

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
E GESTÃO DE PROJETOS**

**IDENTIFICAÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA ATUAÇÃO COM PROJETOS DE
INOVAÇÃO SOCIAL NA ÁREA DA SAÚDE**

MARCOS SIMÕES DE CARVALHO

SÃO PAULO

2017

MARCOS SIMÕES DE CARVALHO

**IDENTIFICAÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA ATUAÇÃO COM PROJETOS DE
INOVAÇÃO SOCIAL NA ÁREA DA SAÚDE**

**IDENTIFICATION AND ADAPTATION OF THE BEST PRACTICES ON PROJECT
MANAGEMENT TO ACT WITH SOCIAL INNOVATION PROJECTS IN THE
HEALTHCARE FIELD**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Alves Patah

SÃO PAULO

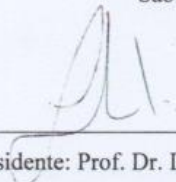
2017

MARCOS SIMÕES DE CARVALHO

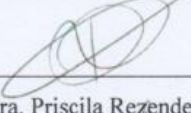
**IDENTIFICAÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA ATUAÇÃO COM PROJETOS DE
INOVAÇÃO SOCIAL NA ÁREA DA SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

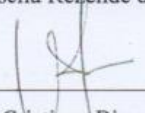
São Paulo, 31 de março de 2017



Presidente: Prof. Dr. Leandro Alves Patah – Orientador, UNINOVE



Membro: Profa. Dra. Priscila Rezende da Costa – UNINOVE



Membro: Profa. Dra. Cristiane Biazzin – FGV/EAESP

MARCOS SIMÕES DE CARVALHO

FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalho, Marcos Simões de.

Identificação e adaptação das melhores práticas de gerenciamento de projetos para atuação com projetos de inovação social na área da saúde. / Marcos Simões de Carvalho. 2017.

167 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Leandro Alves Patah.

1. Inovação social. 2. Gestão de projetos. 3. Saúde
2. Patah, Leandro Alves. II. Título

CDU 658.012.2

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha amada família.
À Gina Dias de Lima por ser minha maior força
de motivação e ao Gustavo Lima de Carvalho
por ser minha eterna fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do Mestrado Profissional em Administração e Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho por compartilharem todos os conhecimentos em sala de aula e em outros momentos nos quais se disponibilizaram a prestar esclarecimentos e contribuições para minha formação nesse curso.

Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Leandro Alves Patah por sua atuação precisa e encorajadora como meu orientador nessa jornada e por todo o auxílio e ensinamentos para que fosse possível a realização deste estudo.

Reconheço ainda toda atenção que recebi das professoras Rosária Russo, Priscila Rezende da Costa e Cristiane Biazzin durante as apresentações para as bancas de qualificação e de defesa dessa dissertação de mestrado, suas contribuições foram inestimáveis.

A todos os meus colegas de curso deixo um agradecimento carinhoso pela parceria, amizade, apoio mútuo e de termos sido um grupo que se permitiu desfrutar alegremente de todas as pressões que um curso de *stricto sensu* impõe sem perdermos o comprometimento com os objetivos maiores dessa batalha.

Não posso deixar de agradecer aos meus pais Cláudio Simões de Carvalho (in memoriam) e Celiza Pereira de Carvalho (in memoriam) por terem me ensinado a importância de buscar o conhecimento e de adotar valores simples e honestos de vida.

Por fim, agradeço à Universidade Nove de Julho pela oportunidade de ter realizado este curso e de ter possibilitado que eu avance em um grande passo para minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

RESUMO

O objetivo desse estudo foi identificar e adaptar as melhores práticas de gerenciamento de projetos para serem aplicadas em projetos de inovação social na área da saúde. O trabalho que se caracteriza como uma pesquisa qualitativa exploratória, utilizando entrevistas em profundidade e grupo focal confirmatório como técnicas de coleta de dados, consistiu em buscar na literatura sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade social, inovação social e gerenciamento de projetos, abordagens por meio das quais os autores apontam lacunas sobre rotinas administrativas e de gestão dos projetos que, caso sejam adotadas, permitam aumentar o potencial de sucesso das atividades relacionadas com a inovação social. Os resultados mostraram como os principais fatores que motivam o surgimento da inovação social podem ser gerenciados com base no desenvolvimento de elementos de competências específicos, consideração dos elementos organizacionais, bem como pela gestão dos elementos processuais e operacionais, fazendo com que os projetos tenham maior chance de atender adequadamente aos interesses e expectativas dos *stakeholders*. A organização dos processos relacionados ao gerenciamento dos projetos de inovação social na área da saúde resultou ainda na construção de um *framework* desenvolvido com a proposta de servir de instrumento aos profissionais que atuam nessa área. Sugere-se, entretanto, que estudos futuros sejam feitos em outras áreas com alta demanda por serviços a serem prestados à população, assim como se investigue um número maior de casos utilizando inclusive métodos de pesquisa quantitativa. Considerando que a maior parte da literatura sobre inovação social, até o momento, apresenta maiores considerações sobre os aspectos conceituais desse construto, o presente estudo traz como principal contribuição a possibilidade de investigação sobre as questões práticas a respeito do planejamento e execução dos projetos de inovação social, enquanto que do ponto de vista teórico o estudo contribui com uma nova abordagem que relaciona a disciplina de gerenciamento de projetos com o fenômeno da inovação social, contudo, sem se pretender como um trabalho que esgote o assunto. A apresentação do *framework* como ferramenta prática para a gestão dos projetos de inovação social se configura como um diferencial do estudo, além de ter sido utilizado como procedimento metodológico a realização de um grupo focal confirmatório com profissionais experientes em projetos de cunho social como forma de validar a proposta do modelo.

Palavras chave: inovação social; gestão de projetos; saúde

ABSTRACT

The objective of this study was to identify and adapt the best practices of project management to be applied in projects of social innovation in the healthcare area. The work that is characterized as an exploratory qualitative research, using in-depth interviews and confirmatory focus group as data collection techniques, consisted of searching the literature on sustainable development, social sustainability, social innovation and project management, for approaches through which the authors point out to gaps in the adoption of administrative and project management routines that increase the potential for success of activities related to social innovation. The results showed how the main factors that motivate the emergence of social innovation can be better managed based on the development of specific competence elements, consideration of the organizational elements, as well as the management of the procedural and operational elements, making the projects to adequately meet stakeholders' interests and expectations. The organization of the factors related to the management of social innovation projects in the healthcare area also resulted in the construction of a framework developed with the proposal of serving as an instrument for professionals working in this area. It is suggested, however, that future studies be done in other areas with high demand for services to be provided to the population, as well as investigate a greater number of cases using quantitative research methods. Considering that most of the literature on social innovation, to date, presents more considerations on the conceptual aspects of this construct, the present study brings as main contribution the possibility of research on the practical questions regarding the planning and execution of social innovation projects, whereas from the theoretical point of view the study contributes with a new approach that relates the discipline of project management with the phenomenon of social innovation, however, without intending as a work that exhausts the subject. The presentation of the framework as a practical tool for the management of social innovation projects is configured as a differential of the study, in addition to having been used as methodological procedure the accomplishment of a confirmatory focus group with professionals experienced in social projects as a way of validating the proposal of the model.

Keywords: social innovation; project management; healthcare

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANS - Agência Nacional de Saúde
APM - Association for Project Management
APMBoK - Association for Project Management Body of Knowledge
CRAS - Centro de Referência da Assistência Social
CREAS - Centro de Referência Especializado de Assistência Social
HIV - Human Immunodeficiency Virus
ICB 4 - Individual Competence Baseline
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
IPMA - International Project Management Association
ISO - International Organization for Standardization
PMI - Project Management Institute
PMBok - Project Management Body of Knowledge
PRINCE 2 - Project in Controlled Environment
RPM - Rethinking Project Management
SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SUS - Sistema Único de Saúde
UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância
WCED - World Commission on Environment and Development

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas de um ciclo estratégico de desenvolvimento sustentável	22
Figura 2	Obstáculos em gestão projetos na área de construções verdes	23
Figura 3	Indicadores de sustentabilidade social em diferentes setores.....	26
Figura 4	Os casos de inovação social envolvendo Benjamin Franklin	29
Figura 5	Desenvolvimento histórico das ações sociais	30
Figura 6	Elementos fundamentais da Inovação Social	31
Figura 7	Fases da Inovação Social	32
Figura 8	Contrastes e similaridades na economia e na inovação social	34
Figura 9	Principais características da gestão de projetos clássica e do RPM	41
Figura 10	Vantagens na utilização de boas práticas em gestão de projetos	43
Figura 11	Áreas de conhecimento do guia PMBoK e suas definições	45
Figura 12	Resumo dos capítulos introdutórios do guia PMBoK	46
Figura 13	Elementos de competência sobre as Perspectivas da gestão de projetos	49
Figura 14	Competências relacionadas às Pessoas envolvidas na gestão de projetos	49
Figura 15	Competência relacionadas com as Práticas da gestão de projetos	51
Figura 16	Estrutura do guia APMBok	52
Figura 17	Estrutura da norma ISO 26000	55
Figura 18	Síntese das principais abordagens sobre inovação social	59
Figura 19	Síntese da abordagem sobre <i>Stakeholders</i>	61
Figura 20	Síntese da abordagem sobre Escopo de projetos	63
Figura 21	Síntese da abordagem sobre as Comunicações no projeto	65
Figura 22	Síntese da abordagem sobre Custos de projetos	67
Figura 23	Síntese da abordagem sobre Riscos de projetos	69
Figura 24	Síntese da abordagem sobre Tempo de projetos	71
Figura 25	Síntese sobre influências organizacionais e conflitos em projetos	73
Figura 26	<i>Framework</i> para gerenciamento de projetos de inovação social	77
Figura 27	Justificativa dos elementos do <i>framework</i> e os respectivos autores	79

Figura 28	Matriz metodológica	81
Figura 29	Matriz de amarração da pesquisa	83
Figura 30	Características da empresa e dos entrevistados no Caso 1.....	87
Figura 31	Características da empresa e dos entrevistados no Caso 2.....	88
Figura 32	Características da empresa e dos entrevistados no Caso 3.....	89
Figura 33	Características da empresa e dos entrevistados no Caso 4.....	90
Figura 34	Proposições do estudo e roteiro de entrevista.....	92
Figura 35	Roteiro de entrevista por narrativa espontânea.....	94
Figura 36	Modelo para constituição do grupo focal confirmatório.....	97
Figura 37	Protocolo do estudo.....	99
Figura 38	Extratos das entrevistas referente à gestão dos <i>stakeholders</i>	102
Figura 39	Interesses, expectativas e engajamento dos <i>stakeholders</i>	105
Figura 40	Levantamento de requisitos e definição de escopo dos projetos	110
Figura 41	Definição de questões legais e atividades fora do escopo do projeto	112
Figura 42	Gestão dos conflitos, dos interesses e a relação com a comunidade local	115
Figura 43	Suporte financeiro dos projetos	120
Figura 44	Gestão de comunicações dos projetos	123
Figura 45	Riscos e oportunidades dos projetos	127
Figura 46	Narrativas espontâneas dos entrevistados	131
Figura 47	Participantes do grupo focal confirmatório	139
Figura 48	Análises das evidências a partir do grupo focal confirmatório	139
Figura 49	Versão final do <i>framework</i>	145
Figura 50	Fundamentação dos itens que constituem o framework	148

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1.1.	Questão de Pesquisa	15
1.2.	OBJETIVOS	16
1.3.	JUSTIFICATIVA	16
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1.	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	19
2.2.	SUSTENTABILIDADE SOCIAL	24
2.3.	INOVAÇÃO SOCIAL	27
2.4.	INOVAÇÃO SOCIAL NA ÁREA DA SAÚDE	35
2.5.	GESTÃO DE PROJETOS	38
2.6.	GUIAS DE BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	42
2.6.1.	PMBok	44
2.6.2.	IPMA <i>Competence Baseline</i> (ICB-4)	47
2.6.3.	APMBok	52
2.6.4.	ISO 26000	54
2.7.	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	56
2.7.1.	Síntese sobre a inovação social	56
2.7.2.	Síntese sobre o gerenciamento de projetos	60
2.7.2.1.	Gestão de <i>stakeholders</i>	60
2.7.2.2.	Gestão de escopo	62
2.7.2.3.	Gestão de comunicações	64
2.7.2.4.	Gestão de custos	67
2.7.2.5.	Gestão de riscos	68
2.7.2.6.	Gestão de tempo	70
2.7.2.7.	Influências organizacionais e gestão de conflitos	72
2.7.3.	Proposições do estudo	74
3.	APRESENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	77
4.	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	81
4.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	84

4.2.	UNIDADES DE ANÁLISE	85
4.2.1.	Caso 1 – Movimentos sociais.....	86
4.2.2.	Caso 2 – Serviços relacionados com a inovação social	87
4.2.3.	Caso 3 – Inovação social digital	89
4.2.4.	Caso 4 – Empresa social	90
4.3.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	91
4.4.	ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	92
4.5.	ROTEIRO DE ENTREVISTAS POR NARRATIVAS ESPONTÂNEAS	94
4.6.	EXECUÇÃO DO GRUPO FOCAL CONFIRMATÓRIO	96
4.7.	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	98
4.8.	PROTOCOLO DO ESTUDO	99
5.	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	101
5.1.	GETÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	101
5.2.	PLANEJAMENTO E CONTROLE	109
5.3.	GESTÃO DE CONFLITOS E INTERESSES	115
5.4.	SUPORTE FINANCEIRO DOS PROJETOS	119
5.5.	GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES	123
5.6.	RISCOS E OPORTUNIDADES	126
5.7.	DEPOIMENTOS POR MEIO DE NARRATIVAS ESPONTÂNEAS	131
5.8.	EVIDÊNCIAS DO GRUPO FOCAL CONFIRMATÓRIO	138
6.	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS	150
7.	CONCLUSÃO	151

1 INTRODUÇÃO

No ano de 1987 a *World Commission on Environment and Development* (WCED), também conhecida por *Brundtland Commission*, produziu um documento chamado *Our Common Future* (Burton, 1987) com o objetivo de fundamentar as discussões sobre os problemas de sustentabilidade global. A partir dos trabalhos da WCED o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser amplamente debatido e utilizado nas esferas governamental e empresarial, assim como pela imprensa e pela sociedade em geral (Harlow, Golub & Allenby, 2013). Em resumo, este conceito tem por objetivo traçar diretrizes para o enfrentamento dos principais desafios da humanidade e refletem as preocupações com as questões ambientais, econômicas e sociais (Hopwood, Mellor & O'Brien, 2005).

Barkemeyer, Holt, Preuss & Tsang (2014) destacam que até os dias de hoje são dois os principais aspectos que ocorrem em relação à atenção que o tema desenvolvimento sustentável tem recebido. O primeiro diz respeito às questões sobre a sustentabilidade organizacional e os *trade-offs* com os objetivos dos negócios corporativos. O segundo é referente à maior ênfase sobre as questões econômicas e ambientais em detrimento das questões sociais, o que de certa forma cria a ilusão de que os negócios corporativos podem ter objetivos de sustentabilidade sem dar atenção para questões sociais tal como a pobreza.

Desde os trabalhos do WCED, o tema desenvolvimento sustentável passou a ser analisado tanto sob uma abordagem multidimensional, que ocorre quando as questões econômicas, sociais e ambientais são analisadas conjuntamente, quanto unidimensional, quando as dimensões do desenvolvimento sustentável são analisadas separadamente (Littig & Grießler, 2005). Do ponto de vista unidimensional, considera-se que as questões sobre sustentabilidade social têm sido negligenciadas nas últimas décadas, principalmente devido ao fato de que o desenvolvimento humano sempre esteve mais associado às questões econômicas (Vallance, Perkins & Dixon, 2011). O interesse na dimensão social do desenvolvimento sustentável, entretanto, está ganhando mais destaque nos últimos anos devido a um novo olhar sobre a importância do aspecto humano no âmbito das organizações (Pfeffer, 2010), assim como no papel do cidadão em relação ao meio ambiente e no desenvolvimento das comunidades locais (Shrivastava & Kennelly, 2013).

Tirado, Morales & Lobato-Calleros (2015) destacam que, de forma geral, a sustentabilidade social se refere aos esforços para a redução da desigualdade social e espera-se, sobretudo que os programas dos governos alcancem este objetivo. Entretanto, houve um aumento exponencial na demanda social e existe uma lacuna deixada pelo Estado na prestação de serviços públicos, passando então a existir a figura de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos que se empenham em atender as necessidades da sociedade (Jones & Mucha, 2014). Da mesma forma, existem organizações com finalidades lucrativas que também estão adotando práticas que promovem a sustentabilidade social dos seus *stakeholders* internos e externos (Kira & Eijnatten, 2008), assim como ocorrem casos de colaboração interorganizacional para promover a sustentabilidade social ao nível local e regional (Sharma & Kearins, 2011).

Conforme Pol & Ville (2009) destacam, desde a década de 1990 veêm ocorrendo um esforço maior no desenvolvimento de ações inovadoras com o objetivo de propor soluções para as crescentes demandas sociais de forma a obter maior escala de atendimento com baixos custos operacionais. Por se tratar de um tipo crítico de inovação, esse tipo de atividade está sendo denominada por cientistas sociais de inovação social (Pol & Ville, 2009).

Segundo Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan & James (2015), os processos relativos à inovação social evidenciam oportunidades ainda inexploradas de negócios, as quais ocorrem conforme os administradores incorporam maior valor agregado às atividades de responsabilidade social das organizações. Os autores reforçam ainda que é necessário obter maior compreensão sobre como planejar, executar, gerenciar e integrar a inovação social nas estratégias corporativas com o objetivo de causar maior impacto social positivo como consequência dos resultados comerciais da empresa (Phillips et al., 2015).

Na área acadêmica, o estudo da inovação social está ganhando importância pelo fato de se tratar de atividades elaboradas para superar barreiras para o crescimento da economia global e melhorar a qualidade de vida das comunidades locais (Mulgan, Tucker & Sanders, 2007). Conforme destacado por Prahalad (2006), mesmo as grandes empresas multinacionais devem observar o movimento de globalização da economia de forma a contemplar um modelo de capitalismo inclusivo, elaborado para atender a porcentagem da população que compõe a base da pirâmide socioeconômica. Trata-se de um segmento composto por dois terços da população mundial que representa um mercado de trilhões de dólares, são pessoas que não devem ser vistas

apenas como meros necessitados, mas sim como indivíduos e famílias que aspiram sua inclusão no mercado consumidor (Prahalad, 2006).

Em especial sobre a área da saúde, que constitui a área focal deste estudo, defende-se a ideia de que para otimizar o potencial da inovação social em trazer novas soluções para os problemas deste setor deve-se procurar a convergência entre duas escolas de pensamento distintas: a primeira delas caracteriza-se pela busca por soluções tecnológicas e a segunda possui foco em soluções sistêmicas decorrentes de políticas públicas e da produção científica (Gardner, Acharya & Yach, 2007).

As demandas da área de saúde estão envoltas por diversos aspectos e problemas que, ao mesmo tempo em que necessitam de soluções inovadoras, proporcionam novas oportunidades de negócios, conforme destacado por Edwards-Schachter, Matti & Alcántara (2012). Faz-se necessário, entretanto se obter boa compreensão sobre os processos gerenciais, indicadores de resultado, planejamento e execução que compreendem os projetos de inovação social na saúde para que seja possível investir recursos de forma adequada e potencializar o retorno sobre o investimento realizado (Edwards-Schachter et al., 2012).

Especificamente sobre a inovação social na área da saúde, considera-se que esta abordagem tem o potencial de promover a equidade no sistema de saúde (Mason, Barraket, Friel, O'Rourke & Stenta, 2015), o que é feito principalmente por meio da participação colaborativa da sociedade e do empoderamento dos atores envolvidos nas demandas de promoção de saúde e qualidade de vida da população (Edwards-Schachter et al., 2012).

Considera-se, contudo, que se por um lado os aspectos gerenciais relacionados com a inovação social necessitam serem aprimorados (Phillips et al., 2015; Edwards-Schachter et al., 2012), por outro lado o gerenciamento de projetos se tornou a ferramenta mais eficaz para que as empresas melhorem o desempenho organizacional de suas atividades com o objetivo de obter os melhores resultados em seus negócios (Parker, Charlton, Ribeiro & Pathak, 2013). Outra razão para a adoção do gerenciamento de projetos nas organizações é a constante necessidade de desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos e oferta de serviços que tem feito com que as empresas adotem os projetos como uma de suas atividades mais centrais para potencializar a conquista de seus objetivos comerciais (Sausser, Reilly & Shenhar, 2009).

A importância das boas práticas em gerenciamento de projetos e seu consequente impacto positivo sobre o desempenho organizacional é confirmado pelo nível de maturidade na adoção

dos modelos de gestão preconizados na área, assim como pela capacitação técnica dos praticantes (Carvalho, Patah & Bido, 2015). Com a crescente importância do gerenciamento de projetos nas organizações, ocorre que os chamados guias de boas práticas ganham expressão e atendem de forma específica as diferentes demandas e características dos projetos nas atividades das empresas (Macek, 2010). Pressupõe-se que o mesmo deva ocorrer com projetos de inovação social sendo necessário, porém, a realização de estudos empíricos que confirmem ou refutem essa ideia.

Em última análise, na medida em que as atividades com foco nas questões da sustentabilidade social estão sendo organizadas em forma de projetos, incluindo-se as iniciativas caracterizadas como projetos de inovação social (Vifell & Soneryd, 2012), justifica-se a necessidade de se verificar como a prática do gerenciamento de projetos deve ser adaptada e utilizada em tais atividades, em especial na área da saúde que é assumida como um componente delimitador do escopo do presente estudo.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

As atividades econômicas decorrentes do livre comércio juntamente com o aumento no número de habitantes no planeta têm sido consideradas fatores fundamentais para o agravamento dos problemas ambientais, econômicos e sociais observados na atualidade (Hopwood, Mellor & O'Brien, 2005). No que concerne às questões sociais, são inúmeros os problemas a serem enfrentados em diversas frentes, tais como: educação, segurança pública, habitação, geração de renda, qualificação profissional e saúde (Pol & Ville, 2009).

Em relação à saúde, no Brasil a Constituição de 1988 a considera como um direito básico do cidadão o que é consolidado pela Lei Orgânica 8.080/90 com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS). Apesar de muitos avanços o setor de saúde pública brasileiro enfrenta diversos problemas, tais como: o tamanho do território nacional, desigualdade de recursos entre as regiões urbanas e rurais, divergência de interesses políticos e má gestão de recursos financeiros (Boch, Rotondaro & Meynhardt, 2014).

Quanto ao segmento de saúde privada, sua regulamentação ocorreu em 1998 com a promulgação da Lei Federal 9.656 que legisla sobre as empresas particulares operadoras de saúde, enquanto que em 2000 a Lei Federal 9.961 criou a Agência Nacional de Saúde (ANS)

ligada ao Ministério da Saúde com o objetivo de criar as estratégias nacionais para regular as atividades das empresas desse setor. O desafio que surge, entretanto, consiste em conciliar os interesses capitalistas das empresas privadas com os objetivos de proteção social do SUS, essa divergência proporciona a ocorrência de muitos casos de deficiência no atendimento aos usuários dos serviços privados (Silva & Rodrigues, 2015).

Um dos maiores impactos negativos da ineficiência do SUS e também do jogo de interesses das operadoras privadas de saúde sobre o atendimento dos usuários se dá em relação ao tempo de espera pelos atendimentos ambulatoriais e realização de exames. No Brasil, portanto, o fato de uma pessoa possuir um plano privado de saúde não significa necessariamente ter acesso a um serviço de melhor qualidade, visto que o tempo médio de espera por consultas, exames e procedimentos cirúrgicos pode chegar a três meses na rede privada (Ferraz & Bassette, 2013) e em seis meses no SUS (Datafolha, 2014).

Análises dessa situação realizadas sob a lente da inovação social permitem identificar oportunidades de negócios ainda inexploradas e que ocorrem ao passo em que as empresas incorporam maior valor agregado às suas atividades de responsabilidade social, sendo necessário, entretanto buscar maior compreensão sobre como ocorrem os processos e o desenvolvimento dos projetos de inovação social (Phillips et al., 2015).

A capacidade de obter um ótimo entendimento e conhecimentos aprofundados sobre os problemas que resultam nas demandas sociais, assim como dominar os processos de gestão dos projetos de inovação social trazem o potencial de se conquistar retornos sobre os investimentos realizados que outros com menos discernimento certamente irão desprezar (Brest & Born, 2013).

1.1.1. Questão de Pesquisa

Diante das necessidades de aprimorar as práticas gerenciais dos projetos de inovação social (Phillips et al., 2015) e considerando que as organizações estão adotando os projetos como forma de potencializar a conquista de seus objetivos comerciais (Sauser, Reilly & Shenhar, 2009) e ainda que as boas práticas em gerenciamento de projetos possuem impacto positivo sobre o desempenho nos modelos de gestão (Carvalho, Patah & Bido, 2015), pretende-se, com a realização deste estudo, responder a seguinte questão de pesquisa:

Como as boas práticas de gerenciamento de projetos podem ser adaptadas e aplicadas aos projetos de inovação social na área da saúde?

1.2. OBJETIVOS

Considerando a necessidade de obter melhor compreensão sobre como boas práticas de gerenciamento de projetos podem ser adaptadas e melhor aplicadas em projetos de inovação social na área da saúde, o presente estudo foi elaborado com o seguinte objetivo geral:

Identificar as boas práticas de gerenciamentos de projetos a serem adaptadas e aplicadas em projetos de inovação social na área da saúde.

Para a consecução do objetivo geral do estudo, os objetivos específicos descritos a seguir foram estabelecidos como etapas a serem cumpridas:

1. Analisar as boas práticas de gerenciamento de projetos quanto a sua aplicabilidade nos projetos de inovação social na área da saúde,
2. Propor um *framework* contemplando as boas práticas de gestão de projetos adaptadas aos projetos de inovação social na área da saúde,
3. Analisar a aderência do *framework* em projetos de inovação social na área da saúde.

1.3. JUSTIFICATIVA

Ao mesmo tempo em que a saúde da população é um grande problema para os governos, ela traz consideráveis oportunidades de negócios para o setor privado (Phillips et al. 2015). Devido às dimensões dos problemas neste segmento, as soluções propostas devem considerar o potencial de escalabilidade, possuírem baixo custo operacional, serem replicáveis e na maioria das vezes contar com orçamentos reduzidos e temporários, de tal forma que o empenho em processos de inovação é indispensável para proporcionar maior conquista de resultados positivos nesta área (Gardner, Acharya & Yach, 2007).

As crescentes demandas sociais, que promovem a busca por processos inovadores, resultam no surgimento da inovação social que se tornou tema de grande interesse por parte de pesquisadores, empreendedores e órgãos governamentais (Shaw & de Bruim, 2013). Verifica-se também que a atenção de empreendedores está se voltando para as comunidades de baixa renda,

alavancando novos negócios e promovendo o desenvolvimento de regiões carentes, tendo os projetos de inovação social como aspecto central desse movimento (Maclean, Harvey & Gordon, 2012).

Na medida em que a inovação social ganha maior relevância, os pesquisadores buscam entender como este fenômeno se desenvolve. Neste sentido, Phillips et al. (2015) desenvolveram uma revisão de literatura e demonstraram nas análises dos 308 artigos da amostra que as principais áreas temáticas encontradas foram: papel do empreendedor, sistemas de *network*, tipologia, instituições, parcerias entre setores, comunidade, recursos e capacidades, fatores de sucesso, cultura e política. Em um estudo bibliométrico realizado por Silveira & Zilber (2016), verificou-se que os termos mais citados entre os 179 artigos pesquisados são: inovação e empreendedorismo social, observou-se ainda que nos últimos anos está ocorrendo um aumento no número de publicações sobre o tema, porém com predominância do cunho teórico dos estudos. Com base nesses trabalhos de revisão, se evidencia que as questões gerenciais e operacionais dos projetos de inovação social carecem de estudos mais aprofundados que permitam avançar na sua compreensão e aplicação prática.

Por outro lado a disciplina de gerenciamento de projetos, que já está bem consolidada em áreas como a engenharia, tecnologia da informação, cadeia de suprimentos e na administração de empresas (Eastham et al. 2014; Levitt, 2011; Braglia & Frosolini, 2014; Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014), ainda pode oferecer maiores contribuições para os projetos de desenvolvimento sustentável, como é o caso dos projetos de inovação social, inclusive potencializando a conquista dos objetivos sociais para os quais as iniciativas foram idealizadas, elaboradas e executadas (Vifell & Soneryd, 2012).

Por fim, a realização do presente estudo pretende colaborar com os profissionais engajados na condução de projetos de inovação social na área da saúde, apresentando-lhes um instrumento que os auxiliem de forma prática em suas tarefas. Da mesma forma, sob o ponto de vista teórico, pretende-se contribuir com o entendimento sobre como as práticas pertinentes à disciplina de gerenciamento de projetos podem se aplicar em projetos de inovação social, especialmente na área da saúde.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este projeto de dissertação compreende sete capítulos, sendo que após os tópicos introdutórios desta primeira parte segue-se o segundo capítulo trazendo o referencial teórico dividido em dois pólos. O primeiro trata em maior profundidade das questões relativas ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade social, as quais levam ao surgimento de projetos de inovação social e mais especificamente da inovação social na área da saúde. No segundo pólo teórico são abordados temas sobre o gerenciamento de projetos, avançando para um maior detalhamento do uso dos principais guias de boas práticas utilizados nesta área, assim como uma análise da norma técnica sobre a responsabilidade social corporativa (ISO 26000) e qual o relacionamento destas com as necessidades gerenciais dos projetos de inovação social.

O terceiro capítulo apresenta a versão do *framework* para gerenciamento de projetos de inovação social na saúde com embasamento dos respectivos autores estudados. O quarto capítulo apresenta o detalhamento da metodologia e as técnicas de pesquisa utilizadas no presente estudo, constando nesta parte o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta e as técnicas de análise dos dados, assim como as limitações do estudo.

O quinto capítulo apresenta a análise das evidências apuradas na realização deste trabalho, bem como a discussão dos resultados encontrados. No capítulo seis são apresentadas as contribuições para a prática do gerenciamento de projetos de inovação social na área da saúde e o acréscimo que pôde ser conferido para o entendimento teórico com o estudo desse tema. Por fim, no capítulo sete as conclusões e considerações finais são relatadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão tratados os construtos estudados para a composição deste projeto de dissertação, os quais se apresentam em dois pólos teóricos. O primeiro refere-se às questões do desenvolvimento sustentável e sua evolução histórica com consequente surgimento da inovação social e uma abordagem sobre projetos inovadores na área da saúde. No segundo pólo teórico são apresentados temas referente à disciplina de gerenciamento de projetos e um maior detalhamento dos principais guias utilizados por organizações e profissionais deste campo profissional. Por fim é apresentada uma síntese sobre o relacionamento das boas práticas de gerenciamento de projetos com as necessidades gerenciais dos projetos de inovação social.

2.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

De forma geral o desenvolvimento sustentável está relacionado com uma combinação de preocupações com as questões ambientais, sociais e econômicas (Harlow, Golub & Allenby, 2013). Sua definição, segundo o documento *Our Common Future* da WCED, é “uma forma de desenvolvimento que permita com que as gerações futuras tenham oportunidades de desfrutar do meio ambiente da mesma forma que as gerações que as precederam” (Burton, 1987). Especialistas consideram, entretanto que o padrão de desenvolvimento econômico existente, em termos globais, tem prejudicado o meio ambiente do qual dependemos e falhado na erradicação da pobreza ou da redução na diferença de desenvolvimento entre as nações (Hopwood, Mellor & O’Brien, 2005).

Há décadas se discute as contradições sobre as necessidades de ajuste do comportamento humano em suas atividades de exploração comercial que agredem e comprometem o equilíbrio ambiental, assim como provocam inúmeros fatores de desigualdade social (Steurer & Hametner, 2013). Este fato se reflete inclusive na abordagem generalista que se atribui ao termo desenvolvimento sustentável na medida em que se enfatiza a necessidade de se viver dentro de limites ecológicos, mas se permite a adoção de uma ideia otimista de progresso (Redclift, 2005). A definição e uso mais exato do termo desenvolvimento sustentável, conforme defendem Fergus

& Rowney (2005) tem o potencial de levar a uma melhor compreensão das necessidades e urgência de engajamento no desenvolvimento equilibrado da sociedade.

Em se tratando das formas nas quais as necessidades humanas são expressas no contexto do desenvolvimento sustentável, alguns pesquisadores atribuem a este aspecto as preocupações com o suprimento de necessidades básicas dos seres humanos como saúde, habitação, água e alimentos, enquanto sob outro olhar encontram-se argumentos sobre necessidades mais relacionadas com questões psicológicas e comportamentais concomitantes com as decisões sobre estilo de vida do indivíduo, decisões no campo da política e posicionamento estratégico das organizações (Lessmann & Rauschmayer, 2013).

Segundo Loorbach (2010), o modelo *top-down* de governança empregado por políticas nacionais e internacionais, principalmente de países ocidentais, está entre os muitos fatores que não favorecem com que o desenvolvimento sustentável seja planejado e nem que ele surja espontaneamente. Isso implica em que uma nova relação entre o Estado, o mercado e a sociedade seja estabelecida para que se criem novas formas de facilitar os processos por meio dos quais ideias inovadoras e políticas públicas entrem na agenda para a resolução dos problemas de sustentabilidade a nível global e regional (Loorbach, 2010).

Por outro lado, um maior entendimento e interesse sobre a relação do homem com a natureza e mesmo da relação entre as pessoas está fortalecendo as discussões sobre o desenvolvimento sustentável (Hopwood et al., 2005), assim como as estratégias organizacionais têm sido redefinidas, tanto nas empresas sediadas em países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento para que estas se atentem e atendam, além das questões econômicas, também as demandas das questões sociais e ambientais (Abreu, Cunha, & Barlow, 2015).

Desde os trabalhos da *Brundtland Commission* no WCED em 1987 houve uma mudança na abordagem sobre o desenvolvimento sustentável, a princípio o foco das discussões recaía sobre as necessidades ambientais e sociais, enquanto que mais recentemente os principais debates se concentram nos direitos relacionados com uma agenda econômica que considera questões como capital social, capital natural, propriedade intelectual e a segurança humana em relação à preservação do meio ambiente (Redclift, 2005; Westley et al., 2011).

No sentido de garantir o respeito a tais direitos, é comum que regulamentações com foco nas questões relativas ao desenvolvimento sustentável sejam criadas pelos governos na forma de marcos regulatórios com os quais as comunidades, indivíduos e as organizações necessitam se

ajustar, sendo assim, práticas administrativas precisam ser adotadas e passa a existir a interação de grupos de *stakeholders* corporativos, governamentais e comunitários na gestão da sustentabilidade (Steurer, Langer, Konrad & Martinuzzi, 2005). As questões relativas à tomada de decisão sobre os problemas com o desenvolvimento sustentável, principalmente as que se referem a projetos complexos envolvendo objetivos múltiplos e diferentes grupos de *stakeholders*, precisam ser gerenciadas de forma a transformar as preferências individuais em preferências coletivas, resolvendo possíveis conflitos sociais e institucionais, assim como superando os objetivos egoístas das partes envolvidas (De Brucker, Macharis & Verbeke, 2013).

Se por um lado é verificada a existência de diversos programas e agências que visam o desenvolvimento, sendo orientado por uma série de princípios relacionados com equidade, empoderamento e com o desenvolvimento econômico e ambiental, por outro lado muitos teóricos argumentam que as agendas governamentais e os meios de regulamentação têm se tornado aderentes à conceitos neoliberais que promovem o empreendedorismo baseado nos atributos do mercado gerando a inequidade social e a exploração de recursos naturais (Raco, 2005).

Do ponto de vista da ciência, conforme argumentam Hjorth & Bagheri (2006), acredita-se que a tecnologia é capaz de oferecer soluções para quase todos os problemas da sociedade moderna. Entretanto, espera-se ainda que a ciência e a tecnologia respondam de forma mais efetiva aos desafios relacionados com o desenvolvimento sustentável. Segundo tais autores, isto ocorre pelo fato se tratar de um campo composto por projetos contínuos, que não possuem um término claramente estabelecido, e são formados por processos permanentes em um sistema dinâmico com os quais é necessário haver preocupações constantes (Hjorth & Bagheri, 2006).

Seyfang & Smith (2007) argumentam ainda que, aparentemente, todos estão engajados com o desenvolvimento sustentável, mas nem todo mundo está buscando a sustentabilidade da mesma forma. Algumas das formas que estão proporcionando um modelo *botton-up* de ações que objetivam o desenvolvimento de ações sustentáveis se apresentam na configuração de inovações sociais, assim como inovações tecnológicas, novos arranjos organizacionais e novas ferramentas, as quais são aplicadas em diferentes áreas e proporção de escala, bons exemplos são a aplicação dos conceitos de tecnologia verde e a agricultura familiar (Seyfang & Smith, 2007).

O estudo de Steurer & Hametner (2013) aplicados a 24 programas relacionados com desenvolvimento sustentável em países da União Europeia fornece dados sobre indicadores e estratégias que proporcionam a apresentação de um *framework* para análise dos processos que

vão do direcionamento da agenda política até a definição de objetivos e adoção de políticas públicas sobre sustentabilidade conforme é ilustrado pela Figura 1.

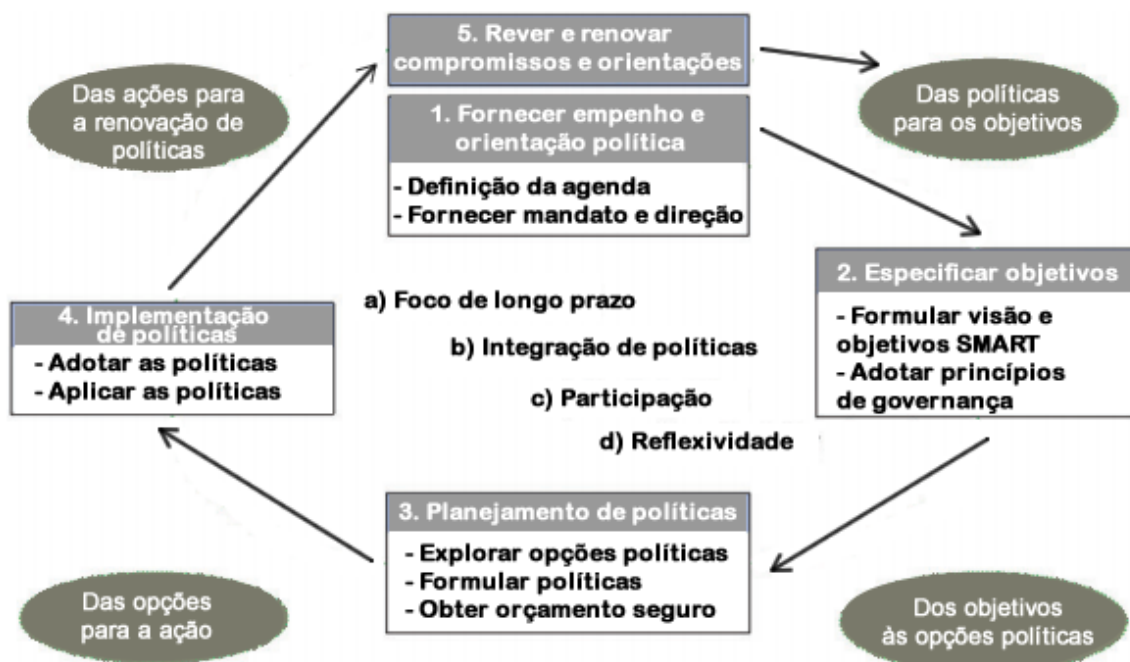


Figura 1: Etapas de um ciclo estratégico de desenvolvimento sustentável

Fonte: Adaptado de Steurer & Hametner (2013)

No *framework* proposto por Steurer & Hametner (2013), um ciclo estratégico que visa a adoção de políticas públicas para apoio ao desenvolvimento sustentável é apresentado. O modelo se divide em quatro fases distintas, na primeira fase os objetivos devem ser especificados para que, na segunda fase, o planejamento das opções políticas e do orçamento necessário possa ser realizado. Na terceira fase, após a definição das opções viáveis deve-se partir para a ação efetiva quando as opções políticas são adotadas e aplicadas, enquanto que na quarta fase, com as opções políticas já em execução, pode-se adotar a renovação das práticas em execução para rever e renovar os compromissos e as metas estabelecidas inicialmente.

Uma das indústrias que mais tem recebido atenção do ponto de vista do desenvolvimento sustentável são as denominadas construções verdes, entretanto o gerenciamento de projetos deste tipo de empreendimento demonstra claramente quais são os principais obstáculos a serem superados nesta área, sendo eles de ordem técnica, motivos financeiros, obstáculos políticos ou

culturais (Hwang & Tan, 2012). Esses autores analisaram o segmento de construções verdes em Singapura e entrevistaram 31 profissionais que tiveram atuação em projetos premiados e com mais de três anos de experiência no setor, os resultados são mostrados na Figura 2 a seguir, em ordem de importância nas análises do estudo.

Nº.	OBSTÁCULOS
1	Alto custo de projetos <i>premium</i> de construção verde
2	Falta de comunicação e interesse entre os membros das equipes do projeto
3	Falta de experiência necessária para atuação com construções verdes
4	Falta de conhecimentos sobre os princípios da construção verde
5	Falta de gerenciamento e tempo para implementar as práticas de construção verde
6	Falta de interesse expresso do cliente em demandas do mercado
7	Falta de interesse expresso por parte dos membros da equipe de projeto
8	Resistência à mudança das práticas convencionais para as práticas verdes pelos empregados das companhias
9	Falta de apoio do governo (Ex.: Iniciativas) para construções sustentáveis
10	As práticas de construção verde são caras de se implementar
11	Falta de informação sobre produtos verdes e sistemas de construção
12	Falta de credibilidade nas pesquisas sobre os benefícios das construções verdes
13	Códigos e regulamentações complexos sobre construção verde e construções sustentáveis

Figura 2: Obstáculos em gestão projetos na área de construções verdes

Fonte: Hwang & Tan (2012)

Hwang & Tan (2012) argumentam que apesar do crescente interesse por projetos que contemplem questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável, como é o caso das construções verdes, os patrocinadores e as equipes envolvidas em tais projetos frequentemente se deparam com obstáculos de tal magnitude que podem impedir a realização do projeto ou ao menos inibir que um número maior deles seja implementado.

Do ponto de vista das atividades econômicas, é frequente o uso de conceitos relacionados com o desenvolvimento de ações com objetivo de promover a satisfação de necessidades humanas e que, em geral, levam a um exagerado comportamento consumista não sustentável com consequente degradação dos recursos naturais (Sen, 2000). Em contraposição a esta visão, porém surge a ideia de promoção do consumo sustentável, cuja proposta central passa da satisfação das

necessidades para o direito em ter acesso a produtos e serviços básicos levando a um maior alinhamento com o desenvolvimento sustentável (Sen, 2000).

Visto que a sustentabilidade ambiental está definida pelas atividades exercidas dentro dos limites dos recursos naturais e a sustentabilidade econômica possuindo estreita relação com a produção de bens de consumo, por sua vez a sustentabilidade social pode ser compreendida pela adoção de um modo de vida saudável e que satisfaça as necessidades e direitos das pessoas e das comunidades de forma equilibrada e integrada com o meio ambiente e com as questões econômicas. Em síntese, a sustentabilidade social está diretamente relacionada com a satisfação do bem estar da humanidade (Rogers, Gardner & Carlson, 2013) e será abordada com maior detalhe no próximo tópico.

2.2. SUSTENTABILIDADE SOCIAL

Nas últimas décadas a dimensão da sustentabilidade social, apesar da sua relevância em relação às questões do desenvolvimento sustentável, tem sido utilizada de forma tão genérica e até mesmo caótica que o entendimento sobre seu significado conceitual compromete sua importância e utilidade prática (Vallance, Perkins & Dixon, 2011). Segundo estes autores, a sustentabilidade social pode ser definida como “a habilidade de uma comunidade em desenvolver processos e estruturas com as quais não somente atendam às necessidades de seus membros atuais, mas também apoie a habilidade de gerações futuras em manter a comunidade saudável”.

