

**UNIVERSIDADE IBIRAPUERA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Inovação Social na Escola de Samba Mancha Verde: Uma Proposta de Diagnóstico para  
Captação de Pessoas em Comunidades Carentes**

**Fabiana de Lima Camargo**

**SÃO PAULO**  
**2021**

**Fabiana de Lima Camargo**

**Inovação Social na Escola de Samba Mancha Verde: Uma Proposta de Diagnóstico para  
Captação de Pessoas em Comunidades Carentes**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera sob a orientação do Prof. Dr. Davi Lucas Arruda de Araújo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**SÃO PAULO  
2021**

C172i

Camargo, Fabiana de Lima

Inovação social na escola de samba Mancha Verde: uma proposta de diagnóstico para captação de pessoas em comunidades carentes. / Fabiana de Lima Camargo. São Paulo. – 2021.

124f. il.

Orientação: Prof. Dr. Davi Lucas Arruda de Araújo.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Ibirapuera, São Paulo, 2021.

1. Inovação social 2. Diagnóstico estratégico 3. Comunidades I.Título

CDD – 658.022

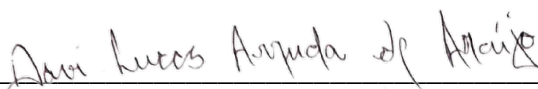
**Fabiana de Lima Camargo**

**Inovação Social na Escola de Samba Mancha Verde: Uma Proposta de Diagnóstico para  
Captação de Pessoas em Comunidades Carentes**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera sob orientação do Prof. Dr. Davi Lucas Arruda de Araújo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Defesa em 28 de junho de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**



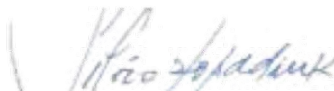
---

Prof. Dr. Davi Lucas Arruda de Araújo  
Universidade Ibirapuera



---

Profa. Dra. Fernanda Kesrouani Lemos  
Universidade Ibirapuera



---

Prof. Dr. Silvio Popadiuk  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

## Resumo

O objetivo central dessa pesquisa consiste em analisar os elementos de inovação social utilizados para desenvolver uma estratégia de captação de membros das comunidades circunvizinhas para participação nas atividades da Escola de Samba Mancha Verde. Assim sendo, na construção teórica será aplicado o modelo conceitual “dimensões chaves da inovação social” de Howaldt *et al.*, (2014), mediante a investigação de cinco proposições desenvolvidas com base nas dimensões desse modelo. No que tange ao desenho metodológico desse estudo, foi aplicada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória-descritiva com entrevistas junto a sete sujeitos de pesquisa, sendo quatro gestores da Escola Mancha Verde e três líderes comunitários que representam três comunidades adjacentes à organização. Para tratamento e análise de dados foi adotada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2006). Os resultados indicaram que quatro proposições se mostraram aderentes em relação ao modelo de análise. A identificação das recomendações estratégicas também foi desenvolvida a partir do cruzamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças na matriz SWOT. Assim, foram diagnosticados diversos elementos nessas quatro dimensões e recomendadas dez ações estratégicas a serem desenvolvidas por cada cruzamento visando que a Escola de Samba Mancha Verde possa atingir a meta proposta.

**Palavras-chave:** Inovação social, diagnóstico estratégico, comunidades.

## **Abstract**

The main objective of this research is to analyze the elements of social innovation used to develop a strategy to attract members of the surrounding communities to participate in the activities of the Escola de Samba Mancha Verde. Therefore, in the theoretical construction the conceptual model “key dimensions of social innovation” by Howaldt et al., (2014) will be applied through the investigation of five proposals developed based on the dimensions of this model. Regarding the methodological design of this study, a qualitative research of an exploratory-descriptive nature will be applied, with the provision of interviews with 12 research subjects, seven managers of the Mancha Verde School and five social workers who work in the communities adjacent to the organization. For data treatment and analysis, the content analysis technique of Bardin (2006) will be adopted. With the obtained results, it is intended to develop a strategic plan to attract people from the communities in order to promote some social transformation. The results indicated that four propositions were found to be adherent to the analysis model. The identification of strategic recommendations was also developed from the crossing of strengths, weaknesses, opportunities and threats in the SWOT matrix. Thus, several elements in these four dimensions were diagnosed and ten strategic actions were recommended to be developed by each intersection, so that the Mancha Verde Samba School can reach the proposed goal.

**Keywords:** Social innovation, strategic diagnosis, communities.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças para encarar o curso de Mestrado em uma área até então quase desconhecida por mim, por ter me aberto horizontes e possibilidades de novos conhecimentos.

Aos meus pais, Valdomiro de Camargo Jr. e Marlene Lima Camargo, pelo amor e incentivo que me deram ao longo do curso, não me deixando esmorecer a cada dificuldade. Agradeço também a minha filha, Marcela Camargo Soriano, pela compreensão e entendimento dos momentos que estive ausente para me dedicar ao curso e chegar até o final.

Ao meu companheiro, que esteve comigo em todos os momentos, tendo muita paciência, e me aconselhando a cada momento de dúvida. Obrigada por ser essa pessoa incrível. Te amo até depois.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Davi Lucas Arruda de Araújo, por ter aceitado o desafio de iniciar essa orientação e chegar até o final, pela paciência com as minhas limitações e principalmente pelo conhecimento desenvolvido durante todo o processo.

Agradeço ao Prof. Dr. Silvio Popadiuk, e a Profa. Dra. Fernanda Kesrouani Lemos pelas contribuições para melhoria desse trabalho.

Ainda agradeço a todos os professores do curso e a todas as pessoas que indiretamente contribuíram para a conclusão dessa trajetória.

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1.</b> Design da pesquisa.....   | 17 |
| <b>Figura 2.</b> Heurística conceitual da dinâmica da inovação social transformadora ..... | 26 |
| <b>Figura 3.</b> O ciclo de inovação social .....  | 30 |
| <b>Figura 4.</b> Framework do processo de inovação social.....                             | 33 |
| <b>Figura 5.</b> Modelo sobre o processo de inovação social .....                          | 35 |
| <b>Figura 6.</b> As dimensões da inovação social.....                                      | 38 |
| <b>Figura 7.</b> Categorização dos trechos das entrevistas nos nodes e tree nodes .....    | 49 |
| <b>Figura 8.</b> Projeto social Bandeco solidário.....                                     | 70 |
| <b>Figura 9.</b> Recomendações estratégicas a partir da análise da matriz SWOT. ....       | 78 |



## Lista de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1.</b> Classificação das inovações sociais.....                 | 19 |
| <b>Tabela 2.</b> Modelo de dimensões de análise de inovações sociais..... | 20 |
| <b>Tabela 3.</b> Conceituações da inovação social .....                   | 22 |
| <b>Tabela 4.</b> Perfil dos sujeitos entrevistados.....                   | 45 |
| <b>Tabela 5.</b> Matriz teórico-empírica .....                            | 48 |
| <b>Tabela 6.</b> Unidades de significados .....                           | 50 |
| <b>Tabela 7.</b> Categorias resultantes do processo de codificação .....  | 51 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução.....  | 12 |
| 1.1 Problema de pesquisa .....                                    | 14 |
| 1.2 Objetivo central .....  | 14 |
| 1.3 Objetivos específicos .....                                   | 14 |
| 1.4 Justificativas teóricas e práticas .....                      | 14 |
| 1.5 Estruturação e <i>design</i> da pesquisa .....                | 15 |
| 2. Referencial teórico.....                                       | 18 |
| 2.1 Origens e conceituações da inovação social .....              | 18 |
| 2.2 Inovação social transformadora (TSI) .....                    | 24 |
| 2.3 Características e categorização da inovação social.....       | 27 |
| 2.4 Processo da inovação social.....                              | 29 |
| 2.5 Diagnóstico empresarial: matriz SWOT.....                     | 35 |
| 3. Modelo conceitual e proposições da pesquisa.....               | 38 |
| 4. Procedimentos metodológicos.....                               | 43 |
| 4.1 Método e natureza da pesquisa .....                           | 43 |
| 4.2 <i>Lócus</i> do estudo e unidade de análise .....             | 44 |
| 4.3 Estratégia de coleta de dados e sujeitos da pesquisa .....    | 45 |
| 4.4 Técnica de análise.....                                       | 46 |
| 4.5 Operacionalização das variáveis para fase qualitativa.....    | 47 |
| 5. Análise dos dados .....  | 49 |
| 5.1 Etapa 1: identificação de pontos-chave .....                  | 50 |
| 5.2 Etapa 2: formação de unidades de significados .....           | 50 |
| 5.3 Etapa 3: formação de categorias .....                         | 51 |
| 5.3.1 Inovação social: conceitos e entendimentos .....            | 51 |
| 5.3.2 Inovação social: necessidades e desafios da sociedade ..... | 54 |
| 5.3.3 Inovação social: recursos, capacidades e restrições.....    | 58 |
| 5.3.4 Inovação social: dinâmica de processo .....                 | 62 |
| 5.3.5 Inovação social: atores, redes e governança .....           | 65 |
| 5.3.6 Diagnóstico: matriz SWOT.....                               | 72 |
| 6. Discussão dos resultados .....                                 | 78 |
| 7. Conclusões.....  | 81 |

|  |    |
|--|----|
| Referências .....  | 83 |
| Apêndice A – Roteiro de entrevista com gestores da escola de samba mancha verde..... | 89 |
| Apêndice B – Roteiro de entrevista com agentes sociais das comunidades.....          | 90 |
| Apêndice C – Frequência de palavras .....  | 91 |
| Apêndice D – Cronograma da pesquisa (fase de qualificação) .....                     | 93 |
| Apêndice E – Cronograma da pesquisa (fase de defesa).....                            | 93 |
| Apêndice F – Processo de categorização (trechos das entrevistas) .....               | 94 |

## 1. Introdução

As escolas de samba, tiveram a sua origem nas décadas de 20 e 30 e constituíram-se com base no que se chamava de “ranchos carnavalescos”, acabando por começar a criar uma identidade própria. Vale salientar que esse tipo de organização, em suas origens eram muito rígidas e no decorrer do tempo se tornaram flexíveis, oferecendo oportunidades para pessoas de todas as classes sociais e idades. Do ponto de vista histórico, a primeira escola de samba fundada no Brasil foi a ‘Deixa falar’, na cidade do Rio de Janeiro, em 18 de agosto de 1928. O termo “escola de samba” foi utilizado pois os ensaios ocorriam ao lado de uma escola de educação básica no bairro Estácio, dando origem assim à expressão. (Cabral, 2016).

Ao longo do tempo as escolas de samba tornaram-se parte integrante da cultura brasileira e se desenvolveram como organização, tanto do ponto de vista estrutural como do ponto de vista de gestão. Por isso, nos dias atuais, as escolas de samba possuem entidades que as representam, sendo necessário ter estatuto social registrado em cartório, possuir uma sede administrativa, uma estrutura (quadra) para ensaios e eventos, obter licença de funcionamento junto aos órgãos governamentais, estaduais e municipais, licença junto às autoridades de segurança pública e constituição de uma diretoria.

Uma das grades dificuldades para escolas de samba consiste em estimular a participação efetiva das pessoas, pois as relações entre as escolas e os indivíduos se dão em função da afetividade e do vínculo de identidade estabelecido ao longo do tempo. Dentre o universo de escolas de samba na cidade de São Paulo, essa dificuldade é muito visível em razão do processo de urbanização que impactou no distanciamento das comunidades e periferias das zonas centrais da cidade de São Paulo/SP.

