



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FERNANDA SANDOVAL SIMÃO FARIAS

**ESTUDO DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL: o caso do projeto
Irmão Mais Velho**

Brasília – DF

2016

FERNANDA SANDOVAL SIMÃO FARIAS

**ESTUDO DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL: o caso do projeto
Irmão Mais Velho**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr^a, Doriana Daroit

Brasília – DF

2016

Farias, Fernanda Sandoval Simão.

Estudo de uma inovação social: o caso do projeto Irmão Mais Velho / Fernanda Sandoval Simão Farias. – Brasília, 2016.

37 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Doriana Daroit, Departamento de Administração.

1. Inovação Social. 2. Aprendizagem Organizacional. 3. Organizações Não-Governamentais.

FERNANDA SANDOVAL SIMÃO FARIAS

**ESTUDO DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL: o caso do projeto
Irmão Mais Velho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Fernanda Sandoval Simão Farias

Dr^a, Doriana Daroit
Professora-Orientadora

M^a, Urania Flores da Cruz Freitas
Professor-Examinador

M^e, Leandro de Carvalho
Professor-Examinador

Brasília, 05 de dezembro de 2016

RESUMO

A inovação social consiste em responder a problemas sociais gerando o bem-estar das pessoas e das comunidades. Elas se baseiam na cooperação entre diferentes atores que estão dispostos a trocar informações e adquirir conhecimento potencialmente útil através da aquisição de aprendizagens. A ONG Aconchego começou a desenvolver o projeto Irmão Mais Velho (IMV) em 2008, ele é direcionado a crianças e adolescentes acolhidos em instituições e acontece com o apoio de voluntários estudantes do 9º ano e Ensino Médio e parceiros que visam a convivência comunitária, a construção de vínculos afetivos e a formação de redes sociais com os abrigados. Esse trabalho tem como objetivo conhecer o que levou o IMV a ser considerado uma inovação social, um estudo de caso foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa do tipo descritivo. Os dados da pesquisa, entrevistas semiestruturadas, análise documental e a observação participante, foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Constatou-se que as categorias previamente estabelecidas com base na literatura são existentes e exploradas dentro da organização, sendo elas: mudança social qualitativa, transformações duradouras no bem-estar coletivo, autonomia na tomada de decisão, conhecimento partilhado e troca de informação, motivação nos ciclos de aprendizagem e equipes flexíveis e colaborativas. E ainda foi descoberta uma nova categoria que se mostrou essencial na construção e no desenvolvimento do projeto: recursos (humanos, financeiros e materiais).

Palavras-chave: Inovação Social. Aprendizagem Organizacional. Organizações Não-Governamentais.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECA – Estatuto da Crianças e do Adolescente

IMV – Irmão Mais Velho

ONG – Organizações Não Governamentais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1	Inovação Social	14
2.2	Aprendizagem Organizacional.....	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	14
3.1	Coleta de Dados	14
3.2	Instrumentos de Pesquisa	14
3.3	Análise de Dados	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.1	Mudança Social Qualitativa	14
4.2	Transformações Duradouras no Bem-Estar Coletivo	18
4.3	Autonomia na Tomada de Decisão	33
4.4	Conhecimento Partilhado e Troca de Informação	34
4.5	Motivação nos Ciclos de Aprendizagem.....	22
4.6	Equipes Flexíveis e Colaborativas.....	23
4.7	Recursos	14
4.7.1	Recursos Financeiros.....	14
4.7.2	Recursos Materiais.....	14
4.7.3	Recursos Humanos	15
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	26
	REFERÊNCIAS.....	29
	APÊNDICES.....	33
	Apêndice A – Roteiro para o grupo A.....	33
	Apêndice B – Roteiro para o grupo B.....	34

1 INTRODUÇÃO

Mudanças sociais geram novas formas de fazer, novas práticas sociais, novas combinações, novas abordagens, novos conceitos e novas habilidades para responder os problemas sociais existentes. O desenvolvimento das transformações sociais acontece por meio da integração de recursos complementares que produzam resultados com fim social, o sucesso desse processo cria uma inovação social.

Inovações sociais proporcionam aprendizagens que geram novos saberes e configurações sociais, combinações ou construções específicas de recursos que constituem produtos sociais de valor único e de difícil replicação. Não atende especificamente uma competição de mercado, são melhorias mensuráveis de práticas existentes ou a criação de um ambiente que atenda as mazelas sociais, de modo a proporcionar a manutenção de um bem-estar social e promover o desenvolvimento da sociedade e de indivíduos marginalizados. Elliot (2013) ressalta a importância de uma inovação social na construção de um capital social e na melhoria da qualidade de vida do ser humano.

Surge um nicho voltado para as demandas sociais não supridas de grupos vulneráveis da sociedade, sistemas de ações dentro de uma economia com ora solidária e social. Santana (2008) observa que a atenção voltada para essa economia advém da preocupação constante em se conhecer práticas de relações sociais e econômicas que estruturam alternativas para minimizar problemas das mais variadas populações do planeta, possibilitando a sobrevivência e melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

O Terceiro Setor é composto por entidades institucionalizadas, privadas, de fins não lucrativos, auto – administradas, voluntárias e que tenham por objetivo o desenvolvimento de ações voltadas à produção do bem comum. Normalmente são criadas por iniciativa de cidadãos que observam a necessidade de prestar um serviço público, seja na saúde, nos direitos humanos, na educação, na cultura, na proteção do ambiente, na habitação, no desenvolvimento local ou no desenvolvimento pessoal. Ou seja, cada organização segue uma missão de finalidade social e tem como foco resolver um determinado problema social.

O Aconchego – Grupo de Apoio a Convivência Familiar e Comunitária, é uma entidade civil, sem fins lucrativos, filiado à Associação Nacional dos Grupos de

Apoio à Adoção - ANGAAD, em funcionamento desde dezembro de 1997, no Distrito Federal e no Brasil. As ações do Aconchego foram criadas com o intuito de promover e implementar tecnologias sociais de promoção a convivência familiar e comunitária de crianças e adolescentes em situação de acolhimento institucional. Por meio de ações que fortaleçam os vínculos afetivos, comunitários e a formação de redes sociais. Dentre os diversos programas propostos pela ONG existe o Irmão Mais Velho, um projeto realizado desde 2008 direcionado a crianças e adolescentes acolhidos em instituições, realizado com o apoio de voluntários parceiros e visando a construção e fortalecimento de vínculos afetivos. Além de proporcionar a formação de redes sociais e promover o desenvolvimento da autonomia e responsabilidade social.