De fato, o documento que serve como uma das principais referências sobre os temas relacionados com o desenvolvimento sustentável criado pelo *World Commission on Environment and Development* em 1987 não faz menção ao termo sustentabilidade social, entretanto devido ao seu teor e abordagem integrada sobre as questões econômicas, ambientais e sociais deixa evidente que os princípios de equidade social devem ser aplicados de forma a contemplar a redução da pobreza, questões habitacionais, equidade na saúde, desenvolvimento comunitário, direitos humanos, direitos do trabalho, além de responsabilidade e justiça social (Brundtland Commission, 1987).

No sentido de se reduzir a desigualdade social, em especial nos países em desenvolvimento, muitos programas sociais são desenvolvidos com foco na promoção de equidade social (Maxim, Spangenberg, & O'Connor, 2009). Os programas do governo são

essenciais no combate à desigualdade social, entretanto, eles nem sempre atingem o nível desejado de eficiência e equidade, e se tornam cada vez mais caros na medida em que surge a necessidade de atender um número maior de pessoas (Maxim, Spangenberg, & O'Connor, 2009).

As principais dificuldades do governo em atender de forma satisfatória os dois critérios ocorrem, em grande parte, pela impossibilidade de geração de lucro em seus programas sociais, o que torna ainda mais importante a existência de bons indicadores e modelos de gestão financeira para nortear suas ações (Tirado, Morales, & Lobato-Calleros, 2015). Esforços para atender a lacuna na prestação de serviços públicos deixada pelo Estado é então preenchida por organizações da sociedade civil que há muitos anos veem atuando nessa frente e as quais também possuem a necessidade, e certa obrigação ética, em adotar e apresentar indicadores e manter a eficiência de sua gestão em relação à sustentabilidade social (Jones & Mucha, 2014).

Em decorrência das necessidades de se atentar para as questões que envolvem o desenvolvimento sustentável, organizações com finalidades lucrativas também estão adotando práticas que promovem a sustentabilidade social dos seus *stakeholders* internos e externos (Kira & Eijnatten, 2008), da mesma forma ocorrem casos de colaboração interorganizacional para promover a sustentabilidade ao nível local e regional (Sharma & Kearins, 2011).

Pensando que no longo prazo as futuras sociedades devam não somente preservar, mas também melhorar as questões da sustentabilidade social, Bijl (2011) propõe maiores investigações sobre: (i) qualidade de vida, capital e coesão social, (ii) sustentabilidade do que, por que, para quem e os *trade-offs* inerentes à esta questão, (iii) aspectos de governança pública e privada, (iv) valores e opiniões públicas em relação à sustentabilidade e (v) políticas de sustentabilidade a nível nacional e internacional.

Por sua vez Vifell & Soneryd (2012) destacam que as atividades realizadas para contemplar a sustentabilidade social podem ser vistas como projetos que envolvem um amplo número de participantes, de forma que a liderança de tais projetos assume um papel decisivo para que os objetivos de sustentabilidade sejam contemplados no escopo e atingidos na sua execução. Faz-se importante, então, que o gerente de projetos faça uma seleção rigorosa dos participantes, promova a comunicação e aquisição de conhecimentos sobre as questões sociais, ambientais e econômicas envolvidas e administre os *trade-offs*, riscos e oportunidades, assim como os conflitos inerentes a esta tipologia de projeto (Vifell & Soneryd, 2012).

Alguns exemplos de projetos que ao serem desenvolvidos contemplaram as questões relacionadas com a sustentabilidade social podem ser verificados por estudos nas áreas de: revitalização urbana (Chan & Lee, 2008); transporte público (Holden, 2012) e megaeventos esportivos (Minnaert, 2012). As questões relacionadas com a sustentabilidade social identificadas pelos autores mencionados estão apresentadas na Figura 3 a seguir.

AUTORES	TEMAS	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL
Chan & Lee (2008)	Revitalização urbana	Satisfação de requisitos de bem estar
		Conservação de recursos ambientais locais
		Criação de ambiente de vida harmonioso
		Facilidade para as operações cotidianas
		Disponibilidade de espaços abertos
Holden (2012)	Transporte público	Facilidade de acesso ao local de trabalho
		Senso de pertencimento
		Acesso a áreas de lazer
		Engajamento
		Acesso a locais relacionados com educação
		Facilitar a mobilidade
		Melhora da qualidade de vida
Minnaert (2012)	Megaeventos esportivos	Benefícios para a saúde com a participação em atividades esportivas
		Benefícios para a saúde mental com aumento da autoestima, confiança e bem-estar
		Aumento da oferta de empregos
		Melhora de oportunidades de relacionamentos entre as pessoas
		Coesão da comunidade com atitudes de cooperação e integração social
		Melhora da imagem local, nacionalismo, patriotismo e senso de pertencimento

Figura 3: Indicadores de sustentabilidade social em diferentes setores

Fonte: O autor

Os projetos de engenharia civil são ainda outro tipo de empreendimento que fornecem bons exemplos de atividades com impacto na dimensão social da sustentabilidade. Esse fato levou à realização de um estudo no qual uma análise de cinquenta indicadores apontados por especialistas da academia, da indústria e do governo, que permitiu a identificação de seis categorias que potencialmente definem a sustentabilidade social desse tipo de projeto: (i)

engajamento dos *stakeholders*, (ii) considerações dos usuários, (iii) formação da equipe, (iv) métodos de gerenciamento, (v) avaliação do impacto e (vi) avaliação do contexto local (Valdes-Vasquez & Klotz, 2010).

A sustentabilidade social ocorre, portanto, se o trabalho dentro de uma sociedade e os arranjos institucionais satisfazem um conjunto amplo de necessidades humanas, sendo moldados de forma que a natureza e suas capacidades reprodutivas sejam preservadas durante um longo período de tempo e que as reivindicações sobre justiça social, dignidade humana e a participação comunitária sejam cumpridas (Littig & Griessler, 2005).

Avaliar o impacto dos projetos que visam a sustentabilidade social é um grande desafio devido a uma série de dificuldades metodológicas, entretanto recomenda-se que tal procedimento pode ser melhor administrado se forem previamente definidos os seguintes elementos: aspectos objetivos e subjetivos da avaliação, avaliar o nível da comunidade ou a soma de suas partes, definir os aspectos relacionados com o presente ou com o futuro das ações, e utilizar indicadores *top-down* e/ou *botton-up* dos projetos (Magee, Scerri & James, 2012).

Atender as questões da sustentabilidade social requer um grande esforço, planejamento, disponibilidade de recursos e pessoal empenhado em conquistar os objetivos propostos. Dessa forma, atividades inovadoras são necessárias e neste sentido a inovação social, que será abordada no tópico a seguir, se torna o modelo atualmente utilizado para possibilitar a melhora da qualidade de vida da população.

2.3. INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação *per se* é um campo de estudos que detém a atenção de pesquisadores há muitas décadas, conforme nota-se no trabalho de Trist & Bamforth (1951) sobre a importância de que os aspectos técnicos e humanos de uma inovação devam estar em equilíbrio para que seja possível obter o máximo de eficiência e integração. Um desequilíbrio nessas forças, ao se colocar maior peso nas questões técnicas e comerciais, com falta de atenção dos aspectos humanos da inovação prejudica a conquista de objetivos sociais (Dawson & Daniel, 2010).

Em uma análise sobre o relacionamento entre os aspectos técnicos e humanos da inovação, observa-se ainda que existe uma relação com a dimensão social por meio da qual a tecnologia se apresenta de forma flexível e é moldada por processos sociais por meio de um

fenômeno de coevolução de novas tecnologias relacionadas com as experiências humanas, sendo necessário haver consciência sobre a interrelação dos aspectos técnicos e sociais da inovação e como estes são partes integrantes de um mesmo processo (MacKenzie & Wajcman, 1999; Orikowski, 1992 apud Dawson & Daniels, 2010).

Sob outro ponto de vista, encontram-se as ideias propostas por Joseph Schumpeter na primeira metade do Século XX, as quais formam a base para as diversas abordagens sobre inovação, competição e crescimento organizacional (Gaffard, 2009). Esses processos implicam em mudanças qualitativas, tanto no micro quanto no macro nível do setor econômico e se caracterizam por processos considerados como um tipo de destruição criativa, decorrentes de inovações radicais ou incrementais e que estão no cerne das questões sobre o desenvolvimento da economia (Gaffard, 2009). Enquanto que, segundo o Manual de OSLO, a inovação compreende a implementação de novos produtos e processos, bem como suas melhorias tecnológicas, envolvendo uma série de informações científicas, atividades tecnológicas, organizacionais, financeiras, de *marketing* e comerciais (Lhuillery, Raffo & Hamdan-Livramento, 2016).

Especialistas consideram que existe consenso de que a inovação possui estreita relação com o empreendedorismo, uma vez que a liderança no mercado requer o estabelecimento de visão de negócios, promoção de cultura empreendedora e esforços que são feitos na busca e adoção de iniciativas inovadoras (Crompton, 2012). De acordo com Dees (2012), em se tratando do setor social, distinguem-se duas formas de se promover ações empreendedoras que visam atender a necessidade psicológica de resolver as necessidades dos outros. A primeira delas está baseada no antigo conceito da caridade, enquanto que a segunda e mais atual manifestação de empreendedorismo social está focada na solução de problemas, usando como ferramentas o poder do mercado e o fortalecimento das comunidades locais (Dees, 2012).

Segundo Mulgan (2006), muito do que hoje é aceito como verdade, do ponto de vista social, teve início na forma de uma inovação radical, como por exemplo, a existência de um sistema de saúde universal. Vendo por esse ângulo, a inovação social pode ser entendida como um fenômeno temporal, relacionado com o momento histórico no qual uma determinada ação socialmente inovadora ocorre.

Essa característica temporal da inovação pode ser verificada no estudo de Munford (2002) ao analisar a participação de Benjamin Franklin em dez casos de inovação social na Philadelphia e Boston entre os anos de 1726 e 1757. Para observar a característica inovadora desses casos nos

quais Benjamim Franklin esteve envolvido é necessário levar em consideração a época em que eles ocorreram, pois nem todos os serviços existiam ou eram muito ineficientes. Os dez casos estão detalhados pela Figura 4.

CASOS	NOMES	CARACTERÍSTICAS
01	Junto: o clube de cavalheiros	Encontros para discussão sobre questões morais, política e filosofia
02	Livraria por assinatura	Os membros do clube de cavalheiros contribuíam com uma quantia fixa mensal para compra de livros
03	Departamento de polícia	Criação do departamento policial com trabalhadores contratados como funcionários públicos
04	Departamento de bombeiros	Segue o mesmo exemplo do departamento policial
05	Papel moeda	A proposta de impressão de papel moeda se deu pela falta de moedas em circulação na época
06	Pavimentação e iluminação	Pavimentação paga pelos moradores e troca do sistema de iluminação por um modelo mais prático e barato
07	Hospital de Philadelphia	Apoio para conseguir o financiamento para a construção do hospital
08	Negócios gráficos	Treinamento de oficiais gráficos que após o período de aprendizado podiam abrir novas gráficas com o financiamento feito por Benjamim Franklin
09	Universidade da Pennsylvania	Colaborou gratuitamente com a divulgação da construção da universidade e com a busca por financiamento
10	Plano de união de Albany	Plano para unificar as colônias americanas

Figura 4: Os casos de inovação social envolvendo Benjamim Franklin
 Fonte: Adaptado de Munford (2002)

Existem ainda os cinco exemplos apresentados por Drucker (1987), quando se refere a atividades gerenciais ocorridas durante o século passado e por ele vistas como inovação social nos setores de pesquisa e desenvolvimento, movimentos sociais, economia, produção rural e do gerenciamento propriamente dito. A temporalidade da inovação social pode ainda ser projetada para o futuro, a esse respeito Doi & Yamada (2011) defendem que a integração das ciências tecnológicas com as ciências sociais forma uma nova classe, a qual eles denominam de tecnologias simbióticas. Os autores consideram que essa área é um campo promissor para o desenvolvimento da inovação social nas próximas décadas.

Ainda sob a perspectiva da evolução histórica das ações sociais, enquanto elemento da administração pública, Adams e Hess (2010) identificam como elas têm sido organizadas e como se modificaram ao longo dos anos de forma a posicionar a inovação social em um contexto que permita compreender o papel das mudanças ocorridas na sociedade. Essa evolução histórica é demonstrada pela Figura 5 onde nota-se que até 1900 o movimento social predominante tinha por objetivo evangelizar as pessoas quanto aos costumes e tradições do cristianismo. Posteriormente a esse período e até 1950, principalmente pela ação da igreja católica os movimentos de caridade ganharam força, seguido pela ação do Estado, que por meio de políticas públicas, procura atender as pessoas com menor condição socioeconômica. Finalmente, após o ano 2000, surgem movimentos focados nas comunidades locais com a proposta de novas ideias por meio da inovação social.

PERÍODO	CARACTERIZAÇÃO	INSTRUMENTOS
Até 1900	Competição por almas	Evangelização
1900 – 1950	Atendimento de necessidades básicas	Caridade
1950 – 1970s	Bem estar apoiado pelo Estado	Políticas públicas para os menos favorecidos (preenchimento de lacunas)
1980 – 1990s	Bem estar apoiado pelo mercado	Competição e contratos (o mercado se propõe e falha em atender as falhas do Estado. Surgem as organizações não governamentais)
Após 2000	Investimento em comunidades	Inovação Social (interesse intersetorial em novas ideias e formas de criar valor social)

Figura 5: Desenvolvimento histórico das ações sociais

Fonte: Adaptado de Adams & Hess (2010)

O que diferencia a inovação social de outros tipos de inovação, entretanto, é a busca por soluções para questões humanitárias por meio de processos que levem a melhoria do bem-estar das pessoas, da comunidade local e da sociedade como um todo (Mulgan, 2006; Pol & Ville, 2009). Diferentemente das formas de inovação que ocorrem na tecnologia ou na economia que são movidas quase que unicamente por questões comerciais ou pela busca de vantagens competitivas, a inovação social é geralmente impulsionada por preocupações com os problemas das pessoas e não tem, a priori, foco nos lucros (Dawson & Daniel, 2010). Devido às incertezas na economia global, esse tema vem ganhando crescente repercussão principalmente desde a década de 1990 (Shaw & de Bruim, 2013) e está provocando um deslocamento dos interesses dos

empresários e investidores para os negócios voltados para a população de baixa renda em países desenvolvidos e em desenvolvimento (Maclean, Harvey & Gordon, 2012).

Visto que a inovação social se caracteriza pelo desenvolvimento de novas ideias que buscam o objetivo de atender desafios humanitários de ordem global, Dawson e Daniel (2010) propõe que ela compreende quatro elementos fundamentais, conforme é demonstrado na Figura 6 a seguir. Nesse modelo os autores procuram demonstrar que tanto os indivíduos quanto os grupos de pessoas se unem e se relacionam para buscar soluções para problemas comuns, diante desse fato esses atores encontram desafios que podem vir a se tornar oportunidades dependendo da forma como são tratados. A solução dos problemas sociais se apresenta na forma de processos complexos devido à diversidade de fatores envolvidos, porém os objetivos, quando alcançados, trazem avanços para a comunidade e melhora do bem estar coletivo.

ELEMENTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL	CARACTERÍSTICAS
Pessoas	Podem ser parte de um grupo formal, informal ou espontâneo que se relacionam devido a interesses especiais, objetivos comuns ou compartilham da mesma agenda.
Desafios	Podem ser vistos tanto como um problema quanto como oportunidades para o grupo. Necessitam de desenvolvimento de ideias, estratégias, conceitos e ferramentas para sua resolução, requerendo clareza, negociações e o estabelecimento de prioridades.
Processos	São geralmente complexos; contingentes ao contexto, à cultura e à política. Podem ser espontâneos, radicais, fragmentados ou emergentes, mas sempre trazem características de serem únicos.
Objetivos	Não são focados na entrega de tecnologias disruptivas, ou em desenvolver novos avanços científicos, mas sim na resolução de desafios sociais que trarão avanços para o bem estar da sociedade.

Figura 6: Elementos fundamentais da Inovação Social

Fonte: Adaptado de Dawson e Daniel (2010).

Por sua vez, Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010) propõe um modelo de criação e implementação de atividades relacionadas com a inovação social, o qual é demonstrado na Figura 7 a seguir. O primeiro estágio representa o início do processo com a entrada de elementos de inspiração e de diagnóstico para o surgimento da inovação social; no segundo estágio surgem as propostas e ideias desenvolvidas por meio de métodos formais como o *design* e a criatividade; o terceiro estágio é caracterizado pelo desenvolvimento de protótipos e projetos piloto nos quais as

ideias são testadas; no quarto estágio as ideias são adotadas nas práticas do dia a dia da sociedade ou da organização; no quinto estágio são utilizadas estratégias para a escala da inovação social e, por fim, no sexto estágio ocorre a mudança sistêmica com o envolvimento de muitos elementos, tais como: movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentações, infraestrutura e políticas públicas.



Figura 7: Fases da Inovação Social

Fonte: Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010)

A inovação social, portanto, pode ser compreendida como o desenvolvimento de ideias, conceitos e organizações, que são criadas com o objetivo de atender necessidades sociais de todos os tipos, por meio de condições de trabalho e educação para a melhora do bem estar da comunidade. Ela visa fortalecer a sociedade civil e pode ser aplicada pelo setor governamental, pelas grandes organizações ou no terceiro setor, mas normalmente a inovação social ocorre no espaço entre estes três setores por meio de iniciativas dos chamados empreendedores sociais (Saji, Ibrahim & Ellingstad, 2016).

Por meio de análise da literatura a respeito da tipologia com que a inovação social pode ser identificada, Mason, Barraket, Friel, O'Rourke & Stenta (2015) relacionam quatro tipos de inovação social e destacam suas principais características:

1. Movimentos sociais – redes informais de interação entre indivíduos, grupos e organizações, engajados em conflitos políticos ou culturais tendo por base o compartilhamento de uma identidade coletiva;
2. Serviços relacionados com a Inovação Social – possuem o objetivo de melhorar os serviços que afetam as questões socioeconômicas por meio de participação intersetorial centrada nas pessoas;
3. Inovação social digital – um tipo de inovação colaborativa na qual os agentes da inovação, usuários e comunidade interagem por meio da tecnologia da informação, principalmente com base na Internet, para cocriar conhecimentos e soluções que atendam em larga escala as necessidades sociais;
4. Empresas sociais – negócios inovadores que são criados com objetivos sociais, sendo que a principal diferença em relação aos negócios tradicionais está na forma com que se destinam os lucros, visto que estes são substancialmente reaplicados para ampliar a capacidade de atendimento e não meramente para remunerar acionistas e colaboradores.

Em relação ao conceito de empresas sociais, Lisetchi e Brancu (2014) reforçam que nos últimos anos os debates sobre os resultados do processo de empreendedorismo social têm ganho força evidenciando que as empresas sociais desenvolvem atividades inovadoras de grande abrangência tanto em termos de estrutura organizacional quanto gerencial. Elas estão solucionando de forma inovadora as tarefas de planejar, organizar, liderar, motivar e controlar seus recursos para alcançar de forma efetiva e eficiente suas propostas e objetivos direcionados a atender às eminentes necessidades da sociedade (Lisetchi & Brancu, 2014; Carvalho, 2016).

Entre os principais campos impactados pelos projetos de inovação social encontram-se o setor econômico, a criação de capital social, o fortalecimento das comunidades e o desenvolvimento regional (Adams & Hess, 2010). Ela se diferencia ainda das ações filantrópicas, de caridades e da responsabilidade social corporativa e das atividades do terceiro setor devido a três importantes aspectos: (i) a inovação social envolve o interesse no desenvolvimento de capacidades feito por meio do investimento nas habilidades de pessoas e seus recursos, (ii) ela apresenta características de investimento em ativos de certas comunidades, em particular identificando oportunidades locais e gerenciamento de riscos tanto a nível individual quanto coletivo (iii) existe a preocupação com escalabilidade e sustentabilidade das ações mediadas por

um senso de pertencimento local ao invés de uma dinâmica de competição pelos recursos (Adams & Hess, 2010). Ainda segundo esses autores, as principais características que diferenciam a inovação social de outras formas de inovação são:

- Mudança de foco das necessidades sociais para os ativos sociais,
- Valorização da comunidade como um agente social,
- Ver a comunidade como um setor da indústria com um completo conjunto de características, incluindo riscos, oportunidades, investimentos, gerenciamento, avaliação de desempenho e resultados,
- Foco na criação de competências e oportunidades,
- Criação de empreendimentos na comunidade,
- Estabelecimento de parcerias intersetoriais, incluindo o governo, a comunidade e o mercado.

Adams e Hess (2010) complementam seu estudo apresentando ainda uma comparação entre as estruturas da nova abordagem da inovação social com os antigos modelos tipicamente encontrados no formato de inovações nos setores econômicos tradicionais, que é apresentada na Figura 8 na qual é possível se verificar maior horizontalidade no modelo de organização da inovação social, principalmente em relação ao tipo de liderança, a característica de idealização dos projetos, as intervenções e a governança.

	A INOVAÇÃO NA VELHA ECONOMIA	A INOVAÇÃO NA NOVA ECONOMIA	A INOVAÇÃO SOCIAL
Drivers	Valor para os acionistas	Posição de mercado	Bem estar social
Local	Empresas	Indústrias e regiões	Comunidade
Liderança	Engenheiros	Grupos econômicos	Distribuída
Idealizadores	Especialistas	Chão de fábrica	Por meio de <i>network</i>
Ações	Pesquisa e desenvolvimento	Invenção, adoção, difusão	Construção de relações intersetoriais
Relações	Posse	Interesses mútuos	Confiança
Intervenções	Subsídios, incentivos fiscais	Incubadoras e infraestrutura	Facilitação da formação de relações e construção de capacidades
Governança	Licenças e patentes	Parcerias	Parcerias

Figura 8: Contrastes e similaridades na economia e na inovação social

Fonte: Adaptado de Adams e Hess (2010)

A adoção da inovação social nos programas de responsabilidade social corporativa das organizações representam grandes oportunidades de negócios ainda inexplorados, entretanto os administradores necessitam de melhor compreensão sobre como incorporar a inovação social em suas agendas (Phillips et al., 2015). Segundo Herrera (2015) a institucionalização da inovação social por parte das organizações pode ser realizada pela adoção de estratégias de criação de valor social, o que por sua vez gera um potencial para a conquista de vantagens competitivas.

Um exemplo encontrado na literatura sobre a adoção de projetos de inovação social por empresas no Brasil é descrito por Moura, Comini & Teodosio (2015) a respeito da empresa Solar Ear, fabricante de aparelhos auditivos de baixo custo abastecidos por baterias recarregáveis por energia solar e destinados à população de baixa renda. Outros quatro casos são relatados por Cipolla & Moura (2011) a partir de estudos realizados pela Universidade Federal do Rio de Janeiro com iniciativas relacionadas com a inovação social nos segmentos de alimentação, educação, saúde e mobilidade urbana.

Conforme destacado por Mulgan (2007), a inovação social possui atributos que favorecem o desenvolvimento da economia global, o que é corroborado por um estudo da economia local na região de Quebec no Canadá, no qual verificou-se que a reformulação de questões sociais relacionadas com a área de habitação e tendo a inovação social como perspectiva, inibiu uma divisão entre a sociedade e o setor imobiliário, que era por si próprio uma fonte de muitos problemas sociais na região (Bouchard, 2012).

No próximo tópico a inovação social será tratada de forma específica em relação à área da saúde que é considerada um dos grandes gargalos da administração pública e, portanto, é apresentada como um fator de delimitação do presente estudo.

2.4. INOVAÇÃO SOCIAL NA ÁREA DA SAÚDE

A inovação social tem sido considerada como um meio de transformar a vida das pessoas e das comunidades. No que concerne às questões de promoção de saúde e qualidade de vida ela está sendo vista como uma ferramenta útil para se alcançar a equidade no sistema de saúde e se dá principalmente pela mobilização e novas combinações de recursos sociais, culturais e materiais ao propor abordagens que relacionam o conhecimento e experiências individuais com mudanças institucionais (Mason et al., 2015).

Conforme destacam Edwards-Schachter, Matti & Alcántara (2012), os componentes fundamentais da inovação social são: a participação colaborativa e o empoderamento dos *stakeholders* envolvidos no processo. Em relação à área da saúde os autores defendem que estes componentes estão presentes no setor público, no setor privado e nas organizações do terceiro setor, que atuam para identificar as necessidades das pessoas e os processos de participação dos cidadãos em prol da melhora da qualidade de vida dos indivíduos e da comunidade. A inovação social leva em conta também as oportunidades de gerar negócios que em muitos casos integra o uso de inovações tecnológicas e sociais (Edwards-Schachter, Matti & Alcántara, 2012).

Considerando que a inovação social se apresenta sob diferentes formas, Mason et al. (2015) verificaram que a inovação social vista enquanto manifestações de movimentos sociais tem significativo impacto sobre os fatores socioeconômico, político e cultural da equidade na saúde, visto que um dos objetivos é lutar pelo acesso de grupos socialmente vulneráveis aos serviços de saúde pública. Do ponto de vista dos serviços relacionados com a inovação social na área de saúde, esses autores verificaram evidências de impactos principalmente relacionados com as condições diárias de vida e com fatores relacionados aos cuidados com a saúde do indivíduo. Quanto à inovação social digital, Mason et al. (2015) se referem ao potencial transformador da Internet em relação a indústria da saúde em especial no tocante a colaboração entre *stakeholders*, interação com o governo, atenção aos cuidados primários e adaptação ao contexto local com uso de tecnologias móveis, o que caracteriza o conceito de *mHealth*, segmento no qual muitas inovações têm surgido. Já em relação às empresas sociais vistas como impulsionadoras da inovação social, os autores verificaram que o impacto deste tipo de organização está relacionado com a melhora de modelos de negócios com o objetivo de favorecer a entrega de resultados, produtos e serviços acessíveis à população menos favorecida, assim como algumas delas tem servido de alternativa para reduzir os encargos sobre o governo, ocorrendo modelos de parceria público-privada e terceirizações para estas empresas na área de saúde.

Em relação à importância dos movimentos sociais como forma de promoção do acesso aos serviços de saúde, Brown & Fee (2014) argumentam que apesar de o senso comum na área médica relacionar os avanços da medicina com as pesquisas em biomedicina ou melhora nos processos administrativos, os movimentos sociais desempenham igualmente um importante papel na melhora da saúde da população mundial. Os autores mostram como exemplo que os movimentos sociais têm sido fundamentais ao passo que reivindicam melhora de saneamento

básico e abastecimento de água potável, lutam pelo combate às doenças contagiosas, se articulam por campanhas em favor da saúde da criança e idosos, realizam campanhas de combate ao uso de drogas, álcool e tabaco, entre outros.

A forma como a prestação de serviços de saúde se relaciona com a inovação social pode ser verificada quando sistemas de atenção básica sofrem pressões *top-down* e *bottom-up* provenientes do governo e da sociedade, exigindo a remodelação desses serviços (Andreotti, Mingione & Polizzi, 2012). Um exemplo desse tipo de situação pode ser verificado no trabalho de Radcliffe, Schwarz & Zhao (2013) no qual é apresentado um estudo sobre o *MOM Program*, um serviço de atendimento domiciliar para crianças e mães de baixa renda no estado norte americano da Philadelphia, as famílias atendidas foram identificadas em situação de risco em razão da idade, renda familiar, problemas psicológicos, gravidez na adolescência e possuíam dificuldades de acesso aos serviços de saúde local.

Segundo Bria et al. (2014), a inovação social digital é um campo emergente e com potencial de transformar a indústria da saúde, os principais campos de ação têm sido na democratização pelo acesso a informações sobre doenças, agendamento de consultas e exames, troca de experiências pessoais sobre doenças específicas por meio de redes sociais, compartilhamento de dados clínicos entre profissionais e acesso a dados e serviços do governo. A tecnologia da informação e comunicação tem papel preponderante nas questões sobre a inovação social na saúde devido à necessidade de redução de custos operacionais e atendimento em larga escala, neste caso o conceito de *mHealth* se destaca conforme aponta o estudo realizado em países da União Europeia por Currie & Seddon (2014). Iniciativas que promovem o compartilhamento colaborativo de informações entre paciente-paciente, entre médico-paciente e entre os especialistas são outra forma de manifestação da inovação social digital que tem ganhado repercussão nos últimos anos (Gravilli, 2013).

As empresas sociais, enquanto tipos de organização que nascem com o objetivo específico de atender de forma inovadora as necessidades da sociedade, encontram na área da saúde um campo com grandes oportunidades de negócios (Phillips, 2015). Com a amplitude das necessidades na saúde pública e com a diversidade das atuações, encontram-se casos de empresas sociais atuando com deficientes auditivos (Moura et al., 2015), saúde infantil (Richardson et al., 2014), saúde mental (Kidd et al., 2015) e em programas de promoção de saúde e qualidade de vida da população em geral (Roy et al., 2014).

De fato a saúde pública está entre os maiores problemas nos programas dos governos ao redor do mundo. Aumento com os gastos na área da saúde podem ser observados na ordem de 18% do produto interno bruto dos Estados Unidos (Berwick & Hackbarth, 2012), enquanto que incertezas econômicas, como a crise financeira que atinge a Europa desde o ano de 2008, afetam o sistema de saúde dos países da União Europeia gerando redução de investimentos neste setor (Karanikolos et al., 2013). No Brasil os gastos com o Sistema Único de Saúde (SUS) foram da ordem de 6.7% do produto interno bruto em 1990, se elevando para 7.2% em 2000 e chegando a 8.4% em 2010. Apesar do aumento de investimentos no SUS realizado nos últimos vinte anos a qualidade dos serviços é vista como deficiente pelos usuários, ocasionando desafios futuros para assegurar a universalidade dos atendimentos (Paim et al, 2011).

Diante das inúmeras incertezas na economia e na política mundial, o fomento e a utilização de inovações tecnológicas e da inovação social são considerados como as formas mais promissoras de promover a sustentabilidade dos serviços de saúde pública, em especial nos países em desenvolvimento, e para que este objetivo seja alcançado se faz necessário ainda recorrer ao aumento de pesquisas nesta área, fortalecimento de parcerias entre o setor público, o setor privado e o mercado, além de promover o desenvolvimento de lideranças locais (Gardner, Acharya & Yach, 2007).

O gerenciamento de projetos, que tem sido utilizado para potencializar a conquista dos resultados comerciais e os objetivos estratégicos nas organizações, assim como na criação e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços, se mostra como uma alternativa viável para os projetos de inovação social na área da saúde e, por esta razão será apresentado como tema do tópico a seguir.

2.5. GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Kerzner (2013), pode ser considerado como projeto o desenvolvimento de uma série de atividades e tarefas que tenham objetivos específicos a serem realizados dentro de certas especificações, que possuam início e fim determinados, tenham limites de orçamento, consumam dinheiro, envolva o trabalho de pessoas e equipamentos, sendo ainda considerados multifuncionais. Enquanto que o gerenciamento de projetos refere-se à disciplina que recorre aos

conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para executar atividades realizadas por meio de projetos e que cumpram com os requisitos elencados (PMI, 2012).

As organizações, cada vez mais, estão se utilizando de projetos como forma de obter sucesso em um ambiente de negócios dinâmico e altamente competitivo (Parker, Charlton, Ribeiro & Pathak, 2013). Os projetos ganham importância no ambiente organizacional na medida em que as empresas aumentam seus investimentos em recursos utilizados para o desenvolvimento de produtos, melhora de processos ou para a criação de novos serviços por meio dos conceitos relacionados com projetos (Sauter, Reilly & Shenhar, 2009).

Outro indicador da importância do gerenciamento de projetos ocorre em países nos quais a economia passa por um período de transição, como é o caso da China e dos países da extinta União Soviética, nestes locais a gestão de projetos é utilizada como um indicador da evolução econômica, visto que muitas atividades antes administradas somente pela avaliação do mercado passam a ser gerenciadas por meio de projetos (Brauers & Zavadskas, 2010). Da mesma forma as empresas projetizadas que atuam com o desenvolvimento de inovações, veem no gerenciamento de projetos uma ferramenta útil para o controle dos processos e para a conquista dos resultados esperados (Artto et al., 2011; Kapsali, 2011).

Por sua vez Blomquist et al., (2010) defendem que tanto os especialistas quanto os pesquisadores que atuam com gestão de projetos devem adotar uma abordagem prática em relação ao uso dessa disciplina em seus respectivos campos de atuação. Enquanto que Drejer (2001) destaca a importância e como as competências devem ser desenvolvidas e estarem adequadas com a complexidade dos projetos para que a prática do gerenciamento de projetos seja conduzida com sucesso.

Ao passo que o gerenciamento de projetos ganha mais espaço entre as disciplinas da administração, muitas são as abordagens que os especialistas e pesquisadores adotam. Em confirmação a este fato, Söderlund (2011) realizou uma análise da literatura sobre o tema e sete diferentes escolas de pensamento foram identificadas, sendo elas: (i) da Otimização, (ii) dos Fatores, (iii) da Contingência, (iv) Comportamental, (v) da Governança, (vi) de Relacionamentos e (vii) da Decisão. Esse autor destaca que a compreensão das características dessas escolas de pensamento favorece com que o gerente de projetos e os pesquisadores entendam como melhor lidar com os problemas dos projetos da atualidade.

Em relação aos elementos de competência para o gerenciamento de projetos a liderança está entre as mais requisitadas (Müller & Turner, 2010). Por esse motivo Cunningham, Salomone & Wielgus (2015) estudaram seis tipos de liderança: *coaching* (que utiliza técnicas provenientes da área esportiva e tem como finalidade fazer com que pessoas que nunca trabalharam juntas consigam formar uma equipe coesa); estratégica (atua com foco na vantagem competitiva da empresa e procura antecipar as mudanças e adaptar a equipe para lidar com elas); *laissez-faire* (estilo de liderança que não demanda políticas ou procedimentos, os membros da equipe atuam a sua maneira e tomam suas próprias decisões sobre o projeto); burocrática (é determinada por políticas e procedimentos rígidos, normalmente utilizados por gerentes de projetos inseguros); autocrática (os gerentes de projetos tomam total responsabilidade sobre os projetos, aos demais é apenas dito o que deve ser feito) e democrática (os gerentes de projetos valorizam as ideias dos membros da equipe, a desvantagem é o tempo necessário para tomar decisões). Esses tipos de liderança foram aplicados a projetos nas áreas de finanças, no setor farmacêutico e na saúde, sendo que na área da saúde a predominância foi pela liderança do tipo *coaching* e estratégica.

Do ponto de vista organizacional, as empresas que se estruturam para atuarem com base em projetos adotam, em geral, uma cultura favorável à transferência de conhecimentos (Ajmal & Koskinen, 2008). Esta é uma característica importante para empresas que atuam por meio de parcerias, liderança compartilhada e trocas de informações via *networking* como é o caso das empresas sociais (Adams e Hess, 2010). De forma complementar, os estudos de Rabechini Jr. et al. (2011) enfatizam a importância de que as empresas adequem suas estruturas e competências organizacionais com as práticas de gerenciamento de projetos, tanto no âmbito do indivíduo quanto em relação às equipes de projeto e da própria organização.

Ao passo que o gerenciamento de projetos vem ganhando maior relevância na estrutura organizacional a forma como os especialistas o interpretam também tem sofrido alterações ao longo do tempo. Por um lado, observa-se a abordagem relacionada com o chamado triângulo de ferro (relacionamento do sucesso do projeto com o alcance das metas de tempo, custo e qualidade) que é vista como uma forma tecnocrata e que há muito tempo tem sido amplamente utilizada (Atkinson, 1999). Por outro lado, tem-se a visão dos projetos como organizações temporárias nas quais se consideram também os aspectos relacionados com a equipe, as tarefas e o contexto durante o ciclo de vida dos projetos (Bakker, 2010).

Considera-se ainda que o gerenciamento de projetos possui uma abordagem mais holística e que promove a diferenciação entre uma forma clássica de gestão de projetos e o conceito de *Rethinking Project Management (RPM)* (Svejvig & Andersen, 2015). Enquanto a primeira abordagem é centrada na execução e orientada para as tarefas do projeto, a segunda abordagem considera os projetos como organizações temporárias com processos iterativos, ações e aprendizados voltados para uma visão multidimensional de sucesso e que é avaliado pela eficiência, eficácia e inovação. Os autores apresentam em uma imagem as principais diferenças entre as duas abordagens, a qual é representada pela Figura 9 onde é possível notar que no lado esquerdo está representado a gestão de projetos clássica, com foco na execução, simplicidade, temporalidade, linearidade, controle e instrumentação. O lado direito da figura representa o modelo RPM, no qual predomina o aprendizado, multiplicidade, temporalidade, complexidade, incertezas e sociabilidade.

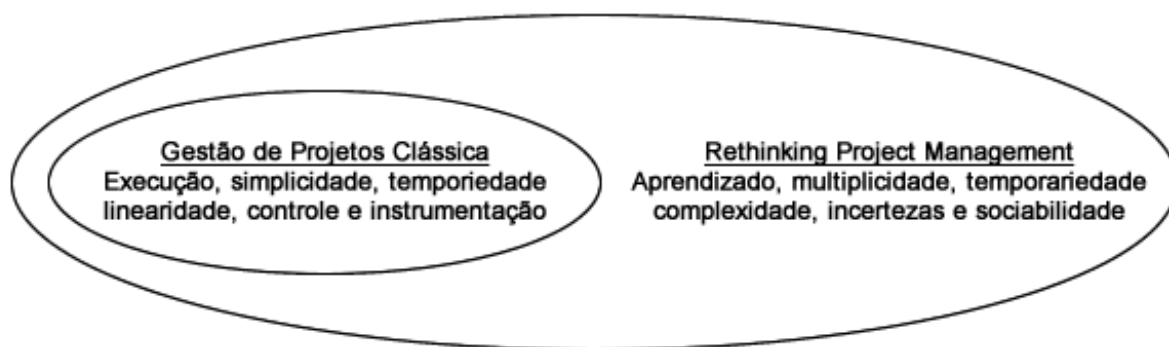


Figura 9: Principais características da gestão de projetos clássica e do RPM
Fonte: Adaptado de Svejvig & Andersen (2015)

Na atualidade, questões referentes à sustentabilidade dos projetos têm emergido entre profissionais e acadêmicos. Carvalho & Rabechini Jr. (2011) consideram que as questões relacionadas tanto com o meio ambiente, quanto sobre as dimensões econômicas e sociais inerentes ao contexto no qual os projetos são executados devem ser levadas em consideração. Segundo Silvius, Schipper & Nedeski (2013) a sustentabilidade de projetos é um tema que tem ganhado rápido interesse e de acordo com Martens & Carvalho (2014), ao realizarem uma revisão de literatura para a construção de um *framework* para a sustentabilidade no gerenciamento de projetos, a dimensão social apresenta as seguintes variáveis: (i) práticas laborais e condições de trabalho, (ii) práticas laborais e relacionamento com os empregados, (iii) relacionamento com a

comunidade local, (iv) engajamento dos *stakeholders*, (v) financiamento e construção de ações sociais, (vi) sociedade, competição e políticas de preço, (vii) conceitos de justiça social, (viii) relacionamento com fornecedores e contratantes, (ix) produtos e serviços, (x) direitos humanos e (xi) relatórios sociais.

A prática do gerenciamento de projetos é, na maioria dos casos, apoiada pela utilização dos guias de boas práticas em gestão de projetos como forma de otimizar os esforços, a conquista de resultados esperados e a aquisição de lições aprendidas com os projetos. Uma abordagem sobre os guias de boas práticas será apresentada no tópico a seguir.

2.6. GUIAS DE BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os profissionais da área de gerenciamento de projetos são constantemente confrontados com inúmeras e complexas demandas de trabalho, por consequência, a formatação de um corpo de conhecimentos e experiências se faz necessário para facilitar o rápido aprendizado e minimizar as falhas e incertezas no gerenciamento de projetos (Wideman, 1995).

Conhecidas como melhores práticas, os processos utilizados por meio de técnicas e métodos desenvolvidos para serem mais eficientes e eficazes no alcance de metas pré-estabelecidas incluem guias de orientações e padrões internacionais (Ilies, Crisan & Muresan, 2010). Os autores relatam ainda que os principais atributos das melhores práticas em gerenciamento de projetos são o fato de serem: relevantes, úteis, aceitáveis, aplicáveis, significativas e valorizadas; enquanto que as principais vantagens na sua utilização no gerenciamento de projetos são representadas pela Figura 10 na qual nove aspectos são elencados diante de suas respectivas importância para a obtenção de vantagens na utilização das melhores práticas preconizadas para o exercício do gerenciamento de projetos.



Figura 10: Vantagens na utilização de boas práticas em gestão de projetos

Fonte: Ilies, Crisan & Muresan (2010)

A base teórica para a atuação com gerenciamento de projetos inclui, na maioria dos casos, experiências das áreas de engenharia consolidadas em uma coleção de boas práticas de gerenciamento de projetos e que vem sendo desenvolvidas desde os anos 1980, despertando o interesse de profissionais e pesquisadores (Garel, 2013). De forma geral, as práticas gerenciais emergem de um contexto histórico por meio de debates, discussões, hipóteses e passam a constituir uma linha de pensamento, de tal modo que Garel (2013) elenca em seu estudo quatro critérios para que isso ocorra, sendo eles: (i) um modelo de gerenciamento que integralize a visão da organização, (ii) que se expanda além das características específicas de um determinado setor, (iii) com a ocorrência de institucionalização que permita a formulação e generalização dos modelos de gestão e (iv) a existência de um modelo caracterizado por projetos exemplares na implementação bem sucedida de soluções na organização.

Os guias de boas práticas de gerenciamento de projetos são desenvolvidos com o objetivo de preconizar processos padronizados para o planejamento, execução e controle das atividades

dos projetos, de forma que existem diversos modelos existentes no mercado como, por exemplo: PMBoK (PMI, 2012) e PRINCE 2 (Wideman, 2002; Rovai, 2013); muito embora estes guias possuam diferenças conceituais entre si ou tenham sido concebidos para atender diferentes propósitos, eles possuem em comum o objetivo de melhorar a qualidade do gerenciamento de projetos (Singh & Lano, 2014).

Também conhecidos como corpo de conhecimentos, os guias de boas práticas possuem ainda o importante papel de conferir características distintivas para o gerenciamento de projetos enquanto profissão, para tanto as associações de gerenciamento de projetos têm feito esforços consideráveis para desenvolver tais guias, assim como para promover seus programas de certificação profissional (Morris et al., 2006).

Nos tópicos a seguir serão apresentados um resumo dos principais elementos e estruturas dos guias de boas práticas de gerenciamento de projetos PMBoK, ICB-4 e APMBok utilizados neste projeto de dissertação, assim como da ISO 26000 que define os padrões para as práticas de responsabilidade social corporativa.

2.6.1. PMBoK

No texto de introdução da quinta edição do Guia PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) é informado que se trata de uma publicação destinada a fornecer diretrizes e definir conceitos para o gerenciamento de projetos individuais, assim como descrever o ciclo de vida e os processos da gestão de projetos (PMI, 2012). Esse guia PMBoK é uma publicação do *Project Management Institute* (PMI) e traz ainda o padrão formal para os profissionais por meio de normas, métodos, processos e práticas estabelecidas e compreendidas em dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processos. A aceitação do guia PMBoK entre os profissionais indica que a aplicação do seu subconjunto de conhecimentos é amplamente reconhecida como boas práticas, de forma que seu conteúdo é aplicável à maioria dos projetos na maior parte das vezes, existindo um consenso sobre seu valor e utilidade (PMI, 2012).

Levitt (2011) considera que a filosofia de gerenciamento de projetos incorporada ao PMBoK possui características processuais detalhadas, porém muito centralizadas nas ações do gerente de projetos. Tais características se evidenciam pela presença de um de seus artefatos que

é a criação de uma linha de base para nortear a execução do projeto, a qual não deverá sofrer muitas variações ou exceções (Levitt, 2011). De qualquer forma, Zwikael (2009) reforça que o PMBoK é o guia de boas práticas mais popular no mundo e que sua utilização aumenta as chances de sucesso dos projetos empreendidos nas mais diferentes indústrias.

Em um estudo sobre o gerenciamento do ciclo de vida de produtos, Eastham et al., (2014) utilizaram o guia PMBoK em sua quarta versão para relacionar suas áreas de conhecimento com as etapas de desenvolvimento de novos produtos, para tanto os autores apresentam um resumo das nove áreas de conhecimento que compõe o PMBoK com suas respectivas definições. Essa estrutura é apresentada pela adaptação exibida na Figura 11 abaixo, com o acréscimo da área referente às partes interessadas que passou a constar da quinta edição do guia.

ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBoK	DEFINIÇÕES
Integração	Inclui todos os elementos que são necessários para unificar o projeto e combinar todas as outras áreas do gerenciamento em um projeto gerenciável e coeso
Escopo	Assegura que o projeto contenha todos os requisitos do trabalho a ser executado no projeto. Considerando que somente o trabalho que é parte do projeto pode ser incluído no escopo, excluindo-se qualquer coisa que vá além disso
Tempo	Gestão do tempo é o processo de desenvolver uma linha cronológica mestre para o projeto e inclui todos os processos necessários para desenvolver e manter uma linha do tempo clara e concisa
Custo	Gerenciamento de custos inclui todas as atividades necessárias para estimar e gerenciar o orçamento de um projeto
Qualidade	Gerenciamento da qualidade inclui todas as atividades necessárias para determinar e garantir que o produto final satisfaça o cliente no decorrer dos processos de planejamento e desenvolvimento dos produtos
Recursos humanos	Gestão de recursos humanos engloba os processos para liderar a equipe de projetos no decorrer do ciclo de vida do projeto
Comunicação	Gerenciamento das comunicações inclui os processos necessários para assegurar a comunicação entre os membros da equipe e as partes interessadas
Risco	Gestão de riscos engloba os processos necessários para identificar e avaliar os riscos para o projeto incluindo um plano para a sua mitigação
Aquisições	Gerenciamento das aquisições inclui os processos necessários para planejar a busca e compra dos itens necessários para implementar o projeto
Partes interessadas (Stakeholders)	Partes interessadas inclui os processos necessários para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto

Figura 11: Áreas de conhecimento do guia PMBoK e suas definições

Fonte: Adaptado de Eastham et al., (2014) e PMI (2012)

Além das nove áreas de conhecimentos acima apresentadas, o guia PMBoK contém ainda capítulos introdutórios que abordam aspectos sobre os projetos propriamente ditos, sobre a disciplina de gerenciamento de projetos e das funções do gerente de projetos enquanto profissional da área, bem como apresenta aspectos sobre as influências organizacionais sobre o ciclo de vida dos projetos e quais são os processos inerentes à atividade de gerenciamento de projetos (PMI, 2012). Um resumo deste conteúdo é apresentado a seguir na Figura 12.

ESTRUTURA DE INTRODUÇÃO DO PMBoK	CONTEÚDO
Introdução	Essa sessão apresenta a definição de projeto e de gerenciamento de projetos; explica a relação entre a gestão de projetos, programas e portfólio; apresenta o relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de operações e a estratégia organizacional; além de trazer conceitos sobre o valor do negócio, bem como do papel e das habilidades interpessoais (<i>soft skills</i>) e técnicas (<i>hard skills</i>) do gerente de projetos no desempenho de suas atividades.
Influências organizacionais e ciclo de vida do projeto	Nesse capítulo são apresentadas as influências organizacionais exercidas sobre a execução dos projetos; as formas positivas e negativas de envolvimento das partes interessadas com o gerenciamento de projetos; a formação, a estrutura e as características da equipe de projetos e de seus membros; o capítulo aborda ainda os conceitos sobre o ciclo de vida do projeto, suas fases, as características e as entregas esperadas.
Processos de gerenciamento de projetos	Nessa sessão é apresentada a inter-relação do conjunto de ações e atividades do gerenciamento de projetos definidos em grupos de processos, os quais sejam: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento. São abordadas ainda as atividades iterativas entre os citados grupos de processo, assim como a necessidade de coleta de informações sobre o desempenho do projeto.

Figura 12: Resumo dos capítulos introdutórios do guia PMBoK

Fonte: PMI (2012)

Nos capítulos de introdução do guia PMBoK (PMI, 2012), são tratados aspectos relacionados com o papel do gerente de projetos, com a estratégia organizacional, com a influência da cultura organizacional sobre os projetos, a atuação dos membros da equipe de projetos e o desempenho na gestão de projetos. Temas estes que se relacionam com o gerenciamento de projetos na área social por estes terem características de participação de

múltiplos *stakeholders*, como o governo (Tirado et al., 2015), a comunidade (Sharma & Kearins, 2011), as empresas locais (Vifell & Soneryd, 2012), além dos próprios cidadãos individualmente (Dawson & Daniel, 2010). A presença de diversos atores na realização de projetos de inovação social acarreta na necessidade de administrar possíveis conflitos de interesse (De Brucker et al., 2013), assim como lidar com diferentes formas de influência política e cultural sobre a execução desses projetos (Hwang & Tan, 2012).

Apesar de ser o guia de boas práticas mais utilizado no mundo (Zwikael, 2009) o PMBoK, devido a sua estrutura ser direcionada aos aspectos processuais do gerenciamento de projetos (Levitt, 2011), não destaca os aspectos humanos ou a gestão de conhecimento de uma forma mais abrangente conforme demonstram Chaves et al. (2016). Para suprir esta lacuna em relação aos objetivos do presente estudo, será utilizado o guia de competências para o gerenciamento de projetos desenvolvido pelo *International Project Management Association*, que é apresentado no tópico a seguir.

2.6.2. IPMA Competence Baseline (ICB-4)

O *International Project Management Association* (IPMA) é a instituição responsável pela edição do *IPMA Competence Baseline* e que em 2015 divulgou sua quarta versão. Essa atualização possui como aspecto central a apresentação de elementos que compõem as competências técnicas, comportamentais e contextuais do gerenciamento de projetos relacionadas com as perspectivas do gerenciamento de projetos, com as pessoas envolvidas e com as práticas necessárias (IPMA, 2015).

O guia ICB-4 traz como diferencial uma representação gráfica chamada de Olho de Competências a qual representa a integração de todos os elementos do gerenciamento de projetos, como se estas fossem vistas pelos olhos do gerente de projetos quando avaliam uma situação específica. Nessa nova versão o guia está direcionado às competências sobre a gestão de projetos, programas e portfólio (IPMA, 2015).

Um dos principais benefícios do guia ICB-4 é o fato de seu conteúdo não ser específico a uma determinada indústria, organização, disciplina, setor da economia ou país, pois seu foco está na descrição de competências apresentadas em 29 elementos organizados em três áreas de

competências (pessoas, práticas e perspectivas), sendo complementados pelo inter-relacionamento entre eles, compreendendo ainda uma lista de possíveis processos de acordo com a situação requerida (IPMA, 2015).

Nahod & Radujković (2013) realizaram um dos poucos estudos de base científica utilizando o *IPMA Competence Baseline*. Tais autores consideraram a terceira versão do guia (ICB-3) para entrevistar 472 gerentes de projetos entre os quais 88 eram certificados pelo IPMA. O foco do estudo foi na área de construção civil e os resultados da pesquisa demonstraram forte correlação entre os indicadores de sucesso dos projetos com as percepções de competências dos entrevistados, sendo que as competências comportamentais foram as mais importantes, seguida pelas competências técnicas e por último as competências contextuais.

Os elementos de competência que compõe o ICB-3 foram também utilizados em associação com o método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) por Varajão & Cruz-Cunha (2013), como ferramenta para tomada de decisão na escolha do perfil de gerentes de projetos que melhor se enquadravam com projetos específicos. Os resultados mostraram que essa combinação de instrumentos proporciona um sistema de alto potencial para a tomada de decisão e na comparação entre candidatos para o gerenciamento de projetos, constituindo-se em um processo rigoroso e sistemático para a seleção de acordo com critérios estabelecidos.

Para efeitos desta pesquisa, a quarta versão do *IPMA Competence Baseline* será utilizada, cuja estrutura é resumidamente apresentada nas Figuras 13, 14 e 15, respectivamente a respeito dos elementos da perspectiva, pessoas e práticas. O ICB-4 compreende abordagens sobre o gerenciamento de projetos, programas e portfólios, de forma que somente o conteúdo sobre gestão de projetos será considerado no presente estudo.

A área de Perspectiva do gerenciamento de projetos está relacionada com o contexto do projeto e deve ser considerada tanto dentro quanto nos limites com o ambiente externo do projeto. Essa área é definida por cinco elementos de competência conforme é exibido na Figura 13, onde elementos relacionados com a estratégia da organização, o modelo de governança, os padrões de *compliance*, assim como a relação entre poder e interesse, cultura e valores são levados em conta na definição de como o gerente de projetos deve desenvolver suas habilidades de competência para lidar com estas situações no ambiente de realização dos projetos e durante seu ciclo de vida (IPMA, 2015).

ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Perspectiva 1: Estratégia	Descreve como a estratégia é entendida e transformada em elementos gerenciáveis a serem utilizados no projeto.
Perspectiva 2: Governança, estrutura e processos	Define a compreensão e o alinhamento da estrutura, sistemas e processos da organização que apoiam o projeto.
Perspectiva 3: Conformidade, padrões e regulamentações	Descreve como são interpretadas e equilibradas as restrições internas e externas de uma determinada área como um país, companhia ou indústria.
Perspectiva 4: Poder e interesse	Define como reconhecer e entender as relações pessoais, formais e informais e de grupos de interesses que resultam em políticas e uso de poder.
Perspectiva 5: Cultura e valores	Descreve uma abordagem de influência da cultura e valores da organização, assim como da sociedade como um todo sobre a situação do projeto.

Figura 13: Elementos de competência sobre as Perspectivas da gestão de projetos

Fonte: IPMA (2015)

Os elementos de competência relacionados com as Pessoas envolvidas no gerenciamento de projetos abordam as questões pessoais, interpessoais e sociais com as quais o indivíduo é confrontado no ambiente do projeto. Essa área é composta por dez elementos que são apresentados na Figura 14. Nos dez elementos de competência que compõe esta área do guia ICB-4 destacam-se as habilidades de auto-gestão pessoal do gerente de projetos, sua capacidade de comunicação com os *stakeholders*, seu perfil de liderança, de engajamento e gestão de conflitos, assim como as suas habilidades de negociação e a efetividade de sua atuação na condução da equipe de projetos e dos projetos propriamente ditos (IPMA, 2015).

ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Pessoas 1: Autorreflexão e autogerenciamento	A autorreflexão reflete o entendimento sobre as próprias emoções, comportamento, preferências e valores, além de compreender seus impactos. Autogestão é a habilidade de definir objetivos pessoais, avaliar o progresso e lidar com a carga de trabalho de forma sistemática.
Pessoas 2: Integridade pessoal e confiabilidade	Integridade pessoal significa que o indivíduo está agindo de acordo com seus próprios valores, propósitos e princípios éticos e morais. A confiabilidade, por sua vez, está relacionada com as ações do indivíduo que ocorrem dentro das expectativas em relação a comportamentos previamente acordados ou desejados no ambiente dos projetos.

ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Pessoas 3: Comunicação pessoal	Envolve a troca de informações feitas de forma apropriada, correta e consistente com todas as partes envolvidas no projeto.
Pessoas 4: Relações e engajamento	Incluem as relações de pessoa para pessoa, assim como a criação de uma completa rede de relacionamentos, envolvendo competências sociais como: empatia, confiança e habilidades de comunicação. Enquanto o engajamento é conseguido pelo compartilhamento da visão e objetivos comuns.
Pessoas 5: Liderança	Significa oferecer orientações e direcionamento para indivíduos ou para grupos. Envolve a escolha e aplicação de estilos apropriados de gerenciamento para situações específicas.
Pessoas 6: Trabalho em equipe	Está relacionado com a competência de manter as pessoas unidas para a realização de um objetivo comum.
Pessoas 7: Conflitos e crises	Incluem a moderação ou solução de crises sendo necessária manter atenção com o ambiente do projeto, propondo formas alternativas para resolver os desentendimentos.
Pessoas 8: Efetividade	É a habilidade de aplicar várias técnicas e formas de definir, analisar, priorizar e encontrar alternativas para lidar com a solução de desafios e problemas.
Pessoas 9: Negociação	É o processo entre duas ou mais partes com o objetivo de equacionar os diferentes interesses, necessidades e expectativas a fim de chegar a um acordo comum.
Pessoas 10: Orientação a resultados	É a capacidade do indivíduo em manter o foco na entrega dos resultados esperados para o projeto, priorizando os meios e recursos para superar problemas, desafios e obstáculos.

Figura 14: Competências relacionadas às Pessoas envolvidas na gestão de projetos

Fonte: IPMA (2015)

A área das competências relacionadas com as Práticas do gerenciamento de projeto lida com as competências técnicas centrais do planejamento, execução e controle dos projetos. Ela está definida por treze elementos de competência conforme demonstrado na Figura 15 a seguir. Nessa área os elementos que mais se destacam estão relacionados com o levantamento de requisitos, objetivos e benefícios dos projetos, o poder de organização das informações e a garantia da qualidade dos projetos, assim como seu planejamento, controle, gestão dos riscos e das oportunidades, gestão das partes interessadas e dos processos de mudança que por ventura ocorrerem (IPMA, 2015).

ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Prática 1: Design	Descreve como as demandas, desejos e influências organizacionais são interpretados, ponderados e traduzidos em um modelo de alto nível para assegurar que o projeto tenha elevada probabilidade de sucesso.
Prática 2: Requisitos, objetivos e benefícios	Descreve as razões para a criação do projeto, os objetivos a serem alcançados, os benefícios a serem realizados e os requisitos dos <i>stakeholders</i> a serem satisfeitos.
Prática 3: Escopo	Define o foco específico e o conteúdo do projeto, assim como as saídas, resultados, benefícios e o trabalho requerido para produzi-los.
Prática 4: Tempo	Identifica e estrutura todos os componentes de um projeto no tempo a fim de otimizar a sua execução.
Prática 5: Organização e informação	Inclui a definição, implementação e gerenciamento dos projetos da organização, assim como define os papéis, as responsabilidades e a troca efetiva de informações.
Prática 6: Qualidade	Está relacionada com a forma como o projeto é organizado, assim como diz respeito ao gerenciamento, garantindo e controlando a qualidade das saídas e resultados do projeto.
Prática 7: Finanças	Define as atividades requeridas para estimar, planejar, gastar, obter e controlar os recursos financeiros do projeto.
Prática 8: Recursos	Inclui a definição, aquisição, controle e desenvolvimento dos recursos necessários para realizar os resultados do projeto.
Prática 9: Aquisições e parcerias	É o processo de construir ou obter os bens e/ou serviços de partes externas ao projeto, necessários para sua execução.
Prática 10: Planejamento e controle	Com base no <i>design</i> do projeto, todos os elementos são colocados em um planejamento que deve ser regularmente atualizado com base nas mudanças que ocorrem durante a execução do projeto.
Prática 11: Riscos e oportunidades	Incluem a identificação, avaliação, plano de respostas, implementação e controle dos riscos e oportunidades inerentes ao projeto.
Prática 12: <i>Stakeholders</i>	É definido pela identificação, análise, engajamento e gerenciamento das atitudes e expectativas de todas as partes interessadas na execução do projeto.
Prática 13: Mudanças e transformações	As mudanças (visão do passado) e as transformações (visão do futuro) fornecem os processos, ferramentas e técnicas utilizadas para ajudar o indivíduo e a organização a fazerem transições bem sucedidas resultantes da adoção de mudanças no plano de base do projeto.

Figura 15: Competência relacionadas com as Práticas da gestão de projetos

Fonte: IPMA (2015)

Após as considerações sobre os componentes processuais fornecidos pela abordagem do PMBoK (PMI, 2012) e dos elementos de competência proporcionado pela composição do guia ICB-4 (IPMA, 2015), o próximo tópico passa a fazer considerações sobre uma abordagem operacional do gerenciamento de projetos proposta pelo guia APMBok (APM, 2012) desenvolvido pela *Association of Project Management*.

2.6.3. APMBok

A *Association of Project Management* (APM) é a instituição responsável pela edição do guia de gerenciamento de projetos denominado *Association Project Management Body of Knowledge* (APMBok) que possui uma versão *online* e traz em seu conteúdo recursos sobre definições, discussões, estudos de caso e artigos em todas as áreas da gestão de projetos, programas e portfólios também denominado de *P3 Management*. Este guia está dividido em quatro áreas principais, sendo estas: o contexto, as pessoas, as entregas e as interfaces, sendo que cada uma delas apresenta subáreas com orientações mais detalhadas sobre seu inter-relacionamento com os projetos, os programas e os portfólios de projetos conferindo uma abordagem funcional ao gerenciamento de projetos (APM, 2012).

A estrutura do guia APMBok, as definições de suas quatro áreas e as características que conferem a abordagem funcional desse documento são apresentados na Figura 16 a seguir.

ELEMENTOS	DEFINIÇÕES
1. Contexto	Está sempre relacionado com a organização que hospeda o projeto e é dividido em dois componentes, governança e configuração.
1.1. Governança	Refere-se ao conjunto de políticas, regulamentações, funções, processos, procedimentos e responsabilidades que definem o estabelecimento, gerenciamento e controle do projeto.
1.2. Configuração	Lida com amplos fatores organizacionais que estão dentro e/ou fora dos limites do projeto. Explica as características do gerenciamento estratégico, das operações e dos fatores do ambiente do projeto.
2. Pessoas	A gestão de projetos é uma atividade que envolve fatores que motivam as pessoas de forma coordenada para alcançar objetivos específicos.
2.1. Habilidades interpessoais	Formas como as pessoas se relacionam e interagem com outras pessoas.
2.2. Profissionalismo	Aplicação de conhecimentos técnicos e especializados em um campo específico e a aceitação de padrões relacionados com uma profissão.

ELEMENTOS	DEFINIÇÕES
3. Entregas	Está relacionado em efetivar as saídas, com a entrega de resultados e dos benefícios esperados pela execução do projeto.
3.1. Gerenciamento integrativo	Define a aplicação do gerenciamento de processos que integrem alguns ou todos os componentes fundamentais do projeto.
3.2. Gerenciamento de escopo	Refere-se ao gerenciamento dos processos por meio dos quais as saídas, resultados e benefícios são identificados, definidos e controlados.
3.3. Gestão de cronograma	Define os processos de desenvolvimento, manutenção e comunicação do cronograma para prazos e recursos do projeto.
3.4. Gerenciamento de custos e finanças	Inclui os processos para estimar e justificar os custos a fim de garantir verbas, controle de despesas e avaliação dos resultados.
3.5. Gerenciamento de riscos	São os processos que permitem a compreensão dos riscos individuais e gerais de forma a gerencia-los proativamente, otimizando o sucesso e minimizando as ameaças e maximizando as oportunidades.
3.6. Gerenciamento de qualidade	Assegura que os resultados, processos e benefícios que são entregues preencham as expectativas das partes interessadas e cumpram o propósito do projeto.
3.7. Gerenciamento de recursos	Compreende a aquisição e desenvolvimento de recursos internos e externos necessários para executar o projeto.
4. Interface	Compreensão sobre como disciplinas tais como o direito, contabilidade e recursos humanos impactam o trabalho de gerenciar projetos.
4.1. Contabilidade	É o processo de coletar e comunicar as informações financeiras com base em requisitos legais, do gerenciamento do negócio e do controle interno e externo das necessidades das partes interessadas.
4.2. Saúde e segurança	Relacionado com os processos de identificar e minimizar ameaças aos trabalhadores e os efeitos na execução do projeto.
4.3. Gerenciamento de recursos humanos	Define o gerenciamento das pessoas envolvidas com as atividades dentro da organização em acordo com os objetivos estratégicos da organização.
4.4. Leis	Deveres legais, direitos e processos que devem ser aplicados ao projeto.
4.5. Segurança	Está relacionado com as preocupações na identificação, avaliação e mitigação dos riscos contra as informações, ativos e pessoas.
4.6. Sustentabilidade	Descreve a abordagem ambiental, econômica e social em relação à necessidades atuais sem comprometer o ambiente para gerações futuras.

Figura 16: Estrutura do guia APMBOK

Fonte: Adaptado de APM (2012).

As quatro áreas nas quais se dividem o guia APMBOK destacam os aspectos da governança e a configuração das organizações trazendo uma análise de como estes fatores impactam a gestão dos projetos, em outro momento as pessoas que atuam nos projetos são tratadas sob seu perfil pessoal e de relacionamento com os demais envolvidos, assim como suas características de engajamento e senso de profissionalismo. O gerenciamento de projetos

pressupõe que entregas devam ser realizadas, nesse contexto o guia APMBok enfatiza os aspectos gerenciais sobre cronograma, escopo, custo, risco, qualidade e recursos. Já em relação à interface com outras disciplinas, o guia considera questões sobre a contabilidade, saúde e segurança, recursos humanos, leis segurança e possui um tópico destinado a sustentabilidade dos projetos (APM, 2012).

A seguir, uma abordagem sobre a ISO 26000 é apresentada visto que esta norma técnica se refere aos processos relativos à responsabilidade social corporativa com aplicações sobre as questões organizacionais e sua influência sobre projetos de desenvolvimento sustentável.

2.6.4. ISO 26000

A norma ISO 26000 foi elaborada pelo *ISO/TMB Working Group on Social Responsibility* e publicada em 1º. de Novembro de 2010 por meio de um processo que envolveu mais de 90 países e 40 organizações internacionais envolvidas em diferentes aspectos da responsabilidade social os quais compõem seis grupos de *stakeholders*: consumidores, governo, indústria, trabalhadores, organizações não governamentais e a área de serviços, suporte e pesquisas (ABNT, 2010).

No Brasil a norma ISO 26000 foi regulamentada em 08 de Dezembro de 2010 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) por meio da Comissão de Estudo Especial de Responsabilidade Social (ABNT/CEE-111). O escopo da ISO 26000 engloba os seguintes aspectos em relação à responsabilidade social: (i) Conceitos, termos e definições, (ii) Experiências, tendências e características, (iii) princípios e práticas, (iv) temas centrais e principais questões, (v) integração, implantação e promoção de comportamento socialmente responsável nas organizações e nas políticas públicas, (vi) compromissos de comunicação e desempenho (ABNT, 2010), um resumo da estrutura dessa norma é apresentado na Figura 17.

Uma das principais contribuições da norma ISO 26000 consiste em apresentar uma clara explicação sobre os sete princípios da responsabilidade social, sendo estes: (i) prestação de contas, (ii) transparência, (iii) comportamento ético, (iv) respeito pelos interesses das partes interessadas, (v) respeito pelo estado de direito, (vi) respeito por normas internacionais de comportamento e (vii) respeito pelos direitos humanos (ABNT, 2010).

ELEMENTOS	DEFINIÇÕES
Escopo	Define o escopo da norma e identifica limitações e exclusões.
Termos e definições	Identifica e fornece a definição de termos chave de importância fundamental para a compreensão da responsabilidade social e do uso da norma.
Compreensão da responsabilidade social	Descreve os fatores e condições importantes que influenciaram o desenvolvimento da responsabilidade social e que continuam a afetar sua natureza e prática. Descreve também o próprio conceito de responsabilidade social – seu significado e aplicação em organizações.
Princípios da responsabilidade social	Introduz e explica os princípios da responsabilidade social.
Reconhecimento da responsabilidade social e engajamento de partes interessadas	Aborda duas práticas de responsabilidade social: o reconhecimento da organização de sua responsabilidade social e a identificação e engajamento de suas partes interessadas. Fornece orientações sobre a relação entre uma organização, suas partes interessadas e a sociedade, sobre o reconhecimento dos temas e questões centrais de responsabilidade social e sobre a esfera de influência da organização.
Orientações sobre temas centrais da responsabilidade social	Explica os temas centrais e questões associadas referentes a responsabilidade social. Para cada tema central, são fornecidas informações sobre seu escopo, sua relação com a responsabilidade social e respectivos princípios e considerações, ações e expectativas.
Orientações sobre a integração da responsabilidade social em toda a organização	Fornece orientações sobre como colocar a responsabilidade social em prática em uma organização. Isso inclui orientações relacionadas a: compreender a responsabilidade social da organização, integrar a responsabilidade social em toda a organização, comunicar sobre responsabilidade social, melhorar a credibilidade da organização em relação à responsabilidade social, analisar o progresso, melhorar o desempenho e avaliar iniciativas voluntárias em responsabilidade social.

Figura 17: Estrutura da norma ISO 26000

Fonte: ABNT (2010)

Após a apresentação dos tópicos que compõe o referencial teórico, uma síntese dos principais pontos destacados será realizada com o propósito de fornecer os pontos de ligação entre os conceitos inerentes à sustentabilidade social e a inovação social com as boas práticas de gerenciamento de projetos, de forma a proporcionar a construção do *framework* destinado a servir como ferramenta para orientação da prática dos profissionais envolvidos com projetos de inovação social na área da saúde.

2.7. SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Esse subtópico apresenta um resumo dos principais conceitos sobre a inovação social e sobre o gerenciamento de projetos abordados no referencial teórico e que, portanto serão relatados em outros dois subtópico distintos que consideram ainda o inter-relacionamento dos dois construtos. A sessão conta ainda com um terceiro subtópico com a consequente definição das proposições de estudo, que segundo Yin (2010) são componentes que destinam atenção para uma melhor compreensão e definição dos aspectos que devem ser examinados em um estudo de caso. Tais elementos deste projeto de dissertação passam a ser descritos a seguir.

2.7.1. Síntese sobre a inovação social

As preocupações com as questões ambientais, econômicas e sociais levaram à criação dos conceitos sobre o desenvolvimento sustentável (Harlow, Golub & Allenby, 2013). Entretanto, as contradições entre a exploração comercial e as necessidades humanas estão comprometendo o equilíbrio ambiental e provocando a desigualdade social (Steurer & Hametner, 2013).

Em relação às necessidades humanas, Lessmann & Rauschmayer (2013) argumentam que elas se expressam de duas formas: a primeira está relacionada com o suprimento de necessidades básicas como saúde, água e alimentos, enquanto que a segunda se associa mais com aspectos psicológicos e comportamentais como o estilo de vida, decisões políticas e posicionamento estratégico das organizações.

Questões como capital social, capital natural, propriedade intelectual e segurança humana estão cada vez mais presentes nas discussões sobre o desenvolvimento sustentável (Redclift, 2005; Westley et al., 2011). Para garantir o direito das pessoas sobre tais temas algumas práticas administrativas são adotadas passando a existir maior interação entre grupos de *stakeholders* corporativos, governamentais e comunitários na gestão da sustentabilidade (Steurer et al., 2005).

Do ponto de vista das atividades relacionadas com o desenvolvimento sustentável, Hyjorth & Bagheri (2006) argumentam que eles se caracterizam por serem contínuos, não possuem um término claramente estabelecido e são formados por processos permanentes, sendo que alguns projetos apresentados para atender tais características surgem com a configuração de

inovações sociais (Seyfang & Smith, 2007; Rogers, Gardner & Carlson, 2013) e necessitam de melhor compreensão sobre seus processos gerenciais (Phillips 2015).

Para um melhor entendimento sobre os projetos de inovação social, considerações sobre a proposta de Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010) devem ser levadas em conta, sendo que essa abordagem propõe a existência de seis etapas para o seu surgimento, desenvolvimento e implementação da inovação social, sendo elas: o início, as propostas, os protótipos, a escala e a mudança sistêmica.

Segundo Dees (2012), a inovação social surge principalmente por meio de uma perspectiva individualista - centrada no agente - que ocorre quando um indivíduo detecta um problema social e propõe uma solução para a questão e por uma perspectiva estruturalista, provocada por pressões externas e que leva o governo e as empresas a buscarem formas inovadoras de solucionar os problemas da sociedade.

Mason et al. (2015), propõe que a inovação social se manifesta principalmente por quatro diferentes tipos de configuração, sendo estes: os movimentos sociais, os serviços relacionados com a inovação social, a inovação social digital e as atividades das empresas sociais. Dessa forma as empresas tradicionais, o governo, as organizações não governamentais e as empresas sociais precisam lidar com os *trade-offs* entre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade das próprias organizações, sendo assim elas recorrem à inovação social como parte da estratégia dos seus programas de responsabilidade social buscando por vantagens competitivas que as diferenciem no mercado (Phillips et al., 2015; Herrera, 2015; Harlow et al., 2013; Edwards et al., 2012; Moura et al., 2015).

De forma complementar, Mulgan (2007) destaca que os indivíduos, enquanto parte da sociedade, possuem um importante papel em relação às questões sociais devido a sua responsabilidade nas relações com as organizações e com o meio ambiente. Da mesma forma, a sociedade como um todo é de vital importância, tanto na promoção do desenvolvimento das comunidades locais quanto nas relações interorganizacional e inter-regional que visam o fomento da inovação social. Do ponto de vista estrutural, Dawson & Daniel (2010) propõe que a inovação social é compreendida por quatro elementos, sendo eles: as pessoas, os desafios (que podem ser problemas e oportunidades), processos e objetivos.

As necessidades que envolvem as questões sociais e o desenvolvimento sustentável atingem também as organizações tradicionais, ou seja, as empresas com fins lucrativos que

quando passam a adotar práticas de sustentabilidade social em relação aos seus *stakeholders* internos e externos (Kira & Eijnatten, 2008; Steurer & Hametner 2005; De Bruker et al., 2013) os quais podem ser vistos ainda como agentes da mudança e agentes impactados pelas mudanças.

Em última análise, a inovação social e a sustentabilidade social visam reduzir a desigualdade social, sendo que os programas considerados mais eficazes são os que atendem principalmente aos critérios de eficiência e equidade de forma a potencializar a conquista do impacto social estabelecido como objetivo dos projetos (Maxim, Spangenberg & O'Connor, 2009).

Uma vez que os projetos que envolvem as questões da sustentabilidade social e a inovação social requerem a participação de vários setores, Steurer et al., (2005) propõe que muita atenção seja dedicada ao fortalecimento do engajamento dos *stakeholders*, sendo estes do setor governamental, corporativo e comunitário. Da mesma forma Valdes-Vasquez & Klotz (2011) apontam o engajamento dos *stakeholders* como sendo um componente fundamental para as ações de sustentabilidade social e De Brucker, Macharis & Verbeke (2013) reforçam a importância de gerenciar os *stakeholders* para se minimizar os conflitos, assim como superar a ocorrência de objetivos egoístas das partes envolvidas em prol de objetivos comuns.

Os projetos relacionados com as questões de sustentabilidade social, como é o caso da inovação social, se caracterizam por serem dinâmicos, de grande amplitude e contínuos, desta forma exigindo muita preocupação com a definição dos seus processos e abrangência (Hjorth & Bagheri, 2006), o que leva a se concluir que a definição de escopo desses projetos deva ser conduzida com clareza e detalhamento.

Do ponto de vista financeiro, os projetos de inovação social geralmente contam com pouco investimento, orçamentos temporários e os produtos ou serviços são vendidos por preço abaixo dos praticados pelo mercado (Tirado, Morales, & Lobato-Calleros, 2015), assim sendo necessário otimizar a gestão dos custos de forma a cumprir os objetivos dos projetos.

Visto que os projetos de inovação social são direcionados para a sociedade em geral, especialmente no setor de saúde, e com a ocorrência da participação de diferentes atores tanto no governo, como nas empresas e nas comunidades, as atividades de comunicação ganham grande importância para que os projetos alcancem seus objetivos e sejam compreendidos da melhor forma pelos *stakeholders* (Vifell & Soneryd, 2012; Chan & Lee, 2008), sendo assim o gerenciamento das comunicações desses projetos necessita ser desempenhado de forma criteriosa

para que tanto os donos do projeto quanto a equipe operacional e os usuários tenham conhecimento dos processos, características e objetivos da solução que está sendo proposta.

Uma vez que os projetos de inovação social fornecem grandes oportunidades de negócios, por estarem direcionados a provocar mudanças em uma determinada região ou em uma comunidade específica ou mesmo em um país, porém diante da existência de conflitos, riscos e de desafios amplos, tal como conciliar os interesses de múltiplos *stakeholders* (Vifell & Soneryd, 2012; Dawson e Daniel, 2010; Adams e Hess, 2010) faz-se necessário que a gestão de riscos e ações para minimizar conflitos devam ser consideradas, planejadas e executadas de forma a garantir que os projetos em questão tenham melhores chances de sucesso.

A Figura 18 apresenta uma visão geral das principais características dos projetos de inovação social, conforme foram observadas pela leitura dos estudos apresentados neste tópico e analisados sob a lente das práticas do gerenciamento de projetos. De tal forma que elas sejam consideradas para a construção do *framework* para a gestão de projetos de inovação social na área da saúde, quando serão somadas às demais evidências coletadas a partir das entrevistas com profissionais que atuam nesse segmento profissional.

ÁREAS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Stakeholders	Maior interação entre empresas do setor corporativo, governamental e comunitário.	(Steurer et al., 2005)
	A inovação social ocorre por ações de empresas tradicionais, do governo, de organizações não governamentais, empresas sociais.	(Mason et al., 2015)
	Os indivíduos possuem papel importante em relação às questões sociais e são vistos como <i>stakeholders</i> internos e externos, agentes de mudança e agentes impactados pela mudança.	(Mulgan, 2007; Kira & Eijnatten, 2008; Steurer & Hametner 2005; De Bruker et al., 2013)
	A sociedade em geral participa ativamente das atividades de desenvolvimento local e regional.	(Dawson & Daniel, 2010)
Tempo e escopo	Projetos contínuos, sem um término claramente estabelecido e formado por processos permanentes.	(Hyjorth & Bagher, 2006)
Gestão de conflitos	A complexidade dos projetos de sustentabilidade e inovação social frequentemente provoca situações de conflito.	(De Brucker, Macharis & Verbeke, 2013)
Custos	Pouco investimento, orçamentos temporários e produtos e serviços vendidos por preço abaixo do praticado pelo mercado.	(Tirado, Morales, & Lobato-Calleros, 2015)

ÁREAS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Comunicações	Necessidade de troca de informações entre grande variedade de atores em diversos e diferentes setores	(Vifell & Soneryd, 2012; Chan & Lee, 2008)
Riscos	Projetos de inovação social proporcionam desafios inexplorados que são vistos tanto como riscos quanto oportunidades	(Vifell & Soneryd, 2012; Dawson e Daniel, 2010; Adams e Hess, 2010)

Figura 18: Síntese das principais abordagens sobre inovação social

Fonte: O autor

No subtópico a seguir, as características apresentadas na Figura 18 serão analisadas a partir do ponto de vista da disciplina de gerenciamento de projetos. A seção atual teve, portanto, como objetivo evidenciar, a partir da literatura, os pontos abordados pelos autores referenciados que se alinham com práticas da gestão de projetos, sendo que na próxima seção essa inter-relação de temas será apresentada em mais detalhes.

2.7.2. Síntese sobre o gerenciamento de projetos

Levando-se em conta que o gerenciamento de projetos tem sido cada vez mais utilizado para que as empresas assegurem o potencial de sucesso de seus negócios (Parker, Charlton, Ribeiro & Pathak, 2013) e que a aplicação de técnicas de gestão dos projetos reduzem as chances de que o empreendimento venha a falhar em seus objetivos (Sausser, Reilly & Shenhar, 2009), as abordagens sobre as questões envolvidas com os projetos de inovação social inerentes ao domínio do gerenciamento de projetos encontradas na revisão de literatura são apresentadas a seguir.

2.7.2.1. Gestão de stakeholders

Segundo Steurer et al., (2005), a atenção necessária com relação às questões do desenvolvimento sustentável leva a maiores necessidades de interação entre diferentes *stakeholders*, tanto no mundo corporativo, quanto no governo e na sociedade em geral como forma de garantir a gestão da sustentabilidade social e ambiental.

Nas últimas décadas as questões sociais tem ganhado espaço nas agendas das organizações que passam, então a considerar com maior atenção o impacto de suas atividades

sobre problemas relacionados com a sustentabilidade social de seus *stakeholders* internos e externos (Kira & Eijnatten, 2008).

Enquanto Steurer & Hametner (2005) reforçam ainda que, as organizações enquanto um relevante *stakeholder* nas ações sustentáveis, devem considerar a importância dos conceitos e adoção da responsabilidade social corporativa. Por sua vez, De Bruker et al., (2013) demonstram que os *stakeholders* podem resolver adequadamente os problemas com tomadas de decisão sobre as questões sociais usando instrumentos analíticos principalmente quando ocorrem projetos complexos que envolvem a presença de diversificados grupos da sociedade, tais como: as lideranças comunitárias, organizações da sociedade civil e agentes públicos locais.

Quanto à gestão dos *stakeholders*, os guias de boas práticas e norma técnica ISO 26000, fazem suas considerações, propõe os processos para seu gerenciamento e definem suas abordagens quanto aos aspectos processuais, de competências, operacionais e em uma visão geral sob a responsabilidade social conforme demonstrado na Figura 19 a seguir.

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
PMBok	O gerenciamento dos <i>stakeholders</i> compreende a comunicação contínua com todos os envolvidos no projeto para se conhecer suas necessidades e expectativas.	Identificar os <i>stakeholders</i>
		Planejar o gerenciamento dos <i>stakeholders</i>
		Gerenciar o engajamento dos <i>stakeholders</i>
		Controlar o engajamento dos <i>stakeholders</i>
ICB-4	A competência para o gerenciamento de <i>stakeholders</i> envolve gerenciar seus interesses, influências, expectativas e promover seu efetivo engajamento no projeto.	Competência para analisar os <i>stakeholders</i>
		Análise das pressões contextuais
		Demonstrar habilidades de comunicação estratégica
		Competência para gerenciar as expectativas
		Habilidade para manter comunicações formais e informais
		Habilidade para apresentações
		Competência para manter os relacionamentos e identificar os <i>stakeholders</i> com potencial de serem apoiadores ou opositores do projeto
		Ter consciência do contexto do projeto
		Competência para resolução de conflitos

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
APMBoK	Cada <i>stakeholder</i> deve ser classificado de acordo com seu potencial de impacto no projeto, para isso normalmente se utiliza uma matriz para estimar seus interesses e influências.	Como os <i>stakeholders</i> serão afetados pelo projeto?
		Eles terão atitudes de apoiadores, serão negativos ou serão ambivalentes?
		Quais são suas expectativas e como elas podem ser gerenciadas?
		Quem e o que influencia a visão dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto?
		Quem seria a melhor pessoa para lidar com os <i>stakeholders</i> ?
ISO 26000	Apesar dos objetivos de uma organização poderem se limitar aos interesses de seus proprietários, conselheiros, associados ou clientes, outros indivíduos ou grupos também podem ter direitos, reivindicações ou interesses específicos que também devem ser levados em consideração.	Considerar os interesses dos <i>stakeholders</i>
		Respeitar os interesses dos <i>stakeholders</i>
		Responder aos interesses dos <i>stakeholders</i>

Figura 19: Síntese da abordagem sobre *Stakeholders*

Fonte: Adaptado de PMI (2012), IPMA (2015), APM (2012) e ABNT (2010)

Por meio da análise dos guias PMBoK (PMI, 2012), ICB-4 (IPMA, 2015), APMBoK (APM, 2012) e da norma técnica ISO 26000 (ABNT, 2010) a respeito do gerenciamento de *stakeholders* conforme apresentado na Figura 19, observa-se como principais abordagens as questões sobre identificar, planejar o gerenciamento, fortalecer o engajamento, otimizar as comunicações, administrar conflitos e responder às expectativas e interesses das partes interessadas. No próximo subtópico, as considerações sobre o gerenciamento de escopo serão apresentadas.

2.7.2.2. Gestão de escopo

Maxim, Spangenberg & O'Connor (2009) destacam que os projetos que visam a sustentabilidade social, como são os casos dos projetos de inovação social, devem manter em seu escopo as atividades que promovam principalmente a equidade social e tenham um desempenho eficaz. Enquanto que Hjorth & Bagheri (2006) afirmam que tais projetos se caracterizam por serem dinâmicos, criados para atender a população em larga escala e são abrangentes em termos

de suas atividades, fazendo com que a definição de escopo dos projetos de inovação social deva ser conduzida de forma muito criteriosa e detalhada.

A gestão de escopo em projetos é considerada pelos guias de boas práticas e pela norma técnica utilizada neste estudo conforme está sintetizado na Figura 20 abaixo, sendo, desta forma, relacionada com as características dos projetos de inovação social.

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
PMBok	Em se tratando de projetos o termo escopo pode se referir tanto ao escopo do produto (compreende as características do produto, serviço ou resultados) e escopo do projeto (trabalho que deve ser realizado para entregar o produto, serviço ou resultado).	Planejar o gerenciamento de escopo
		Coletar os requisitos
		Definir o escopo
		Criar a estrutura analítica do projeto
		Validar o escopo
		Controlar o escopo
ICB-4	O gerenciamento de escopo envolve compreender, definir e gerenciar conteúdos específicos do projeto, assim como também definir o que não estará incluído no escopo. Trata-se da definição de limites cruciais para a tomada de decisão sobre o que é parte do projeto e o que não é.	Habilidade para definição do escopo
		Habilidade para definir prioridades
		Competência para a criação da estrutura analítica do projeto
		Competência para a criação da estrutura analítica do produto
		Competência para a criação de um documento para utilização da estrutura analítica do projeto
APMBok	O escopo deve compreender a totalidade das entradas, resultados e benefícios do projeto e o trabalho necessário para produzi-los. A forma como o escopo é gerenciado depende de dois fatores: a natureza dos objetivos e a definição dos objetivos.	Habilidade com desenvolvimento ágil
		Gestão de benefícios para a identificação, definição, planejamento, acompanhamento e realização dos benefícios do negócio
		Controle de mudanças como processo pelo qual as solicitações para alteração na linha de base do projeto são definidas e avaliadas, e então aprovadas ou rejeitadas
		Configurações das atividades administrativas de criação, manutenção e controle de mudança e qualidade
		Gestão de mudança como forma estruturada para levar a organização do estado atual para o estado futuro desejado
		Gerenciamento de requisitos por meio de processos para capturar, avaliar e justificar as expectativas dos <i>stakeholders</i>
		Desenvolver soluções para determinar a melhor forma de atender os requisitos

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
ISO 26000	O escopo da responsabilidade social compreende as orientações para as organizações irem além da conformidade legal levando em conta a diversidade social, ambiental, jurídica, cultural, política e organizacional, assim como diferentes condições econômicas mantendo a consistência com normas internacionais de comportamento.	Estabelecer conceitos, termos e definições sobre responsabilidade social
		Considerar o histórico, tendências e características da responsabilidade social
		Aplicar princípios e práticas da responsabilidade social
		Avaliar e considerar os termos mais centrais e as questões sobre responsabilidade social
		Integrar, implementar e promover comportamentos socialmente responsáveis em toda a organização
		Identificar e engajar as partes interessadas
		Comunicar compromissos e desempenho sobre a responsabilidade social

Figura 20: Síntese da abordagem sobre Escopo de projetos

Fonte: Adaptado de PMI (2012), IPMA (2015), APM (2012) e ABNT (2010)

Em síntese, a Figura 18 apresenta como principais abordagens sobre o gerenciamento de escopo a necessidade de coletar os requisitos, validar o escopo, planejar o gerenciamento do escopo, controlar os requisitos dos projetos, definir prioridades, definir os benefícios dos projetos e controlar as mudanças que forem necessárias.

O gerenciamento de escopo tem importância decisiva quanto ao bom desempenho dos projetos devido à sua estreita relação com o cronograma, custos e qualidade. Em relação aos projetos de inovação social, Tirado et al. (2015) destacam que se trata de atividades dinâmicas que em geral contam com poucos investimentos, o que reforça a necessidade de se obter clareza quanto aos requisitos de tais projetos.

O subtópico seguinte irá abordar questões referentes às comunicações nos projetos, como elas ocorrem, como são planejadas, administradas e as possíveis falhas de comunicação na realização dos projetos.

2.7.2.3. Gestão de comunicações

Vifell & Soneryd (2012) e Chan & Lee (2008) enfatizam que os projetos de sustentabilidade social envolvem diferentes atores, os quais podem estar mais e outros menos

dispostos a investir recursos nos projetos, sendo assim as comunicações internas e externas devem ser elaboradas para serem eficientes e manter todas as partes envolvidas ciente dos objetivos e progresso dos projetos.

Conforme destacam Valdes-Vasquez & Klotz (2011), a forma como se conduzem as comunicações é vital para o engajamento dos *stakeholders* em projetos de cunho social, na medida em que eles possuem condições para apoiar ou dificultar a realização dos projetos.