Uma das escolas de samba que se enquadra nesse cenário é a Escola de Samba Mancha Verde (G.R.C.E.S Mancha Verde), que iniciou suas atividades em 1995, advinda de uma torcida organizada do Palmeiras. A Mancha Verde acertou sua participação junto à União das Escolas de Samba Paulistanas (UESP), alterando seu estatuto para se enquadrar aos requisitos da mesma.

Desde sua fundação, a escola de samba Mancha Verde vem enfrentado dificuldades crônicas no que tange ao envolvimento e participação das pessoas nas atividades da escola. O perfil dos participantes se restringe a torcedores do clube Palmeiras, o que impacta negativamente na atratividade de novos membros, uma vez que se cria a percepção de que a escola de samba seja uma extensão da torcida organizada. Entretanto, ainda que a escola tenha origem na torcida homônima, suas identidades não se misturam, pois o propósito central da

escola de samba consiste em estimular e trazer novos membros para a entidade. Para entender um pouco mais sobre a relação entre a escola de samba com as comunidades, considerando a realidade da escola de samba Mancha Verde, recorre-se a abordagem da inovação social.

Phills, Deiglmeier e Miller (2008) entendem que a inovação social pode ser considerada como a construção de uma solução inovadora, visando um melhor entendimento e produção de modificações sociais consistentes, lidando com o problema social de maneira eficiente, eficaz, sustentável e correta, gerando valores para a sociedade como um todo, não se restringindo à indivíduos específicos. Para os autores, é o processo de desenvolvimento e implantação de soluções eficazes e sistêmicas com a finalidade de promover o progresso social, sendo que a inovação social não é premissa de qualquer forma organizacional, mas demanda colaboração atuante do governo, das redes de negócios e das organizações sem fins lucrativos.

Mulgan (2006) ressalta que a inovação no âmbito social pode ser delineada por meio de práticas bem-sucedidas que possibilitaram migrar das discussões sem aplicação para o *mainstream*, mesmo com seu processo carente de estudos no campo acadêmico. Nos últimos anos a inovação social teve crescimento, tanto em pesquisas sobre o tema quanto em âmbito político, devido à insatisfação com os efeitos negativos da inovação em tecnologia, política, mercado e sistema de governança em contextos sociais (Moulaert, Maccallum, Mehmood, & Hamdouch, 2013). Apesar da conceituação de inovação social estar em um contínuo processo de estruturação, não havendo uma definição plenamente aceita, as pesquisas, ainda que em menor número, discutem a pertinência e as particularidades de iniciativas que permitam ser consideradas como tal inovação.

A busca de uma definição acerca da inovação social, e, especificamente do seu objeto de pesquisa resulta em uma série de conceituações que interferem na busca por uma definição específica e consolidada acerca do referido conceito. Desde as primeiras definições em meados dos anos 70, com os estudos em inovação social de James B. Taylor, este conceito tem passado por várias formulações. Em linhas gerais, a diversidade que se estabelece sobre a conceituação da inovação social está relacionada ao fato dessas abordagens apresentadas, com esse tipo de inovação, trazerem benefícios aos indivíduos *a priori*, de forma adversa do que trata as premissas econômicas tradicionais, que se voltam aos benefícios econômico-financeiros para as organizações (Bignetti, 2011).

Como estrutura que pode amparar e colaborar para o avanço do entendimento da inovação social, a utilização de dimensões analíticas – propostas por pesquisadores como meio para avaliar contextos de uma localidade – conectam elementos centrais que propiciam a conferência e análise desta inovação em diferentes partes do seu processo: contexto-ambiente.

Sobre o contexto, em uma ótica macro, será voltado ao diagnóstico das estratégias de inovação social da escola de samba e o ambiente de análise o envolvimento das comunidades nas ações sociais. Para tanto, a presente pesquisa utilizará como referência teórica as dimensões da inovação social, com base nos estudos de Howaldt *et al.*, (2014).

Feitas essas considerações acerca da escola de Samba Mancha Verde, do ambiente cultural que esta organização está inserida, bem como do problema gerencial que a organização enfrenta e com base nas reflexões supracitadas dessa seção sobre o conceito de inovação social, formulou-se o seguinte problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, bem como as justificativas teóricas e práticas.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Quais os elementos da inovação social podem ser utilizados para gerar um diagnóstico estratégico para captação de membros das comunidades circunvizinhas para Escola de Samba Mancha Verde?

### **1.2 Objetivo central**

Analisar os elementos de inovação social utilizados para desenvolver um diagnóstico estratégico para captação de membros das comunidades circunvizinhas para participação nas atividades da Escola de Samba Mancha Verde.

### **1.3 Objetivos específicos**

- a) entender os recursos e as capacidades que a Mancha Verde possui e pode proporcionar as comunidades adjacentes;
- b) compreender as necessidades sociais das comunidades circunvizinhas;
- c) compreender as principais dificuldades que afetam a Mancha Verde para captação dos membros das comunidades;
- d) Elaborar um diagnóstico visando a ações que promovam a captação de membros das comunidades para participação nas atividades da escola de samba.

### **1.4 Justificativas teóricas e práticas**

A opção em investigar a escola de samba Mancha Verde foi feita em razão dessa organização apresentar dificuldades gerenciais no que tange ao desenvolvimento de ações sociais por meio de estratégia de captação de pessoas das comunidades adjacentes. A escola de samba Mancha Verde está localizada na Zona Oeste da cidade de São Paulo/SP, e é rodeada de

diversas comunidades que não estão engajadas com o propósito cultural da instituição. Em contrapartida, a instituição possui condições, com apoio de seus patrocinadores, para desenvolver tais ações. Todavia, devido ao fato de a instituição não apresentar projetos consistentes para estimular participação dos indivíduos, bem como não possuir ações administrativas atrativas, se configura um problema gerencial que necessita ser solucionado. Essa potencial solução terá implicações tanto do ponto de vista dos indivíduos, com a obtenção de benefícios por meio de serviços básicos de saúde, lazer e cultura, como também do ponto de vista da instituição, que pode ampliar o alcance das participações das comunidades e fortalecer a principal atividade da instituição, o carnaval paulistano.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa se justifica por motivos sociais e científicos. Ainda, no que se refere às questões sociais, acredita-se que as premissas teóricas do conceito de inovação social se caracterizam como um dos caminhos a serem inseridos para proporcionar uma sociedade mais igualitária, e que contribua (ainda que de forma mínima) na garantia dos direitos fundamentais dos indivíduos, como por exemplo acesso à cultura, educação e saúde. Por isso, a construção dessa pesquisa de inovação social objetiva de alguma forma colaborar para as organizações sociais.

Da perspectiva teórica, essa pesquisa busca contribuir para a literatura de inovação social, trazendo uma reflexão acerca da pesquisa acadêmica com comunidades, auxiliando a modificar a sua respectiva sistematização e consolidação na teoria de inovação social. No campo da gestão, as pesquisas em inovação estão concentradas em investigar este fenômeno em produtos e processos. Entretanto, o conceito de inovação social já tem sido utilizado por investigadores acadêmicos que buscam encontrar soluções para as demandas da sociedade (Agostini, Vieira, Tondolo, & Tondolo, 2017; Maurer & Silva, 2014). Por outro lado, no Brasil, esse tipo de pesquisa dentro da área de administração e no contexto de escolas de sambas ainda está em ascensão. Assim sendo, este estudo pode ser aplicado com a finalidade de solucionar de forma parcial problemas sociais e regionais de uma parte das comunidades da cidade de São Paulo/SP.

### **1.5 Estruturação e *design* da pesquisa**

Para a estruturação desta dissertação, oito etapas foram desenvolvidas. Na etapa de introdução são apresentadas as considerações iniciais sobre inovação social e o contexto da Escola de Samba Mancha Verde. Além disso, são discutidos o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, bem como as justificativas teóricas e práticas da realização desse estudo.

A segunda etapa é composta pelo referencial teórico. Nesta seção discutem-se as origens e conceituações da inovação social, trazendo aspectos mais aprofundados sobre os principais conceitos e abordando o conceito que alicerça essa pesquisa. Também é discutida a inovação social transformadora (TSI) e seus respectivos fundamentos para a mudança social. As características e categorização da inovação social são abordadas nesta seção. Por fim, discute-se a inovação social como um processo sistemático e estruturado.

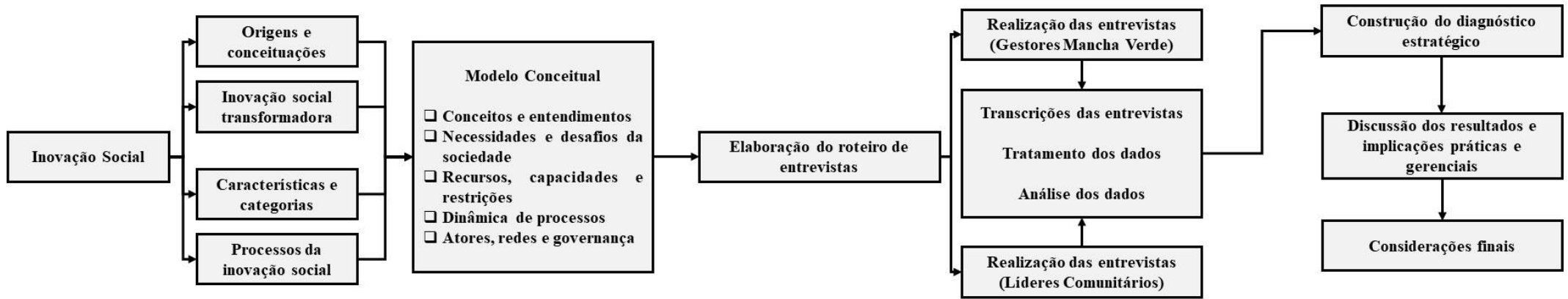
A terceira etapa desta dissertação se relaciona ao modelo conceitual, pautado no trabalho de Howaldt *et al.*, (2014), mediante a investigação de cinco proposições desenvolvidas com base nas dimensões desse modelo. As proposições voltam-se à exploração dos elementos da inovação social em cinco categorias definidas *a priori*: a) conceitos e entendimentos; b) necessidades e desafios da sociedade; c) recursos, capacidades e restrições; d) dinâmica de processos; e) atores, redes e governança.

A quarta etapa descreve como a pesquisa empírica está desenhada para atingir os objetivos específicos propostos. Assim sendo, aborda-se o método e natureza da pesquisa, o lócus do estudo e a unidade de análise, a estratégia de coleta de dados e os sujeitos participantes da pesquisa, a técnica de análise e a operacionalização das variáveis por meio de uma matriz teórico-empírica que apresenta as perguntas a serem consideradas no instrumento de coleta de dados, juntamente com os elementos da inovação social investigados.

A quinta etapa contempla a análise de dados, onde é apresentado a descrição das fases do processo de categorização. Por meio da aplicação da técnica de análise de conteúdo, foram apresentadas as categorias dos respectivos elementos que a compõem no modelo de pesquisa referente a inovação social em suas dimensões conceitos e entendimentos, necessidades e desafios da sociedade, recursos, capacidades e restrições, dinâmica de processo e atores, redes e governança.