O processo de criação e desenvolvimento de uma inovação social requer uma pesquisa de planejamento das atividades e reconhecimento das habilidades necessárias para o seu desenvolvimento. Os saberes partilhados, a aplicação das experiências e a utilização do conhecimento corroboram para a concepção, a maturação e a execução de um projeto e definem quais as exigências e o sistema de ação que melhor se aplicam para atingir as metas e o objetivo desejado.

Apresentando assim como problema de pesquisa: Como foi a construção do conhecimento e da aprendizagem que antecedeu o processo de inovação social dentro da ONG Aconchego?

Como objetivo geral, este estudo pretende caracterizar o caminho que levou a ONG Aconchego a gerar uma inovação social por meio do projeto Irmão Mais Velho.

Como objetivos específicos:

Analisar a participação das equipes durante o processo de aprendizagem e implementação do projeto.

Descrever a coordenação dos recursos internos e externos que proporcionaram um aprendizado coletivo.

Discutir os elementos que definiram um sistema de ação que resultou na inovação social apresentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação Social

Os primeiros conceitos a respeito desse tipo de inovação surgiram associados a processos institucionais e ligados ao reforço da competitividade, posteriormente foi explorada a relação do indivíduo e do trabalho, mudanças que impactam no ambiente organizacional e econômico. A inovação social proposta por Cloutier (2003) é tomada como um processo social, econômico, político e cultural em resposta a uma situação social insatisfatória da sociedade e seu bem-estar. Os seus resultados possuem um caráter inovador que resulta da cooperação entre diversos atores interessados em realizar uma mudança social qualitativa, vencendo adversidades e riscos e aproveitando oportunidades para superar desafios.

Novy e Leubolt (2005) expõem que a derivação da inovação social advém da satisfação de necessidades humanas básicas, do aumento de participação política de grupos marginalizados, do aumento na capacidade sociopolítica, do acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e a participação. As organizações têm o papel de promover o desenvolvimento e restaurar a capacidade de resiliência dos sistemas, potencializando o capital humano e social por meio de capacitações e dinâmicas de relação entre atores envolvidos.

As práticas de inovação social abrangem a economia, a política, a tecnologia e a ética inserindo novas ideias nos valores, padrões socioculturais, normas, nas estruturas e nas práticas sociais de uma dada sociedade. Uma solução inovadora para sanar problemas de ordem social, como crises, rupturas, descontinuidades e modificações estruturais. Modelos que destacam políticas sociais, o desenvolvimento local e o planejamento urbano, de forma que solucione de forma justa e eficiente as dificuldades e carências da população.

Há uma variedade de noções sobre inovação social, em sua maioria voltadas para a criação de valor social e público, interesses dos indivíduos e bem-estar das coletividades e suas necessidades básicas. Podemos observar essa

inovação como um processo de construção social, com novas relações e estruturas sociais, que gera uma aprendizagem coletiva e usa mecanismos que favoreçam a replicação e a expansão de seus resultados. As inovações sociais procuram novas respostas para os problemas sócio económicos, de modo a assegurar novos serviços que garantam a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, através da implementação de novos processos de integração no mercado laboral, novas competências para a cidadania, novas formas de participação e novos empregos (OCDE, 2007).

Segundo Dees *et al* (2004), a inovação social pode ser vista como modelo organizacional, como programa ou como princípios. Uma estrutura, voltada a um objetivo comum, que mobiliza pessoas e recursos, um conjunto integrado de ações que servem a uma finalidade definida. Inovações que se consolidam em termos de princípios, valores e formas gerais de ação sobre como servir a um determinado propósito. Outra perspectiva é abordada por Mulgan *et al* (2007) onde a inovação é o resultado de novas combinações ou da hibridização de elementos existentes, e não da composição de elementos integralmente novos. Novas relações sociais entre indivíduos e grupos anteriormente separados, contribuindo para a difusão e a perpetuação da inovação e alimentando novas soluções sociais.

A inovação social pode influenciar o modelo de desenvolvimento a ser adotado pelos atores sociais como reconhecido por Tardif (2005). Com relação aos atores, a inovação se desenvolve pela cooperação intensa entre os envolvidos para obter transformações sociais duradouras e de impacto. Bouchard (1997) observa que os atores podem representar interesses diversos e pontos de vista antagônicos, exigindo que o processo contemple a conciliação e o ajustamento entre empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários.

Novas abordagens e estratégias que visam resolver problemas sociais e a mobilização de pessoas marginalizadas são o foco das inovações sociais. Mudanças ocorridas nas relações e exigências dos indivíduos que causam transformações sociais e respondem as demandas que são deixadas à margem pelas políticas públicas e ações dos componentes da sociedade em geral. Trazendo efeitos sociais positivos aos ambientes que desenvolvem e difundem esse tipo de inovação e

soluções as situações sociais insatisfatórias, o rearranjo dos papéis sociais e a mudança das estruturas sociais.

As organizações de Terceiro Setor são grandes responsáveis por promover o desenvolvimento social de grupos marginalizados e cooperarem produtivamente com o setor público e o setor privado criando um trabalho em rede que gera valor social. O projeto Irmão Mais Velho se adequa como inovação social por promover um impacto e transformação social na vida e no bem-estar de uma parte de crianças e adolescentes que se encontram vulneráveis. Os voluntários participam ativamente no desenvolvimento e constroem novas estruturas e novos sistemas de ação, de modo a provocar uma mudança social qualitativamente melhor em comparação a realidade anteriormente encontrada. Seguindo assim a proposta de Cloutier (2003), que envolve um desenvolvimento de ações com o intuito de satisfazer necessidades como nutrição, transporte, saúde, educação e lazer.

2.2 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional desenvolve capacidades e competências que contribuem para a construção do conhecimento e desenvolvimento organizacional, um processo de construção social que transforma o conhecimento individual em ações direcionadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Steil *et al* (1999) compreende como o processo dinâmico transforma o conhecimento em ações organizacionais institucionalizadas em direção ao alcance dos seus objetivos estratégicos. O fluxo de conhecimento gerado desse processo impacta na melhoria dos processos da organização e leva a aprendizagens futuras.

Simon (1965) apresenta a aprendizagem organizacional como o acúmulo de insights e ações satisfatórias dos indivíduos na solução de problemas por meio da reestruturação da organização e impactando para o melhor desempenho da mesma. Outro aspecto observado é como as capacidades dinâmicas, habilidades organizacionais e individuais e o entendimento de situações complexas contribuem para gerar novos conhecimentos e proporcionar novos padrões de atividades, rotinas e lógicas organizacionais. Hedberg (1981) propôs que todos os processos

utilizados pelas organizações utilizam do conhecimento adquirido da aprendizagem organizacional como forma de se defender e melhorar sua posição no seu ambiente de atuação.

