol. 72, n. 3, pp. 366-375, 2012.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of Networking Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, p. 229-252, 2008.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprof-it Sector e Economia Social. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, XXX, Salvador, 2006.

ROLLIN, J.; VINCENT, V. Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. *Revue Développement social*, vol. 8, no 2, p. 73-74, décembre 2007. Disponível em: <<http://ptc.quebec.ca/rqis/node/52>>. Acesso em: 05 ago.2012.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2ª ed., São Paulo, Nova Cultural, 1985, 169 p.

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n.1, p. 69-77, 1970.

YIN, R. Y. **Estudo de Caso**: Planejamento e método. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUCOLO, R. C. O Canal Futura e a mobilização comunitária. In: LIBONATI, A.; GARCIA, D.; EITLER, K. **Comunicação e transformação social 2**. Canal Futura 15 anos na estrada. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2012. p. 229-235.