A sexta seção abordou a aplicação da matriz SWOT concatenando os achados obtidos na pesquisa qualitativa visando desenvolver um diagnóstico por meio dos elementos que estão presentes no ambiente interno e externo da Escola de Samba Mancha Verde, bem como nas comunidades circunvizinhas. A sétima seção apresenta a discussão dos achados e como estes respondem à pergunta de pesquisa, bem como aos objetivos específicos definidos para esta dissertação. Finalizando esta pesquisa, a oitava seção se caracteriza pela conclusão deste estudo. Logo, retomam-se as discussões oriundas da análise qualitativa, de modo a pontuar os principais achados e elucidar as limitações e contribuições do ponto de vista prático e acadêmico, bem como as propostas para novas investigações nesse tema. A Figura 1 sintetiza o *design* construído para esse estudo.





**Figura 1.** Design da pesquisa  
Fonte: a autora (2021).

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Origens e conceituações da inovação social

No que concerne ao processo de inovação tradicional, observa-se que o gerenciamento acontece de “dentro para fora”, ou seja, por meio da inserção de uma nova rotina de produção, de um novo produto ou serviço orientado ao mercado. Neste sentido, Howaldt e Schwarz (2010) entendem que a teoria Schumpeteriana não se foca exclusivamente na inovação técnica, mas também sobre o processo de inovação, reforçando a necessidade da inovação social acontecer também no campo econômico, cultural, político e no modo de vida da sociedade, com a finalidade de manter a eficiência econômica das inovações técnicas.

Segundo Bignetti (2011), no âmbito da inovação social, o processo se aprimora por meio do envolvimento dos beneficiários e dos atores da comunidade ao longo de todo o projeto. Dessa forma, se caracteriza por um processo de construção social e de desenvolvimento de soluções que dependem da trajetória (diretrizes estabelecidas pela organização que alicerça as ações).

Howaldt e Schwarz (2010) apontam que o "social" não é definido por ser substancialmente distinto da inovação técnica no sentido analítico, ou seja, no que diz respeito às relações dos atores e suas práticas comportamentais. Ao invés disso, o termo "social" é utilizado no sentido normativo de uma conceituação orientada para o bem comum. Os autores acreditam que tentar fornecer uma definição distinta de inovação social configura certa complexidade, uma vez que até as inovações técnicas podem contribuir para a solução das demandas e desafios sociais.

Cloutier (2003), um dos principais expoentes sobre o tema da inovação social, destaca a demanda pela identificação de critérios para que se possa reconhecer uma inovação social: i) inovadora e experimental em um determinado contexto; ii) avaliação da disposição para tomada de risco por parte dos atores envolvidos no projeto; iii) análise dos impactos sobre as políticas sociais em nível nacional ou local; iv) qualidade da parceria entre atores; e v) envolvimento dos beneficiários no projeto. Conforme a concepção do autor, a inovação social é definida como uma ação que cria novas relações sociais, estruturas ou modos de decisão, oriundas de uma consciência individual que transcende para o coletivismo, sendo contextual e dependente da trajetória, e que permite transformações que levam a uma melhor integração dos grupos excluídos. A concepção e a aplicabilidade estão sobrepostas e são realizadas mediante a relação e cooperação entre todos os sujeitos envolvidos (Cloutier, 2003). Isso significa um processo de

aprendizagem coletiva que se fundamenta na capacidade dos indivíduos e dos grupos de proporcionar transformações sociais. Na Tabela 1 apresenta-se as diferenças entre os tipos de inovações sociais discutidas pelo autor.

**Tabela 1.** Classificação das inovações sociais

| Classificação               | Tipo de Inovação Social   |   |  |
|-----------------------------|---|---|--|
|                             | Centrada no Indivíduo   | Orientada pelo Meio   | Realizada nas Empresas   |
| <b>Forma</b>                | Imaterial, se opondo à noção de “produto”   | Imaterial (novas relações sociais)  | Novas formas de organização do trabalho  |
| <b>Processo</b>             | Interação e cooperação entre os envolvidos, desde a tomada de consciência da necessidade e, a concepção do projeto, até a execução      | Criação de novas instituições ou modificação do papel das existentes                                | Desenvolvimento de novas estruturas de produção  |
| <b>Atores Envolvidos</b>    | Indivíduos  | Sociedade; Poder Público  | Direção e colaboradores  |
| <b>Objetivos da Mudança</b> | Solução de problemas sociais  | Melhoria da qualidade de vida   | Perspectiva instrumental: necessidade de um rearranjo que facilite a criação do conhecimento e a inovação tecnológica; Perspectiva não instrumental: melhoria da qualidade de vida no trabalho |
| <b>Exemplo de Ações</b>     | Empréstimos iniciais realizados pelo Grammen Bank, quando o objetivo inicial era a retirada das mulheres artesãs da situação de pobreza | Consolidação do Grammen Bank, promovendo desenvolvimento econômico e social nas regiões onde atuava | Estrutura composta por mulheres; forma de prospecção de clientes   |

Fonte: Adaptado de Cloutier (2003)

Cloutier (2003) preconiza que a inovação social pode ser classificada por meio de quatro formas distintas: 1) o objeto em si, a sua respectiva natureza (forma); 2) o processo de criação e implementação (processo); 3) o destinatário das mudanças (atores envolvidos); 4) os resultados obtidos (objetivos da mudança). No que concerne à forma, a inovação social é perceptível a partir de três sub dimensões: a tangibilidade, a novidade e o objetivo global. A tangibilidade está relacionada ao fato que a inovação social pode ser localizada em um contínuo do tangível para o intangível. Em outras palavras, tanto pode ser um produto como um “modo de fazer”, sendo mensurada pela extensão e profundidade das mudanças no sistema. Em relação ao processo de criação e implementação da inovação social, esta deve obedecer a certos requisitos de agrupamento em duas dimensões principais: a diversidade de atores e a participação do usuário. A diversidade de atores e a participação ativa estão relacionadas às condições essenciais para a criação e implementação de novas soluções que tem em seu processo a aprendizagem e criação de conhecimento. Já o destino das mudanças é outra

dimensão, que se destaca pela obtenção do bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades, ou seja, é a razão de ser das inovações sociais, seja em nível individual, territorial ou na empresa. Por fim, os resultados conquistados com a inovação social devem ser superiores do que as práticas tradicionais e devem provocar mudanças duradouras.

O modelo de Tardif e Harrisson (2005), demonstrado na Tabela 2, foi desenvolvido após a análise de 49 estudos elaborado junto ao Centro de Pesquisa sobre Inovações Sociais (CRISES). Tais pesquisas abordavam acerca das inovações sociais estudadas em três eixos: a) trabalho e emprego; b) condições de vida; e c) território. Foram observados que os conceitos fundamentais na definição de uma inovação social com vistas à transformação social são constituídos pelas seguintes dimensões: i) novidade e caráter inovador da inovação; ii) objetivo da inovação; iii) processo de desenvolvimento da inovação; iv) relações entre atores e estruturas; v) restrições ao desenvolvimento da inovação.

No que se refere as transformações, Tardif e Harrisson (2005) pontuam que os contextos macro e micro no qual uma inovação social é desenvolvida são resultantes da identificação dos problemas de natureza econômica e/ou social, como por exemplo as crises, rupturas e modificações estruturais. Em contrapartida, as mudanças podem ter efeitos distintos de acordo com as escalas, setores e atores envolvidos, o que atenta para a importância do contexto particular no qual ocorre a situação-problema, seja no nível de organização de um setor, de um território ou de uma comunidade. Maurer e Silva (2014) advogam que as condições para o surgimento da inovação social são caracterizadas pela combinação de fatores com sinergia entre os vários atores que estejam interessados em colaborar com a criação e da construção de projetos inovadores.

**Tabela 2.** Modelo de dimensões de análise de inovações sociais

|                  |  |   |   |
|------------------|--|---|---|
| Transformações   | <b>Contexto macro/micro</b><br>Crise Ruptura<br>Descontinuidade<br>Modificações estruturais    | <b>Econômico</b><br>Emergência<br>Adaptação<br>Relações de trabalho<br>Relações de produção e consumo | <b>Social</b><br>Recomposição<br>Reconstrução<br>Exclusão/ Marginalização<br>Prática / mudança Relações sociais   |
| Caráter inovador | <b>Modelo</b><br>Trabalho<br>Desenvolvimento<br>Governança<br>Quebequense<br>(Economia Social) | <b>Economia</b><br>Saber/Conhecimento<br>Mista Social   | <b>Ação social</b><br>Testes<br>Experimentos<br>Políticas / Programas Arranjos institucionais<br>Regulação social |
| Inovação         | <b>Escala</b><br>Local   | <b>Tipos</b><br>Técnica<br>Sociotécnica<br>Social<br>Organizacional<br>Institucional                  | <b>Propósito</b><br>Bem comum<br>Interesse geral<br>Interesse coletivo<br>Cooperação                              |

|          |  |  |  |
|----------|--|--|--|
| Atores   | <b>Sociais</b><br>Movimentos cooperativos/<br>comunitários/<br>associativas<br>Sociedade civil<br>Sindicatos | <b>Organizações</b><br>Empresas<br>Organizações<br>Economia social<br>Organizações coletivas | <b>Instituições</b><br>Estado<br>Identidade/Valores/Normas<br><br><b>Intermediários</b><br>Comitês Redes sociais / de<br>aliança / de inovação |
| Processo | <b>Modo de coordenação</b><br>Avaliação<br>Participação<br>Mobilização<br>Aprendizagem                       | <b>Meios</b><br>Parcerias<br>Integração<br>Negociação<br>Empoderamento<br>Difusão            | <b>Restrições</b><br>Complexidade<br>Incerteza<br>Resistência / Tensão<br>Compromisso<br>Inflexibilidade institucional                         |

Fonte: Adaptado de Tardif & Harrisson (2005) e Maurer & Silva (2014).

Acerca do caráter inovador, Tardif e Harrisson (2005) detalham a ação social que leva ao desenvolvimento de uma inovação, no tipo de economia ao qual ela pertence e aos distintos modelos que podem ser alcançados por meio de sua implantação e propagação. Assim, baseados em um contexto e nas respectivas condições de emergência e de mudanças, os atores são estimulados a construir soluções para amenizar uma determinada situação problema. Especificamente sobre a inovação, esta deve estar direcionada ao atendimento dos objetivos gerais dos sujeitos envolvidos, visando harmonizar os objetivos individuais e coletivos mediante a cooperação entre os atores. O tipo de inovação encontra-se em um continuum que vai da parte técnica até a social. O local aqui especificado está relacionado ao território, podendo a inovação assumir diversos tipos, contanto que comprometida com o processo de transformação. As inovações sociais podem ser desenvolvidas pelos mais diversos atores, enquadrados como atores sociais, organizações, instituições e intermediários (Tardif & Harrisson, 2005). Por fim, no tocante ao processo, este é descrito em termos de coordenação. Em outras palavras, a maneira pela qual os atores interagem e gerenciam o desenvolvimento de uma inovação social, dos meios envolvidos e das restrições à sua implementação.