O processo de aprendizagem se mostra presente em diferentes níveis de análise com o objetivo de aumentar seu desempenho organizacional, adaptando suas ações, desenvolvendo ideias e institucionalizando experiências tornando o conhecimento potencialmente útil para a compreensão do ambiente em que a organização está inserida. Reconhecendo um cenário que se encontra diante de diversas transformações e variações de demanda, para Huber (1991) processar, interpretar e difundir as informações, construir uma memória organizacional e desenvolver as relações permite a aquisição de aprendizado necessário para melhorar o desempenho organizacional e adaptar-se aos novos ambientes e mudanças enfrentados pelas organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentam que a aprendizagem organizacional surge a partir da compreensão de como foi criado e construído um conhecimento, quais informações e interpretações foram transformadas em verdades e consideradas pela organização.

A construção do saber é observada como uma atividade integral e diária dos colaboradores, transformar conhecimentos individuais em coletivos com ações direcionadas para os objetivos organizacionais. As vivências, experiências, o desenvolvimento de atividades e habilidades colaboram para criar uma rotina e cultura organizacional que visa o crescimento e maturação do conhecimento para a eficiência da organização. Construir a própria realidade estratégica de aprendizagem é um processo de contínuas transformações do coletivo por meio da criação e conscientização dos comportamentos organizacionais, da troca de informações e da construção do saber partilhada. A tomada de decisão participativa e o constante diálogo com as diferentes equipes gera novas ideias e pontos de vista, a multiplicidade de interpretações e possibilidades constrói abordagens distintas para solucionar os impasses de forma conjunta.

Os colaboradores percebem maior autonomia quando possuem influência no processo, permitindo o aprimoramento e disseminação do conhecimento tácito (experiências e subjetividades) e do explícito (aspectos tangíveis e objetivos). Esses novos conhecimentos podem ser observados pelo modo como as pessoas se expressam, procedimentos realizados, normas, a interação entre as equipes multifuncionais e os processos de co-criação. Friedmann (1996) apresenta que a

obtenção de conhecimentos e competências ao longo do processo de criação, o reforço da autoestima e da valorização pessoal propaga o empoderamento e a multidimensionalidade dentro da organização.

Para Senge (1999) as equipes devem ter uma inteligência coletiva que supera a individual, deve existir uma visão compartilhada e ações derivadas de participação coletiva. O relacionamento entre as pessoas é de suma importância dentro do ambiente organizacional, assim como a comunicação, integração e o compartilhamento de ideias e conhecimentos. As equipes devem ser fundadas no cooperativismo, aprender coletivamente e compartilhar responsabilidades. Os integrantes precisam ser flexíveis para lidar com diversas situações, realizar uma multiplicidade de tarefas e se organizar para atingir os objetivos coletivamente.

Um sistema de aprendizagem organizacional tem seus processos direcionados por um conjunto de escolhas estratégicas que geram conhecimentos práticos que desenvolvem capacidades para contribuir com o aumento do desempenho organizacional. O aprendizado organizacional ocorre por meio de insights, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, crenças e valores, processamento de informações, capacitações e outros ciclos de aprendizagem que geram suporte para os colaboradores da organização aprenderem juntos e compartilhem metas. Além disso, permite que aprimorem suas capacidades para buscar um desenvolvimento contínuo, induz a criatividade para orientar as tarefas e as aprendizagens se convertem em ações que criam significados e constroem os conhecimentos organizacionais.

A aprendizagem organizacional ocorre graças aos indivíduos que contribuem para realizar os procedimentos envolvidos, padronizados e adotados e se estabelece a partir do agir organizacional. Os indivíduos inseridos na organização são sujeitos a dinâmicas partilhadas com o intuito de criar um compartilhamento de informações que auxilie na produção, na interiorização, na gestão e na aplicação do conhecimento dentro do âmbito organizacional e em suas relações. A motivação para a aprendizagem surge por meio de processos cognitivos (percepções, pensamentos, crenças), processos afetivos (sentimentos e emoções) e pulsionais (ideias e processos inconscientes). O esforço por parte dos colaboradores produz mudanças nos desejos e no ambiente organizacional, a aplicação das experiências passadas e presentes geram melhorias quantificáveis nas atividades e formas de agir da organização.

Garvin (1993) reconhece que a organização dispõe de capacidades para modificar condutas e refletir novas que surgem no seu curso de ação. Ou seja, a mudança do comportamento de um sistema é possível quando são usadas estratégias e processos utilizados para o alcance da missão. Não é um acúmulo de conhecimento, e sim um processo de aprendizagem que visa o aproveitamento das competências desenvolvidas pela organização. É um processo contínuo, transformador, coletivo, criativo, reflexivo, inovador e consciente, que muda atitudes e move ações para apropriação e disseminação do conhecimento (BITENCOURT, 2001).

Mudança social qualitativa	Atuar de diferentes formas no projeto para impactar e modificar a realidade de uma ordem social e proporcionar uma condição melhor que a anterior.
Transformações duradouras no bem-estar coletivo	Implementar as ideias e recursos para melhorar as condições sociais e trabalhar a sua continuidade no projeto.
Autonomia na tomada de decisão	Incluir e incentivar a participação das equipes e apoiadores, nas decisões que envolvem o projeto, para reconhecerem sua importância no processo.
Conhecimento partilhado e troca de informação	Compartilhar habilidades individuais dos voluntários envolvidos para criar uma aprendizagem coletiva. Além de interpretar as informações e criar canais e fluxos de comunicação dentro do projeto.
Motivação nos ciclos de aprendizagem	Trabalhar experiências que demonstram a relevância de cada um dentro do projeto envolvendo os fatores intrínsecos e extrínsecos dos voluntários.
Equipes flexíveis e colaborativas	Promover o aprendizado e crescimento das equipes por meio de capacitações e treinamentos. Visando partilhar conhecimentos e criar soluções juntos.

Quadro 1 – Categorização. Fonte: Autoria própria.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente estudo de caso visa avaliar os comportamentos, individuais e grupais, e os processos organizacionais que construíram o caminho do projeto Irmão Mais Velho. A pesquisa se caracteriza como descritiva com o enfoque qualitativo e tendo como unidade de análise o processo de aprendizagem para uma inovação social. A pesquisa descritiva permite apresentar os fatos e características da área de interesse, identificar problemas e assim fornecer dados para futuras decisões (Gressler, 2004). O método qualitativo procura compreender os significados e as características situacionais que envolvem a inovação usando dados não-numéricos ou medidas.