Sendo uma das principais atividades do gerenciamento de projetos, assim como possui grande importância nos empreendimentos que visam garantir a sustentabilidade social por meio dos projetos de inovação social, o gerenciamento das comunicações são sintetizadas de acordo com a abordagem dos guias de boas práticas conforme a Figura 21 abaixo.

Na Figura 21 encontram-se alguns pontos que se destacam, tais como: organizar o planejamento, gerenciamento e controle das comunicações, o envolvimento dos *stakeholders*, a habilidade de delegar tarefas, documentar conversas e acordos, lidar com formas de comunicação verbal e não verbal, identificar barreiras e considerar o nível cultural das partes envolvidas.

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
PMBok	Os processos sobre comunicações no ambiente de projetos visam criar uma conexão eficaz entre as diversas partes interessadas e devem assegurar que elas sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas de forma oportuna e apropriada.	Planejar o gerenciamento das comunicações
		Gerenciar as comunicações
		Controlar as comunicações
ICB-4	A competência para o gerenciamento de informações permite a criação de organizações temporárias de alto desempenho que inclui um relacionamento entre a estrutura organizacional e os processos de comunicação.	Envolver e convencer os <i>stakeholders</i> nas atividades do projeto
		Organização de pessoal de forma adequada com as tarefas
		Delegação de tarefas para as pessoas mais qualificadas para desempenhar as atividades
		Gerenciamento de interfaces entre as partes da organização
		Lidar com as interfaces baseadas em <i>softwares</i> da organização
		Preparação de técnicas para documentações oficiais
		Gerenciamento das informações

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
APMBoK	Comunicações são os meios pelos quais as informações ou instruções são trocadas. A comunicação bem sucedida ocorre quando a mensagem recebida é a mesma mensagem enviada.	Lidar com comunicações verbais, não verbais, ativas, passivas, formal, informal, consciente e subconsciente
		Configurar as formas de comunicação tão apropriadamente quanto possível
		Comunicar as atividades do projeto com base em por que, como, quando, onde e para quem elas são direcionadas.
		Avaliar o perfil cultural das pessoas pelas quais a informação irá transitar
		Estruturar as mensagens de forma apropriada, objetiva e clara
		Identificar possíveis barreiras para o trânsito das informações
ISO 26000	As práticas relacionadas com a responsabilidade social requerem formas de comunicação interna e externa que são vitais para a conscientização sobre as estratégias e objetivos, os planos, desempenho e desafios de responsabilidade social dentro e fora da organização. As informações devem ser:	Completas: as informações devem abordar todas as atividades e impactos da responsabilidade social
		Compreensíveis: as informações devem considerar o nível cultural, social, educacional e econômico das partes envolvidas
		Responsivas: As informações devem responder aos interesses das partes interessadas
		Exatas: As informações devem ser factualmente corretas
		Equilibradas: As informações devem ser equilibradas e justas, não omitir informações negativas
		Tempestivas: as informações devem estar atualizadas e não serem enganosas
		Acessíveis: As informações devem estar disponíveis para as partes interessadas

Figura 21: Síntese da abordagem sobre as Comunicações no projeto

Fonte: Adaptado de PMI (2012), IPMA (2015), APM (2012) e ABNT (2010)

Na próxima seção as questões relativas ao gerenciamento dos custos em projetos serão abordadas de acordo com os conceitos adotados pelos guias de boas práticas utilizados nesse estudo, assim como a norma técnica ISO 26000.

2.7.2.4. Gestão de custos

Entre algumas das principais características que marcam os projetos de sustentabilidade e inovação social está o fato de que os orçamentos destinados a tais programas muitas vezes são escassos e temporários, sendo ainda que os produtos e serviços destinados à resolução de problemas sociais necessitam serem oferecidos por preços abaixo do mercado (Tirado, Morales, & Lobato-Calleros, 2015).

Pol & Ville (2009), destacam ainda que além dos projetos de inovação social precisar manter baixos custos operacionais, eles precisam atender uma grande quantidade de pessoas e, dessa forma, serem desenvolvidos de forma a serem escaláveis. O gerenciamento de custos, de acordo com os guias e a norma técnica utilizada, é realizado pela execução das atividades e processos demonstrados pela Figura 22 a seguir.

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
PMBok	O gerenciamento de custos envolve todas as atividades referentes ao planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos para que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado.	Planejar o gerenciamento de custos
		Estimar os custos
		Determinar o orçamento
		Controlar os custos
ICB-4	Competências para a gestão das finanças do projeto asseguram que recursos suficientes sejam fornecidos para o projeto a qualquer tempo, que as metas financeiras sejam alcançadas e monitoradas.	Negociação com patrocinadores
		Interpretar e comunicar a situação dos custos do projeto
		Desenvolver modelos de previsão de custos
		Descrever declarações financeiras
		Interpretar dados e prever tendências
		Desenvolver o orçamento do projeto
		Desenvolver e manter sistemas de gestão de custos
APMBok	Processo de estimar e justificar os custos a fim de assegurar os fundos, o controle das despesas e a avaliação de resultados financeiros do projeto.	Relacionar os recursos financeiros com a fase do ciclo de vida do projeto
		Revisar periodicamente a utilização dos recursos financeiros
		Relacionar os recursos financeiros necessários para a entrega dos resultados
		Verificar a viabilidade do negócio com base nos recursos financeiros necessários

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
ISO 26000	Convém que uma organização implemente programas usando uma perspectiva baseada em riscos e na sustentabilidade para avaliar, evitar, reduzir e mitigar riscos e impactos ambientais e sociais de suas atividades.	Obter clareza científica para ser utilizada como medida eficaz na redução de custos de degradação ambiental e danos à saúde
		Considerar os custos e benefícios na adoção de medidas de longo prazo sobre a responsabilidade social
		Arcar com custos sobre impactos sociais e ambientais negativos
		Promover a concorrência leal, a inovação e a eficiência para a redução de custos de produtos e serviços

Figura 22: Síntese da abordagem sobre Custos de projetos

Fonte: Adaptado de PMI (2012), IPMA (2015), APM (2012), ABNT (2010)

Os principais pontos elencados na Figura 22 a respeito da gestão de custos englobam as necessidades de planejar o gerenciamento do orçamento dos projetos, fazer estimativas e controlar os custos, ter poder e argumentação para negociações, realizar prestação de contas aos patrocinadores dos projetos, verificar a viabilidade financeira de sua execução e obter clareza quanto à relação de custos e benefícios dos projetos.

Os projetos de inovação social, devido a fatores como o envolvimento de múltiplos *stakeholders*, baixo orçamento e a necessidade de escala das atividades, são projetos que envolvem riscos a serem identificados e mitigados. Este tema será, portanto, tratado no subtópico a seguir.

2.7.2.5. Gestão de riscos

Diversos estudos, que foram considerados no referencial teórico do presente estudo (Vifell & Soneryd, 2012; Dawson e Daniel, 2010; Adams e Hess, 2010), consideram que as oportunidades de negócios, as mudanças provocadas no ambiente das organizações, assim como das comunidades locais e mesmo de setores regionais geram desafios para os empreendimentos em questão, o que torna muito relevante a adoção de análise dos riscos e das oportunidades envolvidos.

A Figura 23 exhibe a abordagem e os componentes que compõe a gestão de riscos de acordo com os guias de boas práticas de gestão de projetos e da norma técnica ISO 26000.

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
PMBok	Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos.	Planejar o gerenciamento de riscos
		Identificar os riscos
		Realizar a análise qualitativa dos riscos
		Realizar a análise quantitativa dos riscos
		Planejar as respostas ao risco
		Controlar os riscos
ICB-4	A competência para a gestão de riscos permite compreender e efetivamente lidar com os riscos e oportunidades, incluindo respostas aos riscos e oportunidades, além do desenvolvimento de estratégias gerais.	Técnicas de identificação de riscos e oportunidades
		Técnicas de avaliação de riscos e oportunidades
		Desenvolver planos de resposta aos riscos e oportunidades
		Implementar, monitorar e controlar o plano de respostas
		Implementar, monitorar e controlar planos de estratégias gerais
		Análise Monte Carlo
		Árvore de decisão
APMBoK	Processos que permitem que riscos eventuais e riscos em geral sejam compreendidos e gerenciados proativamente, otimizando o sucesso e minimizando ameaças e maximizando oportunidades.	Inicialmente definir o escopo e objetivo do gerenciamento de riscos
		Identificar os riscos
		Avaliar os riscos
		Planejar respostas aos riscos
		Implementar as respostas aos riscos
ISO 26000	A organização pode se conscientizar, prevenir e abordar os riscos integrando aspectos comuns de parâmetros legais e sociais em seu processo de <i>due diligence</i>	Tomada de decisão com base no controle de riscos legais e no risco de não ser socialmente responsável
		Promover melhores práticas de gestão de riscos nos projetos das organizações
		Analisar e controlar os riscos à saúde e segurança envolvidos nas atividades
		Convém a implementação de práticas baseadas em gestão de risco e sustentabilidade para avaliar, evitar, reduzir e mitigar riscos e impactos ambientais e sociais
		Implementar e manter políticas e práticas de combate à corrupção e extorsão

Figura 23: Síntese da abordagem sobre Riscos de projetos

Fonte: Adaptado de PMI (2012), IPMA (2015), APM (2012) e ABNT (2010)

Os riscos, bem como as oportunidades são elementos inerentes dos projetos de inovação social conforme destacam Chan & Lee (2008). Esse fato acontece, segundo os autores, no caso dos riscos em grande parte devido aos interesses das partes envolvidas, que em muitos casos podem ocorrer de forma conflitante. Em se tratando das oportunidades, Chan & Lee (2008) se referem a possibilidade de desenvolvimento de soluções comercialmente viáveis para a solução dos problemas de ordem social.

Os principais pontos a respeito do gerenciamento de riscos abordados na Figura 23 são a respeito da necessidade de identificação dos riscos, a importância de se fazer uma análise tanto quantitativa quanto qualitativa para embasar o planejamento de respostas aos riscos, bem como identificar e planejar respostas para as oportunidades. A análise dos riscos deve ainda embasar a tomada de decisões e proporcionar um plano de mitigação dos riscos, principalmente em relação aos impactos sociais negativos decorrentes dos projetos.

No próximo subtópico será tratado o gerenciamento de tempo dos projetos, visto que projetos de inovação social, em geral, devem ter seu cronograma atrelado ao período definido pelos patrocinadores sobre a execução das atividades.

2.7.2.6. Gestão de tempo

Em oposição ao que é definido pelos guias de boas práticas sobre as características de tempo em projetos, ou seja, uma atividade realizada dentro de um prazo definido (PMI, 2012), as atividades relacionadas com a inovação social apresentam um desafio adicional pelo fato de se tratar de um campo composto por ações contínuas, que não possuem um término claramente estabelecido, e são formados por processos permanentes em um sistema dinâmico, com os quais é necessário haver preocupações constantes (Hjorth & Bagheri, 2006). Do ponto de vista do gerenciamento de projetos, essas atividades se assemelham mais com programas, principalmente quando assumem como característica o fato de serem executadas em um modelo plurianual, ou seja, ações que se realizam ano após ano sem um começo, meio e fim determinados.

Segundo os guias de boas práticas utilizados no presente estudo, o gerenciamento de tempo deve ser realizado de acordo com as características apresentadas na Figura 24, a qual é exibida a seguir.

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
PMBok	O gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.	Planejar o gerenciamento do cronograma
		Definir as atividades
		Sequenciar as atividades
		Estimar os recursos das atividades
		Estimar a duração das atividades
		Desenvolver o cronograma
		Controlar o cronograma
ICB-4	A competência para a gestão de tempo permite sequenciar, otimizar, monitorar e controlar todos os componentes necessários para entregar os resultados acordados para o projeto.	Definir os pacotes de trabalho
		Definir dependências entre as atividades
		Sequenciar as atividades do projeto
		Estimar recursos e duração das atividades
APMBoK	O gerenciamento do tempo em projetos define como o trabalho irá progredir a cada período de tempo e leva em conta fatores como limite de recursos e estimativa de incertezas.	Estimar o tempo necessário para atender as necessidades dos <i>stakeholders</i>
		Usar técnicas para estimar o tempo necessário para completar tarefas
		Definir o nível de detalhamento requerido para as estimativas de prazos para as tarefas
		Avaliar o contexto do trabalho realizado
		Dimensionar o cronograma do projeto e reavaliar periodicamente
ISO 26000	Estimar e gerenciar o tempo necessário para que uma cultura de responsabilidade social seja adotada na organização, assim como considerar a importância do tempo para que os usuários tenham acesso aos produtos e serviços, bem como às informações sobre eles.	Administrar eficientemente o tempo necessário para que os usuários tenham acesso às informações sobre produtos e serviços
		Manter desempenho satisfatório para minimizar atrasos aos usuários devido às falhas em produtos e serviços
		Estabelecer prioridades para abordar questões sobre responsabilidade social
		Estimar o tempo necessário para atingir os resultados desejados

Figura 24: Síntese da abordagem sobre Tempo de projetos

Fonte: Adaptado de PMI (2012), IPMA (2015), APM (2012) e ABNT (2010)

Littig & Grießler (2005) observam que ao se implementar projetos que visam a promoção da sustentabilidade social, como é o caso dos projetos de inovação social, as mudanças promovidas nas comunidades devem ser mantidas por um longo período de tempo para que sejam assimiladas pelas pessoas e organizações locais. O próprio fato de que os orçamentos destinados aos projetos de inovação social sejam alocados por prazos determinados, muitas vezes por um

período curto de tempo (Tirado et al., 2015), faz com que a gestão de tempo seja fundamental nesse tipo de projeto.

Na Figura 24 acima, as principais abordagens sobre o gerenciamento de tempo dos projetos foram: a importância de planejar o cronograma, definir as atividades e sua duração, sequenciar as atividades, avaliar o contexto do trabalho a ser realizado, minimizar atrasos estabelecendo prioridades e estimar o tempo para atingir os resultados esperados no curto, médio e longo prazo.

Na seção a seguir será tratado sobre as influências organizacionais e a necessidade de adoção de práticas de gestão de conflitos de acordo com os guias adotados nesse estudo e conforme as características dos projetos de inovação social.

2.7.2.7. Influências organizacionais e gestão de conflitos

Da mesma forma que os projetos de inovação social apresentam grandes oportunidades de negócios, conforme mencionado anteriormente, o ambiente no qual tais atividades ocorrem são frequentemente afetado por conflitos de interesses tanto de ordem política quanto empresarial (De Brucker, Macharis & Verbeke, 2013).

Raco (2005) destaca que a falta de apoio do governo devido a uma agenda neoliberal é motivo para que a dimensão social do desenvolvimento sustentável não receba a devida importância, o que faz com que ocorram problemas para que o Estado se torne tanto um consumidor dos projetos de inovação social quanto um agente de fomento de novos projetos nesta área.

Os desafios humanitários de ordem global, conforme destacado por Dawson e Daniel (2010), faz com que tanto o governo quanto as empresas, a sociedade e os indivíduos estejam sujeitos e ao mesmo tempo sejam responsáveis pela gestão da sustentabilidade e promoção da inovação social, entretanto a força que interagem entre estes atores gera conflitos quando objetivos egoístas de alguns tende a sobrepor os interesses e necessidades da população.

De acordo com a abordagem dos guias utilizados, as questões referentes às influências organizacionais e a gestão de conflitos devem ser consideradas e administradas conforme ilustrado pela Figura 25 abaixo.

GUIA	ABORDAGEM	COMPONENTES
PMBok	A compreensão do contexto amplo no qual o projeto é desenvolvido ajuda a garantir que o trabalho seja conduzido em alinhamento com as metas e gerenciado de acordo com as práticas estabelecidas pela organização.	Visão compartilhada, missão, valores, crenças e expectativas
		Regulamentos, políticas, métodos e procedimentos
		Sistemas de motivação e recompensas
		Tolerância a riscos
		Visões das relações de liderança, hierarquia e autoridade
		Código de conduta e ética de trabalho
APMBoK	Gerenciar conflitos requer a moderação ou solução de conflitos e crises estando atento ao ambiente do projeto, percebendo e desenvolvendo soluções para desentendimentos.	Habilidade em agir de forma diplomática
		Habilidade em negociações
		Habilidade em moderações
		Habilidades retórica e analítica
		Resistência ao estresse
APMBoK	Conflitos podem ser definidos como diferentes objetivos entre duas ou mais partes envolvidas no projeto. As diferenças devem ser identificadas e resolvidas para que não afetem os objetivos.	Administrar desacordos sobre tarefas, objetivos, decisões ou ações
		Gerenciar conflitos de valores
		Administrar emoções como: estresse, paixão, raiva, medo e motivação
		Administrar egos, poder, influências e inseguranças
		Resolver questões de falhas de comunicação
ISO 26000	A responsabilidade social aplica-se às ações do governo, das organizações e dos indivíduos. Engloba aspectos específicos quanto às expectativas da sociedade em um momento específico sendo, portanto passíveis de mudanças.	O governo tem obrigação de agir em nome do interesse público, o seu funcionamento adequado é vital para a promoção da responsabilidade social e
		O governo podem auxiliar as organizações para atuarem de forma socialmente sustentável
		As organizações devem considerar as diversidades sociais, ambientais, culturais e políticas a fim de adotar suas práticas de responsabilidade social
		O comportamento ético se relaciona com a forma como as organizações e as pessoas baseiam seus valores sobre honestidade, equidade e integridade enquanto agentes de promoção das atividades socialmente responsáveis

Figura 25: Síntese sobre influências organizacionais e conflitos em projetos

Fonte: Adaptado de PMI (2012), IPMA (2015), APM (2012) e ABNT (2010)

Os dados apresentados na Figura 25 a respeito do gerenciamento de conflitos e influências organizacionais estão relacionados com a necessidade de compartilhar a visão, missão, valores e crenças da organização, com a importância de criar regulamentos, políticas, métodos e procedimentos para os colaboradores seguirem, assim como criar um sistema de motivação e recompensa, sendo importante ainda ter capacidade para tolerar o estresse e os riscos envolvidos. Ainda sobre as questões organizacionais existe a necessidade de se estabelecer a liderança dos projetos, criar um sistema de hierarquia e autoridade. Os envolvidos devem ter habilidades de negociação, de diplomacia e de moderação nas situações adversas, bem como serem hábeis para administrar emoções e egos, resolver falhas de comunicação e em muitos casos devem ter a empatia necessária para considerar diversidades culturais, ambientais, políticas e sociais.

Na próxima sessão as evidências destacadas na síntese do referencial teórico a respeito das características da inovação social e das abordagens sobre o gerenciamento de projetos são consideradas para a elaboração das proposições desse estudo.

2.7.3. Proposições do estudo

A abrangência dos projetos que visam à sustentabilidade e a inovação social exige maior interação entre empresas do setor corporativo, governo e terceiro setor (Steurer et al., 2005; Mason et al., 2015). As pessoas enquanto indivíduos da sociedade possuem importante papel diante das questões sociais e ambientais e são vistos como *stakeholders* internos e externos, assim como agentes da mudança e agentes impactados pela mudança (Mulgan, 2007; Kira & Eijnatten, 2008; Steurer & Hametner 2005; De Bruker et al., 2013). Por sua vez, a sociedade é peça fundamental quanto à sua participação no desenvolvimento de comunidades locais e no desenvolvimento regional (Dawson & Daniel, 2010). Com base nessas observações, define-se a primeira proposição de estudo:

P1: Os *stakeholders* são gerenciados como parte fundamental dos projetos de inovação social.

As atividades relacionadas com a sustentabilidade e inovação social apresentam como uma de suas características o fato de não serem definidas por um empreendimento que ocorre

dentro de um prazo determinado. Ao contrário, elas são configuradas por atividades contínuas, sem um fim pré-estabelecido e com processos permanentes (Hyjorth & Bagher, 2006). A diferença conceitual entre a gestão de tempo e gestão de escopo conforme verificado pela literatura leva ao surgimento da segunda proposição de estudo, a saber:

P2: A análise, o planejamento e o controle do cronograma e das atividades dos projetos de inovação social são realizados de forma iterativa em um processo contínuo.

Em geral os projetos de inovação social, principalmente os que se configuram como movimentos sociais, estão sujeitos à ocorrência de conflitos e disputas de interesses, assim como estão propensos a sofrerem impacto por parte das organizações públicas e privadas visto que, frequentemente os interesses de poucos tende a suplantam as necessidades e expectativas da população como um todo (Dees, 2012; De Brucker, Macharis & Verbeke, 2013). Desta forma, tal consideração leva ao surgimento da seguinte proposição:

P3: Para conduzir os projetos de inovação social de forma adequada deve-se recorrer às técnicas de gerenciamento de conflitos.

Segundo Tirado, Morales, & Lobato-Calleros (2015), os projetos de inovação social se caracterizam por receberem pouco investimento, possuem orçamento temporário e os produtos e serviços são normalmente vendidos por preços abaixo dos praticados pelo mercado. Estas características em relação às finanças dos projetos de sustentabilidade e inovação social levam à formulação da quarta proposição de estudo:

P4: O gerenciamento de custos dos projetos de sustentabilidade e inovação social deve contar com diferentes formas de captação de recursos financeiros.

Os diversos e diferentes atores envolvidos nos projetos de inovação social, tais como: empresas privadas com fins lucrativos, organizações não governamentais, o Estado, a sociedade e mesmo os indivíduos; faz com que as informações devam ser comunicadas por diferentes canais

e passa por diversos intermediários (Vifell & Soneryd, 2012; Chan & Lee, 2008). Tal condição leva ao surgimento da seguinte proposição:

P5: As comunicações devem ser conduzidas por sistemas multiplataformas e gerenciadas por uma pessoa ou equipe colaborativa.

Ao mesmo tempo em que os projetos de inovação social são desenvolvidos para enfrentar problemas de ordem global eles oferecem inúmeras oportunidades de negócio, trazendo consigo vários desafios e incertezas que podem se apresentar tanto como riscos quanto como oportunidades de fato (Vifell & Soneryd, 2012; Dawson e Daniel, 2010; Adams e Hess, 2010). Estas características são consideradas para a elaboração da sexta proposição de estudo:

P6: Os desafios e incertezas inerentes às oportunidades de negócios de projetos de inovação social faz com que haja aplicação de gerenciamento de riscos em tais projetos.

Após as proposições que foram elencadas, o próximo capítulo exhibe o modelo adotado para a elaboração do *framework* para o gerenciamento de projetos de inovação social na área da saúde, o qual é apresentado com a finalidade de servir com um instrumento prático para os profissionais da área e proporcionar um ponto de referência para aprofundar as questões teóricas verificadas na literatura com o intuito de conduzir estudos futuros.

3. APRESENTAÇÃO DO *FRAMEWORK*

Com base nas evidências apuradas por meio da revisão de literatura sobre os temas a respeito da inovação social e do gerenciamento de projetos, os quais compõe a presente dissertação, elaborou-se o *framework* para o gerenciamento de projetos de inovação social na área da saúde, o qual é representado graficamente pela imagem apresentada na Figura 26 a seguir e discutido posteriormente em maior detalhe sobre os elementos que estão expressos em sua configuração.

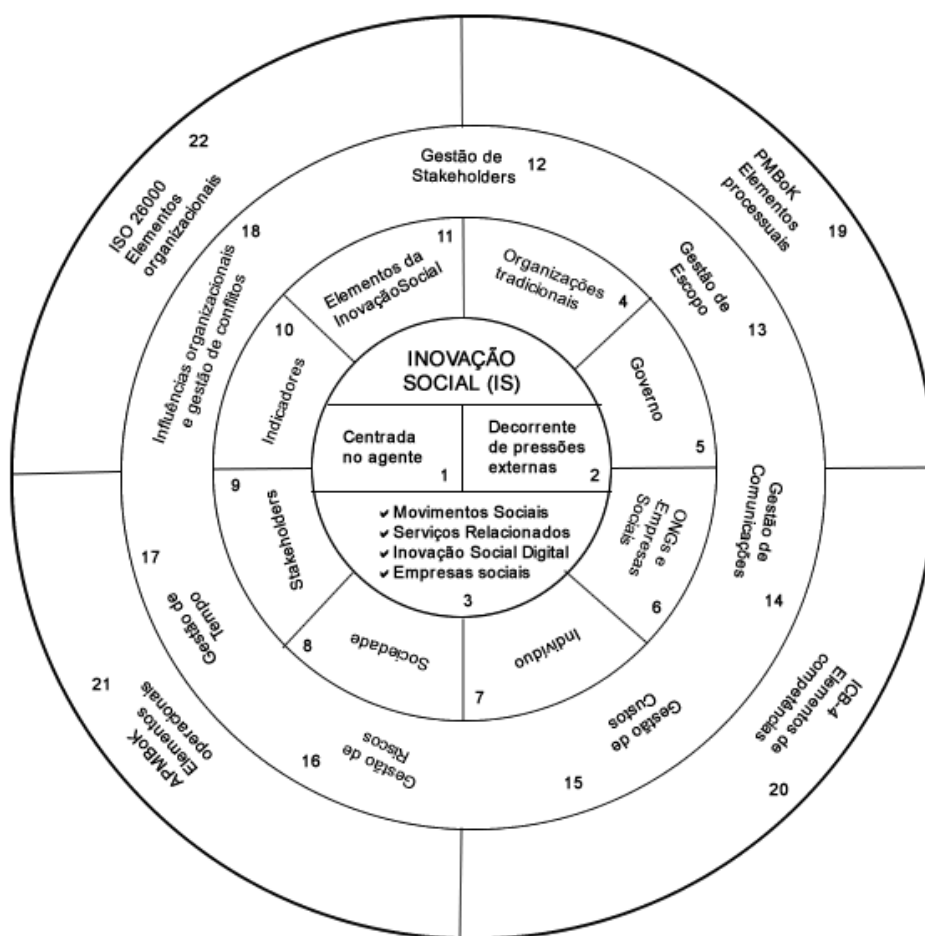


Figura 26: *Framework* para gerenciamento de projetos de inovação social

Fonte: O autor

O *framework* apresenta-se dividido em quatro camadas, as quais se encontram distribuídas de forma concêntrica. A primeira e mais interna é chamada de Camada da Inovação Social que tem por finalidade apresentar como os projetos de inovação social se manifestam. Neste nível, segundo Dees (2012), a inovação social pode se configurar como ações centradas no agente que ocorrem quando um indivíduo, ao notar uma necessidade da sociedade, toma atitudes inovadoras para solucionar o problema observado. Ainda de acordo com Dees (2012) a inovação social pode ocorrer devido à pressões externas, que se caracterizam por ações decorrentes da própria sociedade quando há reivindicações sobre problemas não solucionados satisfatoriamente. Na primeira camada está representado também as quatro formas de manifestação da inovação social segundo Mason et al (2015), sendo estas os movimentos sociais, a inovação social digital, os serviços relacionados com a inovação social e as empresas sociais.

A segunda camada do *framework* é a camada que apresenta os principais atores dos projetos de inovação social. Nela encontram-se as principais partes interessadas que atuam para o surgimento de projetos desta área. De acordo com os levantamentos realizados por meio da revisão de literatura, estes atores são: as organizações tradicionais, o governo, organizações não governamentais e empresas sociais, os próprios indivíduos e a sociedade, os *stakeholders* que atuam como voluntários ou colaboradores remunerados das organizações envolvidas, além de apresentar as necessidades quanto ao uso de indicadores e identificação dos elementos que irão compor os projetos de inovação social (Phillips et al., 2015; Herrera, 2015; Harlow et al., 2013; Edwards et al., 2012; Moura et al., 2015; Mulgan, 2007; Maxin, Spangenberg & O'Connor, 2009; Steurer & Hametner, 2005; De Brucker et al., 2013).

A terceira camada apresenta os elementos de interesse relacionados com os processos de gerenciamento dos projetos de inovação sócia. Mediante a revisão de literatura os elementos identificados estão relacionados com a gestão de *stakeholders*, gestão de escopo, gestão de comunicações, gestão de custos, gestão de riscos, gestão de tempo, gestão de conflitos e das influências organizacionais (Phillips et al., 2015, Mulgan, 2007, De Brucker et al., 2013; Kira & Eijnatten, 2008).

A quarta e última camada, sendo esta a mais externa do *framework*, apresenta os guias de boas práticas de gerenciamento de projetos que foram utilizados como referencia para a composição do presente estudo. Estes guias foram o PMBoK destinado ao estudo dos elementos processuais da gestão de projetos, o guia ICB-4 como referencia para estudo dos elementos de

competência relacionados com a atuação do gerente de projetos, o guia APMBoK para a análise dos elementos operacionais, além da ISO 26000 para estudo das questões que envolvem os elementos organizacionais que impactam a ação das empresas nos projetos de inovação social por meio de suas políticas de responsabilidade social corporativa.

As fontes bibliográficas consideradas para a composição do *framework* são apresentadas na Figura 27, a qual trás ainda a listagem de cada uma das ocorrências com os respectivos detalhamentos que ocasionaram sua inserção no modelo, assim como são relatados os autores correspondentes aos trabalhos analisados. Esta versão do *framework* deverá ser posteriormente submetida e confrontada com as evidências apuradas por meio das entrevistas em profundidade, assim como com a realização do grupo focal confirmatório, realizadas com os profissionais que atuam com projetos de inovação social na área da saúde e, portanto, sofrer alterações quanto à sua estrutura e ao seu desenho.

OCORRÊNCIAS	DETALHAMENTO	AUTORES
1 - Inovação Social centrada no agente	Quando um indivíduo identifica um problema na sociedade e iniciam uma ação inovadora propondo uma solução.	Dees, 2012
2 – Inovação Social decorrente de pressões externas	Quando a sociedade se manifesta frente aos problemas e provoca uma resposta do governo, do setor privado ou de lideranças sociais.	Dees, 2012
3 – Formas de manifestação da Inovação Social	São as principais formas como a Inovação Social é encontrada, sendo elas: movimentos sociais, serviços relacionados com a inovação social, inovação social digital e as empresas sociais.	Mason et al., 2015
4 – Empresas tradicionais	Precisam lidar com <i>trade-offs</i> entre as questões do desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade da própria organização. Incorporam a inovação social na estratégia de responsabilidade social corporativa e buscam obter vantagens competitivas com sua adoção	Phillips et al., 2015; Herrera, 2015
5 - Governo	Adota projetos de inovação social como políticas públicas e atua como agente facilitador	Harlow et al., 2013; Edwards et al., 2012
6 – ONGs e Empresas Sociais	Atuam como agentes criadores, gestores e executores dos projetos de inovação social	Moura et al., 2015
7 - Indivíduos	Representa o aspecto humano nas organizações. Exerce papel de cidadão nas comunidades locais. Possui responsabilidade na relação com as questões de sustentabilidade.	Mulgan, 2007

OCORRÊNCIA	DETALHAMENTO	AUTORES
8 - Sociedade	Importante para o desenvolvimento de comunidades locais. Requer colaboração interorganizacional e inter-regional.	Mulgan, 2007
9 - <i>Stakeholders</i>	Considerados como agentes internos e externos. Vistos como agentes que provocam as mudanças e como agentes impactados pelas mudanças.	Kira & Eijnatten, 2008; Steurer & Hametner 2005; De Bruker et al., 2013
10 – Indicadores de impacto	Os principais indicadores da inovação social na saúde são: eficiência e equidade dos projetos	Maxim, Spangenberg & O'Connor, 2009
11 – Elementos da Inovação Social	Os principais elementos da inovação social são: pessoas (líderes comunitários e empreendedores sociais), desafios (problemas e oportunidades), processos e objetivos	Dawson & Daniel, 2010
12 - PMBoK	Corpo de conhecimentos em gerenciamento de projetos que fornece elementos processuais que serão adotados na análise das características inerentes à inovação social na área da saúde.	PMI, 2012
13 – ICB 4	Guia de referência sobre as competências para o gerenciamento de projetos que fornecerá subsídios para as análises dos requisitos de competências em relação aos projetos de inovação social na área da saúde.	IPMA, 2015
14 - APMBOK	Corpo de conhecimentos em gerenciamento de projetos que fornece elementos sobre a estrutura operacional e que será adotado na análise das características inerentes à inovação social na área da saúde.	APM, 2012
15 – ISO 26000	Guia normativo que traz informações sobre os aspectos da estrutura e cultura organizacional em relação à responsabilidade social corporativa e que será utilizado como base para a análise desses elementos em relação à inovação social na área da saúde	ABNT, 2010

Figura 27: Justificativa dos elementos do *framework* e os respectivos autores

Fonte: O autor

No tópico seguinte será apresentado o procedimento metodológico contemplando as técnicas de pesquisa, os instrumentos para coleta de dados e procedimentos para a análise das evidências apuradas, assim como serão apresentadas as questões para o roteiro de entrevistas semiestruturada, procedimentos estes que serão utilizados para a realização desse estudo em caso de aprovação pela banca de qualificação.

4. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Lakatos & Marconi (2010), o conceito de método científico é o conjunto de atividades planejadas para serem executadas de forma sistemática e racional, permitindo que o objetivo de um estudo seja alcançado com segurança e economia, assim como possibilite a obtenção de conhecimentos válidos e verdadeiros, bem como favoreça a detecção de erros e auxilie a tomada de decisões do pesquisador.

Dessa forma, o conjunto de técnicas que compreende o escopo metodológico do presente estudo tem por finalidade permitir a compreensão sobre como as boas práticas de gestão de projetos podem ser adaptadas e aplicadas aos projetos de inovação social na área da saúde. As características metodológicas desse estudo são apresentadas na Figura 28 a seguir, seu delineamento metodológico será discutido posteriormente em maiores detalhes no tópico 3.1, enquanto que no tópico 3.2 será apresentado os procedimentos para a coleta de dados e no tópico 3.3 os procedimentos para análise dos dados por meio de análise de conteúdo das evidências.

MATRIZ METODOLÓGICA	
Natureza da pesquisa	Pesquisa qualitativa (Godoy, 1995; Martins & Theóphilo, 2009)
Abordagem metodológica	Estudo exploratório (Piovesan & Temporini, 1995; Gil, 2002)
Paradigma	Construtivista (Jonassen, 1991)
Abordagem científica	Indutiva (Lakatos & Marconi, 2010)
Estratégia da pesquisa	Estudo de múltiplos casos (Yin, 2010; Eisenhardt, 1989)
Unidades de análise	Projetos de inovação social observados em 04 empresas representando os movimentos sociais, serviços relacionados com a inovação social, empresas sociais e inovação social digital (Mason et al., 2015; Yin, 2010)
Técnicas de coleta de dados	Entrevistas em profundidade (Legard, Keegan & Ward, 2003)
	Entrevista por narrativa espontânea (Yin, 2010; Muylaert et al., 2014)
	Grupo focal confirmatório (Martins & Theóphilo, 2009; Kidd & Parshall, 2000)
Instrumentos de pesquisa	Roteiro de entrevistas semiestruturadas
	Roteiro para condução do grupo focal
Análise dos dados	Análise de conteúdo de dados por meio das entrevistas em profundidade com profissionais, entrevistas espontâneas com usuários dos projetos e grupo focal confirmatório (Yin, 2010; Bordin, 1977)

Figura 28: Matriz metodológica
Fonte: O autor

Segundo Martins & Theóphilo (2009), a pesquisa de natureza qualitativa se aplica em estudos que tenham por objetivo entender a complexidade e a interação de elementos que se relacionam com o objetivo do estudo, enquanto que Godoy (1995) reforça afirmando que na pesquisa qualitativa o pesquisador não se preocupa em enumerar ou medir os eventos estudados e, portanto, não são utilizadas as técnicas de análise estatística, mas sim pela interpretação e descrição dos fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes da situação que está sendo foco do estudo.

Essa dissertação de mestrado se caracteriza por ser um estudo exploratório, o qual segundo Piovesan & Temporini (1995) são estudos elaborados para desenvolver ou refinar hipóteses, sendo ainda visto por esses autores como uma extensão da pesquisa descritiva. O objetivo de um estudo exploratório tem ainda a finalidade de proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema estudado, de forma a torná-lo mais claro, envolvendo entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema estudado (Gil, 2002).

Quanto ao paradigma do estudo, trata-se de uma abordagem construtivista que de acordo com Jonassen (1991) é um tipo de estudo no qual a interpretação da realidade está centrada na mente do pesquisador e é baseada nas suas percepções da situação estudada. O presente estudo adota ainda uma abordagem científica do tipo indutiva, pois pretende-se obter uma constatação sobre o fenômeno estudado com base em uma avaliação do contexto geral, que não pode ser explicada apenas pelo exame individualizado das partes que compõe o estudo, dessa forma conduzindo apenas para conclusões prováveis e não para uma verdade absoluta (Lakatos & Marconi, 2010).

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de múltiplos casos. De acordo com Yin (2010) o estudo de caso é um tipo de investigação empírica que tem a finalidade de investigar um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, particularmente quando existem muitas variáveis de interesse as quais devem convergir para os resultados do estudo. Eisenhardt (1989) considera que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se aplica em estudos que tenham por objetivo a construção de uma teoria, sendo particularmente útil em novas áreas de pesquisa.

Tendo sido definido o modelo metodológico do estudo, recomenda-se a estruturação de uma matriz que demonstre a compatibilidade entre o modelo de pesquisa, os objetivos do estudo, as hipóteses ou proposições da pesquisa e as técnicas de coleta e análise dos dados alinhados, no caso desse trabalho, com a pesquisa de natureza qualitativa. A estrutura dessa matriz de amarração é demonstrada pela Figura 29 abaixo.

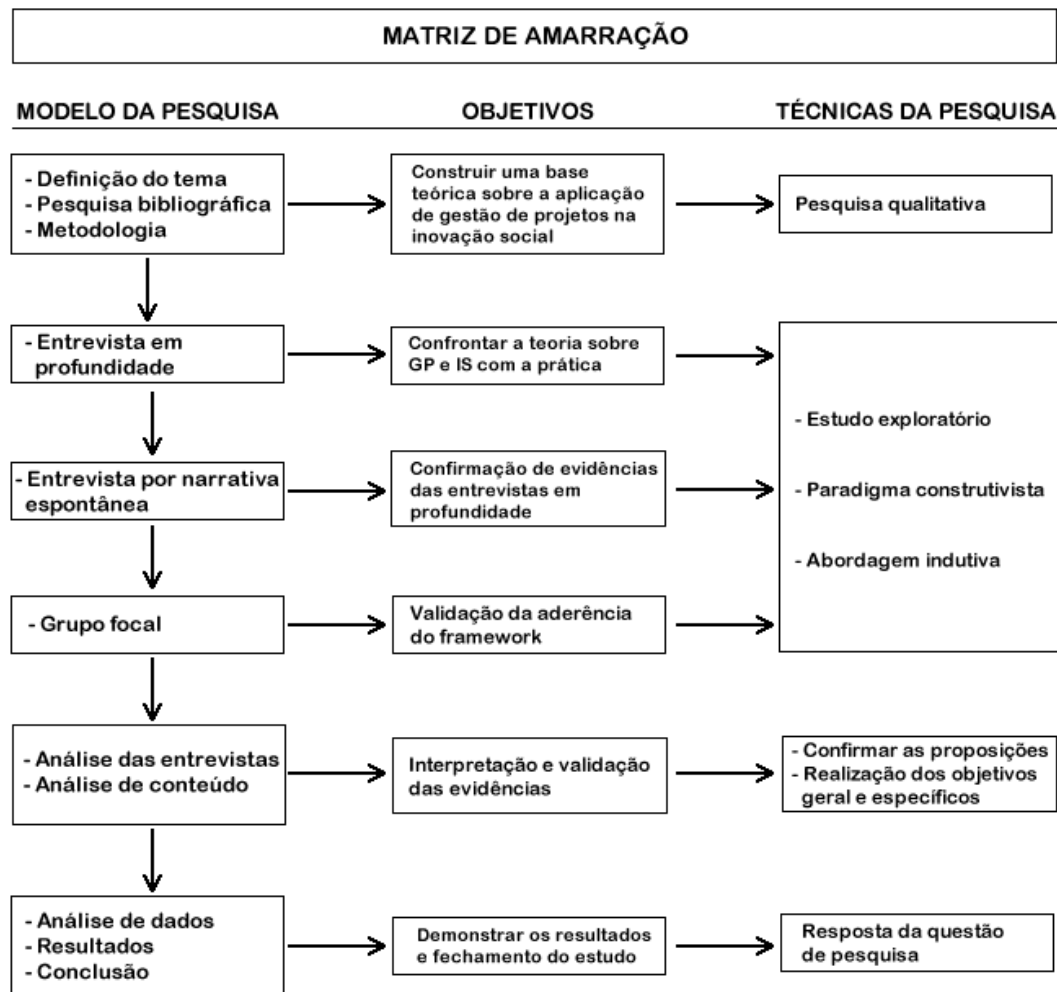


Figura 29: Matriz de amarração da pesquisa

Fonte: O autor

Na Figura 29 está demonstrado graficamente o alinhamento entre as etapas que compõe o modelo da pesquisa com seus objetivos e as técnicas utilizadas para balizar a realização do estudo. Na primeira etapa do modelo de pesquisa consta a definição do tema, a pesquisa bibliográfica e estruturação metodológica com o objetivo de construção da base teórica relacionando o gerenciamento de projetos com a inovação social, relação esta que é estudada por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa.

Nas etapas seguintes, apresentam-se as estratégias de entrevista e o grupo focal, os quais tiveram o objetivo de confrontar os levantamentos teóricos com a realidade prática dos projetos

de inovação social. As características dessa fase se alinham com um estudo exploratório, de paradigma construtivista e abordagem indutiva.

A análise das entrevistas realizada por meio de análise de conteúdo dos dados tiveram por objetivo interpretar e validar as evidências verificadas no estudo, proporcionando a validação das proposições e a realização dos objetivos geral e específicos desse trabalho. Por fim, a análise dos dados, a obtenção dos resultados e a conclusão do estudo, levaram à demonstração dos resultados obtidos e consequentemente à resposta da questão de pesquisa. No tópico seguinte será abordado o delineamento da pesquisa do presente estudo.

4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa de natureza qualitativa, visto que não se pretende apurar dados numéricos ou produzir análises estatísticas das evidências coletadas na pesquisa de campo. A intenção principal do trabalho, portanto é manter o foco nas questões mais amplas que envolvem o gerenciamento de projetos de inovação social na área de saúde. Os dados serão obtidos de forma descritiva sobre as pessoas, processos e o contexto local no qual os fenômenos serão estudados, enquanto que a análise das evidências tomará como base a perspectiva dos indivíduos que participarem do estudo (Godoy, 1995).

Nesse estudo foi adotado uma abordagem metodológica do tipo exploratória, de forma que esta característica permita o contato preliminar com o problema em questão ainda pouco estudado, assim como favoreça o desenho da pesquisa de forma mais acurada, com base em uma amostra pequena e que possa favorecer a melhor compreensão do tema, seleção das técnicas de pesquisa mais adequadas e sobre quais evidências apuradas se deve concentrar maiores esforços e detalhamentos (Piovesan & Temporini, 1995; Gil, 2002).

Segundo Jonassen (1991), as pesquisas cujo paradigma se alinha com os conceitos do construtivismo são aquelas que direcionam o foco do estudo para a construção do conhecimento por meio de experiências anteriores, poder de interpretação dos fatos e nas crenças do pesquisador ao analisar os eventos. Ainda segundo esse autor, o construtivismo está fundamentado pelas percepções das experiências físicas e sociais do observador, sendo que sua principal importância epistemológica reside na forma como o indivíduo cria significado para suas

experiências a partir de diferentes fatores externos. Tais fatores estão presentes na abordagem metodológica e na construção desse trabalho.

Em relação à abordagem científica adotada, este projeto de dissertação alinha-se com o método indutivo visto que, por meio da análise das evidências e do estudo das relações entre elas, será possível obter as conclusões prováveis entre os fenômenos e os fatos observados, de tal forma que serão apresentados conclusões prováveis decorrentes da análise das evidências apuradas no presente trabalho (Lakatos & Marconi, 2010).

Com relação à estratégia de pesquisa utilizada esse projeto de dissertação adotará a abordagem de estudo de múltiplos casos. Segundo Yin (2010) o estudo de caso aplica-se em investigações científicas nas quais existem mais variáveis de interesse do que dados numéricos, que se baseiam em várias fontes de evidências e que se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Quanto à unidade de análise serão pesquisados projetos de inovação social em quatro hospitais localizados na cidade de São Paulo, sendo dois deles pertencentes à iniciativa pública e outros dois à iniciativa privada. Destas unidades hospitalares pretende-se entrevistar os profissionais responsáveis pelos projetos que apresentem características alinhadas com o conceito de inovação social conforme a classificação apresentada por Mason et al. (2015).