Ao sinalizar os conceitos de inovação e distinguindo a necessidade de compreensão da relação com a teoria do desenvolvimento econômico, o Manual de Oslo (2005), ressalta que a inovação pode ocorrer em qualquer segmento econômico, incluindo áreas públicas, como saúde, educação e cultura. Nesse sentido, a inovação social deve ser pesquisada por uma nova perspectiva, que adota os sistemas culturais e corporativos preexistentes, com a finalidade de atender ao desenvolvimento econômico, entretanto, não obtendo resultados significativos no que concerne ao atendimento das demandas sociais (Farfus, 2008). Dessa forma, impacta na criação de movimentos e iniciativas para reduzir os *gaps* sociais em realidades distintas. Assim, o referido autor afirma que se faz necessário delinear novas estratégias para suprir as

necessidades da sociedade pós moderna. Dentre essas estratégias, a inovação social impulsiona o desenvolvimento de novas práticas corporativas, novas colaborações e a formação de novas parcerias, bem como é impulsionada por empreendedores sociais (Bhatt & Altinay, 2013; O’Byrne, Miller, Douse, Venkatesh, & Kapucu, 2014).

Bignetti (2011) ressalta que os estudos acerca da inovação social possuem uma extensa amplitude de abordagens, metodologias e práticas, buscando a consolidação deste campo de conhecimento. O autor salienta que as pesquisas sobre inovação social diferem dos estudos de inovação tecnológica, e neste campo a inovação social necessita do desenvolvimento de novas abordagens específicas e métodos de pesquisa. Um ponto a ser considerado é o fato de existirem conceitos distintos acerca da temática, com três unidades de análise para a inovação social que estão centradas em: (i) indivíduo; (ii) organizações; (iii) práticas e iniciativas. Neste ponto de vista, Agostini *et al.*, (2017) realizaram um levantamento sobre os principais expoentes e conceitos da inovação social, conforme Tabela 3.

**Tabela 3. Conceituações da inovação social**

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Taylor (1970)                       | A inovação social como a busca de respostas às necessidades sociais por meio da introdução de uma invenção social, ou seja, uma “nova maneira de fazer as coisas” uma nova organização social.  |
| Cloutier (2003)                     | A inovação social como uma nova resposta a uma situação social desfavorável, que visa ao bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades por meio de ação e mudança sustentável.  |
| Rodrigues (2004)                    | As inovações sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergem de um processo de mudança social sem planejamento prévio; e podem ocorrer em três níveis: atores sociais, organizações e instituições.   |
| Mulgan et al., (2007)               | Atividades inovadoras e serviços que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos objetivos principais são sociais.   |
| Pol & Ville (2009)                  | Propôs uma nova definição de “inovação social desejável”, com base na criação de novas ideias, mostrando um impacto positivo na qualidade de vida.  |
| Andrew & Klein (2010)               | A inovação social é um processo iniciado pelos atores sociais para responder a um desejo, uma necessidade, para encontrar uma solução ou para aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, para transformar um quadro ou propor novas orientações culturais para melhorar a qualidade e as condições de vida da comunidade.  |
| Bignetti (2011)                     | A inovação social é o resultado de conhecimento aplicado às necessidades sociais através da participação e cooperação de todos os stakeholders, criando soluções novas e duradouras para os grupos sociais, comunidades e sociedade em geral.   |
| Bouchard (2012)                     | Uma intervenção iniciada pelos atores sociais para responder a uma aspiração, atender a necessidades específicas, oferecer uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação para modificar as relações sociais, transformar uma estrutura de ação ou propor novas orientações culturais.  |
| Defourny and Nyssens (2013)         | A satisfação das necessidades humanas, as relações entre os seres humanos em geral e entre os grupos sociais em particular, e o empoderamento das pessoas que tentam satisfazer suas necessidades.  |
| Centre for social innovation (2014) | A inovação social refere-se à criação, desenvolvimento, adoção e integração de novos conceitos e práticas que colocam as pessoas e o planeta em primeiro lugar. [...] Resolver questões sociais, culturais, econômicas e ambientais. [...] São sistemas de mudanças - que alteraram permanentemente as percepções, comportamentos e estruturas que anteriormente deram origem a esses desafios. [...] As inovações sociais provem de indivíduos, grupos ou organizações, e podem ocorrer nos setores com fins lucrativos, sem fins lucrativos e do setor público. |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Haxeltine <i>et al.</i> , (2015)  | Inovação Social transformadora, como “mudança nas relações sociais, envolvendo novas formas de fazer, organizar, enquadrar e/ou saber, que desafia, altera e / ou substitui instituições / estruturas dominantes em um contexto social específico”.    |
| Pue <i>et al.</i> , (2015)        | Um processo que engloba o surgimento e a adoção de estratégias socialmente criativas, que reconfiguram as relações sociais para efetivar um determinado objetivo social.   |
| Bitencourt <i>et al.</i> , (2016) | A inovação social ocorre devido ao surgimento de novos arranjos sociais, organizacionais e institucionais ou de novos produtos e serviços voltados ao atendimento às aspirações, atender às necessidades ou buscar uma solução para um desafio social. |
| Agostini <i>et al.</i> , (2017)   | A inovação social permeia uma solução, nova ou melhorada, que objetiva a redução dos problemas sociais (problemas externos) de uma comunidade específica.  |

Fonte: Adaptado de Agostini *et al.*, (2017) e complementado pela autora.

Em O’Byrne *et al.*, (2014) a definição de inovação social se configura como a implementação de atividades, tais como ideias, práticas, ou objetos, por meio de novas colaborações e parcerias, de modo a impactar de forma positiva a sociedade, promovendo melhorias na prestação de serviços públicos. Em Varadarajan (2014), o autor enfatiza que os *gaps* nos serviços públicos que consideram a qualidade e quantidade do serviço têm estimulado o desenvolvimento de inovações sociais globais para mercados que se encontram na base da pirâmide.

Maurer e Silva (2014) identificaram estudos no campo da literatura acerca da inovação social, observando que não existe um consenso sobre a definição do termo. Entretanto, reforçam que o conceito se expandiu no mundo, especialmente nos Estados Unidos, Canadá, Europa e Brasil. Por exemplo, no Canadá foi estabelecido um dos principais grupos de estudos de inovação social, o *Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales* (CRISES). Na Europa, há o INSEAD, da Universidade de Cambridge, e projetos como EMUDE e o ISESS desenvolvem pesquisas e desenvolvem ações sociais. No Brasil, destaca-se o trabalho do Instituto de Tecnologia Social (ITS).

No cenário brasileiro existe um alto grau de desigualdades regionais e sociais advindas de um crescimento socioeconômico desorganizado, uma vez que ainda existem carências primárias no serviço básico, bem como nos aspectos educacionais. Por essa razão, uma das metas do governo brasileiro consiste em potencializar o desenvolvimento dos aspectos culturais por meio de investimentos em projetos de integração social (Agostini *et al.*, 2017). Se considerarmos o cenário global, diversos debates sobre a forma de se resolver tais situações podem ser visualizados, tendo como ideia central a promoção dos valores da cidadania corporativa, pois tais valores também são consideradas como bases da inovação social.

Para efeito da definição da inovação social adotada nessa pesquisa, será utilizada a abordagem de Andrew e Klein (2010), do *Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales* (CRISES), que trata a inovação social como um processo iniciado por atores sociais para

responder a uma demanda ou necessidade, visando encontrar uma solução ou aproveitamento de uma oportunidade de ação para mudança das relações sociais, para transformar um cenário, propor novas orientações culturais na melhoria das condições de vida da comunidade.

Essa definição está aderente com ambiente de estudo dessa pesquisa, uma vez que, por meio de uma manifestação cultural, a Escola de Samba Mancha Verde procura atender a demandas sociais de comunidades carentes para que as realidade desses atores sociais possam ser transformadas no aspecto da educação, das condições de saúde e da inclusão nos ambientes sociais.

## **2.2 Inovação social transformadora (TSI)**

Na construção das bases teóricas da inovação social como área de pesquisa, pesquisadores propuseram a Teoria da Inovação Social Transformadora (TSI), articulada com uma iniciativa internacional de pesquisa acerca da inovação social transformadora, denominado Projeto TRANSIT, que teve início em 2014, com duração de quatro anos, fomentado pela União Europeia. Este projeto teve por finalidade aprofundar as mudanças em direção a sociedades mais inclusivas, resilientes, sustentáveis, e mais preparadas em responder de forma eficaz aos desafios da sociedade (Haxeltine *et al.*, 2013).

O cerne dessa teoria aponta que as inovações sociais podem ser categorizadas em três grandes dimensões: a) inovações sociais de base, vinculadas às demandas sociais não contempladas pelo mercado e que são direcionadas aos grupos mais vulneráveis da sociedade; b) iniciativas a nível mais abrangente, com abordagem das adversidades sociais em que a fronteira entre os aspectos sociais e econômicos é voltada para a sociedade por completo; c) iniciativas do tipo sistêmicas, direcionadas a mudanças essenciais nas atitudes, valores, estratégias, políticas, estruturas, processos organizacionais, sistemas de entrega e serviços. Em outras palavras, para Haxeltine *et al.*, (2013), as inovações sociais desempenham uma atuação na reconstrução da sociedade como uma arena mais participativa, onde os sujeitos são capazes para procurar meios de atender às suas próprias demandas juntamente com as de outros sujeitos de forma distinta e, portanto, tornar-se menos dependente dos sistemas de bem-estar e ofertas de produtos padronizados da economia de mercado e das empresas públicas.

A inovação social transformadora tem como premissa que o contexto de mudança sistêmica possibilita reconhecer o que os pesquisadores denominam de *game-changers*, trazendo como exemplo a crise financeira mundial ou as alterações climáticas, podendo a TSI ajudar na descompactação da dinâmica entre os *game-changers*, com discursos

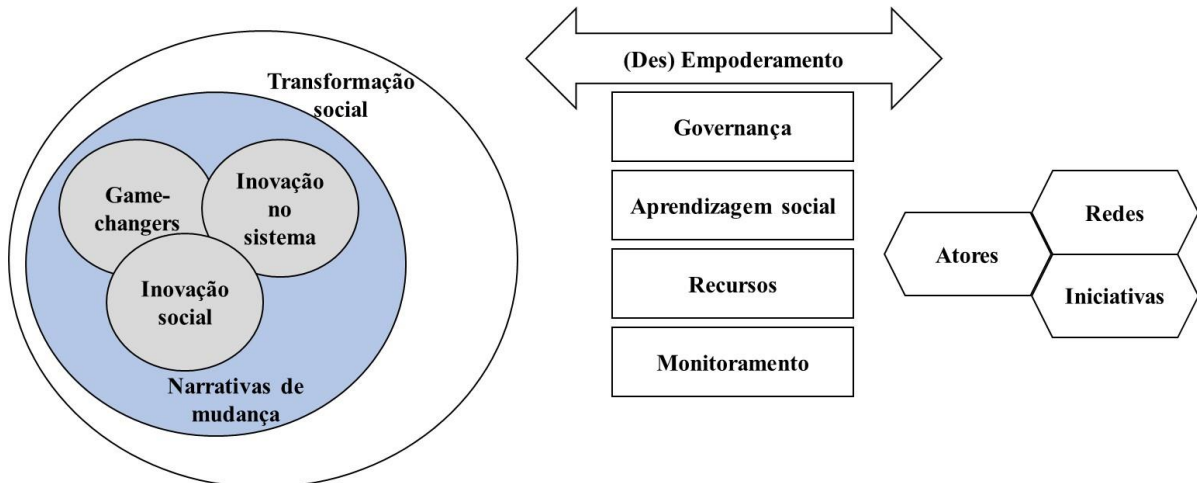


transformadores, inovações sociais e mudanças sistêmicas a nível das estruturas sociais em campos políticos específicos como saúde, bem-estar, agricultura, energia, transportes e finanças (Haxeltine *et al.*, 2013). Gillwald (2000) complementa que a inovação social não se limita à ação governamental e ao engajamento na estrutura institucional e regulatória social abrangente. O autor reforça que as reformas realizadas no âmbito social promovidas pelos governos podem ser vistas como componentes de inovações sociais. Em outras palavras, são os componentes oriundos do sistema político. O objetivo estratégico no campo dos negócios da inovação social está relacionado a modulação de subprocessos e elementos de mudança social nos níveis micro e macro. Em sua difusão, eles podem usar artefatos técnicos ou tecnologias existentes sem perder sua respectiva natureza de “inovação social”.