3.1 Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram três: a análise documental, a observação e as entrevistas.

A análise documental trata o material que contextualiza a investigação do campo de estudo da pesquisa, buscou a representação e descrição dos dados relacionados ao histórico da ONG Aconchego. Criando uma documentação ou base de dados para armazenar as informações de maneira acessível e condensada para facilitar a consulta posteriormente. Os documentos investigados foram: as cartilhas usadas para apresentar o projeto aos responsáveis, novos voluntários e interessados em conhecer o trabalho realizado; o vídeo de divulgação do projeto Irmão Mais Velho; O Estatuto da Criança e do Adolescente; Orientações Técnicas: Serviço de Acolhimento para Crianças e Adolescente.

A observação aconteceu com o contato direto da pesquisadora e o fenômeno estudado, onde foram considerados aspectos da realidade dos atores sociais e o contexto real de suas ações. Interpretando os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características do fenômeno observado. Este método é importante para perceber as ocorrências não vistas e comprovar os dados

fornecidos na documentação analisada, nas entrevistas e relacionar diretamente aos processos estudados.

O tipo de entrevista escolhido foi a semiestruturada com o intuito de obter uma maior interação entre o entrevistador e entrevistado e por apresentar uma maior flexibilidade para debater as questões propostas. Trabalhando as variáveis e indicadores essenciais para a pesquisa e considerando os aspectos que o entrevistado acredita ter maior relevância em uma determinada situação. As entrevistas foram realizadas no período de 01/11/2016 até 10/11/2016 com a Presidente do Aconchego, a Coordenadora Geral do Projeto Irmão Mais Velho, a Assistente Social do Projeto, a Coordenadora da Equipe Técnica e dois Voluntários.

3.2 Instrumentos de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foram dois roteiros de entrevistas semiestruturadas e foi baseado nas teorias revistas nesse estudo, na análise documental e na observação direta e participativa no projeto IMV. O primeiro roteiro teve suas perguntas voltadas para os envolvidos diretamente no processo construção do projeto, dispunha de quinze perguntas montadas para manter a lógica da construção do conhecimento no ponto de vista do entrevistado (Apêndice A). O segundo roteiro dispõe de seis questões que investigam qual a percepção dos voluntários a respeito do desenvolvimento do projeto e não seguem uma lógica formal (Apêndice B). Esses roteiros buscam compreender as fases do projeto, os objetivos da proposta, a participação e motivação dos voluntários, a relação entre os participantes e as limitações do projeto.

3.3 Análise de Dados

Definidos os objetivos da pesquisa e a partir da coleta de dados foi realizada uma análise de conteúdo analisando diversas perspectivas para interpretar o fenômeno mediante as referências teóricas. Para Bardin (1979) esse tipo de análise é um conjunto de técnicas que descreve os conteúdos das mensagens por meio de

procedimentos sistemáticos e objetivos. Essa forma é utilizada para interpretar os materiais recolhidos durante a pesquisa, de forma a atingir uma compreensão completa dos resultados. As seis entrevistas realizadas foram gravadas em áudio e transcritas visando compreender o contexto em que nasceu e se desenvolveu a inovação social estudada.

As categorias de análise de conteúdo foram definidas, a priori, de acordo com a literatura estudada (Quadro 1). Essas categorias orientaram a elaboração dos roteiros de entrevista e de observação. No entanto, uma nova categoria emergiu dos estudos de campo: recursos, a qual será apresentada na discussão de resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo os estudos propostos no início deste trabalho e as categorias elaboradas com a base teórica, essa análise compacta os dados coletados por meio dos documentos apresentados, entrevistas e a observação. Buscando comparar a literatura existente e a realidade apresentada no caminho percorrido pelo projeto Irmão Mais Velho e assim, evidenciar os achados da pesquisa realizada neste trabalho.

A apresentação dos resultados será discorrida em seis partes que representam as categorias apresentadas previamente no Quadro 1 e uma nova categoria observada a partir dos dados analisados. Os entrevistados compuseram dois grupos, para a transcrição e análise das entrevistas, o grupo A que agregava os envolvidos na construção do projeto (a Presidente do Aconchego, a Coordenadora Geral do Projeto Irmão Mais Velho, a Assistente Social do Projeto, a Coordenadora da Equipe Técnica) e o segundo, grupo B, pelos estudantes voluntários do IMV.

4.1 Mudança Social Qualitativa

A mobilização para resolver problemas sociais e demandas que são deixadas à margem pelas políticas públicas são o propósito das inovações sociais, assim como a Presidente do Aconchego acredita que o Irmão Mais Velho surgiu para atender o desenvolvimento das crianças em situação de acolhimento desde o início da vida. Permitindo que as crianças e adolescentes comecem a perceber que fazem parte da sociedade e de todas as ações que a compõem, assegurando o Artigo 4º da lei nº 8.069 do ECA:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende:

- a) primazia de receber proteção e socorro em quaisquer circunstâncias;
- b) precedência de atendimento nos serviços públicos ou de relevância pública;
- c) preferência na formulação e na execução das políticas sociais públicas;
- d) destinação privilegiada de recursos públicos nas áreas relacionadas com a proteção à infância e à juventude.

Cloutier (2003) propõe a inovação social como uma resposta a uma situação insatisfatória da sociedade. A Coordenadora Geral do IMV, a Presidente do Aconchego e a Assistente Social afirmaram essa colocação ao reconhecerem que a sociedade precisava ser provocada, de modo a enxergar a realidade das crianças e adolescentes abrigados e proporcionar uma mudança social no desenvolvimento deles. Mostrando para sociedade o real motivo dos acolhidos estarem ali e acabando com o forte preconceito criado em cima das instituições de acolhimento. Além disso conduzir os atores envolvidos, e os interessados nesse projeto, a buscar os direitos que garantem a satisfação das necessidades humanas e a participação desses jovens na comunidade, segundo o que a Coordenadora da Equipe Técnica relatou “Proporcionar momentos únicos para as crianças e trabalhar a capacidade de se relacionar e conviver com outros jovens”.

Um desenvolvimento de novos sistemas de ação com o intuito de promover uma mudança qualitativamente melhor, ou seja, uma realidade melhor que a anterior foi proposta por Novy e Leubolt (2005). E reafirmado pelo grupo A de entrevistadas, superando as adversidades e desafios, o projeto IMV procura aproveitar oportunidades para promover o desenvolvimento, a autoestima e o empoderamento das crianças e adolescentes abrigados. Além de trazer para os voluntários, alunos e ex-alunos dos colégios parceiros, o entendimento de que existe uma realidade diferente da vivida por eles, trazer a responsabilidade social à tona e refletir sobre seus comportamentos para com a sociedade e escolhas na vida pessoal e profissional.