4.2. UNIDADES DE ANÁLISE

Segundo Yin (2010), em um estudo de caso é muito importante definir a unidade de análise da pesquisa para que se possa explicar exatamente para qual fenômeno as questões de pesquisa estão buscando respostas. Esse autor afirma ainda que a correta definição da unidade de análise é fundamental para que o estudo possa ser comparado com estudos semelhantes anteriores, assim como servir de modelo para respaldar estudos futuros, pois nesses casos a unidade de análise deve ser similar.

Para efeito do presente estudo, consideraram-se como unidade de análise quatro projetos de inovação social observados em quatro diferentes organizações. As organizações selecionadas foram consideradas como relevantes para figurarem no presente estudo por estarem presentes no *portfolio* de empresas encubadas, aceleradas e/ou premiadas de instituições como Instituto

Quintessa, Ashoka do Brasil e Artemisia, as quais se dedicam a fomentar os negócios de impacto social no Brasil e no mundo.

Os projetos analisados se caracterizam por representar um movimento social, um serviço relacionado com a inovação social, um projeto de inovação social digital e um projeto realizado por uma empresa social, de tal forma que estes quatro casos se alinham com as formas de manifestação da inovação social conforme descrito por Mason et al. (2015).

Em relação à seleção dos casos e da unidade de análise, Eisenhardt (1989) considera que é necessário identificar casos similares, portanto, para os critérios de seleção das unidades de análise desse estudo foram considerados os seguintes aspectos: (i) organizações que atuam em prol do desenvolvimento social, (ii) organizações que atuam com conceitos de projetos e (iii) projetos de inovação social que estejam em execução por pelo menos um ano completo.

4.2.1. Caso 1 – Movimentos sociais

A empresa considerada para o estudo, constituindo o caso de número um, se caracteriza por ser uma fundação apoiadora de movimentos sociais que ocorrem em pequenos municípios brasileiros, selecionados a partir de critérios com base no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da cidade. Brown & Fee (2014), consideram que os movimentos sociais desempenham papel importante na promoção de saúde da população, uma vez que são responsáveis por ações organizadas no sentido de combater a inequidade nos serviços de saúde, mobilizar a população local e empoderar as pessoas pela busca de soluções viáveis para seus problemas.

Os sujeitos entrevistados na citada fundação foram: a diretora da fundação responsável pelos projetos na área da saúde, o gerente de projetos responsável pelas atividades de campo, a presidente de uma organização não governamental que executa projetos no município de Biritiba Mirim, próximo à cidade de Mogi das Cruzes na região do Alto Tiete no estado de São Paulo, a diretora da Pastoral da Juventude que atua com apoio da fundação na zona sul da Cidade de São Paulo no bairro do Jabaquara, um cidadão socialmente engajado e atuante com a população da cidade de Biritiba Mirim.

Uma síntese complementar com as informações a respeito da referida fundação e dos sujeitos entrevistados no Caso 1 é apresentada na Figura 30 a seguir na qual se considera o tempo

de atuação, o segmento de atuação da empresa ou a formação dos entrevistados e o tempo que eles atuam com o projeto em questão.

NOME	TEMPO DE ATUAÇÃO	SEGMENTO OU FORMAÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO COM O PROJETO
Fundação de apoio aos direitos da criança e adolescente (Não foi autorizada a divulgação do nome)	26 anos	Indústria de plásticos	04 anos
Diretora da fundação (Não foi autorizada a divulgação do nome)	18 anos	Administração de empresas	02 anos
Presidente da empresa (Organização não governamental da cidade de Biritiba Mirim)	25 anos	Serviços sociais	14 meses
Sr. Édipo Moreira (Morador da cidade de Biritiba Mirim)	12 anos	Professor de biologia	14 meses

Figura 30: Características da empresa e dos entrevistados no Caso 1

Fonte: O autor

A seguir serão apresentadas as características da empresa e dos profissionais que foram entrevistados para compor o Caso 2, que se refere a serviços relacionados com projetos de inovação social na área da saúde.

4.2.2. Caso 2 – Serviços relacionados com a inovação social

Para compor o caso de número dois, foi considerada uma empresa da área da saúde que atua no segmento hospitalar com atendimentos particulares para um público de alta renda, mas que, como parte de suas atividades de responsabilidade social, oferece também seus serviços em uma comunidade de baixa renda localizada na zona sul da cidade de São Paulo, no bairro de Paraisópolis, por meio de uma parceria com a prefeitura do município de São Paulo. O projeto desenvolvido por esta organização se caracteriza como um serviço relacionado com a inovação social conforme descrito por (Mason et al, 2015).

Andreotti et al. (2012), consideram que os serviços relacionados com a inovação social são formas que a sociedade e as empresas encontram para responder às pressões causadas pelas demandas sociais, em especial em setores críticos como a educação e a saúde, contribuindo para

oferecer acesso mais fácil das pessoas de baixa renda à serviços essenciais para promoção da qualidade de vida.

Os profissionais entrevistados que atuam na referida empresa do setor hospitalar foram: a diretora do departamento de inovação, o líder de projetos de tecnologia de informação, o líder de projetos sociais. Foram entrevistados ainda, uma enfermeira e uma assistente social com experiência de atuação junto à comunidade da região atendida. A Figura 31 exibe as características principais da empresa e dos profissionais entrevistados.

NOME	TEMPO DE ATUAÇÃO	SEGMENTO OU FORMAÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO COM O PROJETO
Operadora de saúde com atuação no segmento hospitalar (Não foi autorizada a divulgação do nome)	61 anos	Área hospitalar	05 anos
Líder de projetos de tecnologia de informação (Não foi autorizada a divulgação do nome)	04 anos	Sistemas de informação	02 anos
Líder dos projetos sociais (Não foi autorizada a divulgação do nome)	08 anos	Enfermagem	03 anos
Desenvolvedor de sistemas (Não foi autorizada a divulgação do nome)	06 anos	Sistemas de informação	02 anos
Assistente social (Não foi autorizada a divulgação do nome)	14 anos	Serviços sociais	04 anos

Figura 31: Características da empresa e dos entrevistados no Caso 2

Fonte: O autor

Na próxima seção será apresentado o Caso 3 que trata de um projeto relacionado com a inovação social digital. Conforme destacam Hjorth & Bagheri (2006), atualmente considera-se que a tecnologia seja capaz de oferecer soluções para quase todos os problemas da sociedade. Em se tratando do uso da tecnologia de informação e comunicação na área da saúde, o conceito de *mHealth* está entre os mais utilizados no momento (Currie & Seddon, 2014). Sendo assim o projeto criado por uma empresa de desenvolvimento de aplicativos para aparelhos móveis, atuante no segmento de saúde foi incluído como unidade de análise desse estudo.

4.2.3. Caso 3 – Inovação social digital

O estudo do caso número três consiste da análise do projeto de uma empresa do setor de tecnologia da informação e comunicação que, por meio do desenvolvimento de um aplicativo para *smartphones*, presta serviços relacionados com a orientação dos usuários quanto aos fatores de risco para surgimento de doenças crônicas e degenerativas, assim como aconselhamentos sobre melhora do estilo de vida, bem estar e promoção de saúde.

A tecnologia da informação e comunicação é ainda um campo emergente na área da saúde, entretanto ela está apresentando potencial de revolucionar este setor principalmente por facilitar o acesso a informações relacionadas com a saúde e bem-estar da população, assim como por agilizar a comunicação entre médico e paciente ou entre os próprios profissionais (Bria et al., 2014).

Na citada empresa de tecnologia da informação e comunicação participante do estudo, foram entrevistados: o sócio fundador da empresa, o desenvolvedor de aplicativos para aparelhos móveis e a diretora comercial da empresa, conforme detalhado na Figura 32 a seguir.

NOME	TEMPO DE ATUAÇÃO	SEGMENTO OU FORMAÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO COM O PROJETO
Empresa de tecnologia da informação e comunicação	03 anos	Tecnologia da informação e comunicação	03 anos
Sócio fundador da empresa (Não foi autorizada a divulgação do nome)	08 anos	Engenharia da computação	03 anos
Programador (Não foi autorizada a divulgação do nome)	05 anos	Engenharia da computação	03 anos
Diretora comercial (Não foi autorizada a divulgação do nome)	12 anos	Administração de empresas	03 anos

Figura 32: Características da empresa e dos entrevistados no Caso 3

Fonte: O autor

A seguir será apresentado o Caso 4 que é constituído pela experiência de uma organização que se caracteriza por ser uma empresa social, visto que o produto que ela fabrica é vendido no

mercado, apesar do seu baixo preço de venda, assim como o produto é distribuído por meio de parcerias com o setor público ou com organizações não governamentais.

4.2.4. Caso 4 – Empresa social

As empresas sociais, que se caracterizam por serem organizações que ao mesmo tempo em que visam resolver problemas de ordem social, atribuem um valor financeiro para seus produtos ou serviços no intuito de reverter parte do seu lucro para ampliar a escala de atendimento do seu respectivo negócio (Mason et al. 2015).

A empresa social estudada desenvolve aparelhos auditivos de baixo custo que utilizam baterias recarregáveis por meio de energia solar. Essa tecnologia permite com que os usuários dos aparelhos tenham uma grande economia na compra das baterias, que são o maior custo que o uso deste tipo de aparelho causa aos deficientes auditivos. Nessa empresa os entrevistados foram: o fundador da empresa, o diretor comercial e a técnica responsável pela avaliação e adaptação dos deficientes auditivos ao uso dos aparelhos.

Os detalhes sobre as características da empresa e dos profissionais entrevistados estão apresentados na Figura 33 conforme segue.

NOME	TEMPO DE ATUAÇÃO	SEGMENTO OU FORMAÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO COM O PROJETO
<i>Solar Ear</i>	10 anos	Saúde do sistema auditivo	04 anos
Howard	35 anos	Diretor de <i>marketing</i> / Fundador	04 anos
Raquel	12 anos	Fonoaudióloga	04 anos

Figura 33: Características da empresa e dos entrevistados no Caso 4

Fonte: O autor

No próximo tópico serão descritos os procedimentos para a coleta dos dados realizados por meio de entrevistas em profundidade com os profissionais responsáveis pelos projetos, assim como por entrevistas espontâneas concedidas por pessoas que possuem contato indireto com os projetos ou são usuários dos mesmos. Será descrito também os procedimentos para a realização

do grupo focal confirmatório a respeito da aderência do *framework* aos projetos de inovação social na área da saúde.

4.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Tomando por base a revisão de literatura sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade social, inovação social e gerenciamento de projetos, serão utilizados como procedimento para coleta de dados a condução de entrevistas em profundidade feitas com especialistas envolvidos com projetos de inovação social na área da saúde. Segundo Legard, Keegan & Ward (2003), as entrevistas em profundidade estão entre os métodos mais utilizados como coleta de dados em pesquisas qualitativas, elas são vistas como um tipo de diálogo entre entrevistado e entrevistador, tendo como objetivo capturar o ponto de vista, as explicações, explanações, avaliações e o conceito mais elaborado que o entrevistado possui a respeito de um determinado assunto.

De forma complementar e com o intuito de obter informações para a análise de conteúdo dos dados, serão realizadas entrevistas com narrativas espontâneas com pessoas que possuem relação indireta com os projetos analisados ou que sejam usuárias dos mesmos. Segundo Yin (2010), as entrevistas espontâneas são realizadas com pessoas chave para a coleta de dados qualitativos de um estudo, mas que, no entanto, não precisam estar necessária e diretamente relacionadas com a situação estudada.

Por fim, com base tanto na revisão de literatura quanto nas evidências decorrentes das entrevistas em profundidade e entrevistas espontâneas, um novo roteiro de entrevista será elaborado para validar o *framework* com a realização de um grupo focal confirmatório, que será conduzido com a participação de um novo grupo de especialistas na área de projetos do setor de saúde. De acordo com Galego (2005) e Kidd & Parshall (2000), grupo focal se refere a uma proposta de entrevista realizada em grupo, por meio do qual o pesquisador busca obter respostas dos participantes sobre o tópico da pesquisa enquanto a interação entre os participantes faz com que cada indivíduo seja influenciado pelo grupo ao mesmo tempo em que são eles próprios agentes influenciadores do coletivo. O principal objetivo do grupo focal é obter pela interpretação das atitudes, respostas, sentimentos, opiniões e reações dos participantes a constituição ou confirmação de um novo conhecimento.

4.4. ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

A coleta de dados se deu em três momentos distintos, por meio de entrevista em profundidade com profissionais que atuam com projetos de inovação social na área da saúde, entrevista espontânea com pessoas que estão envolvidas indiretamente com os projetos, sendo estas realizadas como forma de confirmar as informações prestadas pelos responsáveis diretos pelos projetos durante as entrevistas em profundidade, e com a realização de um grupo focal confirmatório com participação de especialistas em gestão de projetos que atuam na área da saúde, etapa realizada com a finalidade de verificar a aderência do *framework* para utilização com os projetos de inovação social.

Considerando que a condução do grupo focal depende da realização das demais entrevistas, visto que é a partir delas que se pretende extrair informações para a criação do *framework* e assim levá-lo para validação com os especialistas em gestão de projetos na área da saúde, neste momento serão apresentadas, então, as questões que compõe o roteiro de entrevistas semiestruturado com base nas proposições de estudo utilizadas para a realização das entrevistas em profundidade. Nesta etapa, os entrevistados foram os responsáveis diretos pelos projetos que caracterizam as unidades de análise do presente estudo, sendo estes os CEOs das empresas, os líderes de projetos e presidente de organização não governamental.

A estrutura do roteiro de entrevista semiestruturado, assim como as respectivas proposições do estudo é apresentada na Figura 34 exibida a seguir, as quais foram utilizadas para a abordagem com os profissionais que atuam diretamente com projetos de inovação social na área da saúde.

	PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS
P1	Os <i>stakeholders</i> são gerenciados como parte fundamental dos projetos de inovação social.	Q1: Quais são os principais <i>stakeholders</i> envolvidos no projeto? Q2: Qual nível de engajamento é obtido com os <i>stakeholders</i> ? Q3: Existem procedimentos de classificação dos <i>stakeholders</i> e de seus interesses e expectativas? Q4: Existe um plano de respostas para os interesses e expectativas dos <i>stakeholders</i> dos projetos?

	PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS
P2	A análise, o planejamento e o controle do cronograma e das atividades dos projetos de inovação social são realizados de forma iterativa em um processo contínuo.	Q5: Como e por quem é feita a coleta de requisitos do projeto? Q6: Atividades que não fazem parte do projeto inicial são relatadas como não fazendo parte do escopo? Q7: O escopo do projeto considera questões legais, ambientais, culturais, políticas e organizacionais?
P3	Para conduzir os projetos de inovação social de forma adequada deve-se recorrer às técnicas de gerenciamento de conflitos.	Q8: Quais são as influências do governo sobre o projeto? Q9: Existe consenso entre os stakeholder sobre os objetivos do projeto? Q10: Como é o relacionamento com a comunidade local onde o projeto está inserido? Q11: Quem é o responsável pela resolução de possíveis conflitos?
P4	O gerenciamento de custos dos projetos de sustentabilidade e inovação social deve contar com diferentes formas de captação de recursos financeiros.	Q12: Quais são as principais características do suporte financeiro do projeto? Q13: Os recursos são suficientes para manutenção das atividades e equipes do projeto? Q14: Quais são os mecanismos para gerenciamento de custos do projeto?
P5	As comunicações devem ser conduzidas por sistemas multiplataformas e gerenciadas por uma pessoa ou equipe especializada.	Q15: Quais são os principais canais de comunicação utilizados? Q16: É utilizado técnicas de gerenciamento das comunicações? Q17: Como são tratados os casos de falha de comunicação?
P6	Os desafios e incertezas inerentes às oportunidades de negócios de projetos de inovação social faz com que haja aplicação de gerenciamento de riscos em tais projetos.	Q18: Quais são os principais desafios para a realização do projeto? Q19: Quais são as oportunidades detectadas? Q20: Existe um plano de resposta aos riscos do projeto? Q21: Existe um plano de resposta para as oportunidades do projeto?

Figura 34: Proposições do estudo e roteiro de entrevista

Fonte: O autor

Em paralelo com a realização das entrevistas em profundidade com os profissionais, foram realizadas entrevistas por meio de narrativas espontâneas com pessoas que possuem

relação indireta com os projetos, feitas com o objetivo de compor a triangulação dos dados e confirmar as evidências apuradas. No próximo tópico será apresentado o roteiro para estas entrevistas, assim como maiores detalhes sobre sua realização.

4.5. ROTEIRO DE ENTREVISTAS POR NARRATIVAS ESPONTÂNEAS

Como forma de confirmar e complementar as informações prestadas pelos profissionais responsáveis pelos projetos de inovação social, os quais foram entrevistados com base no roteiro de entrevistas em profundidade, um segundo grupo de voluntários do estudo foi selecionado com base na indicação dos responsáveis diretos pelos projetos e ainda por estarem engajados na realização dos mesmos. Estes voluntários foram convidados a participar de um processo de entrevista conduzido desta feita com o princípio de narrativas espontâneas.

O tipo de entrevista considerado como sendo uma narrativa espontânea é visto por Yin (2010) como uma natureza de entrevista na qual o respondente relata os fatos manifestando suas opiniões sobre um determinado assunto, o voluntário pode ainda relatar sua própria interpretação e atuar como um informante do pesquisador ao invés de um mero respondente.

Segundo Muylaert et al. (2014) as entrevistas narrativas são ferramentas não estruturadas, utilizadas para aprofundar o conhecimento sobre aspectos específicos que emergem de histórias de vida ou do contexto social no qual o informante possui experiências importantes. Esses autores consideram ainda que este método de entrevista pressupõe que a contribuição do informante se revela ser mais útil quando a linguagem utilizada ocorre com espontaneidade e o entrevistado se sente confiante e a vontade com a interação com o entrevistador.

O roteiro para a entrevista por meio de narrativa espontânea consta da Figura 35, na qual se apresentam os tópicos, as perguntas e os respectivos estudos que foram considerados para a elaboração das questões. Apesar da existência de um roteiro de perguntas, este processo de entrevista ocorreu de forma mais flexível e casual em relação à abordagem do entrevistador para com os entrevistados.

TÓPICO	QUESTÃO	AUTORES
1 - Stakeholders	Como é a participação da população local no projeto?	Kira & Eijnatten, 2008; Steurer & Hametner 2005; De Bruker et al., 2013

TÓPICO	QUESTÃO	AUTORES
2 – Necessidades e expectativas	O projeto atende as necessidades e expectativas da população local?	Mulgan et al. 2007; Edwards et al. 2012
3 - Conflitos	Como é o ambiente de relacionamento entre os participantes do projeto?	Dawson & Daniel, 2010
4-Recursos humanos	Os recursos humanos, equipamentos e recursos financeiros são adequados?	Edwards-Schachter et al. 2012
5 - Comunicações	Como a comunidade local é informada sobre o projeto?	Viffer & Soneryd, 2012; Chan & Lee, 2008
6 - Qualidade	Quais são os principais fatores para a melhoria do projeto?	Mulgan et al. 2007; Bijl, 2011; Mason et al. 2015
7 - Oportunidades	Existem oportunidades para novos negócios no âmbito do projeto?	Viffel & Soneryd, 2012; Dawson & Daniel, 2010
8 - Transparência e ética	O projeto é realizado com transparência e ética?	Jones & Mucha, 2014
9 - Pressões externas	A comunidade local reivindica outros serviços?	Dees, 2012
10 - Liderança	Como é o desempenho e o tipo de perfil da liderança do projeto?	Gardner et al. 2007; Muller & Turner, 2010

Figura 35: Roteiro de entrevista por narrativa espontânea

Fonte: O autor

Na Figura 35 acima, as questões foram elaboradas com a intenção de confirmar os depoimentos fornecidos pelos profissionais participantes das entrevistas em profundidade. Estas questões consideraram ainda as menções encontradas na literatura sobre a importância dada à participação dos *stakeholders* nos projetos de inovação social (Kira & Eijnatten, 2008; Steurer & Hametner 2005; De Bruker et al., 2013), a importância quanto tais projetos atenderem as necessidades e expectativas da população local (Mulgan et al. 2007; Edwards et al. 2012), constatações sobre o clima de relacionamento entre os participantes dos projetos (Dawson & Daniel, 2010), bem como sobre a efetividade em relação aos recursos humanos, materiais, financeiros e com as comunicações utilizadas nos projetos de inovação social (Edwards-Schachter et al. 2012; Viffer & Soneryd, 2012; Chan & Lee, 2008).

Alguns autores se referem à necessidade dos projetos de inovação social terem o desempenho necessário para promover a melhora da qualidade de vida da população atendida (Mulgan et al. 2007; Bijl, 2011; Mason et al. 2015). Dessa forma os entrevistados foram questionados sobre a qualidade atual e possíveis melhorias nos projetos que estão envolvidos. Jones & Mucha (2014), abordam ainda a importância de que os projetos de inovação social sejam realizados mediante o respeito à transparência e ética em relação tanto aos beneficiários quanto

aos patrocinadores dos projetos. Por serem projetos voltados ao atendimento de demandas sociais, ocorrem pressões da comunidade para que os executores dos projetos contemplem suas necessidades em áreas como educação, saúde, geração de renda, entre outras (Dees, 2012), de tal forma que a liderança dos projetos deve ter uma atuação firme e objetiva para manter a sustentabilidade dos seus próprios projetos (Gardner et al. 2007; Muller & Turner, 2010).

No subtópico a seguir serão tratadas as questões sobre o planejamento da realização de um grupo focal com especialistas em gerenciamento de projetos de inovação social, em especial na área da saúde, como forma de validar a construção do *framework* desenvolvido como resultado desse estudo, assim como verificar sua aderência aos projetos de inovação social.

4.6. EXECUÇÃO DO GRUPO FOCAL CONFIRMATÓRIO

Com o objetivo de validar e verificar a aderência do *framework* para gerenciamento de projetos de inovação social na área da saúde foi realizado um grupo focal com especialistas em gestão de projetos dessa área. Estes entrevistados foram convidados para o estudo pelo fato de serem membros de uma comissão constituída com o objetivo de elencar e propor soluções para os problemas sociais do município de Guarulhos, sendo patrocinada pela prefeitura local e supervisionada por professores de universidades desta cidade.

Segundo Martins & Theóphilo (2009), um grupo focal trata-se de um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo com o objetivo de promover um debate sobre um assunto específico entre os participantes, esses autores destacam ainda que no grupo focal os participantes se influenciam mutuamente por meio de respostas às ideias, experiências e observações apresentadas pelo moderador.

Em conformidade com as considerações de Kitzinger (1994), os membros convidados para a participação no grupo focal possuem experiência comprovada na área de atuação relacionada com o objetivo desse estudo, os entrevistados são ainda indivíduos que reúnem características pessoais que permitem o compartilhamento de ideias, sugestões, experiências e de análise crítica quanto ao tema em discussão.

Ryan et al. (2013) defendem que a organização de um grupo focal, como técnica de coleta de dados na pesquisa qualitativa, deve ser desenhada de acordo com o tipo de evidência que o estudo pretende obter. Entre os tipos de grupo focal existente, esses autores relatam a presença de

experimentos destinados ao levantamento de conhecimentos técnicos específicos por parte dos entrevistados, a esse modelo os autores atribuem o nome de grupo focal para construção de teorias, o qual se alinha com a proposta deste trabalho uma vez que a pretensão neste sentido consiste na confirmação da aderência do *framework* proposto pelo presente estudo enquanto um novo modelo, tanto prático quanto teórico, para a área de projetos de inovação social.

A Figura 36 a seguir exhibe a constituição das características do grupo focal confirmatório, destinado à construção de teoria, realizado para a validação quanto à aderência do *framework* aos projetos de inovação social na área da saúde. Dessa forma, a perspectiva teórica se apresenta como uma fusão entre a diversidade de experiência dos participantes e o tema do estudo, quanto à proposta do grupo focal esta se alinha com a construção de teorias e validação dos construtos. As opiniões obtidas refletem as diferenças na formação dos entrevistados que contribuíram para gerar novas evidências expressando suas opiniões individuais e conclusões coletivas. A estrutura contemplou uma forma de conversação embasada por um roteiro de entrevista semiestruturado, conduzida pelo moderador conforme preconizam Ryan et al. (2013). Em relação à análise dos dados e as evidências coletadas, ocorreu uma mescla entre o conteúdo abordado e as opiniões dos participantes permitindo o enriquecimento de dados e dos achados do presente estudo.

CARACTERÍSTICAS	ABORDAGEM
Perspectiva teórica	Mista
Proposta de uso	Construção de teorias, validação de construtos
Tipo de informação	Opiniões e experiências mistas
Papel dos participantes	Gerar evidências por meio de opinião pessoal e experiências coletiva
Estrutura	Diálogo semiestruturado
Papel do moderador	Conduzir a entrevista com empatia e autoridade
Análise dos dados	Mescla do conteúdo abordado com a interação dos participantes. Análise do tipo <i>grounded theory</i>
Evidências	Uma descrição rica da teoria preliminarmente descrita

Figura 36: Modelo para constituição do grupo focal confirmatório

Fonte: Adaptado de Ryan et al. (2013)

A seguir são apresentados os procedimentos adotados neste estudo para a realização das análises dos dados obtidos por meio da observação das evidências apuradas.

4.7. PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Devido à natureza qualitativa do presente estudo os dados serão predominantemente descritivos, de forma que a análise de tais dados ocorreu mediante organização e categorização das evidências coletadas em um processo que visa responder à questão de pesquisa. Segundo Yin (2010) esta etapa consiste em examinar, categorizar, classificar e reorganizar as evidências levando-se em consideração a proposta original do estudo.

Bardin (1977) destaca que uma das formas de análise de dados em estudos qualitativos se dá por meio de um processo chamado análise de conteúdo que é visto como uma forma potencial para verificar a validação dos construtos da pesquisa e é utilizada pelo fato de que mais de uma forma de coleta de dados que fornecem várias interpretações é normalmente utilizada neste tipo de pesquisa.

Em complemento às considerações de Bardin (1977) a respeito da análise de conteúdo enquanto método de análise de dados em pesquisas qualitativas, Caregnato (2006), reforça que esta proposta considera a presença ou a ausência de determinadas características de conteúdo ou de abordagens específicas em determinados fragmentos de mensagens observadas em material escrito ou extraídos de depoimentos verbais.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, os dados foram tratados por meio da utilização do *software* NVivo (QSR International). Segundo Hilal & Alabri (2013), a característica de subjetividade e a abrangência das informações que compõe as evidências de uma pesquisa qualitativa tornam a análise dos dados um processo confuso, vago e que consome muito tempo do pesquisador, portanto, com a evolução tecnológica, os programas para avaliação de dados qualitativos, como é o caso do Nvivo, tornam esse processo menos complexo, mais preciso e mais rápido. O *software* Nvivo é considerado um dos mais eficientes entre os produtos similares atualmente a disposição dos pesquisadores e está sendo utilizado em diversas pesquisas de caráter qualitativo (Woods et al., 2015; Smit et al., 2015; Paulus et al., 2015).

Na próxima seção será apresentado o protocolo utilizado para a realização do presente estudo, o qual irá detalhar as fases de coleta de dados por meio da revisão de literatura, a realização da pesquisa de campo, a transcrição das entrevistas e a análise dos dados e descrição dos resultados do presente estudo.

4.8. PROTOCOLO DO ESTUDO

Para a realização do presente estudo, as etapas apresentadas pela Figura 37 foram definidas e adotadas como forma de chegar aos objetivos deste trabalho. Segundo Martins & Theóphilo (2009), o processo científico contemporâneo está fortemente embasado pela construção de um modelo que oriente a realização da pesquisa. Esses autores reforçam que o protocolo de estudo deve ter uma função seletiva que permita a compreensão de fenômenos complexos, assim como uma função organizacional que contemple adequadamente as propriedades e características do fenômeno estudado e que permita explicar como ocorrem e sejam explicados tais fenômenos.

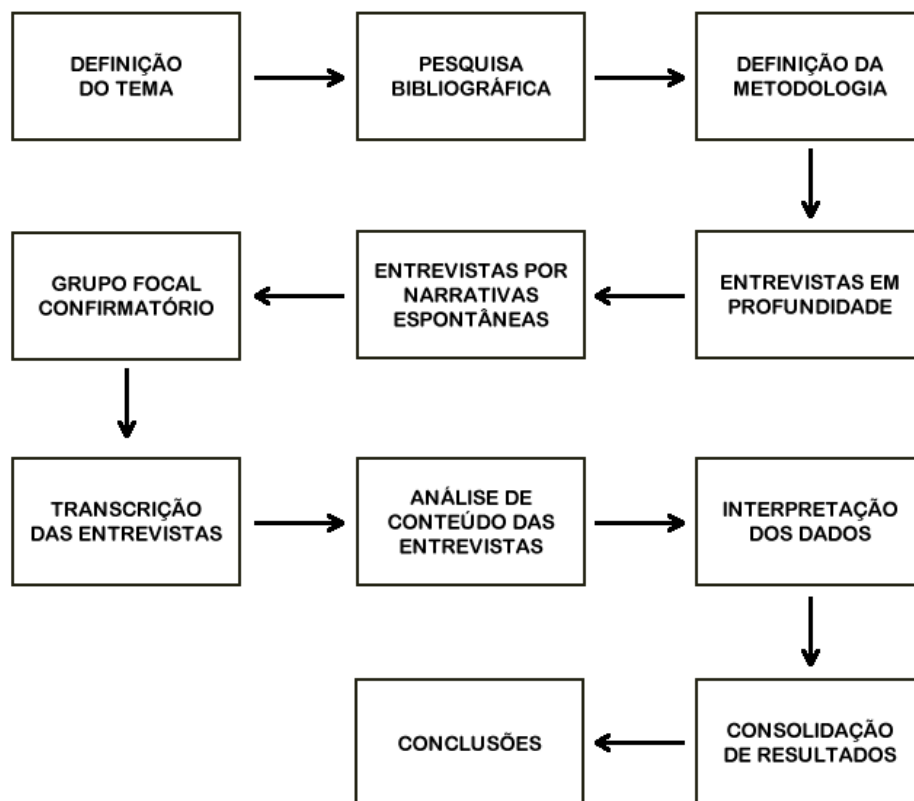


Figura 37: Protocolo do estudo

Fonte: O autor

O presente estudo teve como etapa inicial a definição do tema da pesquisa, quando foi determinado que o mesmo iria tratar sobre os projetos de inovação social na área da saúde. Após esta etapa, seguiu-se a fase de pesquisa bibliográfica utilizando-se as bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *Google Scholar*, nas quais os termos *sustainable development*,

social sustainability, social innovation, social entrepreneurship, social enterprise, project management e health projects foram utilizadas.

Na sequência houve a definição dos procedimentos metodológicos utilizados, por se tratar de uma pesquisa qualitativa os tipos de entrevistas em profundidade, por narrativa espontânea e grupo focal foram determinados como instrumentos de coleta de dados. Após a realização das entrevistas houve a transcrição dos depoimentos dos voluntários com a subsequente análise dos conteúdos das entrevistas realizada com suporte do programa Nvivo. Posteriormente foi feita a análise de conteúdo e interpretação dos dados para a produção da análise e discussão dos resultados, finalizando com a escrita das conclusões que considerou também as contribuições práticas e teóricas do estudo.

No capítulo a seguir serão tratados e apresentados os tópicos sobre a análise dos dados e as discussões sobre os resultados encontrados por meio das evidências observadas com a realização do presente estudo.

5. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as evidências coletadas por meio das entrevistas em profundidade realizadas com os profissionais envolvidos com o planejamento e execução dos projetos de inovação social na área da saúde, bem como a análise dos depoimentos fornecidos pelas entrevistas mediante narrativas espontâneas de outros colaboradores envolvidos com os projetos e, por fim, a análise da dinâmica do grupo focal confirmatório realizado para validar o *framework* proposto neste trabalho.

A apresentação do capítulo será feita respeitando-se a ordem das proposições do estudo conforme apresentado no capítulo dos procedimentos metodológicos, sendo que estas se referem aos *stakeholders*, às atividades de planejamento e controle dos projetos, a ocorrência de situações de conflitos e interesses, aos processos de gerenciamento dos custos e do suporte financeiro, às ferramentas e canais de comunicação utilizados para a divulgação dos projetos e administração da equipe, aos riscos, oportunidades e desafios com a condução dos projetos, assim como serão abordadas as citações referentes às competências relatadas pelos entrevistados como necessárias para atuação com projetos de inovação social.

Nos próximos subtópicos serão apresentadas as evidências e as respectivas análises coletadas por meio das entrevistas em profundidade realizadas com os profissionais responsáveis pelas empresas e seus respectivos projetos que compõe as unidades de análise dessa dissertação.

5.1. GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Por meio das evidências coletadas, a gestão dos *stakeholders* dos projetos segundo a visão dos entrevistados, tanto em relação ao engajamento, avaliação de suas expectativas e seus interesses, assim como a forma com que se realiza o plano de respostas para as partes interessadas, ocorre de forma diversa quando se observa a área de atuação da empresa, sendo estas caracterizadas por um movimento social, serviços relacionados com a inovação social, a inovação social digital ou uma empresa social, conforme a proposta de segmentação e manifestação da inovação social de Mason et al. (2015).

Os extratos das entrevistas concedidas pelos voluntários, os quais estarão representados por nomes das áreas de atuação, em grupo de participantes, devido à solicitação de sigilo, são apresentados por meio da Figura 38 a seguir e comentados com maior detalhe na sequência.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	Stakeholders	A princípio, a gente vê os <i>stakeholders</i> de uma maneira muito importante, porque é com eles que a gente acaba co-criando bastante e o resultado também depende muito do <i>feedback</i> deles
Serviço Relacionado	Stakeholders	Já tem aplicações que são idealizadas por médicos dentro do hospital, então ele acaba sendo nosso <i>stakeholder</i> , porque é ele quem conhece o negócio, ele que teve a ideia inclusive e é quem pode ajudar mais a desenvolver, e em dado momento se precisar ir na outra ponta, se é uma aplicação voltada para o paciente dá para considerar ele também como um <i>stakeholder</i> .
Serviço Relacionado	Stakeholders	Interage também, ele não é tão presente (poder público). E é assim, dentro da UBS em si é difícil surgirem projetos lá dentro e serem feitos lá dentro, por mais que exista uma ideia, essa ideia tem que ser passado para a esfera maior, e essa esfera maior vai pegar as partes envolvidas lá e no máximo esse cara vai voltar mais vezes para discutir se é preciso colocar a gente como <i>stakeholder</i>
Serviço Relacionado	Stakeholders	Você falou do setor público, assim como as farmacêuticas ou o setor privado que também são <i>stakeholders</i> porque eles podem influenciar o projeto ou inviabilizar o projeto.
Empresa Social	Stakeholders	Os principais são nossos trabalhadores surdos que montam o produto, eles fabricam e vão para outros países para explicar para outras pessoas surdas como fabricar, eles fazem treinamento de surdo para surdo.
Empresa Social	Stakeholders	Quando chegamos no Brasil, eu trabalhava com as pessoas surdas aqui e a USP com o departamento de inovação e tecnologia, eles ajudaram a modificar o produto que nós fabricávamos em Botswana, então nós trabalhamos com a universidade.
Empresa Social	Stakeholders	Nós trabalhamos com o <i>Rotary</i> e o <i>Lyons Club</i> , eles compram e dão o produto para pessoas pobres, eles são os compradores e ao mesmo tempo nós damos treinamento por meio deles.
Empresa Social	Stakeholders	Nós temos três tipos de clientes na Solar Ear. O SUS, nós temos as lojas de aparelhos auditivos que atuam por lucro e temos as ONGs.
Empresa Social	Stakeholders	Agora nós temos um programa com a UNICEF na Palestina para atender crianças surdas e depois pensar em outros lugares do mundo para a parceria também
IS Digital	Stakeholders	Na Plataforma Saúde, além obviamente do usuário final, e agente se preocupa muito em sempre desenvolver um sistema centrado e entregando mais valor para o usuário do que para qualquer outro <i>player</i> dentro dessa cadeia, a gente também interage muito com as farmácias

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
IS Digital	Stakeholders	Além das farmácias a gente interage também com o governo obviamente, estamos em um ambiente extremamente regulado, além da regulação a gente também busca rodar uma solução que vai atender as secretarias municipais de saúde, então vamos estar interagindo diretamente com as prefeituras.
IS Digital	Stakeholders	Com os profissionais de saúde a gente também os enxerga como <i>stakeholders</i> e se preocupa como a empresa é vista por esses profissionais que são possíveis evangelizadores do que a gente faz e são potenciais distribuidores também do serviço.
IS Digital	Stakeholders	Com os profissionais de saúde, por exemplo, a gente tem buscado se aproximar da academia, então a gente fechou no ano passado uma parceria com a Universidade Estácio de Sá
IS Digital	Stakeholders	No setor público normalmente são as prefeituras, porque o secretário de saúde faz gestão das unidades básicas de saúde dentro das prefeituras e ele é quem sofre com falhas em serviços de promoção de saúde
IS Digital	Stakeholders	Depois os outros <i>stakeholders</i> são as pessoas que implementam os programas, então todas as enfermeiras nas UBSs, e isso é no setor público.
IS Digital	<i>Stakeholders</i>	No lado privado a gente trabalha com saúde suplementar, são as operadoras de saúde que inclui as grandes operadoras que tem milhões de vidas
IS Digital	<i>Stakeholders</i>	Lá é a mesma coisa, o <i>stakeholder</i> é no nível do diretor ou do médico responsável pela medicina preventiva, para controlar os custos do plano, então eles querem evitar sinistros, eles querem evitar que as pessoas abusem do plano ou tenham uma condição exacerbada que vire uma hospitalização que gera custos.
IS Digital	<i>Stakeholders</i>	Além das operadoras, as vezes trabalhamos com as próprias empresas que contratam os planos e oferecem junto com o corretor, ou como RH ou como médico do trabalho, então a gente faz um trabalho lá para os colaboradores.
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	No meu caso, eu busquei a Abrinq no momento pensando em formação mesmo, em estruturar o trabalho melhor, de ter um trabalho ativo, na direção certa de acordo com aquilo que eles estavam apresentando, então eu vejo a Abrinq como um parceiro de um trabalho necessário aqui na cidade
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	E as outras partes interessadas, como os voluntários, eu tenho uma demanda espontânea muito grande aqui, até por conta de ser um trabalho novo na cidade, novo assim... porque a gente está aqui há algum tempo, mas como eu te disse, mas quando mudamos para cá [para a casa nova] foi quando deu mais visibilidade
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	Eu tenho uma demanda espontânea muito grande e eu saio também a caça, eu entro em contato com amigos, com departamentos, como por exemplo, agora nessa semana eu já marquei uma reunião com o Sebrae
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	Nós atendemos também a demanda do CREAS e do CRAS, que são pessoas que tem conflitos dentro da família. Nós estamos sempre buscando novas parcerias

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	Quando a gente desenvolve um projeto minha equipe geralmente trabalha a qualificação dos profissionais da área de saúde que irão se envolver com os projetos. É preciso empoderar e trabalhar o clima do ambiente de trabalho deles
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	Entre os meus parceiros está o governo federal porque eu preciso estar alinhada com as diretrizes do Ministério da Saúde, o governo estadual também precisa estar alinhado com as diretrizes do estado, e dentro do município o gestor
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	Então dentro do município é o gestor, o prefeito, secretários das áreas envolvidas, os profissionais de saúde, outras organizações não governamentais.
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	Então dentro da cidade é a organização não governamental, secretários, os profissionais de saúde e também o público que é atendido
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	Na época eu tinha um parceiro, eu esqueci de falar, universidades são outros <i>stakeholders</i>

Figura 38: Extratos das entrevistas referente à gestão dos *stakeholders*

Fonte: O autor

Considerando o depoimento dos entrevistados que adotam práticas mais formalizadas para o desenvolvimento de soluções inovadoras, os *stakeholders* possuem importância decisiva nos projetos pelo fato de participarem na co-criação das soluções. Entre tais *stakeholders* se incluem os médicos, enfermeiros e demais profissionais de saúde, por vezes ocorre ainda a participação dos próprios pacientes como parte interessada que auxilia o desenvolvimento das aplicações utilizadas pela empresa estudada neste trabalho em relação à área da saúde

Em geral os entrevistados consideram como principais partes envolvidas interessadas no desenvolvimento dos projetos os representantes do setor de saúde pública, como prefeitos, secretários de saúde dos municípios onde os projetos são desenvolvidos, o CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social) e o CRAS (Centro de Referência da Assistência Social), assim como outras entidades nacionais como o SEBRAE (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) com a prestação de consultoria para a gestão administrativa e entidades internacionais como o *Rotary* e *Lyons Club* que contribuem com suporte financeiro ao projeto da *Solar Ear*, além da UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância) que atua como um *stakeholder* dessa mesma empresa para facilitar a realização do projeto em diferentes países.

Dentre as empresas consideradas no presente estudo, aquelas que atuam com finalidade de lucro, buscam estabelecer parceria comercial com empresas da área de saúde como as indústrias

farmacêuticas, farmácias, hospitais e operadoras de planos de saúde as quais atuam tanto como financiadoras dos projetos quanto como canais de distribuição do acesso do público alvo às soluções por elas desenvolvidas. Outros *stakeholders* são ainda as universidades, que podem atuar como parceiros tanto no sentido da pesquisa e desenvolvimento quanto em possibilitar o acesso aos futuros profissionais de saúde para que estes já adquiram durante a formação os conhecimentos a respeito das propostas dos projetos destas empresas.

Os entrevistados evidenciaram como *stakeholders* internos os seus colaboradores, com diferencial da empresa *Solar Ear* que recruta pessoas surdas que são treinadas para a fabricação dos aparelhos auditivos e posteriormente atuam como professores para outros surdos que irão trabalhar com o projeto da empresa em outros países. Outra característica entre os colaboradores é a presença de voluntários que necessitam de processos de gestão diferenciados visto que estes disponibilizam seu tempo e esforço sem obter remuneração, portanto ao mesmo tempo em que são mão de obra essencial para a organização que não possui aporte financeiro adequado, são também motivo de problemas quando deixam de atuar nos projetos sem maiores justificativas ou em tempo hábil para serem substituídos.