A avaliação do impacto social e do aumento de eficiência depende das perspectivas advindas dos atores envolvidos ou afetados presente no discurso social. Nesse processo, os desenvolvimentos das ações sociais são submetidos constantemente a avaliações no contexto de uma escala de objetivos socialmente desejados voltados a humanização, envolvimento, cidadania e sustentabilidade (Rammert, 2010). Groys (1992) advoga que é precisamente a reavaliação social dos valores que constitui uma inovação. Além disso, independentemente de seu objeto, recursos, condições materiais e conhecimento, a inovação social não consiste em algo que está oculto, mas na reavaliação de algo que já era de conhecimento dos atores envolvidos.

Avelino *et al.*, (2014) afirmam que como resultado, a inovação social transformadora tem como ponto inicial uma heurística conceitual que projeta cinco conceitos essenciais para auxiliar a distinguir entre os distintos “tons de mudança e inovação” pertinentes: a) inovação social; b) inovação do sistema; c) *game-changers*; d) narrativas de mudança e; e) transformação da sociedade. No que tange a inovação social, o autor reforça as novas práticas sociais, que incluem novas combinações de ideias, modelos, relações sociais e/ou produtos e regras. Acerca da inovação em ‘sistemas escopo’ volta-se à mudança no nível dos subsistemas sociais, que contemplam as instituições, estruturas sociais e infraestruturas físicas. Em relação aos *game-changers*, o foco se dá nas macro evoluções, que são compreendidas como mudanças (de regras, arena e jogadores) do ‘jogo’ de interação social. No que concerne às narrativas de mudança, se direciona aos discursos sobre mudança e inovação, ou seja, conjuntos de ideias, conceitos, metáforas e/ou linhas de história sobre a mesma. Por fim, a transformação da sociedade ressalta que a mudança é essencial e persistente em toda a sociedade, superando subsistemas e incorporando mudanças concomitantes em múltiplas dimensões.

A heurística conceitual está apresentada na Figura 2, que demonstra a transformação social construída por determinados padrões de interação entre a inovação social, a inovação do sistema, *game-changers* e narrativas de mudança. Os atores individuais, iniciativas e redes podem estar empoderados (ou sem poder) para cooperar para este processo mediante distintas maneiras de governança, recursos, aprendizagem social e monitoramento (Haxeltine *et al.*, 2013).



**Figura 2.** Heurística conceitual da dinâmica da inovação social transformadora  
 Fonte: Adaptado de Avelino *et al.*, (2014, p. 8).

Na ótica de Avelino *et al.*, (2014), as transformações nas perspectivas socioeconômicas e seu impacto sobre as perspectivas socioecológicas, sociotécnicas, socioculturais e sociopolíticas, apresentados na TSI como *game-changers*, resultam em uma necessidade de se refletir os modelos de negócios e de desenvolvimento predominantes. Essa reflexão possibilita que sejam repensadas as narrativas de mudança, que são opções já existentes, podendo ser prósperas, como por exemplo a economia solidária, economia verde, cooperativismo bem como narrativas de mudança regressas, como o extremismo religioso, nazismo, fascismo, totalitarismo, etc., emergindo ambos como resposta aos desafios da sociedade contemporânea. Estas opções mencionadas robustecem a necessidade de inovações no sistema como transformações nos padrões definidos de ação, na estrutura, nas regras e nas interfaces como um todo resultando as inovações sociais como novas práticas sociais, modelos, novas ideias, regras, relações e/ou serviços sociais, possibilitando alcançar uma transformação social como uma mudança essencial, perseverante e não reversível em toda a sociedade, que vai além dos subsistemas individuais.

### 2.3 Características e categorização da inovação social

O valor de uma inovação social é uma de suas características centrais. Em outros termos, as inovações sociais são componentes da mudança social orientadas para objetivos socialmente delimitados (Zapf, 1987). Nesse sentido Mulgan *et al.*, (2007) compreendem as inovações sociais como o desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender demandas da sociedade. Os autores propõem uma distinção entre necessidades sociais e necessidades ou demandas “pessoais”, ao mesmo tempo em que reforçam que as inovações sociais se tornam mais importantes para suprir uma lacuna deficiente nas áreas em que as organizações do setor público deveriam atuar.

Svensson e Nilsson (2008) elucidam que o vínculo entre inovação social e valores socialmente estimados ignora o fato de que os objetivos e interesses distintos podem ser obtidos com uma inovação social a depender da utilidade e da lógica predominante. Dessa forma, não devem ser considerados apenas no sentido de ser socialmente desejável, dependendo dos interesses e da atribuição social ou com o mero interesse. O autor reforça que não há ‘bondade’ inerente à inovação social. Dessa forma, sua utilidade ou efeitos também podem ser ambivalentes, dependendo do ponto de vista, assim como as inovações técnicas. Critérios de avaliação expandidos também são necessários na avaliação da inovação social, e um processo de debate deve ser iniciado para permitir uma troca sobre diferentes perspectivas.

Na literatura, encontramos em Dedijer (1984) a melhor definição de categorização da inovação social, em três vertentes: 1) Do que é?; 2) Quem pode fazer? e; 3) Como fazer? Outros autores de destaque se pautaram mais no conteúdo do que na definição. Assim, para Zapf (1987), a inovação social é: a) A reestruturação da organização e os relacionamentos; b) Oferta de novos serviços; c) tecnologias utilizadas para resolver problemas; d) inclusão, com pessoas envolvidas em processos inovadores; e) maiores inovações políticas; f) mudança de padrões da estrutura de bens e serviços de uma economia; g) Novo estilo de vida que expresse as aspirações de valores e *status* que sejam observados por meio de mudanças de gastos de recursos das pessoas.

Moulaert, Martinelli, Swyngedouw, e Gonzalez (2005) conceituam a inovação em quatro prismas, sendo o primeiro referente ao campo da gestão com melhoria do capital social, que conseqüentemente traria maior eficiência ao trabalho e melhorias; a segunda diz respeito ao sucesso comercial; a terceira aborda o comportamento das pessoas, como elas devem se relacionar; e por último o quarto prisma está ligado ao desenvolvimento do local. Também temos de trazer os autores Pol e Ville (2009), que caracterizam a inovação social em quatro tópicos: a) inovação social como metamorfose social, b) relacionada a elevação da qualidade

de vida; c) ligada ao bem público; d) ligada à inovação social não-comercializada. Com a intenção de compilar os entendimentos de inovação social, Rüede & Lurtz (2012) definem a inovação social como: fazer algo bom na sociedade e para a sociedade, mudança da estrutura social, contribuição no desenvolvimento urbano, reorganizar os processos de trabalho, introduzir tecnologia com relevância social, realizar mudanças na área de trabalho social e inovar através da conectividade digital.

Howaldt e Schwarz (2010), em sua pesquisa, evidenciam exemplos de ações aplicadas que incluem: a) um portal de informações e notícias baseado criado por usuários de internet desenvolvido na Coreia do Sul; b) um fórum da internet na Austrália, criado para jovens combaterem a depressão; c) uma empresa social em Londres que produz revistas comercializada por pessoas sem-teto; d) iniciativas que oferece uma ampla gama de serviços e atividades relacionadas ao dia escolar regular; e) uma parceria entre as autoridades de saúde e o instituto para surdos na Inglaterra visando distribuir novos aparelhos digitais de audição. Boa parte das inovações sociais evidenciadas se distinguem em virtude de sua orientação em relação aos objetivos e necessidades sociais, e por terem se estabelecido comercialmente.

Segundo Comini (2016), a grande maioria dos estudos sobre a inovação social está relacionado às organizações sem fim lucrativos. Dessa forma, foi utilizado esse hiato para verificar se os modelos de negócios são geradores de inovação sócio ambiental. Diante disso, o estudo foi realizado com olhar no resultado. Em outras palavras, foram analisadas potenciais soluções voltadas a produto, processo, mercadológicas, a nível organizacional e, principalmente, a nível socioambiental, que possam gerar valor para uma determinada comunidade.

Nem todas as mudanças podem ser consideradas inovação, pois a inovação somente será reconhecida quando descharacterizar a ideia já estabelecida, conforme Nicholls e Murdock (2012), que entendem que a inovação pode ser classificada como: as que modificam o sistema social, as que solucionam problema mercadológicos, e as que pavimentam o mercado. Para Sørensen e Torfing (2017) são válidas apenas as mudanças que desmancham condutas existentes. As mudanças que são válidas para serem considerada inovação podem ser mínimas, apenas incrementais, ou podem ser mudanças drásticas que alteram todo o método da operação e seu sistema. As mudanças que podem ser consideradas como inovação devem necessariamente ter algum nível de mudança descontinuada, que é a característica da inovação

As inovações sociais têm como objetivo afrontar as bases econômicas e sociais, trazendo para esse sistema novas descobertas tecnológicas, onde dão mais amparo para o aspecto social, e não exclusivamente para o econômico, podendo ser intituladas como inovação institucionais.

Nicholls e Murdock (2012) apontam que as inovações sociais devem focar na reconfiguração de estruturas econômicas e sociais que já existem por meio do reposicionamento de novas tecnologias mais direcionadas ao aspecto social em vez do econômico e, além disso, devem ser consideradas como inovações sociais institucionais.

Respondendo à necessidade de descrever a inovação social em toda a sua diversidade, para desenvolver modelos robustos para a criação, implantação e difusão de inovações sociais, e para compreender melhor a relação entre inovação social e mudança social, o projeto de pesquisa global SI-DRIVE, analisa os conceitos teóricos, áreas de investigação empírica e tendências observáveis no domínio da inovação social, tanto a nível europeu como global. A SI-DRIVE elencou projetos e iniciativas de inovação social em todo o mundo e apontaram que 1005 casos foram coletados com 25 instituições parceiras do projeto (Howaldt, Schröder, Kaletka, Rehfeld, & Terstriep, 2016). Os 1005 casos são advindos de uma seleção baseada em especialistas em inovação social de todas as regiões do mundo, todos eles parceiros do projeto SI-DRIVE ou membros do conselho consultivo, foram convidados a identificar os casos que atendem aos critérios da definição de trabalho de inovação social. Esses casos podem estar em diferentes estágios do processo de inovação, desde a ideação, implementação, imitação, difusão até o estágio em que a solução já foi institucionalizada.