4.2 Transformações Duradouras no Bem-Estar Coletivo

Buscando atender os interesses dos indivíduos, suas necessidades básicas e o bem-estar das coletividades são necessárias novas competências e formas de

participação para promover a cidadania (OCDE, 2007). Com a criação do Irmão Mais Velho, o Aconchego procurou trabalhar o voluntariado com jovens interessados em proporcionar transformações na vida dessas crianças e adolescentes. O comprometimento dos voluntários e a compreensão do seu valor para a organização era crucial para obter resultados duradouros, principalmente porque o objetivo do IMV é criar um vínculo afetivo com os abrigados e não realizar uma caridade pontual em datas festivas. A Presidente do Aconchego afirma que busca formar jovens e adultos sensibilizados, com o foco no social e na cidadania, que tragam uma visão e ação diferente do sistema, não esperando providências do governo e sim um olhar diferente que devolva o social.

A cooperação dos parceiros envolvidos é indispensável para que as mudanças gerem um impacto positivo e contínuo na realidade que o projeto atua. Com o decorrer do projeto é perceptível a melhora do comportamento, o maior interesse na escola e no futuro das crianças e adolescentes, os estudantes voluntários se tornam verdadeiros irmãos mais velhos e exemplos para eles, a Coordenadora Geral ressalta “Eles fazem oficinas juntos, aprendem um com o outro e veem suas dificuldades”.

Huber (1991) expõe que a construção de uma memória organizacional e o desenvolvimento das relações permite a aquisição de aprendizado necessário para melhorar o seu desempenho. Conforme relatado pelo grupo A de entrevistadas, existem acervos com relatórios que descrevem os trabalhos de cada encontro e seus propósitos, das capacitações e treinamentos realizados ao longo do projeto, assim como fotos e vivências que caracterizam o trabalho realizado e consolidam tudo o que vai sendo aprendido no projeto. Esse armazenamento possibilita a difusão e perpetuação dos conhecimentos adquiridos pelas equipes técnicas e os estudantes voluntários, contribuindo para novas soluções sociais que viabilizam a continuidade do projeto e propiciam que o grupo aprenda, reconheça e supere as dificuldades de modo conjunto.

Ainda de acordo com Huber (1991), essa memória organizacional permite adaptar-se aos novos ambientes e mudanças organizacionais. A Coordenadora Geral do Projeto alegou que a rotatividade do público nas instituições é alta e que é preciso lidar com diferentes demandas, o que reforça a necessidade de arquivar as práticas já realizadas. A memória organizacional criada pela ONG Aconchego permite que ocorra a reciclagem de ideias quando surge a oportunidade de reaplicar

alguma prática que já foi realizada anteriormente pelos voluntários, o acervo do Irmão Mais Velho é acessado e certa atividade volta a ser uma opção e é trabalhada pela a organização.

4.3 Autonomia na Tomada de Decisão

Os participantes do projeto acrescentam sua contribuição dentro das suas diferenças e limitações, os voluntários se sensibilizam para promover o social e mudar a realidade que lhes foi apresentada anteriormente. A Coordenadora da Equipe Técnica enfatizou que as ideias, decisões e opiniões são levadas para debate em reuniões, fortalecendo a lógica de que a tomada de decisão participativa encadeia uma multiplicidade de interpretações e possibilidades de ideias que corroboram para solucionar e criar soluções de forma conjunta.

Friedmann (1996) mostra que a autoestima e a valorização pessoal promovem uma maior participação, afirmação e novas capacidades. As entrevistadas do grupo A se mostraram unânimes ao relatar que as equipes técnicas são orientadas a ouvir as necessidades, sugestões e reclamações dos estudantes voluntários e dos abrigados. Segundo a Coordenadora Geral do Projeto IMV “as equipes atuam nas decisões que cabem”, quando a decisão é mais delicada ou envolve assuntos mais sérios, as informações são passadas para a coordenação geral da ONG Aconchego buscando a melhor solução.

Os entrevistados do grupo B concordaram que têm ampla participação e são muito bem recebidos quando estão dispostos a se envolver, reconhecendo que possuem grande influência no processo. O que foi confirmado pela Assistente Social e a Coordenadora da Equipe Técnica, os voluntários comprometidos reconhecem a sua função social e são proativos usando a sua liberdade para participar do grupo.

Do mesmo modo que é um dos objetivos do Irmão Mais Velho mostrar para os meninos e meninas do abrigo que é possível ocupar um lugar diferente na sociedade e que existe sim um futuro fora dali. A Presidente do Aconchego avalia que os voluntários compreendem a sua importância como referência para as crianças e adolescentes abrigados por reconhecerem o valor social que possuem na vida de cada um deles.

4.4 Conhecimento Partilhado e Troca de Informação

Construir uma estratégia de aprendizagem é essencial para a conscientização dos comportamentos organizacionais, da troca de informações e da construção do saber partilhado. Dentro da ONG Aconchego as ideias são discutidas conjuntamente para alcançar a melhora juntos, a Presidente afirma que sempre trabalham como uma unidade em busca de um mesmo objetivo, “Sonho que se sonha junto, é realidade”. Comprovando a suposição de Dees et al (2004) onde pessoas e recursos são mobilizados em um conjunto integrado de ações para um objetivo comum.

Considerando Nonaka e Takeuchi (1997), a aprendizagem organizacional surge da compreensão por parte dos colaboradores de como foi criado e construído um conhecimento. Manifesta-se dentro desse ponto a importância do comprometimento dos constituintes do Irmão Mais Velho, para que não ocorra grande rotatividade do voluntariado no projeto, pois isso torna possível aprimorar os conhecimentos adquiridos e prepara-los para serem disseminados para futuros voluntários. Foi possível observar na fala de todas as entrevistadas do grupo A a magnitude que o compromisso em ajudar o próximo e o comprometimento dos parceiros, da equipe, das instituições de acolhimento e dos estudantes é essencial para que ocorra o projeto.

Criar um compartilhamento de informações auxilia na produção, na interiorização, na gestão e na aplicação de todo o conhecimento adquirido dentro do âmbito organizacional e nas suas relações. No Irmão Mais Velho essa partilha ocorre por meio de documentos instrutivos, compartilhamento de pesquisas, dividindo as vivências e capacitações no início de cada semestre. Os voluntários mais antigos juntamente da equipe técnica passam os conhecimentos e habilidades mediante conversas, reciclagens de atividades, pelo convívio, pequenas reuniões antes e a troca de experiências depois dos encontros nas instituições. Essas informações foram observadas pela pesquisadora e atestada por todos os entrevistados, a troca de informação entre todos os atores do projeto é livre e ocorre abertamente. Além de que muitos conhecimentos e habilidades, de brincadeiras infantis até matérias escolares, são compartilhados entre os irmãos mais velhos e os próprios abrigados.