Sendo estes os principais *stakeholders* identificados, as evidências mostram ainda as ações que são adotadas pelos entrevistados para se avaliar as expectativas, os interesses e o engajamento das partes interessadas dos projetos. Os segmentos das entrevistas, evidenciando os depoimentos dos participantes a esse respeito, estão exibidos na Figura 39 a seguir e posteriormente são comentados em maior profundidade.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	<i>Stakeholders\Expectativas dos stakeholders</i>	E daí, todos que estão de certa forma inerentes ao problema, e certamente com a solução, a gente vê eles como um objeto muito importante de estudo e em todas as etapas, a gente tem que estar alinhados com eles e com as expectativas deles com o projeto.
Serviço Relacionado	<i>Stakeholders\Processos de gestão dos stakeholders</i>	Tem projetos que são muito focados em <i>stakeholders</i> que não são médicos. Então já aconteceu, por exemplo, no próprio plano de vacinas ou quando o Vinicius Viana entrou, o que ele fez foi ligar para os usuários do aplicativo e ver se eles estavam usando
Serviço Relacionado	<i>Stakeholders\Processos de gestão dos stakeholders</i>	É legal fazer um mapa de como esse projeto pode impactar ou pode ser inviabilizado por causa de algum <i>stakeholder</i> e como esse projeto pode beneficiar cada um deles.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
Empresa Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	No terceiro nível nós trabalhamos para dar empoderamento para as pessoas surdas.
Empresa Social	<i>Stakeholders\Expectativas dos stakeholders</i>	Para o Rotary isso faz parte das ações deles, então se as crianças podem receber os aparelhos auditivos elas podem ir para a escola, senão elas têm que ficar em casa, então o interesse é basicamente social.
Empresa Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Nós temos a mesma visão de querer ajudar as pessoas no Brasil. Eles ganham um bom salário, possivelmente não igual a que outras empresas pagam, mas eles compartilham da mesma visão. Quem trabalha para a <i>Solar Ear</i> tem essa mesma visão.
IS Digital	<i>Stakeholders\Expectativas dos stakeholders</i>	No início a gente sempre pergunta sobre os interesses, normalmente o interesse vai ser sempre reduzir custos, as vezes tem outros motivos, mas normalmente é redução de custos.
IS Digital	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	A gente usa dentro das reuniões de planejamento estratégico, a gente usa ferramentas bem básicas de criação de personas, que basicamente são exercícios pra gente estruturar a empatia, como se colocar no lugar do outro, qual é a proposta de valor para cada player, o que as pessoas percebem ou devem perceber sobre a nossa solução, qual é o benefício pra eles e o que essa sinergia, essa aproximação vai gerar de positivo pra gente, para o envolvido e para o mercado de modo geral.
IS Digital	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Dos decisores eu quero que eles se comprometam com todas as operações, que eles abram portas para fazer um piloto por alguns meses para vermos os resultados, porque este é um conceito novo, então as organizações tem receio de entrar em uma situação sem ser testado.
IS Digital	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Mas em termos de engajamento, no segundo nível, o operacional, temos treinamento e temos bastante trabalho com dúvidas, normalmente tem engajamento que dura menos tempo, mas é durante a fase de implementação de projeto
IS Digital	<i>Stakeholders\Resposta aos stakeholders</i>	Como usuários finais, na verdade nosso valor agregado é o engajamento, é a transferência de dados, se eu não estou engajando o usuário final eu não tenho negócio, porque eles têm que reportar sintomas, reportar várias coisas para gente tomar ações preventivas.
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	O acolhimento eu acredito que é o que tem marcado o nosso trabalho e a nossa administração.
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Sempre tem exceção de alguns, mas na maioria eles são bem engajados. Eu procuro também quando eles chegam, mostrar a necessidade de um compromisso

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Então eu procuro passar isso e de alguma forma a responsabilizá-los como voluntários pela acolhida, pela forma como vão enxergar o projeto, porque o desenvolvimento do trabalho aqui dentro, vai ser o marketing lá fora da nossa instituição, eu acredito que um trabalho bem feito é o que vai nos qualificar, não é o papel que eu vou fazer dizendo que eu estou fazendo isso e é outra coisa que está acontecendo
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Do prefeito do município, de cara a gente pede para ele assinar um termo de cooperação. Por que a gente vai investir naquele município e se no meio do caminho ele não tiver empenho a gente não vai conseguir o resultado
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	A gente pede para ele se comprometer com o termo de cooperação e aí a cada seis meses a gente reflete com ele os problemas que o município tem
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Com segurança alimentar, que é outra área que a gente trabalha, a gente faz ele construir um plano de ação mesmo, um plano municipal de segurança alimentar
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	É necessário porque se eu não tiver o apoio do prefeito eu não consigo capacitar, por exemplo, o município que a gente acabou de trabalhar, que a gente capacitou 100% dos agentes comunitários de saúde em seis meses, aonde ele tem que ficar um dia inteiro fora, então se eu não tiver o apoio do prefeito eu não vou conseguir fazer isso de jeito nenhum
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	É óbvio que, por exemplo, uma parte muito interessada são os próprios profissionais, e ter determinações de cima pra baixo não funciona. Então se eles não se sentirem estimulados, se não se sentirem parte daquilo, eles não se empenham. Então a gente sempre começa problematizando com eles e empoderando eles para se sentirem parte daquilo.
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Eu acho que o que o caso do gestor, o termo é importante, porque faz ele participar e se comprometer formalmente, e no caso dos outros atores eles se sentem parte desde o começo, eles se sentem envolvidos, eles se sentem recebendo um benefício e se sentem valorizados por isso.
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Com o prefeito isso é dado na conversa antes da assinatura do termo, com os profissionais diretamente ou com cada grupo que a gente trabalha a gente apresenta o projeto e a gente levanta com eles qual que é a expectativa deles tanto pessoal quanto para a região que eles vão atuar com o projeto

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	No trabalho que a gente devolve é muito comum primeiro a gente problematizar, a gente trabalhar e construir os processos juntos com eles, e dentro das primeiras questões ali é a gente trabalhar clima com eles, porque às vezes os profissionais não se conversam, tem questões ali que se a gente não eliminar a gente não consegue caminhar para aquilo que a gente precisa. Então ouvir é muito importante.
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	A gente faz em um primeiro momento esse levantamento de expectativas, a gente também faz um mapeamento para olhar para o nosso marco lógico e a cada seis meses a gente dá a devolutiva para o gestor e durante a capacitação a gente vai dando a devolutiva para os próprios profissionais.
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	E essa proximidade é importante, o estabelecimento de vínculo é importante até para o compromisso dele com as minhas metas
Movimento Social	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Então se isso tudo funciona e é possível a gente planejar, agora se não está no meu escopo de trabalho, não dá pra se comprometer. Por isso é importante desde o início alinhar as expectativas.

Figura 39: Interesses, expectativas e engajamento dos *stakeholders*

Fonte: O autor

Em relação às expectativas dos *stakeholders*, apurou-se que a avaliação desse quesito é regularmente feita durante todo o ciclo de vida do projeto desenvolvido no âmbito dos serviços relacionados com a inovação social, sendo realizado habitualmente por meio de contato direto com as partes envolvidas para avaliar a aceitação e a participação na solução desenvolvida. Formalmente os entrevistados relataram que recorrem à produção de uma matriz de interesses e expectativas para mapear o impacto e os benefícios do projeto sobre os *stakeholders*.

De forma geral, observaram-se declarações dos entrevistados quanto à adoção de ações que promovam o empoderamento de todos os envolvidos nos projetos, além de ações que promovam o fortalecimento da visão social das empresas, sem com isso desconsiderar o reconhecimento da importância de remuneração salarial dos colaboradores. Essa visão é em parte contraposta pela organização finlantrópica estudada, pois esta empresa, por sua vez, recorre quase que exclusivamente ao voluntariado e em alguns momentos se vê diante da eminência de suspender os projetos devido a colaboradores que deixam os projetos exatamente por não serem remunerados.

No sentido de obter o engajamento das partes interessadas, os entrevistados afirmaram que durante a elaboração do planejamento estratégico das empresas eles buscam o alinhamento com a uma proposta de empatia com o público alvo, com a proposta de valor e com os benefícios desejados com a realização dos projetos. Desta forma espera-se conseguir o comprometimento tanto dos decisores do setor público quanto dos profissionais de saúde e também do usuário final. Verifica-se nos depoimentos ainda que treinamentos e ações de engajamento específicas são realizados para potencializar a participação dos *stakeholders*. Por parte da organização filantrópica presente no estudo a estratégia utilizada recorre ao que eles denominam de atitudes de acolhimento, reforço constante quanto ao compromisso assumido e a valorização da responsabilidade para com os participantes dos projetos.

Quanto às empresas presentes nesse estudo, que se caracterizam por serem prestadoras de serviços, que atuam com a inovação social digital ou a empresa social Solar Ear, o principal interesse dos seus *stakeholders* é a redução do custo com os serviços e produtos da saúde, sendo que para obtenção deste objetivo frequentemente recorrem a assinatura de um termo de cooperação formal entre o proponente dos projetos e o gestor público responsável, assim como a elaboração de um plano de ação em conjunto com o patrocinador do projeto, realizam ainda ações com o objetivo de empoderar os profissionais de saúde que irão atuar nos projetos, sendo necessário considerar a necessidade de trabalhar a melhora do clima organizacional e o estabelecimento de vínculo entre os participantes, a empresa proponente e o público alvo.

5.2. PLANEJAMENTO E CONTROLE

Todas as ações adotadas e relatadas pelos entrevistados em relação aos interesses, expectativas e engajamento dos *stakeholders* tem a necessidade de serem avaliadas para que se defina o alinhamento entre estes aspectos e os requisitos dos projetos, de forma que a definição de escopo seja realizada e não sofra muitas alterações durante a execução dos projetos.

As evidências observadas em relação ao levantamento dos requisitos e da definição do escopo dos projetos são exibidas pela Figura 40, posteriormente as declarações dos entrevistados são analisadas com maiores detalhes para evidenciar as partes mais relevantes que se associam a esse tópico do estudo.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	Planejamento e controle\Requisitos	Aqui no laboratório de inovação existe um setor que é o CIT, Centro de Inovação Tecnológica, o que existe lá é um processo formal de aquisição de ideias que está sendo desburocratizado. Então existe um portal na intranet que todo funcionário tem acesso e onde todo funcionário pode submeter uma ideia. Então antigamente esses formulários eram mais burocráticos, inclusive você tinha que expor regra de negócio, etc.
Serviço Relacionado	Planejamento e controle\Requisitos	No levantamento inicial isso é basicamente para captar novas ideias e levantar os problemas que a gente tem hoje no hospital, nos projetos mais relevantes, temos mais chances de sucesso. Mas a partir daí, dessa triagem a gente faz levantamento de requisito em todas as etapas do projeto, a gente está sempre buscando a melhor solução, então a gente tenta falhar o quanto antes, perceber o erro e melhorar a solução para poder gerar um produto melhor.
IS Digital	Planejamento e controle\Requisitos	Sim fazemos. A gente faz principalmente no que diz respeito a desenvolver novas funcionalidades do <i>software</i> , que hoje funciona tanto na <i>web</i> como em aplicativo. E isso é feito pela equipe de projeto
IS Digital	Planejamento e controle\Requisitos	Normalmente fazemos um processo de vendas com relacionamentos, então nosso time de vendedores comercial que me inclui também, eu estou lá na frente, vai lá e cria um relacionamento, entende exatamente e apresenta a solução que quando as pessoas aceitam então eles já estão enxergando alguma coisa interessante e nós já estamos bem alinhados com uma visão deles.
IS Digital	Planejamento e controle\Requisitos	Por exemplo, se tem muitos pacientes oncológicos, então vamos ter que criar e desenvolver esse projeto e vai ter muito desse trabalho de qual vai ser o tipo de interação, qual frequência, tem um certo nível de consultoria, a gente define um piloto, precifica tudo, tem o aceite e tudo isso demora uns seis meses.
Movimento Social	Planejamento e controle\Requisitos	[mas você tem esse levantamento das suas necessidades, tanto de material como humano] Não, ainda não. Eu tenho os equipamentos, mas a gente está trabalhando nisso ainda. Eu não tenho isso pronto.
Movimento Social	Planejamento e controle\Requisitos	Nós fazemos uma visita nos primeiros meses, mas não só para coletar dados, vamos verificar acesso a medicamentos, vamos visitar as unidades de saúde, os hospitais, ver se tem equipamentos, se não tem, vamos conversar com os profissionais de saúde, já vamos falando quem eu sou, o que a gente pretende fazer no município, a gente já vai coletando as necessidades do município.
Movimento Social	Planejamento e controle\Requisitos	A gente sempre marca os dois ou três primeiros meses para fazer a visita de campo, para conhecer, pra levantar dados e todos os requisitos necessários para o desenvolvimento das atividades

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Movimento Social	Planejamento e controle\Requisitos	Agente desenvolve aquele projeto, quando a gente faz tudo isso a gente cria os dados iniciais do projeto que para a gente vão servir de referências iniciais, e aí a gente encaminha a proposta e se o parceiro aprovar, a gente vai criar um plano de ação, e na proposta já tem minimamente o que é o projeto, qual é o objetivo geral, os específicos, quais são as metas, o que a gente espera de resultado, um cronograma de trabalho, é o que a gente chama de <i>Concept</i> .

Figura 40: Levantamento de requisitos e definição de escopo dos projetos

Fonte: O autor

Para realizar o levantamento de escopo dos projetos, foi observado nos dados das entrevistas que o departamento de inovação da empresa operadora de saúde caracterizada como prestadora de serviço relacionado com a inovação social recorre a um sistema via *Internet* para aquisição de ideias e listar possíveis problemas durante a fase de ideação dos projetos, assim como em todas as outras fases quando o projeto já está em execução. A mesma equipe utiliza o desenvolvimento de protótipos dos projetos para observar falhas nos processos de forma precoce e com o objetivo de corrigir os problemas e melhorar a solução o quanto antes.

A empresa que atua com a inovação social digital realiza o levantamento de requisitos, principalmente para desenvolver novas funcionalidades do seu aplicativo, o que em muitos casos é feito por meio de um tipo de vendas considerado como consultiva, na qual deste as reuniões iniciais o escopo do projeto já começa a ser definido. Posteriormente a empresa desenvolve pilotos para testar os requisitos levantados.

Em relação à organização da sociedade civil, apesar da consultoria que recebem e por meio da qual os primeiros três meses de interação são utilizados para a verificação de material, recursos humanos e equipamentos necessários, tal organização refere que ainda não está utilizando na prática o levantamento de requisitos para uma definição mais detalhada do escopo do projeto, dessa forma as atividades do projeto são realizadas intuitivamente.

O levantamento de requisitos e a definição de escopo dos projetos, muitas vezes implicam ainda em se verificar a ocorrência de atividades não contempladas no escopo, criação de um cronograma de trabalho, a verificação da conformidade com questões legais e administrativas, assim como os processos para melhoria dos projetos mediante o planejamento e controle de suas

atividades. A ocorrência desses fatores, conforme foram verificados nos relatos fornecidos pelos entrevistados, está demonstrado na Figura 41 a seguir.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
Serviço Relacionado	Requisitos\Processos de melhoria	O próprio hospital começou a desenvolver cursos de <i>Design Thinking</i> para que os colaboradores tenham a visão do que é a inovação, do que é resolver um problema e não só ficar incomodado sem tentar resolver.
Empresa Social	Requisitos\Questões legais e administrativas	Existe a missão social, o aspecto central da <i>Solar Ear</i> é a educação. É fazer com que as crianças surdas tenham acesso à escola pública
Empresa Social	Requisitos\Atividades fora do escopo	Atividades fora do escopo acontecem com certeza, frequentemente eles pedem capacitação dos atendentes nesses países, como ajudar os fonoaudiólogos em Uganda, temos que dar treinamento para fabricarem os moldes e como fazer teste de audição
Empresa Social	Requisitos\Questões legais e administrativas	Os recursos financeiros são administrados por cada gerente financeiro da <i>Solar Ear</i> de cada país
IS Digital	Requisitos\Atividades fora do escopo	Como são tratadas as atividades não contempladas no escopo? Sem dúvida, acontece com frequência. E daí dependendo do tipo de situação que aparece a gente revê a metodologia, os critérios, adicionar outras variáveis, mas isso é comum acontecer e a gente tem que avaliar caso a caso
IS Digital	Requisitos\Questões legais e administrativas	Nós temos um <i>controller</i> dentro da nossa estrutura que é um diretor de tecnologia e um outro que é <i>controller</i> responsável por mudanças
IS Digital	Requisitos\Questões legais e administrativas	Logo no começo, com um ano de empresa construímos uma matriz bem simples de escolha de fornecedores, daí a gente incluiu a área social, a responsabilidade ambiental, entender como os fornecedores se relacionam com seus colaboradores, se é uma empresa bem vista pelo mercado
IS Digital	Requisitos\Questões legais e administrativas	Eu sou formado pela metodologia do PMI e eu acho que tem muita bagagem conceitual de gerenciamento de projetos robustos que eu acredito que eu aplique no negócio hoje, mas isso precisa ser de forma flexibilizada,
IS Digital	Requisitos\Questões legais e administrativas	Aqui é uma empresa pequena e enxuta, então tem muito da metodologia do PMI ou no que diz respeito ao desenvolvimento de software com metodologias de projeto ágil que a gente usa
IS Digital	Requisitos\Cronograma	Então queremos fazer o piloto e depois converter em um projeto que a gente possa tocar em um prazo razoável, normalmente esse prazo dura seis meses que temos que fazer como vendas consultivas

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
IS Digital	Requisitos\Planejamento e controle	Então nosso maior foco é o engajamento, medimos ele toda hora. Quantas pessoas acessam o aplicativo por dia e quantas pessoas e número de vezes que eles respondem os alertas
IS Digital	Requisitos\Planejamento e controle	Depois todo mês eu mostro os resultados, olhar como foi o engajamento, os números, os indicadores, criar relatórios. Sempre temos reunião de acompanhamento e tudo isso.
IS Digital	Requisitos\Atividades fora do escopo	Quase todos os clientes que começam com nossos serviços depois querem expandir ou ajustar e mudar, e com isso nós temos um time só focado nisso, temos um time que só faz gestão de projeto
IS Digital	Requisitos\Questões legais e administrativas	Sim, na verdade meu sócio é advogado e ele fica muito atento nisso. A gente recebeu a aprovação da Anvisa e a gente tem algumas outras diretrizes que a gente segue para evitar qualquer problema
IS Digital	Requisitos\Atividades fora do escopo	Acontece sempre algum caso, mas a gente sempre consegue resolver. É muito raro acontecer que algum cliente não queira mais, acontece de cliente que quer reduzir o escopo, de ter que ajustar coisas ou no meio da criação do projeto eles mudam de direção, mas por isso ele paga uma taxa de serviço
Movimento Social	Requisitos\Cronograma	Esse projeto era para ser aprovado dentro do prazo de três meses conforme o edital, eu não sei por que, mas quase um ano depois eles não tinham ainda me dado a resposta de aprovação do projeto
Movimento Social	Requisitos\Questões legais e administrativas	Nós temos um grupo de profissionais que são todos voluntários e que me auxiliam, eu tenho advogados, eu tenho pedagogo, eu tenho fonoaudiólogo que me auxilia quando eu preciso eu tenho os técnicos de reabilitação de dependência química
Movimento Social	Requisitos\Questões legais e administrativas	Sobre a área legal eu tenho advogados que ficam em Mogi das Cruzes e que me prestam assessoria voluntária. E eu tenho uma contadora também.
Movimento Social	Requisitos\Planejamento e controle	Falando de mortalidade infantil e materna a gente vai olhar para vários indicadores aí do sistema de saúde que a gente tem como o Datasus
Movimento Social	Requisitos\Atividades fora do escopo	Se não está no meu escopo eu não tenho nem como levar pro meu financiador. As novas solicitações tem que estar minimamente alinhada com o escopo
Movimento Social	Requisitos\Questões legais e administrativas	A gente trabalha dentro das diretrizes do ministério, então ali a gente está trabalhando de acordo com a legislação, a gente tem em uma área uma pessoa no departamento jurídico que nos apoia
Movimento Social	Requisitos\Questões legais e administrativas	A gente tem uma equipe de <i>advocacy</i> que está olhando ali para os novos projetos de lei que estão saindo, se a gente concorda com eles ou se a gente não concorda, se a gente vai apoiar ou se a gente não vai apoiar

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
Movimento Social	Requisitos\Planejamento e controle	Então eu acho que é essa entrega de relatórios para validar os indicadores para saber aonde eu avancei e aonde você avançou, tem um pouco desse papel de alinhar as arestas que não estão bem alinhadas.
Movimento Social	Requisitos\Cronograma	O prefeito mudou de secretário várias vezes e esse prazo foi atrasando

Figura 41: Definição de questões legais e atividades fora do escopo do projeto

Fonte: O autor

A respeito das definições sobre questões legais, administrativas e da definição do escopo dos projetos, bem como da identificação das atividades não contempladas no escopo são evidenciadas pelos entrevistados, de tal forma que os depoimentos revelaram a existência de investimento no treinamento da equipe para que haja maior domínio de técnicas voltadas à inovação e para a solução de problemas. Em geral, os respondentes afirmaram que mudanças no escopo dos projetos acontecem com frequência devido à diversas solicitações dos contratantes ou dos usuários final, de tal forma que a empresa relacionada com a inovação social digital recorre a contratação de profissionais dedicados à gestão das atividades tecnológicas da empresa e também especificamente para a gestão das mudanças que venham a ocorrer no projeto.

Do ponto de vista da gestão pública, enquanto um importante *stakeholder* dos projetos, os entrevistados demonstram preocupações com as constantes mudanças nas pessoas e nos cargos da administração pública, fato que frequentemente leva a atrasos no planejamento ou execução dos projetos. Ainda sobre as questões da gestão pública, as mudanças nas leis faz com que as empresas analisadas nesse estudo recorram à formação de equipes com advogados para prestarem o devido apoio jurídico aos projetos, sejam estas equipes e profissionais contratados pelas empresas como é o caso da empresa de tecnologia e do hospital, ou parceira com profissionais voluntários como é o caso da organização não governamental de Biritiba Mirim.

O fundador da empresa *Solar Ear* afirma que a definição da missão social da sua empresa é o fator fundamental para que as questões administrativas sejam executadas de acordo com o planejamento estratégico, nesse caso a missão da empresa é dar acesso aos serviços de educação para jovens e crianças surdas ou com deficiência auditiva, o desenvolvimento da tecnologia do aparelho auditivo que utiliza baterias carregadas por energia solar se caracteriza como a ferramenta utilizada para realizar a missão social da empresa.

Apesar da frequência regular com que ocorrem solicitações não contempladas no escopo dos projetos das empresas estudadas, ele é o instrumento utilizado para validar tanto os vínculos com os patrocinadores dos projetos como para definir a forma de administração dos recursos financeiros, que podem ser feito localmente por profissionais contratados pelas empresas ou por meio de voluntariado no caso da organização não governamental avaliada nesse estudo.

As questões legais, administrativas e ambientais ganham ainda uma conotação de serem pressupostos adotados pelos participantes do estudo como indicadores para a constituição de parcerias com outras empresas. Visto que a missão de tais empresas envolve a observação da responsabilidade social, elas recorrem à utilização de pesquisas e uso de uma matriz para validar a ética e transparência de futuros parceiros de forma a garantir que nenhum desvio de conduta social ou ambiental venha a afetar a imagem dessas organizações.

Do ponto de vista da gestão dos projetos, as organizações recorrem a um uso flexível do guia PMBoK associado com o uso de técnicas de *getão* por meio dos métodos ágeis. É frequente ainda o uso de projetos piloto para validar o escopo e de prototipagem dos projetos com a finalidade de verificar falhar o quanto antes, corrigi-las e aprimorar as soluções propostas. Para tanto, os indicadores mais abordados foram dados do sistema único de saúde das regiões atendidas e avaliação do índice de engajamento dos participantes.

5.3. GESTÃO DE CONFLITOS E INTERESSES

Devido à quantidade e diversidade de partes direta ou indiretamente envolvidas nos projetos de inovação social é necessário que as organizações adotem medidas para a gestão de possíveis conflitos com os *stakeholders*, tanto os internos quanto os externos, e ainda que seja definido como serão tratados os interesses dessas partes interessadas. O posicionamento das empresas analisadas por meio desse estudo, de acordo com os depoimentos dos entrevistados, será exibido pela Figura 42 e as análises dessas evidências serão apresentadas na sequência.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses	Fazendo um mapa de <i>stakeholders</i> sabemos como tratar as expectativas, porque vão existir muitos conflitos de interesses, talvez alguma coisa boa para o paciente não seja tão bom pro hospital em termos econômicos

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses	Existem conflitos de interesses dentro de <i>stakeholders</i> e isso tem que ser muito bem mapeado, porque um dos conflitos pode inviabilizar o projeto, seja ele, como que isso vai ser financiado ou o <i>stakeholder</i> forte que sempre inviabiliza projeto talvez seja a seguradora. Se a seguradora não banca isso inviabiliza o projeto.
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses	Na minha opinião, pelo menos pela experiência que eu passei na empresa, os conflitos são presentes sim, eles são implícitos dentro de uma apresentação de projeto onde tem duas ou três pessoas, e um fica puxando para o seu lado.
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses	Internamente já tem essa luta e eu sei que existe esse conflito de interesse a um nível acima também no sentido de ir para o projeto que vai ser mais autofinanciável e aceitável mesmo que ele pareça não ter um propósito tão legal.
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses	Existem conflitos políticos, de imagem, existe uma série de conflitos de interesses que tem que ser gerenciado e no laboratório de inovação na empresa tem uma grande equipe que toca o projeto em si e se responsabilizam pela gestão desses conflitos também
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses	Então a própria equipe gerenciaria os problemas de conflito. Isso é tratado no dia a dia com os clientes, é sempre fácil fazer uma ligação e já resolver tudo
Empresa Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Isso é muito burocrático, tem um pouco de corrupção também. Mesmo que o SUS tenha que comprar de três fornecedores diferentes, frequentemente um fornecedor vai dar equipamentos grátis para que comprem o produto deles, ou vão dar viagens para a fonoaudióloga e a <i>Solar Ear</i> não faz isso.
Empresa Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Não. Os processos da Anvisa são um exemplo disso, eles são caros. A Anvisa custa mais ou menos R\$ 100.000,00. Para uma ONG isso é muito caro, para uma empresa que vende cem milhões de reais isso não é nada. Por isso é preciso pôr o preço da Anvisa dentro do preço do produto final.
IS Digital	Conflitos e interesses\Relação com o governo	A saúde é uma área regulamentada e esse é um ponto sensível, porque a gente diz que quer trabalhar com o governo e não apesar dele, mas a burocracia torna as coisas muito difícil as vezes.
IS Digital	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Tem muito político corrupto, que dizem que o governo nunca tem dinheiro, as coisas são bem burocráticas, então para você transformar um piloto em um contrato é difícil, mas desde que a gente começou o negócio a gente identificou que em algum momento a gente ia esbarrar e ter que atuar com o governo, seja vendendo direto para ele, seja através de parceria, porque não dá pra falar de saúde sem o governo

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
IS Digital	Conflitos e interesses\Comunidade local	Hoje o usuário final pode usar a plataforma diretamente indo até uma das farmácias da rede credenciada, ele faz os exames e entra na plataforma dessa forma ou ele trabalha em uma empresa que é nosso cliente, ou em alguma instituição, como participar de uma ONG que é nosso cliente e tem acesso ao registro na plataforma dessa maneira.
IS Digital	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Na verdade não tanto, assim... em termos de burocracia por lei, sim tem muitos documentos, mas nós conseguimos a sanção e somos considerados um serviço único, então estamos isentos de fazer chamadas públicas.
IS Digital	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Se você tem 100 prefeituras, você vai ter metade que nem tá lá, eles tem problemas mais urgentes, você tem outros que estão interessados, mas não é o momento certo, não tem dinheiro ou qualquer coisa, tem outros que não éticos então com esses a gente não trabalha, e tem outros que são inovadores mesmo.
IS Digital	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Aconteceu com o secretário de uma prefeitura que é um inovador, ele começou e depois os outros da região também quiseram. Eu sei que o governo fez algumas iniciativas de melhorar, mas eu não estou vendo isso acontecer.
Movimento Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Na saúde tem o C3 aqui que é um posto de atendimento de especialidades. Só que nunca tem o especialista, então demora muito os atendimentos.
Movimento Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Então dá os certificados, mas é tanto papel, é tanta burocracia que surge que dificulta o trabalho, a gente perde muito tempo fazendo papeis, um tempo que deveria estar atendendo pessoas, podia estar na comunidade procurando alguém para trabalhar.
Movimento Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Eu acho que poderiam facilitar mais porque a empresa social está cumprindo um papel que seria do governo. E parece que cada ano que passa dificultam mais, essa é a impressão que eu tenho.
Movimento Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	O governo não é tão facilitador, as respostas demoram muito e são de necessidades prementes, eu acredito até que é um trabalho necessário porque são muitas ONGs, então tem necessidade de se avaliar, mas não deveriam nos atrapalhar.
Movimento Social	Conflitos e interesses	Eu tive alguns problemas aqui, quando eu apresentei o projeto na prefeitura, na assistência, pra buscar alguns registros necessários, na primeira vez que eu apresentei a fala foi essa: "as instituições que tem aqui, cada uma já tem seu papel vinculado, eu sou fortalecimento de vínculos, ela é idosos, ela é acolhimento, e se entrar mais alguém a verba que vem vai ter que dividir." Você entendeu? É bem assim.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Movimento Social	Conflitos e interesses	Infelizmente já houve conflitos na área de assistência mesmo. Por conta do que eu já citei. Eu não sei se é porque o município é pequeno, eles não nos veem como parceiro, como mais um na rede para trabalhar, eles nos veem como concorrente, eu tive essa sensação, e por algumas vezes, sensação não, a coisa é real.
Movimento Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Se a gente for olhar para o ministério o que a gente precisa muito do ministério são as diretrizes que ele dá para o país inteiro, e que são adequadas
Movimento Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Tem projetos nossos que começaram em um município e outros municípios passaram a desenvolver por consequência
Movimento Social	Conflitos e interesses\Comunidade local	A proposta tem que ser para eles, e têm que ser interessante senão eles não vão engajar. Quando você fala para a família, quando você fala para uma gestante: "Vamos fazer parte de um grupo de gestante? Ela diz... eu já vou lá, já vou no pré-natal, o que eu vou fazer lá?" Ela aceita o convite e ela vai. Se ela gosta, se ela for de novo é porque ela gostou, porque foi legal
Movimento Social	Conflitos e interesses	Geralmente os conflitos sobram para mim. Eu sou boa de conflito. Eu acho que se você alinhar muito bem as expectativas fica mais fácil.
Movimento Social	Conflitos e interesses	Eu posso não conhecer muito bem todos os profissionais que estão na capacitação, mas minha técnica conhece e eu sei quem são os mais legais, quem são que podem ter algum tipo de conflito ou se tem algum outro problema que pode acontecer no município

Figura 42: Gestão dos conflitos, dos interesses e a relação com a comunidade local

Fonte: O autor

Em relação ao surgimento de conflitos de interesses no âmbito dos projetos, e até por se tratar de projetos com cunho social que nem sempre são vistos como prioritários, os entrevistados relataram que se a empresa, em particular a empresa hospitalar relacionada com a prestação dos serviços na área da saúde, identificar projetos bons para os pacientes, mas sem potencial de retorno financeiro, o projeto pode ser inviabilizado ou descontinuado. Ocorrem ainda conflitos de interesses entre os *stakeholders* quando uma das partes impõe uma disputa para que seu projeto, ou suas solicitações tenham prioridade no desenvolvimento ou na execução.

De forma geral é a própria equipe envolvida nos projetos, ou o profissional designado como líder do projeto que fica responsável pela gestão e resolução dos conflitos que venham a surgir no ambiente dos projetos. Quando se trata de projetos que tenham a participação de órgãos do governo como *stakeholder* é necessário que o líder do projeto tenha que lidar com questões de

corrupção, com os altos custos e com a burocracia das regulamentações impostas pelo poder público, o que frequentemente dificulta a realização dos projetos e provoca novos conflitos, até mesmo internos, para que se tenha definição de dar sequência ou interromper os projetos.

Em relação ao tipo de relação estabelecido com a comunidade local, as empresas presentes neste estudo costumam recorrer a parceiras com organizações não governamentais e com serviços capilarizados como é o caso das farmácias, sendo que é por meio delas que a solução é divulgada e colocada a disposição do usuário final. Com uso dessa estratégia, os entrevistados relataram que ocorrem casos nos quais um determinado projeto inicia em um determinado município e logo em seguida os municípios vizinhos aderem ao projeto. Mais uma vez, entretanto, para que essa expansão ocorra, em muitos casos é necessário a atuação em conjunto com a prefeitura local, mas verifica-se que muitos municípios não tem a saúde como pauta prioritária na gestão.

O ponto favorável a respeito do poder público são as diretrizes do Ministério da Saúde que as empresas precisam seguir, de forma geral os entrevistados consideram que nesse caso as diretrizes são adequadas, porém as questões burocráticas devem ser bem gerenciadas, pois são motivo de muito tempo investido e fator de motivação para que ocorra uma espécie de concorrência entre as organizações não governamentais pelos recursos disponíveis.

5.4. SUPORTE FINANCEIRO DOS PROJETOS

Devido às características inerentes aos projetos que se configuram como sendo de inovação social, o suporte financeiro geralmente ocorre por meio de parceiras ou de modelos de negócios que tem como diferencial a busca por recursos que advenham de patrocínios ou a venda de produtos e serviços por preços acessíveis à população de baixa renda. A sustentabilidade financeira de tais projetos precisa, portanto, ser conquistada pela escalabilidade no número de pessoas atendidas, ou seja, o suporte financeiro em geral é dado por uma margem de lucro menor do que em projetos de cunho mais comercial, porém com ganhos atrelados à quantidade de usuários atendidos.

A Figura 43 exibe trechos dos relatos dos respondentes da pesquisa em profundidade no que concerne à forma com que os recursos financeiros são obtidos para apoiar a realização dos

projetos considerando a contratação de equipe, obtenção de recursos materiais e de equipamentos, além da distribuição e divulgação dos serviços oferecidos.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	Suporte financeiro	Como o hospital é um parceiro da prefeitura tem dois caminhos aí, pode surgir algum projeto da empresa e ele mesmo vai custear esse projeto ou pode ser um projeto da prefeitura onde é ela que vai custear. Então depende de quem dá o ponta pé inicial no desenvolvimento.
Empresa Social	Suporte financeiro	Eu trabalho com 100% de lucro, outras empresas trabalham com 2.000% e 5.000% de lucro. Para mim 100% de lucro está bom.
Empresa Social	Suporte financeiro	Começar uma <i>Solar Ear</i> é diferente em cada lugar. Em Botswana nós temos uma fundação que deu o dinheiro. Aqui no Brasil temos algumas fundações que são parceiros, como a CEIFEC que deu o dinheiro, na China não existem fundações então o dinheiro veio de pessoas que quiseram abrir a <i>Solar Ear</i> . No Canada provavelmente será o Rotary e o governo por meio de <i>social bonds</i> .
Empresa Social	Suporte financeiro	Em cada país é diferente, estamos procurando pessoas que vão emprestar dinheiro para a <i>Solar Ear</i> e terem um retorno conforme a taxa de um banco com dois ou três anos para receber o <i>pay back</i> . E eles terão o retorno com a venda do produto.
IS Digital	Suporte financeiro	Até hoje são dois. Um deles são os <i>grants</i> do governo, passamos no <i>startup</i> Brasil e <i>startup</i> Chile, um programa do governo americano chamado <i>Paralel IT</i> , então já recebemos algum reforço de <i>grants</i> sem participação acionária
IS Digital	Suporte financeiro	Além disso a gente ganhou alguns prêmios, inclusive prêmios em dinheiro de Inovação Social, de tecnologia e a receita mesmo da própria solução.
IS Digital	Suporte financeiro	Eles passaram a ser suficientes, os externos, tirando o dinheiro do bolso dos sócios que a gente colocou desde o início, a partir de um ano para cá.
IS Digital	Suporte financeiro	Eu fiz um investimento na empresa, no início. Para criar o conteúdo e começar a fazer as primeiras vendas e agora já está chegando no nível de sustentabilidade da empresa.
IS Digital	Suporte financeiro	Sim, a gente normalmente faz ajustes financeiros de acordo com as mudanças do escopo. Tem vários modelos, tem produtos que não são customizados que não tem muito pra fazer.
IS Digital	Suporte financeiro	Nós temos uma equipe financeira, agora viramos uma S/A então temos muito custo a respeito disso e a gente usa um sistema ERP para controlar tudo, então a gente está super certinho.
Movimento Social	Suporte financeiro	Eu vejo também neles a preocupação de que, como não temos parceria financeira ainda, com ninguém, somos todos voluntários e a gente trabalha muito para pagar as contas, então isso desperta aquele interesse de também querer ajudar e ser útil.
Movimento Social	Suporte financeiro	Me ajuda muito pouco financeiramente, a maior parceria que eu tenho é que se eu precisar de um eletricista ele vem, se eu precisar de um pedreiro também tem.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Movimento Social	Suporte financeiro	No momento para ser bem franca eu tenho auxílio dessa igreja que eu te falei, eles me ajudam com o valor de R\$500,00 por mês e eu tenho todo esse suporte profissional, se eu precisar de alguém para vir pintar, ou pedreiro ou uma advogada, contadora, tudo isso são pessoas de lá.
Movimento Social	Suporte financeiro	E nós trabalhamos, eu faço muitas festas, noite da pizza, ações de captação de recursos, alguns cursos daqui da instituição, as próprias alunas as vezes chegam e dizem "olha! eu trouxe R\$20,00 de doação, quero doar os vinte reais, são poucas também, não são muitas, mas já ajuda um pouco e assim que a gente está levando.
Movimento Social	Suporte financeiro	Eu não tenho ainda uma parceria financeira com o município ou com ninguém, assim... alguém que eu sei que no final do mês vai entrar com dois mil, três mil, cinco mil reais. Então de acordo com aquilo que vai entrando a gente vai procurando administrar de forma que chegue no final do mês e zere tudo.
Movimento Social	Suporte financeiro	A gente faz no momento de elaboração da proposta, a gente faz o orçamento. Essa proposta e esse orçamento as vezes, dependendo do tipo de financiamento que o financiador pede a proposta é mais detalhada ou menos detalhada, mas ele tem rubricas específicas.
Movimento Social	Suporte financeiro	Nenhum pagamento aqui sai com menos de 10 dias até por um trâmite burocrático que às vezes alguém fala assim... "para processos de pagamento nós somos tão burocráticos quanto uma empresa"
Movimento Social	Suporte financeiro	Tudo vai para a contabilidade, tudo passa pela auditoria e eles são extremamente rigorosos, uma associação normal não precisa ser auditada, ela pode se auditada por causa da transparência, uma Fundação não, ela tem que ser auditada, então o processo financeiro aqui é muito rigoroso, a gente é burocrático, tem solicitação para isso e solicitação para aquilo, formulários específicos, e como eu tenho planejamento de orçamento, o meu planejamento é como se fosse um cronograma de trabalho, então eu vou dizer quando vai sair esse valor de acordo com aquela rubrica.
Movimento Social	Suporte financeiro	A equipe financeira faz a gestão desse recurso para ele ser melhor empregado e eu vou fazendo a gestão do desembolso
Movimento Social	Suporte financeiro	A cada três meses é feito o processo de monitoramento e avaliação do projeto, então eu passo por uma análise de ser avaliada no meu projeto e das ações que são desenvolvidas, se o cronograma de desembolso está sendo feito, se não foi feito, por quê?
Movimento Social	Suporte financeiro	Em geral são suficientes, mesmo porque eles têm... dependendo do que é acordado com o patrocinador você tem receita financeira, e você presta contas das receitas financeiras.

Figura 43: Suporte financeiro dos projetos

Fonte: O autor

Apesar da existência de certas barreiras criadas pelo governo, como é o caso da burocracia imposta pela regulamentação dos serviços na área da saúde, as empresas participantes desse

estudo conseguem obter suporte financeiro oriundos do poder público, com destaque para os recursos obtidos por meio de *social bonds*, que é um tipo de financiamento do governo para que uma determinada organização realize um trabalho que é de responsabilidade do Estado. Os entrevistados afirmaram ainda que as empresas operam com uma margem de lucro bem inferior a que são praticadas por seus concorrentes comerciais, porém, mesmo com uma margem de lucro menor o negócio não se inviabiliza devido às características do modelo de negócio.

Outras fontes de suporte financeiro relatadas são por meio de investidores dos negócios sociais, proveniente de doações, aporte de fundações e investimento inicial dos próprios sócios. A empresa de tecnologia responsável pelo projeto de inovação social digital obteve recursos financeiros provenientes também do recebimento de prêmios de empreendedorismo e de inovação. A organização não governamental, por não ter um parceiro financiador de seus projetos, recorre a estratégias de captação de recursos com a organização de festas e outros eventos junto a comunidade local, que se sensibiliza e apoia financeiramente a organização.

Os entrevistados, com exceção da organização não governamental, afirmam que nesse momento os recursos financeiros são suficientes para a manutenção dos projetos e de suas respectivas equipes, sendo que o alcance da sustentabilidade financeira de tais empresas somente foi obtido com a maturidade do negócio e profissionalização dos *stakeholders* internos, assim como pela adoção de ferramentas de gestão, como *softwares* específicos para o controle administrativo, processos de compras e vendas, e de administração do relacionamento com os clientes.

As empresas contam com equipe própria para a gestão financeira, sendo que a fundação que apoia o movimento social que ocorre no município de Biritiba Mirim passa regularmente por processos de auditoria de suas contas. As demais empresas possuem profissionais da área financeira e de contabilidade para realizar os ajustes financeiros em conformidade com o escopo dos projetos. Quanto a organização não governamental que lidera o projeto social em Biritiba Mirim, esta recorre ao suporte de profissionais voluntários, ela encontra dificuldades para suprir suas necessidades financeiras e faz a gestão dos recursos conforme consegue obter doações ou resultado com suas ações de captação de recursos e os administra de acordo com as necessidades de cada mês.

5.5. GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES

Do ponto de vista do gerenciamento de projetos, considera-se que os processos de comunicações são as atividades que mais consomem tempo do gerente e da equipe de projetos. Em relação aos depoimentos dos entrevistados esta característica se confirma em seus respectivos projetos, além da necessidade de dar visibilidade aos projetos e manter um bom contato com os principais *stakeholders*, os segmentos dessa parte das entrevistas em profundidade são apresentados pela Figura 44 e comentados na sequência do texto.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
Serviço Relacionado	Comunicações	Muitas vezes as reuniões com <i>stakeholders</i> é o principal ponto de contato, então em alguns projetos a gente tentou criar grupos no <i>WhatsApp</i> para tentar estreitar um pouco a conversa, outros a gente colocou na ferramenta de comunicação <i>Slack</i> , só que na maioria das vezes a gente entende que, pelo menos os colaboradores aqui do hospital, os <i>stakeholders</i> que propõe a ideia, depois que eles propõem a ideia eles tem uma certa barreira em continuar a ceder o seu tempo no projeto
Empresa Social	Comunicações	Eu não tenho trabalho no dia a dia, então eu tenho muito tempo mesmo trabalhando de 60 a 80 horas por semana para ajudar cada lugar, então simplesmente o gerente me liga quando ele tem algum problema e pede orientação, eu uso <i>Skype</i> ou <i>eMail</i>
Empresa Social	Comunicações	Cada gerente pode fazer as coisas diferentes, eu dou meu conselho, mas a responsabilidade é deles, então eles fazem as coisas da forma como eles querem fazer. Muitas vezes eles fazem as coisas de forma melhor do que eu sugeri
IS Digital	Comunicações	Com cada um a gente busca se comunicar de uma forma específica que vai garantir que essa comunicação seja feita de forma mais efetiva.
IS Digital	Comunicações	A gente interage utilizando os canais tecnológicos em respeito à plataforma em si, e a gente também envia alertas personalizados de saúde via SMS, nós também usamos esse canal para se relacionar, enviando lembretes e novidades, etc.
IS Digital	Comunicações	A gente tem página no <i>Facebook</i> , página no <i>Twitter</i> que é mal alimentada, mas principalmente o <i>Facebook</i> a gente evidencia pra enviar dicas de saúde, notícias sobre o negócio. Então <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> , <i>Instagram</i> , <i>email</i> , notificações dentro do próprio aplicativo e SMS. Ferramenta de gerenciamento a gente usa <i>Asana</i> , <i>Trello</i> , <i>Slack</i> e por último <i>WhatsApp</i> .
IS Digital	Comunicações	Como são tratados os casos de falha de comunicação? Primeiro depois de a gente passar por alguns problemas desse tipo, a gente buscou revisar isso e melhorar os processos, mas ainda continua acontecendo problemas dessa natureza.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
IS Digital	Comunicações	Tudo que for falado por <i>Skype</i> , depois a gente envia um <i>email</i> formalizando tudo. E hoje sempre que acaba uma reunião o <i>email</i> tem que vir logo em seguida, porque senão depois você se volta pra outra tarefa, esquece, e a coisa se perde. Se a comunicação fica menos clara do que deveria a gente perde tempo.
IS Digital	Comunicações	Eu acho que, como eu falei antes, comunicação é o fundamental pra qualquer função dentro de uma empresa.
IS Digital	Comunicações	Internamente nós usamos o <i>Slack</i> , que é nossa ferramenta de comunicação interna, que também é uma ferramenta baseada em <i>chat</i> , então a gente se comunica internamente com <i>Slack</i> , tentamos evitar o uso de <i>email</i> , só usar quando realmente você precisa enviar <i>email</i> .
IS Digital	Comunicações	Nós temos um escritório em Joinville, então fazemos bastante <i>call</i> por <i>Skype</i> e <i>WhatsApp</i> para alinhar de vez em quando, quando a gente viaja e com os clientes principalmente fazemos presencial ou por <i>email</i> e também por vídeo conferência.
IS Digital	Comunicações	A gente tem algumas coisas para comunicação externa também, a gente trabalha com mídia, escrevemos <i>press release</i> , temos contato com jornalistas, usamos muito <i>email marketing</i> com conteúdo relevante para divulgar nosso trabalho e engajar nossa base de não clientes.
IS Digital	Comunicações	Cada time tem outros sistemas que eles usam, por exemplo, o time de desenvolvimento usa ferramentas de desenvolvimento, eles usam <i>Git Hub</i> e usam Gera para <i>task management</i> , pode estar linkado com as tarefas. O time de vendas usa <i>Pipe Drive</i> , que é um CRM de vendas, tudo está lá, tudo está integrado com o <i>Gmail</i> , com o <i>Slack</i> , tudo está integrado.
IS Digital	Comunicações	O time que cria o conteúdo usa suas próprias planilhas para controlar as tarefas e time de gestão de contas usa um sistema que chama <i>Insightly</i> que é um CRM que lembra você que tem falar feliz aniversário para tal cliente, tem que enviar o relatório amanhã, então ele te lembra o que tem que fazer. O financeiro usa nosso ERP, principalmente é assim.
IS Digital	Comunicações	Como são tratados os casos de falha de comunicação? Acho que isso acontece diariamente, a gente tenta se comunicar por essas plataformas, então isso ajuda bastante a resolver dúvidas. Mas é sempre fácil ligar para as pessoas, daí a gente faz uma reunião muito rápida, tipo de 5 minutos para alinhar e também a gente tem agora a rotina de fazer reuniões semanais.
IS Digital	Comunicações	No começo da semana com todos os diretores, para entender o que está acontecendo nessa semana, talvez cada departamento tenha seu próprio desenvolvedor para definir as tarefas para a semana, é o <i>sprint</i> como eles chamam.
IS Digital	Comunicações	E depois em cada semana tem as reuniões de comunicação externo, para ver o que a gente vai publicar, quais serão os próximos posts do blog, nós temos um pouco desses rituais, vamos dizer, para evitar esses problemas.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTOS
Movimento Social	Comunicações	Os alunos também transmitem as informações de um para o outro e por ser normalmente um grupo de adolescentes muito grande que eu tenho aqui, e os jovens tem essa facilidade, quando eles gostam de alguma coisa, logo eles já trazem mais um, mais dois, mais três, e assim tem crescido muito o grupo por conta desse vínculo que criou entre eles e a relação deles com a direção, com os professores, é muito boa.
Movimento Social	Comunicações	A gente usa muito rede social, eu tenho uma página no <i>Facebook</i> . A Igreja Plenitude da Fé, dentro do <i>site</i> dela é linkado com a gente, lá tem projetos sociais e lá tem também todo o trabalho da associação, que é acessado por muitas pessoas também e nós temos um programa de rádio, não aqui em Biritiba, mas em Mogi que tem o programa de rádio que é feito lá em Mogi, mas tem alcance em São Paulo e em algumas cidades aqui do Alto Tietê também.
Movimento Social	Comunicações	Como são tratados os casos de falha de comunicação? E é imprescindível que haja boa comunicação. Na verdade eu tive alguns problemas e tenho ainda, por quê? Por que como nós somos um projeto que ainda trabalha só com voluntários há um déficit de pessoas.
Movimento Social	Comunicações	E por questões de não ter uma pessoa bem definida para executar o cargo, muitas vezes gera isso. Às vezes uma pessoa que não é tão bem preparada. Às vezes a pessoa liga, que nem aconteceu já da pessoa ligar... "olha! pediram para você ligar na prefeitura." Mas quem ligou? "ah! não peguei o nome".
Movimento Social	Comunicações	A gente tem junto com a equipe aqui, reuniões sistemáticas, de acordo com o que a gente tem do cronograma de atividade e as vezes tem projetos diferentes, normalmente a gente tem uma reunião por semana, mesmo que seja de um bate papo de como foi, o que está acontecendo, quais são as dificuldades, como que a gente pode melhorar isso, então essas reuniões periódicas elas são extremamente importantes.