#### **2.4 Processo da inovação social**

Dentre as dimensões pesquisadas na literatura da inovação social, a dimensão “processo” tem sido um dos aspectos teóricos mais significativos, tendo sido proposta de forma pioneira por Mulgan (2006). O ciclo de inovação social de Mulgan (2006), aperfeiçoado por Murray, Caulier-Grice, e Mulgan (2010), é o mais presente nas pesquisas sobre este tema, devendo-se considerar no entanto que as primeiras contribuições de fases para o processo foram feitas por Brewer (1973), e posteriormente por Cloutier (2003). O autor entende que o processo de inovação social é composto por seis estágios, conforme ilustrado na Figura 3: a) avisos (identificação de necessidades a serem atendidas); b) propostas (geração de ideias que forneça uma solução para necessidade identificada); c) prototipagem (teste das ideias na prática); d) manutenção (sustentabilidade do modelo de negócio para viabilizar financeiramente uma futura solução); e) escala (estratégias para o crescimento e propagação das inovações sociais); f) mudança sistêmica (funcionamento em uma amplitude maior).



**Figura 3.** O ciclo de inovação social  
**Fonte:** Murray *et al.*, (2010).

Mulgan (2006) ressalta que o desenvolvimento das inovações sociais funciona de forma mais próxima a um modelo espiral do que a um modelo linear, uma vez que as fases do processo se caracterizam por terem sobreposições entre si e serem interativas. O autor também menciona que as inovações sociais não necessitam passar por todas as seis etapas. Há cenários em que elas não se ampliam e permanecem em escalas menores com baixo efeito de mudança sistêmica. Em outras situações, as inovações sociais podem pular etapas, chegando rapidamente à exploração de modelos de negócio e viabilidade financeira.

Assim sendo, de acordo com Murray *et al.*, (2010), cada estágio é caracterizado conforme a seguinte descrição:

- (a) **Avisos, inspirações e diagnósticos:** neste estágio já existem todos os elementos que evidenciam a necessidade de inovação – corte de gastos públicos, crises latentes, desempenho deficitário, estratégia – bem como as inspirações que fomentam o processo criativo com novas evidências. Este estágio contempla o diagnóstico da problemática e a formulação da pergunta, de tal forma que as causas do problema, e não exclusivamente os seus sintomas, sejam abordados. Enquadrar a pergunta certa é o caminho para encontrar a solução certa, o que significa ir além dos sintomas para identificar as causas de um problema particular;
- (b) **Propostas e ideias:** este é o estágio de geração de ideias, podendo contemplar os métodos formais, como o projeto ou métodos de criação, para ampliar o portfólio de opções disponíveis. Boa parte das metodologias podem auxiliar na captação das ideias e experiências de uma ampla variedade de fontes;
- (c) **Protótipos:** este é o estágio onde as ideias são aplicadas no campo prático. Isto pode ser realizado meramente pela tentativa das coisas ou mediante pilotos mais formais,

protótipos e ensaios clínicos randomizados. O processo de refinamento e testagem das ideias é essencial na economia social, pois é por meio de interação, tentativas e erros, que as alianças canalizam as forças e os conflitos são solucionados. É também por estes processos que medidas de sucesso vem a ser formalizadas;

- (d) **Manutenção:** é quando a ideia se torna uma prática no cotidiano dos atores. Trata-se de realizar aprimoramentos nas ideias e na identificação dos fluxos de renda para manutenção da sustentabilidade financeira a longo prazo da organização, organização social ou de caridade que vai resultar na inovação à frente. No setor público, isso está relacionado a identificar os orçamentos, legislações, equipes e demais recursos.
- (e) **Escala e difusão:** neste estágio há uma série de estratégias para crescimento e se propagar uma inovação, tais como o crescimento organizacional, por meio dos licenciamentos, modelos de franquia, colaborações, etc. Estímulos e inspirações exercem um papel essencial na difusão de uma ideia ou prática. Outro componente que influencia a escala e difusão é a demanda e a oferta. Assim como ocorre no mercado, a demanda de comissários e formuladores de políticas é estimulante para transmitir com sucesso uma inovação social. Todavia, escala é um conceito da época da produção em massa, e as inovações coalescem e crescem na economia social de muitas outras formas, seja pela inspiração e estímulo ou pela prestação de apoio e conhecimento de um sujeito para outro de uma maneira mais orgânica e adaptativa;
- (f) **Mudança sistêmica:** este é o estágio do objetivo final de inovação social. A mudança sistêmica envolve a interação de muitos elementos tais como: movimentos sociais, modelos de negócios, legislações e regulamentos, dados e infraestrutura e novas maneiras de pensar e proceder. Também demanda novos quadros ou arquiteturas concebidas de muitas inovações menores. As inovações sociais usualmente se voltam contra as barreiras e adversidades de um velho modelo. Precusores podem contornar essas barreiras, mas à medida que elas aumentam podem depender da criação de novas conjunturas para promover as inovações economicamente viáveis. Estas condições contemplam novas tecnologias, modelos institucionais, as cadeias de fornecimento, as habilidades e quadros regulamentares e fiscais. O processo de inovação sistêmica geralmente contempla mudanças do setor público, do setor privado, da economia e das famílias, geralmente ao longo de maiores períodos de tempo.

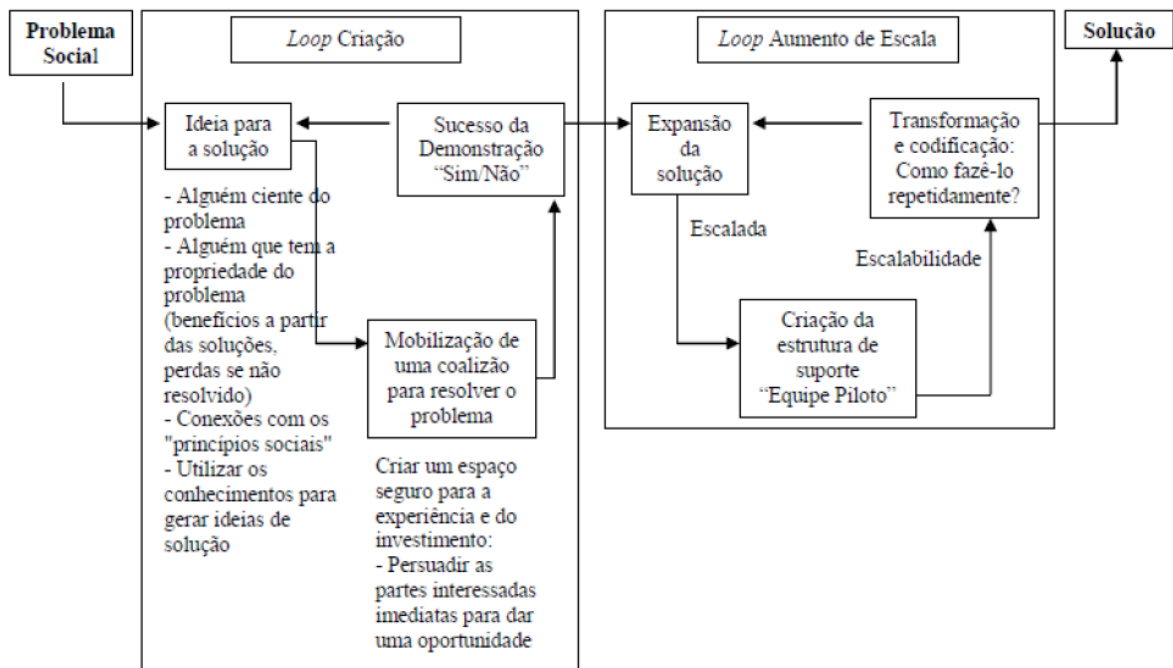
Murray *et al.*, (2010) ressaltam que estes estágios nem sempre ocorrem de forma sequencial, havendo ciclos que os retroalimentam e proporcionam *feedbacks* entre eles. Embora o modelo proposto possa transparecer um formato linear, o desenvolvimento de inovações sociais é mais parecido com múltiplas espirais e o processo de estágios é interativo e sobreposto. Eles fornecem uma estrutura eficaz para refletir acerca dos diferentes tipos de apoio que os inovadores e inovações necessitam para crescimento.

Neumeier (2012) também propôs um modelo de processual da inovação social, pautado em três estágios: i) problematização (ator ou grupo de atores decidem mudar um comportamento); ii) manifestação do interesse (atores reconhecem o comportamento alterado e tornam-se interessados); iii) delimitação e coordenação (negociação entre os atores que definirão o comportamento a ser adotado e os próximos passos).

O processo de inovação social de Cunha e Benneworth (2013) está alicerçado em uma revisão de alguns processos desenvolvidos por outros pesquisadores da área, entre os quais Mulgan (2006) e Neumeier (2012). Eles propõem um quadro (Figura 4) para o processo de inovação social baseado em processos de inovação não-lineares em que definiram a existência de sete estágios: 1) geração de ideia (necessidade de descobrir a solução para um problema social); 2) criação de um espaço protegido (desenvolver um plano para implementação); 3) demonstração (aplicação da nova solução para permitir a avaliação da viabilidade da ideia); 4) decisão para expansão (se a solução pode ser ampliada e como deverá ser feito); 5) instalação de coalizão de apoio (estrutura de apoio de uma equipe piloto para melhoria da solução inovadora); 6) codificação (extrapolação da solução da inovação social para aplicação em outros contextos); 7) difusão (propagação e partilha da nova solução).

Cunha e Benneworth (2013) destacam alguns pontos: a) há circunstâncias e tensões no decorrer do processo de inovação social e não existem caminhos dados com antecedências; e b) independentemente dessas circunstâncias, é possível reconhecer alguns padrões que emergem a partir de vínculos, alinhamentos e redes. Em outras palavras, há uma coevolução de inovação social e da sociedade e/ou empresas. Dessa forma, os autores reconhecem que embora os diferentes estágios do processo podem acontecer de forma sequencial, é mais provável que *loops* e *feedbacks* possam emergir ao longo do processo. Na realidade, identificam dois *loops*: a) o *loop* criação (que corresponde às primeiras três fases); e b) o *loop* de aumento de escala (que corresponde às três fases seguintes do processo).





**Figura 4.** Framework do processo de inovação social  
 Fonte: Adaptado de Cunha e Benneworth (2013, p. 16).

A primeira fase diz respeito à geração de ideias. Após um problema social ser identificado, existe a necessidade de descobrir uma solução que possa solucionar este problema. Geralmente, é possível que diversos atores estejam envolvidos neste estágio (Cunha & Benneworth, 2013), como por exemplo alguém com consciência do problema, que tenha domínio da extensão do mesmo e pode se favorecer de sua solução ou fracasso, se não resolvido. Dado que um elemento crítico para o sucesso de uma solução é a sua originalidade, é provável que uma ampla gama de soluções venha a emergir posteriormente a esta abordagem. Ademais, as soluções sugeridas devem estar vinculadas aos “princípios sociais” e a utilização do conhecimento para desenvolver uma ideia para uma solução.