Huber (1991) indica três passos para trabalhar a troca de informação na organização: processar, interpretar e difundir as informações. Segundo as entrevistadas do grupo A, reuniões semanais ocorrem para compartilhar como ocorreram os encontros, discutir novas abordagens e correções, estruturar os próximos encontros e lidar com algum assunto pontual.

4.5 Motivação nos Ciclos de Aprendizagem

Estabelecer novos padrões de atividades, rotinas e lógicas foi um desafio no processo de criação do IMV, pois é necessário abranger um público de crianças e adolescentes de 0 a 18 anos sob medida protetiva. Permitir que cada voluntário reconhecesse o seu papel social foi essencial para construir ciclos de aprendizagem que explorassem vivências, experiências, comportamentos e atitudes que consolidariam uma estrutura com o foco social. Criando uma cultura organizacional com esse enfoque, a Presidente procurava desenvolver voluntários que estimassem a cidadania, a compaixão e o respeito ao próximo. Os outros entrevistados na pesquisa também apontaram valores que se mostrariam necessários no processo, a Coordenadora Geral acreditava no respeito as diferenças e ao espaço do outro, a Coordenadora da Equipe Técnica considerava o carisma e a disposição em participar e conviver com os abrigados e a Assistente Social julgava que os voluntários precisavam acreditar no potencial dessas crianças e adolescentes, ter compreensão e afeto. A partir da observação e nas entrevistas com os estudantes voluntários foi possível perceber que saber lidar com situações de tensão, o respeito mútuo, ter empatia e se colocar no lugar dos outros são valores julgados importantes por eles.

Buscando a eficiência do projeto e visando a maturação do conhecimento dentro da organização, ideias são desenvolvidas de acordo com a demanda da instituição de acolhimento, as necessidades e dificuldades dos próprios meninos acolhidos. Segundo as entrevistadas do grupo A ocorre uma elaboração de um cronograma pré-estabelecido no início do ano, mas dependendo do que precisa ser trabalho ou novas ideias que surgem no caminho ele é alterado para atende-las.

Simon (1965) apresenta a aprendizagem organizacional como o acúmulo de insights e ações satisfatórias dos indivíduos na solução de problemas impactando para o melhor resultado. Como citado pela Assistente Social “é indispensável que os voluntários entendam a realidade do projeto e o que é proposto nele”, a motivação para a aprendizagem surge no momento em que os parceiros e voluntários reconhecem que podem mudar a realidades dessas crianças. O Irmão Mais Velho proporciona ciclos de aprendizagem que são direcionados a induzir criatividade e o desenvolvimento de ideias, através de modelos mentais compartilhados, crenças e valores, processamento de informações e capacitações, e ainda, institucionalizando os conhecimentos para proporcionar futuras trocas de informações.

4.6 Equipes Flexíveis e Colaborativas

Transformar conhecimentos individuais em coletivos conduzem a organização a trabalhar como um só corpo e concretizar ações direcionadas para os objetivos organizacionais. Senge (1999) expõe que as equipes precisam ter uma visão compartilhada e ações derivadas de participação coletiva. A Presidente e a Coordenadora Geral do projeto manifestaram que ocorrem capacitações para compor a equipe técnica atuante, onde são passadas informações detalhadas do projeto, leituras que agregam valor, vivências e observações dos participantes mais antigos.

A Coordenadora Geral afirmou que a equipe que compõe o IMV é multidisciplinar, abrangendo diferentes perfis e áreas de conhecimento, possibilitando diferentes visões no desenvolvimento do projeto e mostrando flexibilidade para lidar com diferentes situações. Bouchard (1997) observa que os atores podem representar interesses diversos e pontos de vista antagônicos, exigindo que o processo contemple a conciliação e o ajustamento. Mesmo que algumas vezes possuam pontos de vista diferentes, as equipes sempre chegam a um entendimento, visto que a comunicação entre as elas é constante e ocorre abertamente. Todos os entrevistados expressaram o modo de livre e direta comunicação que ocorre entre eles por meio das redes sociais e casualmente no dia

a dia, oportunizando o entrosamento e aproximação das equipes e criando uma confiança entre eles.

O processo de aprendizagem visa o aproveitamento das competências desenvolvidas pela organização, aprendendo coletivamente e dividindo responsabilidades. A Coordenadora da Equipe Técnica e a Presidente compartilharam que quando existe algum congresso, curso, palestra ou especialização voltado para algum tema que possa incorporar conhecimento potencialmente útil para o ONG e o IMV, algum colaborador é enviado para realiza-lo e voltar compartilhando tudo que foi aprendido com os outros. A Assistente Social também menciona que quando alguma atividade mais pontual (circo, contação de histórias, artesanato) vai ser trabalhada no projeto, ocorre o devido treinamento dos voluntários juntamente com a equipe técnica.

O feedback dos encontros e atividades é recebido pelas técnicas das instituições de acolhimento, algumas vezes pelas mães sociais em conversas durante a própria intervenção do IMV e as próprias crianças reagem as atividades propostas de diferentes formas. Por parte dos estudantes, reuniões ao final de cada encontro são realizadas para partilhar as experiências e opiniões do dia e das atividades em geral.

4.7 Recursos

Alguns recursos se mostraram necessários para a construção do projeto, assim como para seu o desenvolvimento.

4.7.1 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros custeiam os gastos do projeto, transporte, alimentação, compras de materiais para cada tipo de atividade proposta. Parte desses recursos vem do bolso da equipe técnica e vaquinhas dos voluntários, além da arrecadação de fundos por intermédio de rifas, venda de tortas e meios que os

voluntários encontram para arrecadar. Ademais alguns parceiros colaboram com doações e investimentos.

O Irmão Mais Velho já contou com grandes apoios financeiros, em 2012 ganhou seu primeiro recurso trabalhando no congresso Enapa - Encontro Anual de Pais Adotivos e Grupos de Apoio à Adoção, em 2013 foi filiado ao Criança Esperança e continua buscando novos investimentos que proporcionem uma maior qualidade em seus processos.