Figura 44: Gestão de comunicações dos projetos

Fonte: O autor

Em relação ao gerenciamento das comunicações que ocorrem no ambiente dos projetos analisados o mais comum, em se tratando da equipe de projetos e dos clientes, é a realização de reuniões presenciais para definição dos requisitos dos projetos e alinhamentos necessários durante a sua execução. Todos os entrevistados, ao mesmo tempo em que apontam para a necessidade de ter processos de comunicação efetivo, eles também afirmam que falhas de comunicação são frequentes, de tal forma que diversas ferramentas para melhor os processos de gestão são utilizadas.

Entre as ferramentas para comunicação interna mais utilizadas pelos entrevistados surgem o *WhatsApp*, *Slack*, *eMail*, *Skype* e ambientes para vídeo conferências. No sentido de promover e dar visibilidade para os projetos, os respondentes recorrem ao *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Blogs* e campanhas de *eMail Marketing* que são feitas tanto para divulgação quanto para promover o engajamento dos usuários das soluções. Do ponto de vista do desenvolvimento técnico das soluções, as empresas utilizam o *Git Hub*, *Asana* e *Trello*; o acompanhamento das vendas e das questões administrativas é feito com uso de ERPs, CRMs, *Pipe Drive* e planilhas desenvolvidas internamente de acordo com as necessidades de cada profissional.

No sentido de reduzir as falhas de comunicação inerentes aos projetos, a empresa responsável pelo projeto de inovação social digital formaliza todas as comunicações que acontecem por meio das ferramentas descritas no parágrafo anterior com trocas de *eMail* entre todos os envolvidos. As formas de comunicação são vistas também como fundamentais para a divulgação dos projetos para a comunidade local, no caso do movimento social da cidade de Biritiba Mirim, nesse caso falhas de comunicação costumam ocorrer devido ao nível cultural e educacional de pessoas que ficam responsáveis por atender clientes e parceiros na secretaria da associação, nesse caso a nossa entrevistada diz ser necessário treinar regularmente estes voluntários.

A organização não governamental presente como caso desse estudo utiliza ainda a divulgação boca a boca entre os moradores do município onde atua para promover seus projetos e consegue assim melhorar o vínculo entre os participantes. Para manter o engajamento tanto dos voluntários quanto da população atendida, a associação realiza reuniões semanais para alinhar seus objetivos insitucionais com a disponibilidade e interesse de seus colaboradores.

5.6. RISCOS E OPORTUNIDADES

Entre as características inerentes dos projetos de inovação social ocorre tanto o desafio de enfrentamento e mitigação de riscos, quanto a identificação de novas oportunidades com as quais as empresas envolvidas podem vir a se beneficiar caso optem pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços ou adequação do seu modelo de negócios, ou ainda, com a reformulação do seu planejamento estratégico.

Os riscos e oportunidades, assim como as incertezas e desafios identificados pelos participantes do presente estudo em relação a suas respectivas atuações no cenário da inovação social são apresentados pela Figura 45 com posterior análise em maior detalhe dos relatos fornecidos pelos entrevistados.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	Riscos e oportunidades	Esse mapeamento de riscos e incertezas é feito um pouco antes do projeto chegar no Lab, ele é feito pelo Centro de Inovação Tecnológica, onde eles analisam as patentes e eles fazem todas as análises
Empresa Social	Riscos e oportunidades	No passado eu tive dois problemas. Antigamente quando eu ia abrir a <i>Solar Ear</i> em algum lugar eu fazia o investimento e por duas vezes quando eu fiz isso a ONG desse país usou o dinheiro para outra coisa, então hoje se alguma organização quer abrir uma <i>Solar Ear</i> 100% do dinheiro vêm deles.
Empresa Social	Riscos e oportunidades	Outra oportunidade, é como eu mandei para você, é o programa de <i>Mobile</i> . Esse vai mudar tudo, esse é o meu <i>game changer</i> , com esse modelo podemos ajudar de 80 a 100 milhões de pessoas em cinco anos
IS Digital	Riscos e oportunidades	Temos uma ferramenta que avalia qual é a melhor oportunidade para a gente avançar primeiro, porque muitas vezes aparece várias coisas para gente fazer, tem muitas portas abertas e a gente não sabe muito bem qual direção seguir, não fosse uma análise mais profunda e criteriosa de todas essas oportunidades
IS Digital	Riscos e oportunidades	No que diz respeito a mitigação de riscos porque chega um momento em que a gente cresce como empresa e tem um fornecedor que está envolvido com algum escândalo de trabalho infantil, por exemplo, isso pode não só do ponto de vista de imagem e do negócio mesmo acabar arranhando a nossa marca, mas também como do ponto de vista moral e ético vai contra os nossos princípios.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Existem casos de novas oportunidades detectadas? Sim, sem dúvida. E isso vai um pouco no caminho contrário do que aconteceu quando a gente começou a empresa. A primeira oportunidade foi enxergada a partir de um problema.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Colocamos uma lupa nesses problemas e descobrimos uma lacuna de serviços e produtos que estimulam o autocuidado e que dão para as pessoas informações sobre o que está acontecendo com o corpo delas para que elas possam tomar atitudes e melhorar seus hábitos
IS Digital	Riscos e oportunidades	Agora olhando para o futuro, a gente faz o caminho inverso e começa a ir do micro para o macro e pensar. Hoje a gente está inserido nesse aspecto da saúde, pra onde a saúde está caminhando? E daí entra inteligência artificial, o uso dos robôs e como a tecnologia pode ajudar as pessoas que estão vivendo mais e o desafio é viver cada vez mais e melhor.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
IS Digital	Riscos e oportunidades	Tem várias formas de riscos. Tem um pouco de risco financeiro, a gente trabalha com SMS e isso tem custo, então a gente faz um planejamento para garantir que a gente não fique exposto ao risco financeiro, tipo o cliente manda milhões de mensagens para as pessoas e a gente tem que pagar por isso e não está precificado
IS Digital	Riscos e oportunidades	Segundo risco é operacional, então a gente tem muita coisa no lado do <i>software</i> , como segurança, criptografia, trabalhamos com muito teste de <i>software</i> , são quase 600 testes de todo o código para garantir que não tenham <i>bugs</i> .
IS Digital	Riscos e oportunidades	A gente tem muito problema operacional com as operadoras, porque as vezes elas não mandam coisas, como falta de plano de contingência desenvolvido para isso, mas acontece.
IS Digital	Riscos e oportunidades	E em termos de outros riscos, sempre tem riscos regulatórios e jurídicos, mas nós estamos olhando o que está acontecendo.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Riscos com clientes não satisfeitos, então a gente tem processos com gestão de contas que liga para o cliente para garantir que tudo está indo bem.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Tem risco de concorrência, mas por enquanto, quase não acontece, ainda não aconteceu alguma coisa onde a gente perdeu um negócio para um concorrente, de certa forma tem concorrentes que estão surgindo, aqueles que estão vendo o que estamos fazendo e estão tentando replicar.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Existe um plano de resposta aos riscos do projeto? É assim... não escrito, mas estrategicamente a gente toma alguma decisão para diminuir qualquer risco que possa surgir e tentamos revisar ao longo do tempo.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Existem casos de novas oportunidades detectadas? Bastante. Acho que nosso produto sempre tem que estar melhor, pensar em outros canais, não apenas SMS, <i>Facebook Messenger</i> , talvez por aplicativos, mas outros canais que a gente já está vendo que engaja as pessoas, então nós queremos estar lá com a saúde.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Segunda coisa é melhorar nossas análises, entender nossos dados melhor, entender qual conteúdo funciona melhor, o que não funciona, criar mais conteúdo, então é muito trabalho no produto em si.
IS Digital	Riscos e oportunidades	A gente consegue de certa forma medir, mas é difícil. E tem várias outras áreas que a gente pode trabalhar, sempre tem outra patologia ou áreas que a gente pode entrar.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Tem outras verticais de clientes também. Podemos fazer trabalhos com depressão, a gente ainda não tem nada sobre isso, ainda não temos recursos para focar nisso, mas sei que é um problema que afeta milhões de brasileiros, então talvez a gente possa fazer alguma coisa lá.
IS Digital	Riscos e oportunidades	A gente ainda não trabalha com médicos, hospital, dentistas, tem oportunidades internacionais, na verdade a gente quer ser uma empresa de mercados emergentes e não só apenas Brasil

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Movimento Social	Riscos e oportunidades	Isso é uma coisa que me ajudaria muito [cobrar pelos cursos]. Eu até preciso pensar melhor nessa questão porque como nós estamos implantando muitos cursos, aqui nós temos pessoas que não tem nada realmente, que são carentes realmente, e é a maioria, como nós temos pessoas que tem uma condição de vida muito boa, que poderiam ajudar de alguma forma.
Movimento Social	Riscos e oportunidades	Quando a gente escreve a proposta, a gente já tem que pensar já com <i>Swot</i> , né. Não dá para a gente pensar numa proposta sem ter um problema social, sem fazer uma tempestade de ideias, sem olhar as ameaças e as oportunidades
Movimento Social	Riscos e oportunidades	E uma das etapas no nosso plano de ação é análise de risco. Então, se aquele risco é alto ou baixo, como que a gente pode enfrentar, o que a gente pode fazer.
Movimento Social	Riscos e oportunidades	O interesse dos profissionais é um risco que a gente considera que existe, que é baixo e que a gente tem como enfrentar
Movimento Social	Riscos e oportunidades	Mudança de coordenação, de gestão, então dependendo do ano que a gente está. Agora é primeiro ano né, mas tipo no ano passado, começar um projeto no ano passado, a gente tinha riscos muito potenciais para aquele ano que necessariamente em outros anos não tem, você não consegue garantir
Movimento Social	Riscos e oportunidades	Teve um município dois anos atrás que em um ano, mudou quatro secretários no mesmo ano. Então assim, a gente estava trabalhando com seis cidades, essa era uma cidade que a gente teve problema, e aí para aquela cidade a gente teve que mudar, era um risco que a gente não previa, uma mudança que... imagina que em um ano você muda quatro vezes de secretário de saúde!
Movimento Social	Riscos e oportunidades	[E você consegue formatar um plano de resposta para os riscos] Os que já estão previstos a gente tem um plano de resposta

Figura 45: Riscos e oportunidades dos projetos

Fonte: O autor

Os riscos e as oportunidades são questões importantes para todo tipo de projeto e não é diferente com os projetos de inovação social. Dessa forma, o hospital presente como caso neste estudo possui uma equipe própria dedicada para a avaliação dos riscos e incertezas dos seus projetos. Enquanto que a fundação apoiadora dos movimentos sociais de Biritiba Mirim utiliza o plano de ação desenvolvido para o planejamento dos projetos como ferramenta para identificação de potenciais riscos para as atividades, sendo que a análise SWOT é parte integrante desse plano de ação e partir dele respostas são também estruturadas.

A empresa *Solar Ear*, por meio dos depoimentos de seu fundador, enfrentou problemas com desvio de dinheiro destinado à abertura de novas unidades em alguns países, nestas ocasiões

a falta de honestidade dos parceiros no exterior se mostrou um risco inoportuno. Por sua vez, a empresa de tecnologia se preocupa com o estudo dos seus fornecedores de forma a se precaver da possibilidade de associar sua imagem com a de empresas que cometam crimes ambientais ou estejam envolvidas com a exploração de pessoas.

De forma geral os principais riscos mencionados pelos entrevistados incluem os riscos financeiros e operacionais dos projetos, no caso da empresa de tecnologia da informação as deficiências técnicas das companhias operadoras de telecomunicações no Brasil são riscos técnicos potenciais para suas atividades. Os participantes relataram ainda os riscos jurídicos advindos das regulamentações legais da saúde no país; problemas com clientes insatisfeitos; risco de concorrência; falta de interesse dos profissionais de saúde e os recorrentes problemas burocráticos e de mudança na gestão das secretarias municipais de saúde.

Em relação às oportunidades, a empresa Solar Ear está trabalhando no desenvolvimento de um aplicativo para *smartphone* que irá fazer a função dos aparelhos auditivos, o fundador da empresa afirma que esta solução será um grande diferencial para sua empresa. Por sua vez, a empresa que representa os projetos de inovação social digital, de acordo com a declaração de seu fundador, utiliza uma ferramenta para avaliar as oportunidades nas quais a empresa deve focar, visto que eles observam um número grande de oportunidades e precisam estabelecer o foco em ações específicas.

As principais oportunidades relatadas pelos entrevistados, contudo, advém do uso de novas tecnologias, como a inteligência artificial, por exemplo, além de direcionar a atenção para patologias ainda não atendidas pelas soluções ou para novos clientes como médicos, dentistas, hospitais e empresas de exames clínicos. A própria identificação de melhorias na tecnologia já em uso pelas empresas também é relatada como tendo potencial para trazer novas oportunidades para o futuro do negócio.

No próximo subtópico os depoimentos apresentados passam ser aqueles prestados por entrevistados que possuem participação mais indireta na realização dos projetos que compõe as unidades de análise do presente estudo. Estes voluntários do estudo são colaboradores da empresa de tecnologia da informação e da *Solar Ear*, um membro da comunidade local de Biritiba Mirim com participação ativa nos movimentos sociais do município e uma assistente social com atuação nos projetos relacionados com os serviços prestados junto à comunidade atendida pelo hospital

que é um dos casos desse estudo. Estas entrevistas se caracterizam por serem do tipo de narrativas espontâneas e servem como dados a serem considerados para análise dos resultados.

5.7. DEPOIMENTOS POR MEIO DE NARRATIVAS ESPONTÂNEAS

Nesta parte do estudo as evidências foram apresentadas por meio de entrevistas nas quais os participantes discorreram abertamente sobre a visão, o envolvimento e as experiências pessoais que eles possuem em relação aos projetos relacionados com os movimentos sociais, inovação social digital, serviços relacionados com a inovação social e as atividades da empresa social, os quais compõem as unidades de análise desse estudo.

Os entrevistados foram dois colaboradores sendo um deles responsável pela avaliação fonoaudiológica da empresa *Solar Ear* e o segundo atua como gestora de conteúdo da empresa de tecnologia da informação proprietária da solução via aplicativo para *smartphone* destinado a prestar cuidados de atenção primária para a saúde dos usuários. O terceiro entrevistado trabalha como assistente social responsável pela unidade básica de saúde onde os serviços prestados e administrados pelo hospital que disponibilizou seus colaboradores para serem voluntários deste estudo ocorrem, por fim, o quarto entrevistado é um professor morador do município de Biritiba Mirim que está fortemente engajado com os movimentos sociais do município.

Os extratos que exprimem a opinião dos entrevistados sobre os pontos que compõem as proposições desse estudo estão apresentados pela Figura 46 a seguir, posteriormente sendo analisados e confrontados com os depoimentos dos profissionais que participaram da etapa das entrevistas em profundidade e cuja análise foi apresentada anteriormente.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	<i>Stakeholders</i>	Na verdade nós trabalhamos de toda forma de comunicação com a comunidade. Eles vêm até nós para os grupos através dos próprios médicos que indicam as terapêuticas que nós trabalhamos
Serviço Relacionado	<i>Stakeholders</i>	Então a indicação é via médico e também por busca ativa com as agentes comunitárias de saúde que atuam na região
Serviço Relacionado	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Então tem uma demanda espontânea que a pessoa passa e vê a gente trabalhando, acha bacana, se aproxima e começa a participar, esse é o que começa a participar e não para mais

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	Tem pessoas que estão comigo a praticamente nove anos fazendo essas atividades. E outras como são indicadas pelo médico, a nível terapêutico, essas são as que abandonam mais rápido, que seria na verdade as pessoas que mais precisam
Serviço Relacionado	<i>Stakeholders\Engajamento de stakeholders</i>	A partir do momento que tem um projeto todos os profissionais precisam estar engajados para que ele aconteça. Então existe uma apropriação, um pertencimento de cada um para trabalhar, então cada um envolvido dentro da sua área procura fazer o melhor possível para que a gente tenha resultado com essa pessoa que veio nos procurar
Serviço Relacionado	Requisitos\Planejamento e controle	Então nós temos desde 2012 um esquema de mapa que se chama Biomapa, onde lá tem todos os indicadores de saúde. Lá a gente tem como visualizar quantos hipertensos, quantos diabéticos, quantos acamados, quantos restritos existem.
Serviço Relacionado	Requisitos	A gente tem um núcleo de educação continuada. Então esses projetos são colocados dentro da educação continuada onde vai capacitar os profissionais para levar o trabalho junto da população, daí a gente senta pra ver com quem trabalhar, qual população a gente vai atingir, qual a faixa etária que a gente pretende atingir e qual é o objetivo desse grupo que nós estamos formando
Serviço Relacionado	Requisitos\Atividades fora do escopo	Acontece sim esse tipo de situação. Por exemplo, no grupo de atividade física nós temos pessoas com problema de paralisia parcial, então quando a gente começa um programa assim, tem pessoas que você acha que são para ser direcionadas para o atendimento médico específico, mas depois você acaba se vendo com essas pessoas
Serviço Relacionado	Requisitos\Questões legais e administrativas	Como somos uma organização social a gente tem que estar totalmente ligado com as questões do sistema de saúde, nós temos a supervisão técnica de saúde que responde pelo município e eles são os detentores de todas as leis que regem o sistema
Serviço Relacionado	Requisitos\Questões legais e administrativas	[você tem reuniões técnicas sobre isso?] Muitas. Temos a reunião técnica uma vez por semana, e temos uma reunião geral com a equipe todo mês, uma vez por mês
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses	Hoje nós trabalhamos com duas assistentes sociais, uma que atende diretamente o AMA, e outra no Núcleo de Prevenção a Violência também, e essa assistente social é ligada a supervisão técnica de saúde, que é ligada diretamente ao município, então ela faz rodas de conversa com a equipe de trabalho

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses\Comunidade local	Se nós precisarmos de uma roda de conversa com a comunidade, ela também vai trazer essa roda de conversa. Então nós estamos bem respaldados nessa questão técnica, porque realmente a questão é muito séria quando a gente trabalha com a população
Serviço Relacionado	Requisitos\Planejamento e controle	No serviço infelizmente tem muito questionamento, porque nós trabalhamos também para cumprir metas que são mandadas pelo município. Para gente manter essas metas surgem muitos conflitos porque os grupos precisam ser tocados, eles não podem ser de responsabilidade de uma pessoa só, tem que ter a equipe multiprofissional trabalhando junto
Serviço Relacionado	Conflitos e interesses\Comunidade local	Como é o engajamento da comunidade? Eu acho que poderia ser melhor, apesar de termos um grupo bastante grande existe muita rotatividade, então seria melhor se as pessoas ficassem mais tempo nos programas
Serviço Relacionado	Suporte financeiro	O suporte financeiro vem do município. Em geral nós não temos recursos, nós trabalhamos com nosso recurso humano para realizar todas essas coisas, eventualmente o Núcleo de Assistência de Saúde da Família fornece alguns materiais
Serviço Relacionado	Comunicações	Como é feito a comunicação no projeto? Nós temos grupos de WhatsApp e a gente consegue fazer muita articulação
Serviço Relacionado	Comunicações	[Ocorrem falhas de comunicação?] Nós temos uma agenda muito louca. E cada grupo cria sua própria agenda. Então todos esses grupos têm muita importância na comunicação, mas as agendas é que as vezes se atropelam
Serviço Relacionado	Requisitos\Cronograma	Eu acho que teria que ter um sistema de agenda que fosse a nível municipal, que viesse uma agenda já estipulando quais as questões que nós vamos ter que tratar durante o ano inteiro
Empresa Social	<i>Stakeholders</i> \Processos de gestão dos <i>stakeholders</i>	Na verdade, a fonoaudióloga da <i>Solar Ear</i> não atendia diretamente os pacientes, ela dava suporte para as fonoaudiólogas dos parceiros.
Empresa Social	<i>Stakeholders</i> \Processos de gestão dos <i>stakeholders</i>	A minha visão é que é um projeto super importante para a sociedade, porque hoje em dia a maior parte da população não tem poder aquisitivo para comprar um aparelho auditivo
Empresa Social	<i>Stakeholders</i> \Processos de gestão dos <i>stakeholders</i>	Isso também é importante, porque ele tem intenção de que os surdos tenham acesso às aulas por causa do uso dos aparelhos auditivos, porque é através do ensino que eles podem ir para o mercado de trabalho

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Empresa Social	Riscos e oportunidades	Então, faz pouco tempo que eu estou na empresa, mas eu achei muito difícil e bem complicado ainda mais que é na área de saúde. Na área de aparelhos auditivos que a <i>Solar Ear</i> atua, as outras empresas que tem aqui no Brasil elas dominam muito o mercado, então elas tentam comprar os médicos, sabe... é um lado bem voltado para o dinheiro e para o lucro
Empresa Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Eu acho que o governo deveria ser um facilitador. Porque ter aparelhos mais baratos ajudaria a população também.
Empresa Social	Riscos e oportunidades	Na <i>Solar Ear</i> eu até falo que eu tenho muitas ideias para colocar em prática, mas nós podemos atuar também com a educação das pessoas para elas entenderem o que é a surdez, como são os aparelhos auditivos. Tem demanda para muita coisa.
Empresa Social	Riscos e oportunidades	Sim. Como, por exemplo, na área de educação da população mesmo. Como desmistificar um pouco a questão do uso de aparelhos auditivos, dos preconceitos que existem muito e eu acho até que cursos para os pais dos deficientes auditivos
Empresa Social	Riscos e oportunidades	Trabalhar com as escolas também, os professores nas escolas não fazem nem ideia de como lidar com o deficiente auditivo, então tudo isso está dentro da área de educação.
Empresa Social	Riscos e oportunidades	Muitas empresas não tem ideia também de como lidar com os deficientes. Elas não estão acostumadas, só colocam eles ali porque tem que colocar, entendeu? E isso seria também uma outra oportunidade de negócios.
IS Digital	<i>Stakeholders</i>	Aqui no Brasil a área que a gente atua é completamente carente da nossa tecnologia, nós somos pioneiros na área e em trazer essa tecnologia para o Brasil então há oportunidades em todas as áreas da saúde
IS Digital	Requisitos\Planejamento e controle	E além de ser um programa premiado ele consegue atingir as grávidas do SUS, nós conseguimos um aumento de 17% de presença das mães nas consultas do pré-natal
IS Digital	<i>Stakeholders\Expectativas dos stakeholders</i>	Os objetivos em relação às expectativas dos stakeholders são atingidos? Com certeza absoluta. Porque a área de saúde no Brasil é completamente carente, não só no setor público, mas dentro das empresas
IS Digital	<i>Stakeholders\Expectativas dos stakeholders</i>	Os indicadores do engajamento dos stakeholders? A gente trabalha com taxa de engajamento. É um de nossos principais indicadores.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
IS Digital	Conflitos e interesses	Como toda empresa a gente tem um banco de contingência para cenários ruins, a gente trabalha com possibilidade de gerenciamento de conflitos, mas eu posso te dizer que quase nunca acontece
IS Digital	Comunicações	Usamos os tradicionais, redes sociais, <i>blogs</i> , <i>site</i> e os canais de vendas normais, além de <i>email marketing</i> , <i>inbound marketing</i> , <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e também as mídias tradicionais
IS Digital	Suporte financeiro	Como toda startup a gente está sempre em busca de novos investidores. A gente já teve um aporte bacana, mas você sabe que nunca é demais
IS Digital	<i>Stakeholders</i> \Processos de gestão dos <i>stakeholders</i>	Temos uma estrutura muito enxuta, a gente tenta passar para todos que eles devem ser criteriosos, isso é muito interessante em uma <i>startup</i> , todo muito enxerga o potencial, senão a empresa não teria nascido, estamos muito alinhados entre nós.
IS Digital	<i>Stakeholders</i> \Processos de gestão dos <i>stakeholders</i>	Então essa melhoria continua a gente faz nos processos, a gente tem que saber o que está dando certo e como característica de startup você tem que se adaptar muito rápido
IS Digital	Requisitos\Processos de melhoria	E quando a gente começou a implantar rotinas e processos mais específicos de gestão de projetos, com cada um tendo um papel mais específico dentro da empresa, as coisas começaram a crescer mais e aparecer mais e daí ficou mais fácil para gente trabalhar.
IS Digital	Riscos e oportunidades	Oportunidades sempre têm, basta você saber pra onde olhar. Então na saúde, principalmente, a gente tem que olhar pra onde tem déficit,
Movimento Social	<i>Stakeholders</i> \Engajamento de <i>stakeholders</i>	Eu conheço o diretor das escolas e assim foi muito mais fácil entrar com os projetos. As crianças têm acesso aos projetos nas escolas e depois elas chegam em casa e contam para os pais. Quando os pais vêm procurar a gente na associação, a participação da população vai crescendo assim.
Movimento Social	<i>Stakeholders</i>	E tem gente de cidades vizinhas que também está nos procurando, as vezes até mais do que aqui da própria cidade
Movimento Social	Requisitos	Sobre saúde aqui é feito muito trabalho de prevenção, contra DST, gravidez na adolescência, saúde da mulher, e tem uma enfermeira que é voluntária aqui e trabalha com a saúde da mulher.
Movimento Social	Suporte financeiro	A gente trabalha como se fosse um mutirão de pessoas e cada um tenta conseguir um pouco do que precisa. Na escola que eu trabalho as vezes a diretora me pergunta se a associação está precisando de alguma coisa, e teve algumas vezes que eles doaram algumas coisas e assim vai indo.

GRUPO DE PARTICIPANTES	CÓDIGO	SEGMENTO
Movimento Social	Suporte financeiro	É importante ter o recurso financeiro, mas a gente não tem e isso ainda falta muito. E aqui não tem como cobrar das pessoas, porque elas não têm condições financeiras.
Movimento Social	Comunicações	Usamos redes sociais e tem um jornal da cidade que é semanal, eles deram uma página para a nossa empresa, além de termos gente aqui que tem muitos contatos nas escolas.
Movimento Social	Comunicações	Entre os membros da nossa empresa a gente conversa muito e tem as reuniões com os voluntários, a gente também faz reuniões com os participantes.
Movimento Social	Suporte financeiro	O que falta é a questão financeira. Se a gente tivesse apoio financeiro a gente poderia se dedicar mais. Quem é voluntário aqui também tem outro emprego, eu trabalho na escola e não dá pra largar a carga horária, tenho que sustentar a casa, né!
Movimento Social	<i>Stakeholders</i> \Engajamento de <i>stakeholders</i>	Tem voluntário que sai no meio dos projetos, eles conseguem outra coisa e já não podem vir mais e a gente paga por isso, eles são voluntários, a gente não pode fazer nada.
Movimento Social	Suporte financeiro	Se tivesse remuneração a gente poderia ter profissionais melhores e poderia atender melhor ainda a população. Com recurso financeiro a gente conseguiria manter os profissionais aqui, então esse tem que ser o próximo passo.
Movimento Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Em matéria geral a gente sabe que tem muita coisa omitida. Aqui na nossa empresa eu sei o que está acontecendo, mas a gente vê que tem muito recurso que vem para a cidade e não é aplicado.
Movimento Social	Conflitos e interesses\Relação com o governo	Se a gente for analisar de uma maneira geral, essa questão das dificuldades que o governo coloca é muito importante porque tem muita instituição aí que só quer tirar dinheiro do governo
Movimento Social	<i>Stakeholders</i> \Expectativas dos <i>stakeholders</i>	A comunidade quer muito se desenvolver financeiramente, eles também procuram projetos de esportes e atividades que possam tirar os jovens das ruas.

Figura 46: Narrativas espontâneas dos entrevistados

Fonte: O autor

Os participantes das entrevistas realizadas por meio de narrativas espontâneas confirmam a afirmação de que as empresas recorrem a várias formas de comunicação com a comunidade e com os profissionais de saúde envolvidos. A assistente social, entretanto relata que as pessoas que aderem aos projetos após serem encaminhadas pelos médicos são as que normalmente

desistem mais rapidamente. De forma geral, entretanto, ela também considera que é por meio do engajamento e empoderamento desses profissionais que os resultados podem ser alcançados.

O sistema de saúde pública é alvo de diversas críticas dos entrevistados, principalmente em relação às questões burocráticas e com acesso a recursos financeiros destinados para a área da saúde, entretanto os entrevistados também apontam aspectos positivos como a existência de um núcleo de educação continuada para capacitação dos profissionais de saúde, criação de indicadores de saúde por região e uma supervisão técnica sobre questões legais visto que a área da saúde é regulamentada pelo governo.

Os entrevistados afirmam, em conformidade com as demais entrevistas, que os principais meios de comunicação ocorrem com a realização de reuniões presenciais e uso das redes sociais para manter o contato tanto com os membros das equipes de saúde dos projetos quanto com a população local. Um dos objetivos principais das comunicações dos projetos é garantir o engajamento das partes interessadas, entretanto nos relatos observa-se a ocorrência de conflitos entre os próprios membros da equipe dos projetos quanto entre os usuários dos sistemas de saúde. Como forma de resolução desses conflitos, a assistente social entrevistada afirma recorrer a dinâmicas chamadas de rodas de conversa, sendo que em parte alguns conflitos ocorrem devido à necessidade de se cumprir metas exigentes determinadas pela secretaria de saúde.

Em relação ao suporte financeiro, a prestadora de serviço de saúde recebe apoio do município, de acordo com o relato da assistente social, enquanto que as empresas de tecnologia responsáveis pelo fornecimento do aparelho auditivo e do aplicativo para *smartphone* recebem recursos de investidores. A organização não governamental conta com doações e encontra dificuldades para garantir sua sustentabilidade financeira conforme afirma na entrevista o membro da comunidade local que participa como voluntário da associação.

Em relação às novas oportunidades a fonoaudióloga da Solar Ear acredita que a visão social da empresa com foco na educação dos deficientes auditivos tem potencial de trazer novos negócios para a empresa com cursos para pais dos deficientes, assim como para professores e também nas empresas que contratam pessoas com problemas de audição devido à lei de quotas. De forma geral os entrevistados desta etapa da coleta dos dados afirmam que existem oportunidades diversificadas na área da saúde, principalmente com o desenvolvimento de novas tecnologias.

Outras afirmações dos entrevistados por meio da narrativa espontânea diz respeito a ampliação dos serviços oferecidos localmente para os municípios vizinhos, o que confirma o fato de tais projetos terem potencial de proporcionar a oferta de soluções para a área da saúde de forma escalável. Por outro lado, foi destacado ainda que a população necessita de acesso ao mercado de trabalho e a programas que favoreçam a geração de renda.

No próximo subtópico serão apresentadas as considerações dos profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos na área da saúde obtidas por meio da realização de uma dinâmica de grupo focal com o objetivo de validar o *framework* desenvolvido como ferramenta para orientar o trabalho de gerenciamento de projetos de inovação social na área da saúde.

5.8. EVIDÊNCIAS DO GRUPO FOCAL CONFIRMATÓRIO

A realização do presente estudo proporcionou o desenvolvimento de um *framework* que considera em sua composição os elementos que motivam o surgimento de ações que se caracterizam como projetos de inovação social, em especial na área da saúde, assim como ele é constituído por três pilares que consideram questões relacionadas com os elementos de competências necessários para que os indivíduos atuem em projetos com essas características no primeiro pilar, no segundo são considerados os elementos organizacionais e no terceiro pilar os elementos processuais e operacionais. Estes três pilares tem por objetivo estruturar o modelo de gestão dos projetos de inovação social com o propósito de garantir a satisfação dos *stakeholders* e dessa forma potencializar a conquista de bons resultados e o sucesso dos projetos.

O *framework* desenvolvido leva em consideração para sua elaboração as evidências coletadas a partir da revisão de literatura do presente estudo, bem como evidências coletadas por meio das entrevistas em profundidade realizadas com os profissionais envolvidos com projetos de inovação social na área da saúde. Considerando o desenho metodológico desse estudo verifica-se, entretanto, a necessidade de submeter o citado *framework* para análise de outro grupo de profissionais com a finalidade de que tais pessoas façam uma análise quanto a sua composição, apresentem sugestões para sua melhoria e, por fim, contibuem para a validação do modelo que está sendo proposto. Dessa forma, uma dinâmica de grupo focal confirmatório foi realizada com um grupo de profissionais experientes com o gerenciamento de projetos sociais conforme demonstrado pela Figura 47 a seguir.

NOME	FORMAÇÃO	CARGO	EXPERIÊNCIA
Guilherme	Sistema de informação	Lider de projetos	03 anos
Daniel	Serviços sociais	Analista de projetos	04 anos
Vinícius	Ciências da computação	Analista de sistemas	02 anos

Figura 47: Participantes do grupo focal confirmatório*

Fonte: O autor

* Seis profissionais foram convidados para o grupo focal, entretanto somente três compareceram

A dinâmica do grupo focal confirmatório foi dividida em duas partes distintas. Na primeira parte foi apresentado aos participantes um resumo do embasamento teórico que levou ao desenvolvimento do *framework*, foram mencionadas também as principais evidências coletadas a partir da análise das entrevistas em profundidade com os profissionais que atuam com projetos de inovação social na área da saúde. Na segunda parte o *framework* foi apresentado aos participantes e lhes foi concedido algum tempo para que eles analisassem o modelo e esclarecessem possíveis dúvidas.

Na sequência eles apresentaram seus comentários tanto para confirmar pontos específicos do *framework*, quanto para sugerir mudanças no modelo. Os principais segmentos dos depoimentos do grupo focal confirmatório são apresentados a seguir pela Figura 48 com posterior comentário e análise do conteúdo.

ENTREVISTADO	CÓDIGO	SEGMENTOS
Guilherme	Grupo focal\Promoção da Inovação Social	Eu vejo que nessa base tem um conceito que eu não sei se é um pouco abstrato na minha cabeça, mas eu vejo que tem uma separação em que essa parte aqui da empresa social é diferente das demais. Aqui eu entendi muito como causadores da inovação social, motivadores, os caras que instigam a inovação social a acontecer, eles proporcionam a inovação social e teoricamente são os motorzinhos, digamos.
Vinicius	Grupo focal\Promoção da Inovação Social	Acho que esses caras aqui são responsáveis realmente por proporcionar um ambiente que está favorável e então eles fazem acontecer os movimentos da inovação social junto da sociedade
Guilherme	Grupo focal\Sugestões de mudança	Eu vejo que empresa social, muitas delas, elas nascem quando isso aqui já aconteceu, quando já tem um <i>insight</i> muito bom de que aquilo vai dar mais certo e o cara vai lá e cria uma ONG, uma empresa ou uma solução, um negócio social que seja realmente de impacto positivo na comunidade, então é mais a ação do empreendedor que conta aqui.

ENTREVISTADO	CÓDIGO	SEGMENTOS
Guilherme	Grupo focal\Sugestões de mudança	Você acha que deveria ter um nível mais abaixo para esses três? Não, talvez até acima. Eu achei que esses cinco aqui são os caras que realmente apoiam a inovação social, eu vejo dessa forma. Eu vejo assim, que são os caras que levam a coisa adiante, que identificam o problema.
Guilherme	Grupo focal\Sugestões de mudança	[você acha que nessa base deve ficar só os elementos que dão o <i>start</i> para a inovação social.] Isso. Eu vejo dessa forma. E daí esses caras aqui eu acho que entram mais acima.
Daniel	Grupo focal\Sugestões de mudança	[Riscos e oportunidades já estão aqui (no pilar dos processos) então viria tudo para cá?] Isso. Seria mais como um pilar mesmo, para você administrar, para você ficar sempre atento, mas depois desse primeiro <i>start</i> , digamos assim.
Daniel	Grupo focal\Sugestões de mudança	A empresa social também, eu acho que precisa ter um <i>insight</i> muito forte para você criar uma empresa, digamos assim, então para começar a ter receita você já precisa ter algumas premissas e algumas coisas validadas.
Vinicius	Grupo focal\Dúvidas	Eu estou com um problema de definição aqui. Você pode me definir de novo o que é essa parte de baixo?
Moderador do grupo focal	Grupo focal\Respostas às dúvidas	Essa primeira base é como surge a inovação social. Então até vou aproveitar tua pergunta para complementar o que o Guilherme estava falando para ver se a gente chega num termo. Um dos autores do referencial teórico diz que a inovação social se manifesta de quatro formas: movimento social, inovação social digital, serviços relacionados com a inovação social ou por meio da constituição de uma empresa social. Então ela se manifesta dessas quatro formas aqui (representadas na camada da inovação social)
Vinicius	Grupo focal\Dúvidas	Então essa camada inteira é onde surge a inovação social? Aqui para mim é claro, o movimento social, que são as pessoas que vivem o problema ou elas enxergam uma forma de resolver alguma coisa ou o próprio problema as vezes. Aqui não está claro para mim, inovação social digital, o que você quer dizer aqui?
Moderador do grupo focal	Grupo focal\Respostas às dúvidas	Um exemplo, a empresa que eu entrevistei, eles desenvolveram um aplicativo que está sendo distribuído nas farmácias
Moderador do grupo focal	Grupo focal\Respostas às dúvidas	Por exemplo, é o que faz o hospital. Esse é o exemplo dos serviços que o hospital presta na sua área particular sendo oferecido por meio de convênio com o município para a população de baixa renda. O hospital tem um serviço hospitalar que é cobrado, certo? E ele oferece o mesmo serviço para a comunidade via SUS.
Vinicius	Grupo focal\Sugestões de mudança	Eu estou pensando se eu não subiria os serviços relacionados. Porque eu estou tomando como premissa os caras que são geradores de inovação na área social, porque se eu for ver os serviços relacionados como por exemplo as UBS, esses braços do hospital eu colocaria para cima.

ENTREVISTADO	CÓDIGO	SEGMENTOS
Moderador do grupo focal	Grupo focal\Resposta das sugestões	O hospital eu poderia colocar como uma empresa tradicional aqui, o hospital como pessoa jurídica e que tem lucro vai aqui como empresa tradicional
Daniel	Grupo focal\Comentários gerais	Daí elas podem ir em qualquer lugar, mas eu acho que isso representa algo como um ambiente favorável para o surgimento da inovação social. Se você pensar no governo, claro que tem iniciativas lá que vão visar projetos sociais, mas aqui é onde tem uma propensão ou onde isso é acelerado e voltado a projetos sociais. Projetos têm em todo lugar, o governo tem projetos, mas projetos sociais que visam não o lucro em si, mas o bem da sociedade e uma receita sustentável, daí eu acho que ele tem razão de falar que essa camada de baixo é que tem mais a ver, sim.
Moderador do grupo focal	Grupo focal\Sugestões de mudança	Quando o Guilherme falou de tentar retratar é isso, uma tentativa de retratar esse cenário mesmo, como a inovação surge, como ela tem que ser administrada para atender seus principais <i>stakeholders</i> . Daí você vai falar que uma empresa tradicional ou um líder comunitário podem fazer um projeto de inovação, daí talvez eu tenha que indicar um uma iteração aqui pra mostrar que essa pessoa pode vir aqui pro andar de baixo e dali ele começar o processo
Guilherme	Grupo focal\Resposta das sugestões	Como <i>stakeholders</i> muitos deles até financiam, até subsidiam a galera de baixo, mas quem faz acontecer mesmo, creio eu que são esses. Faz sentido.
Daniel	Grupo focal\Sugestões de mudança	Eu colocaria como competência o lado criativo, eu acho que as vezes o negócio social explora algo já existente, que já é difundido no mercado, mas ele tem alguma sacada, alguma coisa assim... aperta uma chavinha e pronto, virou um negócio social e atende muito mais gente.
Guilherme	Grupo focal\Sugestões de mudança	Também é uma questão de visão. O cara conseguir enxergar algo que ninguém viu ainda e enxergar um caminho para fazer as coisas acontecer.
Vinicius	Grupo focal\Sugestões de mudança	E tem um ponto que é bem importante também que é a sustentabilidade. Não adianta nada você fazer uma obra de arte da engenharia sendo que não tem nenhum <i>outcome</i> pra ninguém. Acho que inovação é gerar impacto, algo novo, alguma coisa que não existia no passado e que existe agora de forma sustentável.
Vinicius	Grupo focal\Sugestões de mudança	[Você acrescentaria sustentabilidade aqui nesse eixo?] Vinicius - Sim, pode ser.
Daniel	Grupo focal\Sugestões de mudança	Acho que nisso entra um pouco dessa questão de ser visionário.
Guilherme	Grupo focal\Sugestões de mudança	Eu colocaria sustentabilidade aqui, porque são questões processuais. Acho que em cada processo e é no nível operacional mesmo, você tem que ser sustentável. Porque as vezes o negócio por si só não é sustentável, mas você arranja maneiras de ser sustentável.