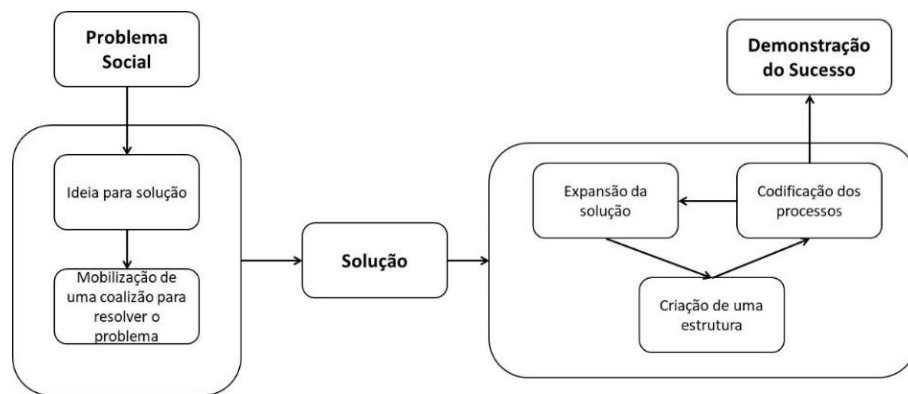
Cunha e Benneworth (2013) mencionam que a segunda fase do processo de inovação social diz respeito a criação de um ambiente protegido. Depois do mapeamento de potenciais soluções, torna-se necessário realizar um plano para a sua implementação e a criação de uma aliança imediata para essa solução, o que implica a criação de um ambiente protegido para realização do experimento e aplicação desse plano de ação. É necessário persuadir as partes interessadas que a solução projetada pode ser eficaz, uma vez que não existe garantias de que a solução será bem sucedida, dado o grau de complexidade dos problemas. A terceira fase consiste na demonstração, que está relacionada à aplicação da nova solução em uma ou mais instâncias específicas do problema a ser solucionado, de maneira avaliar se a ideia possui

viabilidade e pode funcionar efetivamente. É o período de convencimento dos atores envolvidos e da mobilização dos recursos necessários para implantação (Cunha & Benneworth, 2013).

A quarta etapa diz respeito a decisão de expansão. Após a demonstração de sucesso, Cunha e Benneworth (2013) mencionam o surgimento de dois questionamentos: i) A solução é passível de escala? b) De que forma deve ser configurada esse dimensionamento? Estas são reflexões importantes, pois a partir de uma resposta positiva ao primeiro questionamento torna-se plausível conseguir um compromisso significativo de recursos e de mobilização para a sua concretização. Dessa forma um novo ciclo se inicia, do aumento de escala (*up-scaling*), que engloba esta fase e as duas etapas seguintes. Se a decisão de expandir for adotada, a quinta etapa consiste na instalação de uma aliança de apoio. Deve-se proporcionar a criação de uma estrutura de suporte e o estabelecimento de uma “equipe-piloto”, com a finalidade de desenvolver e aprimorar a solução inovadora. Em paralelo, é pertinente a conservação do ambiente protegido para observação (Cunha & Benneworth, 2013).

A sexta etapa diz respeito à codificação. Esta fase pretende contribuir para a expansão da escala da solução, que consiste em identificar se a solução é passível de ser replicada em outros contextos. Na realidade, a escala de uma solução transmite o sentido de que mais atores ou empresas estão envolvidos na aplicabilidade desta solução em novos contextos, locais ou circunstâncias. Em vista disso, é relevante a transformação por meio de uma escala pequena, bem como a codificação da solução para possibilitar a capacidade da expansão (Cunha & Benneworth, 2013). Por fim, a última fase do processo de inovação social corresponde à difusão da solução desenvolvida, por meio da partilha da nova solução. Neste cenário, Cunha e Benneworth (2013) indicam que uma nova solução somente é difundida se for reconhecida por uma parcela significativa da sociedade por auxiliar a solucionar um problema social crítico. No final do processo de inovação social se alcança o resultado, que se configura como a solução do problema inicial diagnosticado.

Com base na consideração proposta pelos autores supracitados em relação ao processo de inovação social, D’Amario (2018) propôs um modelo processual simplificado (Figura 5), que pode ser dividido em duas fases. A primeira diz respeito a identificação do problema social, o desenvolvimento da ideia na busca de soluções concretas para problemas sociais, a mobilização de esforços para solução e propagação da ideia. Já na segunda etapa, se aborda a questão da amplitude da solução por meio da criação de estruturas que permitam sua respectiva utilização de forma acessível, bem como na codificação dos processos para determinar uma solução efetiva.



**Figura 5.** Modelo sobre o processo de inovação social

Fonte: D’Amario (2018) com base nas considerações de Mulgan (2006), Neumeier (2012) e Cunha & Benneworth (2013).

## 2.5 Diagnóstico empresarial: matriz SWOT

Dutra (2014) ressalta que, devido à característica interdisciplinar da análise SWOT, é possível adaptá-la a diferentes áreas de investigação, como podemos observar no setor têxtil em Hennig et al. (2012), na análise um restaurante universitário em Sousa e Silva (2015), no setor fitness em Souza et al. (2010), no setor de fast food em Bornia *et al.* (2007), em empresa de software em Michelon et al. (2006), etc.

Na literatura internacional, pesquisas no campo da inovação social com a utilização da matriz SWOT como em Grzeszczyk e Klimek (2018) que discutem e apresentam um modelo de avaliação de projetos de inovação social, indicando possíveis direções para futuras pesquisas sobre novos instrumentos úteis nos processos de avaliação de tais projetos. Em Vasin, Gamidullaeva e Rostovskaya (2017) observou-se o estudo de mecanismos para o desenvolvimento da inovação social, que podem ser introduzidos e implementados com sucesso na Rússia e para investigar experiências estrangeiras de inovação social identificando melhores práticas na criação das condições necessárias para desenvolver inovações sociais, organizar processos de inovação e promover inovações sistêmicas. Benevides *et al* (2018) tratam das estratégias de inovação social focadas no conceito de turismo receptivo e hospitalidade em Rondônia. Possíveis parcerias público-privadas com o terceiro setor e sociedade podem juntas criar um ideal forma de intervenção na sociedade a partir do diagnóstico com a utilização da matriz SWOT. Portanto, a análise SWOT é uma ferramenta que vem sendo aplicada a diferentes contextos.

Segundo Cruz *et al.* (2015) nenhum método atenderá todos as exigências durante a realização de uma análise estratégica, mas esse ponto dependerá da profundidade da análise,

posição da organização no segmento que atua, suas características e das necessidades do tomador de decisão. Além disso, a partir das análises realizadas com a SWOT, a organização pode compreender as ações que devem ser modificadas, quais medidas devem ser instauradas e que estratégias devem ser utilizadas para que a organização consiga seus objetivos e metas.

Dantas e Melo (2008) apontam que o termo SWOT, advindo do inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) elaborado por dois professores da Universidade de Harvard, Kenneth Andrews e Roland Christense. As forças e fraquezas do ambiente são configuradas em decorrência da posição atual da organização e estão vinculadas aos fatores internos. Os pontos fortes representam os recursos que podem aprimorar o desempenho e pontos fracos representam as falhas que podem comprometer a competitividade, eficiência ou recursos financeiros. As oportunidades e ameaças, vinculadas aos fatores externos, representam um processo de antecipação do futuro.

Em relação a análise SWOT, é possível que sua utilização seja direcionada para auxiliar no desenvolvimento de estratégias, podendo ser empregadas em várias situações, tais como análise de sistemas de integração, fluxo de informação, melhoria de rotinas e processos, *etc* (Kotler & Keller, 2006). Nesse sentido, Ferrell e Hartline (2009) apontam que as principais prerrogativas da aplicação dessa análise, são: a) simplicidade; b) custos menores; c) flexibilidade; d) integração e síntese de diversas informações; e) colaboração e troca de informações.

Em relação a simplicidade, a análise SWOT não demanda um alto de custo de treinamento extensivo e nem de tantas habilidades técnicas para sua aplicação eficaz. Assim, o analista que está realizando o diagnóstico deve possuir uma compreensão mais abrangente acerca da organização e do segmento que a mesma está inserida, bem como do conhecimento em alto nível de detalhamento sobre a natureza de suas operações.

Acerca dos custos menores, além de não demandar treinamento tão intensivo, se reduz custos que podem ser agregados ao planejamento estratégico. Sobre a flexibilidade, a análise SWOT pode proporcionar melhorias na qualidade do planejamento estratégico de uma organização, mesmo sem contar com amplos sistemas de informações mercadológicas (Cruz *et al.*, 2015).

Por fim, em termos de natureza qualitativa e quantitativa, conhecidas ou adquiridas, e de diferentes fontes de dados distintas, a análise SWOT pode acrescentar à transformação da diversidade de informações. Além disso, favorece a colaboração entre os atores envolvidos nas diferentes áreas funcionais da organização (Ferrell & Hartline, 2009).

Para Melo *et al.* (2010) as dificuldades identificadas pelos gestores na Análise SWOT: a) mais dificuldade de perceber as forças do que aquilo que identificam como errado na organização; b) assumir que os gestores sempre têm as informações e o conhecimento que lhes permitem compreender as principais forças ou fraquezas da organização; c) a implementação da estratégia pode depender do poder e da influência dos envolvidos, portanto, deve ser direcionado com os gestores; d) efeitos descritos como fraquezas, porém sem identificação das principais causas.

Nessa pesquisa será utilizada a perspectiva de Dutra (2014), que propõe adaptar a análise SWOT realizada a partir da avaliação que ajuda as organizações a realizar planejamentos estratégicos para compreender a si mesma e seu entorno. É efetivada por elaboração de mapeamento dos pontos fortes, fracos do ambiente interno e oportunidade e ameaças externas da organização, com a finalidade de concretizar as ações estratégicas formuladas (Martins *et al.*, 2013; Paliwal, 2006).

Na literatura, pode-se encontrar variadas pesquisas que se utilizaram na análise SWOT, muitas vezes conjugadas a outros métodos de investigação, com o objetivo de entender e identificar possibilidades de melhoria ou ainda produzir trabalhos futuros. No Brasil, podem ser mencionados diversos trabalhos aplicados a diversos setores e contextos (Scheidegger *et al.*, 2015).

### 3. Modelo conceitual e proposições da pesquisa

Entendendo que a Escola de Samba Mancha Verde é uma instituição inserida em um ambiente que demanda o envolvimento de pessoas para realização de atividades culturais, existe um problema crônico no que se refere a participação da comunidade. Por isso, essa pesquisa defende que se apropriar das premissas teóricas da inovação social pode permitir o fomento das práticas sociais, visando melhorar as necessidades emergenciais e os problemas do contexto social ao qual a escola de samba Mancha Verde pertence, uma vez que as práticas sociais da escola precisam ser socialmente aceitas e propagadas.

Para análise desta proposta de pesquisa, as cinco principais dimensões da inovação social são essenciais para avaliar as relações identificadas (Figura 6). Por essa razão será utilizado o modelo de Howaldt *et al.*, (2014) para configurar a aplicação empírica do conceito de inovação social na Escola de Samba Mancha Verde.

Há cinco dimensões-chave da inovação social que afetam o potencial das inovações dessa natureza, tanto em termos de alcance quanto de impacto. São eles: a) conceitos e entendimentos da inovação social, incluindo a relação com a tecnologia e inovação empresarial; b) necessidades e desafios da sociedade; c) atores, redes e governança (incluindo o papel do empreendedorismo social redes, envolvimento do usuário) de mudança social e desenvolvimento; d) dinâmica do processo; e) recursos, capacidades e restrições, incluindo finanças e regulamentações das indústrias financeiras, recursos humanos, capacitação.