4.7.2 Recursos Materiais

Por trabalhar com atividades lúdicas e pedagógicas, são necessários alguns materiais específicos para tornar viável o bom desenvolvimento das ações propostas. A cada nova proposta de práticas ou dinâmicas é requerido um material específico para a sua realização e para obtê-los é recorrido a parceiros, doações e concessões, assim esses materiais ganham forma e compõem o projeto.

4.7.3 Recursos Humanos

Durante o processo de criação do IMV, pessoas que já trabalhavam em outros projetos do Aconchego ajudaram no recrutamento para compor a equipe técnica. Formada essa equipe, o recrutamento de voluntários começou nas escolas parceiras e continua até os dias atuais. Sem os voluntários, estagiários e a equipe técnica o projeto se torna inviável, já que o contato entre as crianças e adolescentes com os voluntários é indispensável para criar um vínculo afetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi caracterizar o caminho que levou a ONG Aconchego a gerar uma inovação social por meio do projeto Irmão Mais Velho, explorando como ocorreu o seu surgimento, os participantes envolvidos no processo, o desenvolvimento do projeto, suas dificuldades e os resultados alcançados. Foram realizadas uma análise documental, entrevistas e observações participantes que permitiram conhecer o processo e analisar a participação das equipes no processo de aprendizagem, criação do conhecimento e implementação do projeto. Também foi constatado como ocorre a coordenação dos recursos internos e externos que influenciaram no aprendizado coletivo e quais elementos definiram o sistema de ação proposto pelo IMV que ocasionaram em uma inovação social.

O projeto Irmão Mais Velho surgiu em 2008, devido a necessidade de fornecer para as crianças e adolescentes que vivem em situação de acolhimento institucional um fortalecimento da convivência comunitária, a construção de vínculos afetivos e troca de experiências cotidianas. Os participantes do projeto são estudantes voluntários do 9º ano e do ensino médio de escolas privadas parceiras, juntamente com uma equipe técnica formada por profissionais de áreas variadas: assistentes sociais, psicólogos, pedagogos.

São desenvolvidas atividades lúdicas e culturais, jogos cooperativos, brincadeiras lúdicas, sessões de leitura, peças teatrais, visita a centros culturais e outros, visando criar um vínculo afetivo entre os grupos e aspirando diminuir os pré-conceitos que existem em cima das instituições de acolhimento. A construção de laços afetivos propõe apoio pedagógico, cultural e de lazer para as crianças e adolescentes acolhidos por meio da relação afetuosa e a convivência com os jovens voluntários.

Algumas dificuldades se mostraram presentes na construção do IMV, a primeira delas era encontrar pessoas que acreditassem na mudança que o projeto proporcionaria na vida dessas crianças. Desconstruir o preconceito em cima da instituição de acolhimento, mostrar o real motivo dos abrigados estarem ali e o que é o Abrigo Institucional. As próprias crianças abrigadas criam uma dificuldade na comunicação por muitas vezes estarem no abrigo contra a própria vontade, o que

mostra a importância da presença constante dos voluntários, para que seja construída uma confiança entre eles. Outro desafio era firmar a importância do compromisso dos parceiros com o projeto, por trabalhar os vínculos afetivos, era preciso mostrar o verdadeiro sentido e a relevância do voluntariado. Quando o Irmão Mais Velho dispõe de um fundo monetário, as atividades acontecem com grande qualidade e grande proporção. Os recursos financeiros aparecem como um obstáculo para a realização do projeto, mas não um impedimento para seu desenvolvimento, já que o foco é fortalecer vínculos afetivos e para isso usam os recursos humanos.

Com o Irmão Mais Velho foi possível trabalhar a construção social e novas relações com as crianças e adolescentes em medida protetiva, desenvolvendo a autonomia e a autoestima deles, proporcionando um sentimento de pertencimento a sociedade. Conjuntamente é realizado um trabalho com os estudantes parceiros, criando uma responsabilidade social em cada um deles e sensibilizando da existência da realidade dessas crianças e do papel de cada um no crescimento da vida dos abrigados.

No processo de aprendizagem e na criação do conhecimento as equipes têm ampla participação, desde no planejamento do encontro ou capacitação até a sua execução. As ideias são compartilhadas e planejadas nas reuniões para alcançar o melhor resultado na sua implementação e difusão. A coordenação dos recursos internos e externos são responsabilidade das Coordenadoras juntamente com a Presidente, elas alocam a quantidade de voluntários para cada abrigo, os materiais para a atividade do dia e definem onde haverá o investimento para o sucesso do projeto.

O Irmão Mais Velho veio para resolver uma situação social insatisfatória da sociedade e do bem-estar das crianças e adolescentes institucionalizadas em abrigos, promovendo a oportunidade de devolver o vínculo afetivo e a convivência comunitária por meio das relações sociais com outros jovens, assegurando a melhoria da qualidade de vida desses indivíduos. Promovendo ações e tecnologias sociais transformadoras em prol da convivência comunitária com o intuito de fortalecer os vínculos afetivos, tecer redes sociais e trocar experiências, contribuindo para o desenvolvimento das crianças e adolescentes das instituições. Criando uma aprendizagem por meio de um processo transformador e coletivo que auxilie na construção social, nas novas relações e estruturas sociais da sociedade.

A Aconchego é uma organização que não se orienta pelo lucro, assim, sua gestão e o envolvimento dos voluntários (equipe técnica, estudantes, estagiários) é caracterizado pelo voluntariado. A estratégia da ONG é definida pelos seus princípios, objetivos e sua missão, mas os pressupostos de gestão utilizados em empresas privadas não se aplicam totalmente à Aconchego. O engajamento de cada participante dentro da organização varia de acordo com o seu interesse e disposição para ajudar, o que pode facilitar na gestão e na tomada de decisão e ao mesmo tempo significar um empecilho. Para lidar com a alta demanda e muitas vezes a baixa quantidade de recursos, esse tipo organização precisa identificar novas oportunidades do ambiente e ser flexível a adaptações, buscando sempre parcerias de instituições governamentais e iniciativas privadas.