ENTREVISTADO	CÓDIGO	SEGMENTOS
Daniel	Grupo focal\Sugestões de mudança	Eu queria falar um pouco sobre você tentar identificar um problema que pode ser suprido de alguma forma e essa questão de ser visionário. Porque as vezes as pessoas nem enxergaram ainda esse problema, mas o cara consegue ver e consegue pensar em uma solução.
Moderador do grupo focal	Grupo focal\Dúvidas	E daí você acrescentaria aqui na coluna das competências? Porque essa visão que já está aqui é aquela visão empresarial que faz parte daquele rol dos elementos de planejamento estratégico
Vinicius	Grupo focal\Comentários gerais	Além da sustentabilidade, tem uma coisa que eu acredito muito que a inovação baseada em necessidades não cobertas. Porque quando a inovação vem para atender uma necessidade latente e não coberta ela tem grandes chances de ser sustentável, porque você não procura por problemas para encaixar a inovação, na verdade o problema existe, é diferente de ter que caçar problema para querer fazer alguma coisa e identificar um problema. Eu não quero criar necessidade nas pessoas, no fundo na área social é pra resolver o problema.
Guilherme	Grupo focal\Dúvidas	Eu ainda estou meio encucado com essas coisas aqui de pressões externas e risco e oportunidades.
Moderador do grupo focal	Grupo focal\Respostas às dúvidas	Eu fecho contigo pelo menos em uma coisa Guilherme. Risco e oportunidade ficar nessa coluna onde já tem gestão de risco. Se o cara vai fazer gestão de risco então ele vai identificar também as oportunidades para atuar
Guilherme	Grupo focal\Sugestões de mudança	Talvez pressões externas seja algo genérico demais, talvez explicar um pouco melhor isso aqui. Por exemplo, um movimento social é uma pressão externa teoricamente, um movimento social pode reivindicar alguma coisa e alguém tenha que tomar uma atitude. Então ele pode ser considerado uma pressão externa, então que outras pressões externas existem e que motivem a inovação social. Acho que tem que escolher melhor os termos.

Figura 48: Análises das evidências a partir do grupo focal confirmatório

Fonte: O autor

No princípio da dinâmica do grupo focal confirmatório o participante Guilherme fez uma análise geral da figura representando o modelo que lhes foi apresentada e corretamente verificou que a base do *framework* é constituída por ações e agentes que promovem o surgimento de projetos relacionados com a inovação social. O participante Vinicius, em seguida, concorda com a análise e complementa afirmando que os agentes são responsáveis por criar um ambiente favorável à inovação social.

Seguindo com sua análise, o entrevistado Guilherme, entretanto, sugere mudar o posicionamento do item referente às empresas sociais dentro da estrutura do *framework*, ele então

sugere que esse item vá para a camada dos *stakeholders*. Essa observação feita por Guilherme, segundo sua interpretação, se deve ao fato de que a empresa social pode ser vista como uma das partes interessadas, enquanto que na camada da inovação social este item pode ser representado pela atividade de empreendedorismo social.

Com a continuidade da interação entre os participantes do grupo focal, o entrevistado Daniel sugere que o item sobre os riscos e oportunidades seja posicionado somente no pilar dos elementos processuais e operacionais do *framework* uma vez que já existe um item nessa parte do modelo com essa mesma denominação. Seguindo suas observações, Daniel também concorda que o item sobre as empresas sociais fique na camada dos *stakeholders*.

O participante Vinicius passa a apresentar algumas dúvidas sobre a construção do modelo. A primeira delas se refere a estrutura do *framework* como um todo, portanto, o moderador do grupo focal repassa as informações iniciais e esclarece suas dúvidas. Em seguida Vinicius diz ter dúvidas sobre as definições de inovação social digital e também sobre os serviços relacionados com a inovação social, as quais também são esclarecidas pelo moderador.

Após esclarecer suas dúvidas o participante Vinicius sugere que o item serviços relacionados com a inovação social também vá para a camada dos *stakeholders*. O grupo de participantes, entretanto, descarta a sugestão visto que uma empresa prestadora de serviços relacionados com a área da saúde pode ser considerada como uma empresa tradicional e ser representada por este item que já consta na cada dos *stakeholders* no nível superior do *framework* conforme se verifica pela interação do participante Daniel.

Com o desenvolvimento dessa etapa das discussões o moderador propõe a criação da representação de um processo de iteração por meio do qual alguns componentes da camada dos *stakeholders* possa se mover para a camada inferior, que representa as ações que dão origem à inovação social, passando assim a serem agentes que fometam a inovação social. O entrevistado Guilherme identifica a aceitação dos demais participantes e concorda com a modificação a ser feita no modelo.

Na sequência, o entrevistado Daniel sugere incluir criatividade como um dos elementos de competência. Esta sugestão é acompanhada por outra feita por Guilherme que sugere incluir a característica de profissionais visionários dos empreendedores sociais. Por sua vez, Vinicius sugere incluir o item sustentabilidade também entre os elementos das competências.

Sobre esta última sugestão, o moderador pergunta ao grupo confirmando se sustentabilidade deveria ficar realmente no pilar dos elementos de competência. O participante Guilherme propõe, então que o item sustentabilidade fique no pilar dos elementos processuais e operacionais o que é aceito pelo grupo. Nesse momento o entrevistado Vinicius propõe usar princípios para a inovação social baseada em necessidades não cobertas, que segundo ele se trata de um método já estruturado, para reforçar a questão da inclusão de um item sobre sustentabilidade no modelo.

Finalizando a dinâmica do grupo focal confirmatório, o participante Guilherme questiona os itens sobre as pressões externas e também sobre os riscos e oportunidades, sugerindo uma revisão dos termos para que eles reflitam uma melhor expressão do significado desses atributos no modelo. Essa última sugestão é aceita pelo moderador, de tal forma que na versão final do *framework* o item sobre as pressões externas é substituído por outros dois que foram mencionados em alguns momentos das entrevistas em profundidade.

Com as alterações os dois novos itens do modelo passam a ser as diretrizes do governo, que se referem às regulamentações do Ministério da Saúde, item este que foi mencionado tanto pelos profissionais que atuam com a inovação social digital quanto os entrevistados com relação aos serviços relacionados com a inovação social. Como segundo componente da alteração sugerida foi incluído o item referente aos *social bonds* representando as formas de investimento que os empreendedores sociais encontram na atualidade para financiar os projetos.

Considerando as análises realizadas por meio da revisão de literatura, que gerou a primeira versão do *framework* apresentado anteriormente, com a realização das entrevistas em profundidade e com todas as contribuições feitas pelos membros do grupo focal confirmatório, o *framework* proposto no presente estudo sofre algumas alterações e passa a ser representado conforme a Figura 49 abaixo.

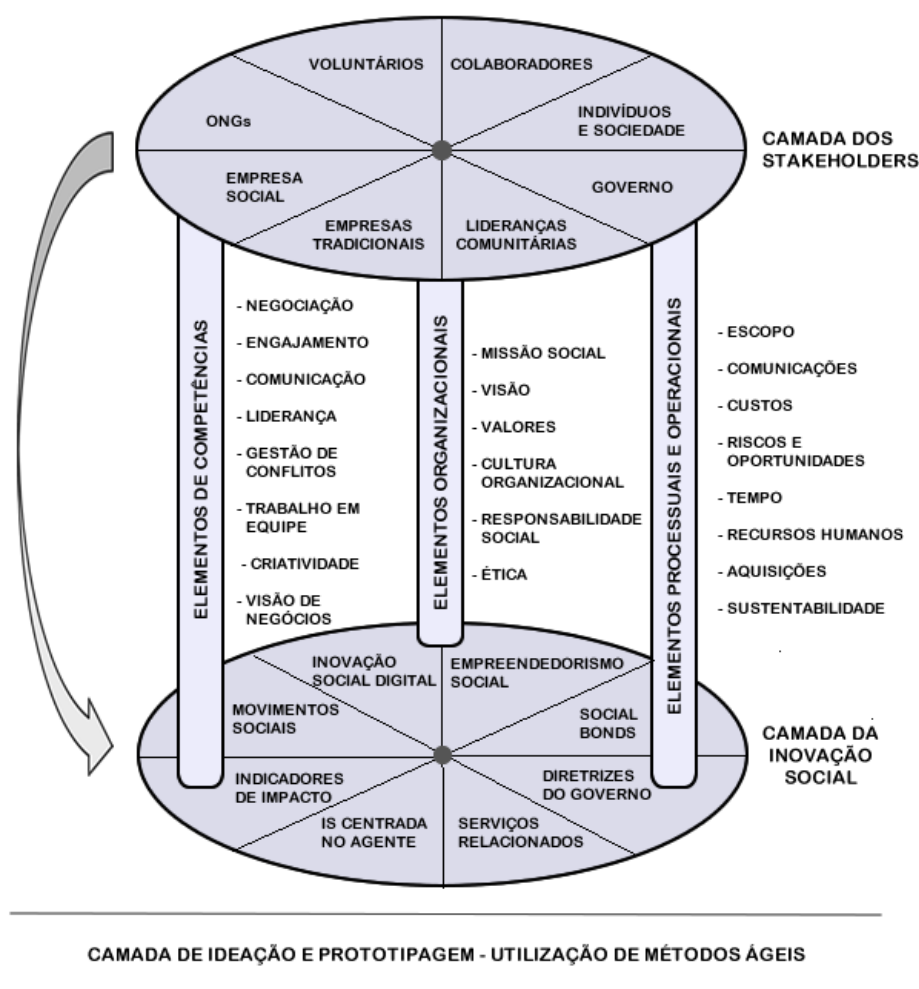


Figura 49: Versão final do *framework*
 Fonte: O autor

Esta versão do *framework* apresenta-se dividida em três camadas. A primeira é chamada de Camada de Ideação que tem por finalidade elaborar os projetos, testá-los por meio de prototipagem e posteriormente colocá-los em execução no menor tempo possível. Para tanto, observou-se que o método de gerenciamento de projetos adotado pelos entrevistados são os considerados métodos ágeis. Esse tipo de abordagem de gestão de projetos, assim como esta fase de criação não está contemplada no escopo deste estudo.

A segunda camada do *framework* é chamada de Camada da Inovação Social. Nela encontram-se os aspectos que motivam o surgimento de projetos de inovação social, assim como suas formas de manifestação, indicadores, os riscos e as oportunidades. Os fatores que motivam a inovação social são tanto decorrentes das pressões externas observadas em decorrência das

necessidades da sociedade, quanto por iniciativa de indivíduos que atuam como agentes promotores da inovação social, geralmente são exercidos pelos líderes comunitários e empreendedores sociais. Nessa camada verificam-se também as formas de manifestação da inovação social, sendo elas de quatro tipo: movimentos sociais, serviços relacionados, inovação social digital e atividades de empreendedorismo social. Observa-se ainda a necessidade de adoção de indicadores de impacto social, além de se considerar as formas de financiamento por meio de finanças sociais, aqui representado pelo termo *social bonds* utilizado em países de língua inglesa e que são os precursores destas iniciativas.

A terceira camada é chamada de Camada dos *Stakeholders*. Mediante a revisão de literatura e pelas evidências apuradas nas entrevistas, as partes interessadas nos projetos de inovação social desempenham importância fundamental na sua execução. Entre os *stakeholders* identificados e considerados para a elaboração do *framework*, encontram-se: as lideranças comunitárias e os empreendedores sociais, os próprios indivíduos que compõe a sociedade, a sociedade como um todo, a participação das empresas tradicionais, que muitas vezes assumem o papel de patrocinadores dos projetos de inovação social, as organizações não governamentais, as quais são os principais executores dos projetos e o governo que tem tanto o papel de facilitador quando de agente que usufrui dos projetos de inovação social.

Entre as camadas da Inovação Social e dos *Stakeholders* encontram-se os três pilares de sustentação do modelo, por meio deles os projetos de inovação social buscam ter desempenho satisfatório de tal forma que consigam atender aos interesses e as expectativas das partes interessadas dos projetos.

Os pilares representam os elementos de competências, os elementos organizacionais e os elementos processuais e operacionais. No primeiro pilar, representando os elementos de competências surgem as habilidades de negociação, de grande importância devido aos interesses e expectativas dos múltiplos *stakeholders* envolvidos, a capacidade de engajar as partes interessadas, as capacidades de comunicação pessoal que devem ser claras e objetivas, a importância do perfil de liderança, as habilidades para gestão de conflitos e de trabalho em equipe, assim como aspectos de criatividade e visão de negócios.

No segundo pilar, o qual contempla os elementos organizacionais destacam-se a missão social da organização, visão e valores, estas declarações devem estar evidentes para todos os envolvidos e servir de orientação para a conquista dos objetivos dos projetos. A seguir surge a

cultura organizacional, que em geral representa os valores do fundador da organização não governamental ou da empresa social responsável pelos projetos, esse elemento é seguido pela responsabilidade social que juntamente com as questões éticas visam conferir legitimidade e transparência aos projetos de inovação social.

O terceiro pilar representa os elementos processuais e operacionais. Nesse pilar as áreas de conhecimento relatadas com base no guia PMBoK são: escopo, comunicações, custos, riscos, tempo, recursos humanos e aquisições. O escopo dos projetos de inovação social, assim como em outros tipos de projeto, deve ser bem definido para evitar, sobretudo, problemas com o orçamento dos projetos. As atividades de comunicação nesse tipo de projeto se destacam principalmente no sentido de promover a visibilidade dos projetos, fazendo com que boa parte da população local tenha acesso às atividades oferecidas. Em relação aos custos, devido aos projetos de inovação social geralmente contarem com poucos recursos financeiros, terem orçamentos temporários e ainda não poderem oferecer seus produtos e serviços pelos mesmos preços praticados por empresas tradicionais, faz com que a gestão de custos seja de grande importância. A gestão de riscos deve contemplar também a observação de novas oportunidades para as empresas e indivíduos que atuam no setor social e quanto a gestão de tempo muitas vezes os projetos tem sua duração determinada pelos editais ou pelo interesse dos patrocinadores.

Neste pilar foi acrescido ainda um tópico sobre a sustentabilidade do próprio projeto, sendo que este item surgiu como contribuição dos voluntários deste estudo que participaram do grupo focal confirmatório, este tópico também contempla as questões de desenvolvimento sustentável como um todo.

Em relação às áreas de conhecimento referente aos recursos humanos e aquisições, apesar de constarem do *framework*, elas só foram mencionadas nas entrevistas com os profissionais em alguns poucos trechos das entrevistas, provavelmente devido ao fato de as organizações não governamentais participantes do estudo contar em boa parte com o trabalho de voluntários temporários e também se beneficiarem de doações dos equipamentos necessários para suas atividades. Outras duas áreas de conhecimento que constam do guia PMBoK e que não estão no *framework* são: integração e qualidade. Isso se deve ao nível de maturidade das empresas entrevistadas quanto à adoção de práticas de gerenciamento de projetos.

A figura 50 a seguir exibe cada um dos itens que compõe o *framework* e mostra sua relação com a revisão de literatura realizada para o desenvolvimento do presente estudo e/ou com

os depoimentos apresentados pelos entrevistados voluntários, de forma a validar a presença de cada um destes itens como tópicos constituintes do modelo desenvolvido.

ITENS DO FRAMEWORK	REFERENCIAL	ENTREVISTAS
Ideação e prototipagem	Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010)	Caso 3 – Inovação social digital
Inovação social digital	Mason et al (2015)	Caso 3 – Inovação social digital
Empreendedorismo social	Mason et al (2015)	Caso 4 – Empresa social
Movimentos sociais	Mason et al (2015)	Caso 1 – Movimentos sociais
Serviços relacionados	Mason et al (2015)	Caso 2 – Serviços relacionados
Social bonds	Adams e Hess (2010)	Caso 4 - Empresa social e Caso 3 - Inovação social digital
Diretrizes do governo	Adams e Hess (2010)	Caso 1 – Movimentos sociais e Caso 4 – Empresa social
Inovação social centrada no agente	Dees (2012)	Caso 1 – Movimentos sociais
Indicadores de impacto	Maxim et al (2009)	Caso 3 – Inovação social digital
Negociação	IPMA (2015)	Caso 3 – Inovação social digital e Caso 4 – Empresa social
Engajamento	IPMA (2015)	Caso 3 – Inovação social digital e Caso 1 Movimentos sociais
Comunicação	IPMA (2015); PMI (2012); APM (2012)	Caso 3 – Inovação social digital e Caso 2 – Serviços relacionados
Liderança	IPMA (2015)	Caso 1 – Movimentos sociais
Gestão de conflitos	IPMA (2015); PMI (2012)	Caso 1 – Movimentos sociais
Trabalho em equipe	IPMA (2015)	Caso 3 – Inovação social digital
Criatividade	IPMA (2015)	Caso 2 – Serviços relacionados e Grupo focal
Visão de negócios	ABNT (2010)	Caso 2 – Serviços relacionados e Caso 3 – Inovação social digital e Grupo focal
Missão social	ABNT (2010)	Caso 1 – Movimentos sociais
Visão	ABNT (2010)	Caso 2 – Serviços relacionados
Valores	ABNT (2010)	Caso 2 – Serviços relacionados
Cultura organizacional	ABNT (2010)	Caso 3 – Inovação social digital
Responsabilidade social	ABNT (2010)	Caso 1 – Movimentos sociais e Caso 4 – Empresa social

ITENS DO FRAMEWORK	REFERENCIAL	ENTREVISTAS
Ética	IPMA (2015); ABNT (2010)	Caso 1 – Movimentos sociais e Grupo focal
Escopo	PMI (2012)	Caso 2 – Serviços relacionados e Caso 3 – Inovação social digital
Custos	PMI (2012)	Caso 1 – Movimento social, Caso 3 – Serviços relacionados e Caso 4 – Empresa social
Riscos e oportunidades	Dawson & Daniel (2010)	Caso 3 – Inovação social digital
Tempo	PMI (2012)	Caso 1 – Movimentos sociais
Recursos humanos	PMI (2012)	Todos os 4 casos
Aquisições	PMI (2012)	Caso 1 – Movimentos sociais e Caso 4 – Empresa social
Sustentabilidade	ABNT (2010)	Caso 2 – Serviços relacionados, Caso 3 – Inovação social digital e Grupo focal
Colaboradores	Phillips et al (2015)	Todos os 4 casos
Indivíduos e sociedade	Mulgal (2007)	Caso 1 – Movimentos sociais e Caso 4 – Empresa social
Governo	Harlow et al (2013); Edwards et al (2012)	Todos os 4 casos
Lideranças comunitárias	Kira & Eijnatten (2008); Steurer & Hametner (2005);	Caso 1 – Movimentos sociais
Empresas tradicionais	Phillips et al (2015); Herrera (2015)	Caso 2 – Serviços relacionados e Caso 3 – Inovação social digital e Grupo focal
Empresa social	Moura et al (2015)	Caso 4 – Empresa social
Organizações Não Governamentais	Dawson & Daniel (2010); Moura et al (2015)	Caso 1 – Movimentos sociais e Caso 4 – Empresa social
Voluntários	Dawson & Daniel (2010)	Caso 1 – Movimentos sociais

Figura 50: Fundamentação dos itens que constituem o *framework*

Fonte: O autor

Com a realização do presente estudo culminando com a proposta do *framework* desenvolvido para servir como ferramenta para a atuação dos profissionais que estão envolvidos com os projetos de inovação social na área da saúde, segue no próximo capítulo as considerações sobre as contribuições para a prática e as contribuições teóricas dessa dissertação de mestrado.

6. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

O presente estudo aborda como tema central os projetos de inovação social, em especial na área da saúde, sendo este um tema emergente na literatura acadêmica dos últimos anos. Considera-se, entretanto, que a abordagem científica mais frequente a respeito da inovação social trata de questões conceituais sobre o tema ao levar em conta reflexões sobre como ela surge, quem são os principais atores envolvidos ou ainda se este é um assunto real e concreto que vale a pena dedicar esforços para sua melhor compreensão ou se é apenas um modismo passageiro (Mulgan et al., 2007; Murray et al., 2010; Pol & Ville, 2009).

Ao se considerar a validade e importância da inovação social como fator de promoção da qualidade de vida da população, principalmente das pessoas menos favorecidas e cidadãos de países emergentes, verifica-se a necessidade de empenhar esforços para obter melhor compreensão sobre a forma como os projetos de inovação social são elaborados e executados (Adams & Hess, 2010; Mason et al., 2015; Phillips et al., 2015). Sob o ponto de vista da disciplina de gerenciamento de projetos este estudo pretende trazer à atenção as formas com as quais os empreendedores sociais estão conduzindo seus projetos sociais na área da saúde.

Do ponto de vista da teoria acadêmica, portanto, a contribuição desse estudo consiste em lançar a proposta de que investigações empíricas sejam feitas correlacionando o corpo de conhecimentos a cerca do gerenciamento de projetos, que há muitos anos já vem sendo estudado em áreas como a engenharia, tecnologia da informação e administração, com os empreendimentos que envolvem a inovação social como aspecto central.

Visto pela ótica das contribuições práticas do presente estudo, a proposta do *framework* como ferramenta para condução dos projetos de inovação social na área da saúde tem a intenção de servir de instrumento de trabalho para que os profissionais que atuam nessa área. Realizado de tal forma que as questões sobre os motivos que favorecem o surgimento de um projeto de inovação social, os mecanismos para a gestão de tais projetos e o atendimento das expectativas dos *stakeholders* possam ser considerados ao ponto de potencializar o sucesso dos empreendimentos sociais inovadores.

7. CONCLUSÃO

A inovação social é vista na atualidade como uma forma de propor novas soluções para problemas complexos de ordem social, os quais afetam a qualidade de vida da população em áreas como a educação, habitação, saneamento básico, geração de renda e saúde. Levando tais fatos em consideração, o presente estudo teve como proposta responder à questão de pesquisa “Como as boas práticas de gerenciamento de projetos podem ser adaptadas e aplicadas aos projetos de inovação social na área da saúde?”

As evidências observadas tanto por meio da revisão de literatura, quanto pelos depoimentos dos entrevistados, mostraram as áreas nas quais os processos de gestão dos projetos de inovação social estudados necessitam de maior atenção dos administradores responsáveis. A identificação dessas áreas permitiu uma divisão dos componentes de boas práticas em elementos de competência, elementos organizacionais e elementos processuais e operacionais. Os resultados obtidos permitem, a partir da identificação dos elementos de gestão e dos componentes de boas práticas, afirmar que a consecução do estudo leva para uma resposta satisfatória da questão de pesquisa.

No sentido de obter subsídios suficientes para chegar à resposta para a questão de pesquisa, o estudo teve como objetivo principal identificar as boas práticas de gerenciamentos de projetos a serem adaptadas e aplicadas em projetos de inovação social na área da saúde. Para tanto, após a revisão de literatura e todas as entrevistas realizadas com profissionais que atuam com projetos de inovação social na área da saúde, um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos foram identificadas e ajustadas em um *framework* desenvolvido com a proposta de direcionar os trabalhos dos profissionais dessa área.

Verificou-se, por meio das análises das evidências do estudo, que os projetos de inovação social estudados possuem como propósito central atender as expectativas e interesses dos *stakeholders*. Do ponto de vista do objetivo geral do presente estudo, a identificação das boas práticas de gestão dos projetos que levam a atender os *stakeholders* ocorre de forma estruturada em elementos de competência para: negociação, engajamento, comunicação, liderança, gestão de conflitos, trabalho em equipe, criatividade e visão de negócios. Ocorrem ainda as boas práticas classificadas em elementos organizacionais, sendo eles: missão social, visão, valores, cultura organizacional, responsabilidade social e ética. Finalmente, foram identificadas as boas práticas

quanto aos elementos processuais e operacionais, os quais sejam: escopo do projeto, comunicações, custos, riscos e oportunidades, tempo, recursos humanos, aquisições e sustentabilidade.

Os objetivos específicos do presente estudo focaram em analisar a aplicabilidade das boas práticas de gerenciamento dos projetos de inovação social na área da saúde, sendo que esse fator pode ser verificado, sobretudo, por meio das respostas às entrevistas em profundidade e a partir das narrativas espontâneas dos voluntários durante seus depoimentos. O segundo objetivo específico teve a finalidade de apresentar um *framework* para orientar o gerenciamento de projetos da área desse estudo, o que foi, de fato, realizado e pôde ser apresentado como um diferencial dessa dissertação, uma vez que esse modelo poderá servir de ferramenta para os profissionais que atuam nessa área. Ao passo que o *framework* foi desenvolvido e proposto como um dos resultados desse estudo, a sua aderência aos projetos de inovação social na área da saúde foi verificada pela realização do grupo focal com os profissionais voluntários, cumprindo assim a realização do terceiro objetivo específico da pesquisa.

Considera-se que todos os processos que compreenderam o presente estudo se mostram adequados e satisfatórios para alcançar os objetivos e chegar à resposta do problema proposto para o estudo do tema. Esta dissertação de mestrado, no entanto, não tem a pretensão de esgotar o assunto, não pretende ser apresentada como a melhor proposta para o tema que foi estudado e nem desconsidera as limitações que se apresentaram para sua realização.

Esta pesquisa apresenta, portanto, limitações em relação ao método utilizado, pois em se tratando de uma pesquisa qualitativa realizada por meio de estudo de caso as observações realizadas não permitem generalizações para outras empresas, mesmo que do mesmo segmento.

A coleta de dados realizada por meio de entrevistas em profundidade, entrevistas por narrativas espontâneas e pela condução do grupo focal tem por limitação a possibilidade de que os entrevistados possam apresentar respostas com vieses decorrentes da formulação das perguntas, da condução do entrevistador e das intenções particulares dos entrevistados, assim como na dificuldade de acesso às evidências documentais.

O estudo apresenta ainda uma abordagem relacionada com a inovação social e o gerenciamento de projetos no segmento de saúde, com estudo de casos no setor público e privado, além de empresas que se caracterizam como empresas sociais que, entretanto não permite a extrapolação para a aplicação do *framework* desenvolvido para outras indústrias.

Como limitações do presente estudo verifica-se ainda a ausência de fontes de dados secundários para dar maior suporte às evidências coletadas por meio das entrevistas. O grupo focal confirmatório foi realizado com um número abaixo do recomendado pela literatura a respeito dessa técnica de coleta de dados, este fato ocorreu devido ao não atendimento do convite feito a três profissionais que, a princípio, concordaram em participar da atividade. Apesar de se configurar como um estudo de múltiplos casos, modelo que apresenta vantagens em relação ao estudo de caso único, este estudo avaliou apenas um caso de cada uma das áreas nas quais a inovação social se configura (movimentos sociais, inovação social digital, serviços relacionados com a inovação social, empresas sociais).

A inovação social, enquanto proposta de estudo, é um tema abrangente e aplicável a diversas áreas. Dessa forma, sugere-se que novos estudos sejam conduzidos em áreas como a educação, a qualificação profissional, habitação, entre outras, como forma de fortalecer o corpo de conhecimentos em relação ao gerenciamento de projetos de inovação social. Do ponto de vista da gestão de projetos, áreas de conhecimentos específicas podem ser examinadas em relação a sua adequação aos projetos de inovação social, tal como: gestão de riscos, gestão da qualidade, lições aprendidas, fatores críticos de sucesso, etc.

Como pontos positivos, entretanto, considera-se que as contribuições para a teoria e para a prática são pontos nos quais o presente estudo pode se apoiar para propor avanços tanto na investigação científica sobre a conexão do gerenciamento de projetos com a inovação social, quanto na promoção de uma atuação eficiente dos profissionais envolvidos com projetos.

Por fim, todos os momentos, todos os esforços e por meio de todas as experiências proporcionadas pela realização desta dissertação de mestrado, levaram a um valioso aprendizado não somente para compreensão do tema de estudo, mas também sobre o método científico e as técnicas utilizadas. Esse aprendizado foi reforçado ainda pela oportunidade de interagir com os profissionais que gentilmente cederam parte de seu tempo para ajudar a construir o conhecimento aqui apresentado e, certamente, é todo o arcabouço deste aprendizado a maior contribuição que este estudo proporcionou ao seu autor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (2010). ABNT NBR ISO 26000: Diretrizes sobre responsabilidade social. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, RJ. Brasil. ISBN 978-85-07-02363-0.
- Abreu, M. C. S. D., Cunha, L. T. D., & Barlow, C. Y. (2015). Institutional dynamics and organizations affecting the adoption of sustainable development in the United Kingdom and Brazil. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 73-90.
- Adams, D., & Hess, M. (2010). Social innovation and why it has policy significance. *The Economic and Labour Relations Review*, 21(2), 139-155.
- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.
- Andreotti, A., Mingione, E., & Polizzi, E. (2012). Local welfare systems: a challenge for social cohesion. *Urban studies*, 49(9), 1925-1940.
- APM. (2012). APM Body of Knowledge. Association for Project Management. (6^a. Ed). Buckinghamshire.
- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408-421.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014). What happened to the development in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15-32.
- Berwick, D. M., & Hackbarth, A. D. (2012). Eliminating waste in US health care. *Jama*, 307(14), 1513-1516.
- Bijl, R. (2011). Never waste a good crisis: towards social sustainable development. *Social Indicators Research*, 102(1), 157-168.

- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5-16.
- Boch, J., Rotondaro, A. & Meynhardt, T. (2014). Dr. Consulta: Desafios do empreendedorismo no investimento de impacto na saúde para a base da pirâmide no Brasil. *University of Saint Gallen*.
- Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6(1), 47-59.
- Braglia, M., & Frosolini, M. (2014). An integrated approach to implement project management information systems within the extended enterprise. *International Journal of Project Management*, 32(1), 18-29.
- Brauers, W. K. M., & Zavadskas, E. K. (2010). Project management by MULTIMOORA as an instrument for transition economies. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(1), 5-24.
- Brest, P. & Born, K. (2013). When can impact investing create real impact? *Stanford Social Innovation Review*, 21-31.
- Bria, F., Almirall, E., Baeck, P., Halpin, H., Kingsbury, J., & Kresin, F. (2014). Digital Social Innovation. Interim report. European Union.
- Brown, T. M., & Fee, E. (2014). Social movements in health. *Annual review of public health*, 35, 385-398.
- Brundtland Commission. (1987). Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development. UN Documents Gathering Body of Global Agreements.
- Burton, I. (1987). Report on reports: Our common future: The world commission on environment and development. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 29(5), 25-29.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto contexto enferm*, 15(4), 679-84.
- Carvalho, M. M., R. Rabechini Jr. (2011). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 422p.
- Carvalho, M. M., Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.

- Carvalho, M. S. (2016). Proposta de Aplicação de um Framework para o Gerenciamento Estratégico de uma Empresa Social. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4(1), 34-49.
- Chan, E., & Lee, G. K. (2008). Critical factors for improving social sustainability of urban renewal projects. *Social Indicators Research*, 85(2), 243-256.
- Chaves, M. S., de Araújo, C. C. S., Teixeira, L. R., Rosa, D. V., Júnior, I. G., & Nogueira, C. D. (2016). A new approach to managing Lessons Learned in PMBoK process groups: the Ballistic 2.0 Model. Developing and enforcing internal information systems standards: InduMaker's.
- Cipolla, C., & Moura, H. (2011). Social innovation in Brazil through design strategy. *Design Management Journal*, 6(1), 40-51.
- Crumpton, M. A. (2012). Innovation and entrepreneurship. *The Bottom Line*, 25(3), 98-101.
- Cunningham, J., Salomone, J., & Wielgus, N. (2015). Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. *International Journal of Global Business*, 8(2).
- Currie, W. L., & Seddon, J. J. (2014). Social Innovation in Public Health: Can Mobile Technology Make a Difference?. *Information Systems Management*, 31(3), 187-199.
- Datafolha (2014). Opinião dos brasileiros sobre o atendimento na área de saúde. *Datafolha Instituto de Pesquisa*.
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21.
- De Brucker, K., Macharis, C., & Verbeke, A. (2013). Multi-criteria analysis and the resolution of sustainable development dilemmas: A stakeholder management approach. *European journal of operational research*, 224(1), 122-131.
- Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 321-334.
- Doi, S., & Yamada, K. (2011). Symbiotic technology for creating social innovation 30 years in the future. *Ai & Society*, 26(3), 197-204.
- Drejer, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development?. *Technovation*, 21(3), 135-146.
- Drucker, P. F. (1987). Social innovation management's new dimension. *Long Range Planning*, 20(6), 29-34.
- Eastham, J., Tucker, D. J., Varma, S., & Sutton, S. M. (2014). PLM software selection model for

- project management using hierarchical decision modeling with criteria from PMBOK® knowledge areas. *Engineering Management Journal*, 26(3), 13-24.
- Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. *Review of Policy Research*, 29(6), 672-692.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fergus, A. H., & Rowney, J. I. (2005). Sustainable development: lost meaning and opportunity?. *Journal of business ethics*, 60(1), 17-27.
- Ferraz, A. & Bassette, F. (2013). Paciente de plano de saúde já enfrenta problemas comuns na rede pública. [on-line]. Disponível: <http://saopaulo.estadao.com.br/noticias/geral,paciente-de-plano-de-saude-ja-enfrenta-problemas-comuns-na-rede-publica-imp-,1048515>. Acesso em 18.12.2016.
- FINEP. (2005). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. (3ª. Ed). Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília
- Gaffard, J. L. (2009). Innovation, competition, and growth: Schumpeterian ideas within a Hicksian framework. In *Schumpeterian Perspectives on Innovation, Competition and Growth* (pp. 7-23). Springer Berlin Heidelberg.
- Galego, C., & Gomes, A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5(5).
- Gardner, C. A., Acharya, T., & Yach, D. (2007). Technological and social innovation: a unifying new paradigm for global health. *Health Affairs*, 26(4), 1052-1061.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31(5), 663-669.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, 5, 61.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Gravili, G. (2013). Healthcare social media for a social innovation: “the key to improve a collaborative model of organizing, transforming doctor-patient communication”. *Proceedings of IFKAD-ISSN*, 2280, 787X.
- Harlow, J., Golub, A., & Allenby, B. (2013). A review of utopian themes in sustainable development discourse. *Sustainable Development*, 21(4), 270-280.

- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474.
- Hilal, A. H., & Alabri, S. S. (2013). Using NVIVO for data analysis in qualitative research. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 2(2), 181-186.
- Hjorth, P., & Bagheri, A. (2006). Navigating towards sustainable development: A system dynamics approach. *Futures*, 38(1), 74-92.
- Holden, M. (2012). Urban policy engagement with social sustainability in Metro Vancouver. *Urban Studies*, 49(3), 527-542.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable development*, 13(1), 38-52.
- Hwang, B. G., & Tan, J. S. (2012). Green building project management: obstacles and solutions for sustainable development. *Sustainable Development*, 20(5), 335-349.
- Ilieș, L., Crișan, E., & Mureșan, I. N. (2010). Best practices in project management. *Review of International Comparative Management*, 11(1), 43-51.
- IPMA. (2015). ICB-IPMA competence baseline version 4.0. International Project Management Association, Panamá
- Jonassen, D. H. (1991). Objectivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm?. *Educational technology research and development*, 39(3), 5-14.
- Jones, K. R., & Mucha, L. (2014). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability “for the Public Good”. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1465-1482.
- Kapsali, M. (2011). Systems thinking in innovation project management: A match that works. *International Journal of Project Management*, 29(4), 396-407.
- Karanikolos, M., Mladovsky, P., Cylus, J., Thomson, S., Basu, S., Stuckler, D., & McKee, M. (2013). Financial crisis, austerity, and health in Europe. *The Lancet*, 381(9874), 1323-1331.
- Kerzner, H. R. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kidd, P. S., & Parshall, M. B. (2000). Getting the focus and the group: enhancing analytical rigor in focus group research. *Qualitative health research*, 10(3), 293-308.
- Kidd, S. A., Kerman, N., Cole, D., Madan, A., Muskat, E., Raja, S. & McKenzie, K. (2015). Social Entrepreneurship and Mental Health Intervention: a Literature Review and Scan of Expert Perspectives. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 13(6), 776-787.

- Kira, M., & Eijnatten, F. M. V. (2008). Socially sustainable work organizations: a chaordic systems approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(6), 743-756.
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of health & illness*, 16(1), 103-121.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2010). Fundamentos da metodologia científica. In *Fundamentos da metodologia científica*. Atlas.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 138-169.
- Lessmann, O., & Rauschmayer, F. (2013). Re-conceptualizing sustainable development on the basis of the capability approach: A model and its difficulties. *Journal of Human Development and Capabilities*, 14(1), 95-114.
- Levitt, R. E. (2011). Towards project management 2.0. *Engineering Project Organization Journal*, 1(3), 197-210.
- Lhuillery, S., Raffo, J., & Hamdan-Livramento, I. (2016). Measuring creativity: Learning from innovation measurement (No. 31). World Intellectual Property Organization-Economics and Statistics Division.
- Lisetchi, M., & Brancu, L. (2014). The entrepreneurship concept as a subject of social innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 87-92.
- Littig, B., & Grießler, E. (2005). Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *International journal of sustainable development*, 8(1-2), 65-79.
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
- Macek, W. (2010). Methodologies of project management. *Contemporary economics*, 4(4), 267.
- MacKenzie, D., & Wajcman, J. (1999). Introductory essay: the social shaping of technology. *The social shaping of technology*, 2, 3-27.
- Maclean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2012). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.
- Magee, L., Scerri, A., & James, P. (2012). Measuring social sustainability: A community-centred approach. *Applied Research in Quality of Life*, 7(3), 239-261.
- Martens, M. L. & Carvalho, M. M. (2014). A Conceptual Framework of Sustainability in Project

- Management Oriented to Success. In: Proceedings of POMS 25TH Annual Conference - Production and Operations Management Society Conference. Atlanta, USA.
- Martínez-Jurado, P. J., & Moyano-Fuentes, J. (2014). Lean management, supply chain management and sustainability: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 85, 134-150.
- Mason, C., Barraket, J., Friel, S., O'Rourke, K., & Stenta, C. P. (2015). Social innovation for the promotion of health equity. *Health promotion international*, 30(suppl 2), ii116-ii125.
- Maxim, L., Spangenberg, J. H., & O'Connor, M. (2009). An analysis of risks for biodiversity under the DPSIR framework. *Ecological Economics*, 69(1), 12-23.
- Minnaert, L. (2012). An Olympic legacy for all? The non-infrastructural outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996–Beijing 2008). *Tourism Management*, 33(2), 361-370.
- Morris, P. W., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M. M., & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession–The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710-721.
- Moura, A., Comini, G., & Teodosio, A. S. S. (2015). The international growth of a social business: a case study. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 444-460.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations*, 1(2), 145-162.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Working Paper. Said Business School, Oxford University, Oxford.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Mumford, M. D. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity research journal*, 14(2), 253-266.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation: ways to design, develop and grow social innovation*. London: NESTA and The Young Foundation.
- Muylaert, C. J., Sarubbi Jr, V., Gallo, P. R., Neto, M. L. R., & Reis, A. O. A. (2014). Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(spe2), 184-189.
- Nahod, M. M., & Radujković, M. V. M. (2013). The Impact of ICB 3.0 Competences on Project Management Success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 244-254.

- Paim, J., Travassos, C., Almeida, C., Bahia, L., & Macinko, J. (2011). The Brazilian health system: history, advances, and challenges. *The Lancet*, 377(9779), 1778-1797.
- Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., & D. Pathak, R. (2013). Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534-544..
- Paulus, T., Woods, M., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2015). The discourse of QDAS: reporting practices of ATLAS. ti and NVivo users with implications for best practices. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-13.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Rev Saúde Pública*, 29(4), 318-25.
- PMI. (2012). Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBoK. Project Management Institute. (4^a. Ed). São Paulo: Saraiva
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
- Prahalad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Education India.
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18(2).
- Raco, M. (2005). Sustainable Development, Rolled-out Neoliberalism and Sustainable Communities. *Antipode*, 37(2), 324-347.
- Radcliffe, J., Schwarz, D., & Zhao, H. (2013). The MOM program: home visiting in partnership with pediatric care. *Pediatrics*, 132(Supplement 2), S153-S159.
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable development*, 13(4), 212-227.
- Richardson, S., Kettinger, W. J., Banks, M. S., & Quintana, Y. (2014). IT and Agility in the Social Enterprise: A Case Study of St Jude Children's Research Hospital's "Cure4Kids" IT-Platform for International Outreach. *Journal of the Association for Information Systems*,

15(1), 1.

- Rogers, S. H., Gardner, K. H., & Carlson, C. H. (2013). Social capital and walkability as social aspects of sustainability. *Sustainability*, 5(8), 3473-3483.
- Rovai, R. L. (2013). Metodologias Inovadoras para Gestão de Projetos: Modelo Referencial para Implantação da Itilv3 através da Metodologia Prince2: Estudo de Caso. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(2), 252.
- Roy, M. J., Donaldson, C., Baker, R., & Kerr, S. (2014). The potential of social enterprise to enhance health and well-being: A model and systematic review. *Social Science & Medicine*, 123, 182-193.
- Ryan, K. E., Gandha, T., Culbertson, M. J., & Carlson, C. (2014). Focus Group Evidence Implications for Design and Analysis. *American Journal of Evaluation*, 35(3), 328-345.
- Saji, B. S., Ibrahim, S., & Ellingstad, P. (2016). Social innovation model for business performance and innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2000–2011. doi:10.1108/IJPPM-10-2012-0108.
- Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights—A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665-679.
- Sen, A. K., & Mendes, R. D. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental politics*, 16(4), 584-603.
- Sharma, A., & Kearins, K. (2011). Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability What Happens When Organizational Representatives Come Together?. *The journal of applied behavioral science*, 47(2), 168-203.
- Shaw, E., & de Bruin, A. (2013). Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship?. *International Small Business Journal*, 31(7), 737-746.
- Shrivastava, P., & Kennelly, J. J. (2013). Sustainability and place-based enterprise. *Organization & Environment*, 1086026612475068.
- Silva, K. L., & Rodrigues, A. T. (2015). Promoção da saúde no âmbito da saúde suplementar: relações e tensões entre operadoras, beneficiários e agência reguladora estatal. *Saúde e Sociedade*, 24(supl. 1), 193-204.
- Silveira, F. F. & Zilber, S.N. (2016). Is Social Innovation about Innovation? A Bibliometric Study Identifying the Main Authors, Citations and Co-citations over 20 Years. *International*

- Silvius, A. J. G., R. Schipper, S. Nedeski. (2013). Sustainability in Project Management : Reality Bites 1. *PM World Journal*, 2(2): 1-14
- Singh, R., & Lano, K. (2014). Literature Survey of previous research work in Models and Methodologies in Project Management. Editorial Preface, 5(9).
- Smit, A. K., Keogh, L. A., Hersch, J., Newson, A. J., Butow, P., Williams, G., & Cust, A. E. (2015). Public preferences for communicating personal genomic risk information: a focus group study. *Health Expectations*.
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176.
- Steurer, R., & Hametner, M. (2013). Objectives and indicators in sustainable development strategies: similarities and variances across Europe. *Sustainable Development*, 21(4), 224-241.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business–society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290.
- Theóphilo, C. R., & Martins, G. D. A. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2, 104-119.
- Tirado, A. A., Morales, M. R., & Lobato-Calleros, O. (2015). Additional Indicators to Promote Social Sustainability within Government Programs: Equity and Efficiency. *Sustainability*, 7(7), 9251-9267.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method. *Human relations*, 4(3), 3-38.
- Valdes-Vasquez, R., & Klotz, L. (2010). Incorporating the social dimension of sustainability into civil engineering education. *Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice*, 137(4), 189-197.
- Vallance, S., Perkins, H. C., & Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42(3), 342-348.
- Varajão, J., & Cruz-Cunha, M. M. (2013). Using AHP and the IPMA Competence Baseline in the

- project managers selection process. *International Journal of Production Research*, 51(11), 3342-3354.
- Vifell, Å. C., & Soneryd, L. (2012). Organizing matters: how 'the social dimension' gets lost in sustainability projects. *Sustainable Development*, 20(1), 18-27.
- Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D. & Banerjee, B. (2011). Tipping toward sustainability: emerging pathways of transformation. *Ambio*, 40(7), 762-780.
- Wideman, R. M. (1995). Criteria for a project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), 71–75. doi:10.1016/0263-7863(94)00020-D.
- Wideman, R. M. (2002). Comparing PRINCE2® with PMBoK®. *AEW Services, Vancouver, BC, Canada*.
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2015). Advancing qualitative research using qualitative data analysis software (QDAS)? Reviewing potential versus practice in published studies using ATLAS. ti and NVivo, 1994–2013. *Social Science Computer Review*, 0894439315596311.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.
- Zwikael, O. (2009). The relative importance of the PMBOK® Guide's nine Knowledge Areas during project planning. *Project Management Journal*, 40(4), 94-103.