A pesquisa se ateve em abranger as informações de como foi o caminho percorrido pelo Irmão Mais Velho como uma inovação social. Sendo assim, uma limitação da mesma foi não ter colhido informações diretamente com as crianças e adolescentes das instituições de acolhimento, principalmente pelos fatores éticos e legais envolvidos na aparição desses abrigados. Caso houvesse a participação dos mesmos, os resultados seriam ainda mais completos e abrangentes. Para estudos futuros sugere-se que seja pesquisada como ocorre a gestão estratégica, de modo aprofundado, dentro de Organizações Não Governamentais para que seja gerada uma inovação social.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001.
- BOUCHARD, C. **L'innovation sociale existe-t-elle?** *Interface*, 18(6):41-42. 1997.
- BOUCHARD, M. J. **Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Quebec housing sector**. *Service Business*, v. 6, n. 1, p. 47 - 59, 2012.
- BRASIL. **Estatuto da criança e do adolescente**: Lei federal nº 8069, de 13 de julho de 1990. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, 2002.
- CLOUTIER, J.. Qu'est-ce que l'innovation sociale? **Crises**. 2003
- CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - CNAS; CONANDA. **Orientações Técnicas: Serviços de Acolhimento para Crianças e Adolescentes**: Brasília, DF, 2009.
- DEES, G.; ANDERSON, B.B.; WEI-SKILLEM. Strategies for Spreading Social Innovations. **Stanford Social Innovation Review**, p. 23-32, 2004.
- DIOGO, Vera; GUERRA, Paula. **A inovação social como utopia renovada: o caso da Associação Humanitária Habitat**. *Sociologia*, v. 25, p. 141-163, 2013.
- ELLIOTT, G. Character and Impact of Social Innovation in Higher Education. **International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning**, 2013.
- FERREIRA, Jorge. **A Inovação Social: Contributos para um Novo Modelo de Desenvolvement**. 2009.

FRIEDMANN, J. **Empowerment**: uma política de desenvolvimento alternativo. Celta, Lisboa, 1996.

GARVIN, David. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, Vol. 71, nº 4, pp. 78-91, 1993.

GODOI, Christiane Kleinübing; DE FREITAS, Sandra Margarete Ferreira; CARVALHO, Taís Baumgarten. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 30, 2011.

GONÇALVES, Andressa et al. CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO REALIZADO EM UMA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 2, p. 166-191, 2016.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.

GUTIÉRREZ, Roberto; REFICCO, Ezequiel; TRUJILLO, Diana. **Empresas sociales**: ¿ una especie en busca de reconocimiento?. **Revista de Administración**, São Paulo, v.41, n.4, p.404-418, out./nov./dez. 2006.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn? In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), Handbook of organizational design London: **Oxford University Press**, (pp. 8-27), 1981.

HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. In **Organization Science**, 1991.

MOURA, Maria Cristina; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia, desenvolvimento de competências e aprendizagem: da teoria à realidade organizacional. **Anais do**, v. 28, 2004.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. **Social Innovation**: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated. London, The Young Foundation. 2007.

NETO, Hernâni Veloso, Aprendizagem organizacional com a sinistralidade laboral, **International Journal on Working Conditions (RICOT Journal)**, No. 1, Porto: IS-FLUP, pp. 1-24, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. The economic impact of knowledge, p. 183, 1997.

NOVY, A.; LEUBOLT, B. **Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society**. Urban Studies. 2005.

Organisation for Economic Co-operation and Development . **The Social Economy - Building Inclusive Economies**. Noya, A. and Clarence E. (Editors). OECD Publishing, 2007.

PATIAS et al. Modelos de análise da inovação social: O que temos até agora?

PINHEIRO NETO, G. F.; ABREU, M. C. S. Inovação social em um empreendimento econômico solidário: alternativas para o enfrentamento da marginalização. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 12, n. 2, p. 1-18, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROYER, Douglas; DA SILVA, Frederico Fonseca; JOVTEI, Estanislau Gonçalves. O processo de aprendizagem organizacional em central cooperativa agroindustrial. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 20, n. 1, 2016.

SANTANA, A. C. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares e economia solidária: as transformações no “mundo” do trabalho. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XI, 2008. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2008. CD-ROM.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**; a arte e prática da organização que aprende. São Paulo, Best Seller, 1999

SILVA, S. B. da. As Inovações Sociais como um produto social, resultado de uma ator-rede. In: I Confresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2013, Fortaleza. Anais di I CBEO, 2013

SIMON, Herbert Alexander. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1965.ator

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M.; PACHECO, R. C. S. **An approach to learning in virtual organizations**. In: SIEBERT, Pascal; GRIESE, Joachim (Ed.). Organizatil virtualness and electronic commerce. Bern: Simowa Verlag Bern, 1999.

STEIL, A. V.; PACHECO, RCS. Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento: em um instituto privado de ciência e tecnologia. **Estratégia e Negócios**, v. 1, n. 2, p. 25-42, 2008.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. **Cahiers du CRISES**. Québec, 2005.

TYSZLER, Marcelo. Mudança social: uma arte? Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 6, p. 1017-1034, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro A de entrevista

Roteiro para os envolvidos no processo de criação do Irmão Mais Velho: a Presidente do Aconchego, a Coordenadora Geral do Projeto Irmão Mais Velho, a Assistente Social do Projeto e a Coordenadora da Equipe Técnica.

1. Qual foi a proposta do projeto e como foi definido o público alvo?
2. Quais recursos foram necessários para a construção do projeto? E quais para o seu desenvolvimento?
3. Como são armazenados os conhecimentos adquiridos no projeto e como ele é difundido?
4. Existem alguns valores, vivências ou impressões que se mostram relevantes no processo de criação do projeto?
5. Quais as maiores dificuldades e limitações na execução do projeto?
6. Como são estruturadas as etapas para concretizar cada encontro do Irmão Mais Velho?
7. Como ocorre a participação das equipes de trabalho nas decisões do projeto? E a dos voluntários?
8. De que modo ocorre a preparação das equipes para ir a campo?
9. Quais experiências, comportamentos e atitudes são consideradas para que ocorra a realização do projeto?
10. Quais canais de comunicação, vertical e horizontal, são existentes no processo?
11. Como o ambiente proporciona um compartilhamento de informações entre os voluntários?
12. Existe algum envolvimento dos voluntários na preparação dos encontros nas instituições de acolhimento e na captação de ideias para futuras ações?
13. Houve mudança na realidade das crianças e dos adolescentes a partir do momento que o projeto foi implantado?

14. De que maneira é recebido o feedback das atividades realizadas pelos voluntários e as equipes?
15. Como você observa os frutos alcançado ao longo dos anos com o projeto IMV?

Apêndice B – Roteiro B de entrevista

Roteiro para os voluntários

1. Você observa alguma vivência ou valores que se mostram relevantes dentro do projeto Irmão Mais Velho?
2. O conhecimento adquirido nas preparações para os encontros é disseminado para futuros voluntários?
3. Como ocorre a sua participação nas decisões do projeto Irmão Mais Velho?
4. Existem canais de comunicação entre os voluntários? E com as coordenadoras de Equipe?
5. Ocorre troca de informações entre os voluntários?
6. Você diria que está envolvido na preparação dos encontros nas instituições de acolhimento e na captação de ideias para futuras ações?