**Figura 6.** As dimensões da inovação social  
Fonte: Adaptado de Howaldt *et al.*, (2014)

Em relação a dimensão conceito da inovação social, Howaldt *et al.*, (2014) revelam uma variedade e diversidade de inovação social por meio de diferentes iniciativas e práticas dos conceitos, abordagens, processos e envolvimento dos atores. A suposição de que o conceito de inovação social não pode ser limitado a um foco, seja empreendedorismo social ou economia social demonstra que ampliar a perspectiva é crucial para a compreensão do conceito em sua totalidade. Uma ampla gama de atores está envolvida nas iniciativas mapeadas de inovação social. Os resultados dos estudos de Howaldt *et al.*, (2014) sustentam o papel substancial das iniciativas de inovação social atribuídas às organizações da sociedade civil. Assim formulou-se a seguinte proposição:

**Proposição 1:** Há necessidade de um conceito de inovação social na escola de samba Mancha Verde que abranja diferentes setores, vários tipos de parceiros, campos de políticas e temas transversais, bem como envolvimento do usuário e recursos humanos, como uma força motriz e pré-condição necessária para promoção das inovações sociais.

Projetos e iniciativas sociais inovadores objetivam abordar as necessidades sociais e os desafios da sociedade, em vez de focarem exclusivamente no sucesso e lucro econômico. Referindo-se a uma distinção introduzida pela *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA) de que “a dimensão do produto se refere ao tipo de valor ou produto que a inovação social deve oferecer: um valor menos preocupado com o mero lucro e incluindo várias dimensões da medição do produto” (BEPA 2010, p. 26), existem três níveis sociais nos quais a produção pode ocorrer. Nesse entendimento, inovações sociais podem: a) responder às demandas sociais que tradicionalmente não são atendidas pelo mercado ou pelas instituições existentes e são direcionadas a grupos vulneráveis da sociedade; b) responder aos desafios sociais em que a fronteira entre o social e o econômico se conflitam e são direcionados para a sociedade como de forma geral e; c) contribuir para a reforma da sociedade, na direção de uma arena mais participativa, em que empoderamento e aprendizado são fontes e resultados do bem-estar”.

Boa parte das iniciativas não aborda apenas um nível social, mas combinações diferentes. Ao mesmo tempo, o nível social abordado pelas iniciativas varia nos diferentes domínios políticos, com um forte enfoque nas necessidades sociais (Jürgen Howaldt *et al.*, 2014). Embora a mudança sistêmica desempenhe um papel menos relevante em todos os campos da política, as diferenças entre os campos são relevantes. Assim formulou-se a seguinte proposição:

**Proposição 2:** A necessidade de responder a um desafio societal específico ou a uma demanda social local é a principal motivação e o gatilho para iniciar e administrar uma inovação social na escola de samba Mancha Verde.

O potencial e o desenvolvimento de inovações sociais são baseados nos recursos, capacidades, fatores e restrições que as organizações possuem. Howaldt *et al.*, (2014) revelam a existência de uma ampla gama de diferentes recursos financeiros e de pessoal que incluem voluntários, funcionários, consultores, *etc*) que constituem a base para iniciativas de inovação social. Podem existir diferenças em termos de orçamentos com as quais as iniciativas podem lidar e uma variedade de fontes de financiamento. As principais fontes de financiamento são contribuições internas das iniciativas (contribuições próprias e de parceiros estratégicos) complementadas por financiamento público (nacional e regional). A sociedade civil, por meio das fundações, capital filantrópico e doadores individuais, também são fontes de financiamentos relevantes. As fontes de financiamento relacionadas à economia (doações de empresas privadas, retorno econômico de produtos ou serviços próprios, taxas de participação e financiamento de menor relevância) complementam o quadro geral de uma combinação diversificada de fontes de financiamento. Assim, para investigação dessa pesquisa formulou-se a seguinte proposição:

**Proposição 3:** Há a necessidade da articulação entre recursos humanos e financeiros que permitam o desenvolvimento das inovações sociais na escola de samba Mancha Verde. A falta de pessoal e as lacunas de conhecimento também podem ser vistas como barreiras relevantes.

A abordagem da dinâmica no campo prático permite analisar os processos de difusão além do micronível de potenciais estudos de caso da inovação social em pequena escala, bem como avaliar grupos de usuários de forma mais ampla e se os momentos de transformações sociais foram concretizadas. Ao mesmo tempo, a abordagem permite estudar a interação entre desenvolvimentos em micro ou pequena escala e sua propagação no nível macro. Howaldt *et al.*, (2014) reforçam que, nas inovações sociais, estima-se que aproximadamente 50% das soluções são originalmente desenvolvidas pelos parceiros, enquanto as demais são adotadas a partir de outras iniciativas. Enquanto a pesquisa tradicional sobre inovação social e difusão oferece explicações *ex post facto* de como as inovações individuais acabaram na prática social, o objetivo aqui é desenvolver abordagens para compreender a gênese das inovações a partir do amplo leque de práticas sociais. Vale se atentar que deve ser dada a múltiplos fluxos de



inovação, alimentados por uma interação baseada em invenção e/ou imitação. Existe uma forte interatividade presumida no processo de inovação, em que a imitação e adoção de soluções de outros projetos e iniciativas desempenham um papel importante e criam novos fluxos de inovação que se reforçam mutuamente. Isso nos dá uma importante indicação de que a imitação, o aprendizado e a adaptação devem desempenhar um papel nessa dinâmica. Assim formulou-se a seguinte proposição:

**Proposição 4:** Neste nível de campos de práticas como conjuntos conectados de inovações sociais, espera-se que tanto por processos de imitação, adaptação ou desenvolvimento de soluções originais a relação com a mudança social se torne mais clara também a partir de uma perspectiva empírica na escola de samba Mancha Verde.

Juntamente com a crescente importância da inovação social e a crescente variedade de atores envolvidos no processo de inovação, é possível perceber uma crescente conscientização da complexidade dos processos de inovação. Além de demandas crescentes no que diz respeito à gestão e governança. Nesse sentido, Scopetta (2014) traz o questionamento sobre quais estruturas de governança apóiam o crescimento de inovações sociais em ações combinadas. Para desenvolver o potencial da inovação social, é importante desenvolver um entendimento abrangente da mesma. Considerando a complexidade dos processos de inovação, se faz necessário concentrar por um lado na dinâmica intersetorial da inovação social e na diversidade de atores e em seus papéis e funções no processo de inovação (sua interação em redes), e por outro, na estrutura. A governança como um processo refere-se à própria iniciativa de inovação social praticada pela organização. Os níveis analisados compreendem a gestão estratégica e operacional, a estrutura de implementação e o histórico organizacional. Assim, formulou-se a seguinte proposição:

**Proposição 5:** Examinando essas iniciativas com colaboração em rede, pode ser revelado que a maioria das inovações sociais na escola de samba Mancha Verde se desenvolva por pequenas redes de atores, iniciativas em rede composta por mais atores, mas não se caracterizem por redes maiores.

É importante ressaltar que as inovações sociais são práticas alternativas, ou novas variações, não necessitando serem novidades completas, mas se caracterizando como um ‘*input*’ para melhoria social que em determinada localidade sejam opostas às práticas predominantes,

implicando em mudanças estruturais (Jaeger-Erben, Rückert-John, & Schäfer, 2015). As próprias práticas sociais e arranjos dos atores e das instituições podem ser caracterizadas como inovações sociais. Dessa forma, a inovação social contempla uma característica multidisciplinar, incorporando diferentes setores e campos de atuação. Não obstante, a literatura sobre essa temática ainda está em processo contínuo de consolidação, não havendo um corpo unificado e diferenciado desse conhecimento (Agostini *et al.*, 2017).

As cinco principais dimensões da inovação social são essenciais para avaliar as relações identificadas. Posteriormente, pesquisas empíricas na escola de samba Mancha Verde serão aplicadas para classificar o que pode ser observado na realidade social nesta tipologia de inovação social.

## 4. Procedimentos metodológicos

### 4.1 Método e natureza da pesquisa

Para atender ao objetivo proposto nesta dissertação, foi adotada a perspectiva da abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa possibilita responder às questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que os estudos se desenvolvem. Um fenômeno pode ser melhor avaliado no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado em uma perspectiva mais integrada (Merriam, 2009).

Os métodos qualitativos tem por objetivo explicar o porquê das coisas, expondo o que convém ser realizado, mas não quantificam os valores e nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (Merriam, 2009). O processo de pesquisa dos pesquisadores qualitativos é emergente. Isso significa que o plano inicial para pesquisa não pode ser rigidamente prescrito, e que todas as fases do processo podem mudar ou se deslocar depois que o pesquisador entrar no campo e começar a coletar os dados (Creswell, 2010).

Na pesquisa social é possível agrupar as mais diversas investigações em três níveis: a) pesquisa exploratória; b) pesquisa descritiva; c) pesquisa explicativa. No que concerne à pesquisa exploratória o objetivo consiste em proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato ou temática com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses que possam ser investigadas em estudos posteriores. Em relação à pesquisa descritiva, seu objetivo principal é a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento das relações entre variáveis (Blaikie, 2009; Gil, 1995), sendo estruturadas com hipóteses ou questões norteadoras definidas. De acordo com Gil (1995), inúmeros estudos podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização das técnicas padronizadas de coleta de dados.

Ainda que a pesquisa envolva essas duas etapas, ela pode ser considerada exploratória. O fato de ser exploratória se dá devido à busca de informações que permitam compreender com mais precisão as dimensões da inovação social. A partir da exploração e compreensão destas relações, estabelecidas *a priori* nesta dissertação, o objetivo foi analisar as proposições teóricas a serem investigadas na pesquisa qualitativa (Blaikie, 2009). Como pesquisa descritiva, procura descrever as dimensões que são predominantes no modelo de inovação social e como elas podem se refletir na formulação de um plano estratégico de captação de pessoas.

#### 4.2 *Locus do estudo e unidade de análise*

Em meados do ano de 1995, a Mancha Verde decidiu participar do Carnaval, acertando sua participação junto à União das Escolas de Samba Paulistanas (UESP), e alterando seu estatuto. Porém, devido a um evento marcado por uma confusão generalizada entre adeptos da Mancha Verde e da Torcida Independente (vinculada ao São Paulo Futebol Clube) na Copa São Paulo de Futebol Júnior, a justiça decretou ainda naquele ano, a extinção do então Grêmio Recreativo Esportivo Cultural Torcida Mancha Verde como pessoa jurídica.

Como os integrantes da torcida continuaram se reunindo após isso, para que continuassem a poder fazê-lo de modo oficial, em 18 de outubro de 1995 assinaram a oficialização do Grêmio Recreativo Cultural Bloco Carnavalesco Mancha Verde. Embora a Mancha como escola de samba tenha sido criada com novos CNPJ e estatuto, seus integrantes a consideram como a continuação da extinta torcida.

Quando o pesquisador conseguir uma definição acerca da unidade de análise, Yin (2005) salienta que o mesmo não deve considerá-la definitiva. Em outras palavras, a escolha da unidade de análise juntamente com outras escolhas metodológicas desta dissertação pode ser revisitada em decorrência dos achados que emergirem durante a etapa de coleta de dados. Vale ressaltar que em algumas situações a unidade de análise pode ser definida de um modo, mas o fenômeno que está sendo investigado demandar uma definição distinta. Tendo em vista essa potencial dificuldade, o autor orienta que o pesquisador deve se utilizar de práticas que permitam a discussão do objeto de estudo com outros pesquisadores da área, e uma vez estabelecida a definição geral, deve-se considerar a unidade de análise (Yin, 2005).

Para esta dissertação a unidade de análise será a organização *Grêmio Recreativo e Cultural Escola de Samba Mancha Verde*. A opção por esta unidade de análise foi baseada no tipo de atuação desta organização, que tem por objetivo desenvolver ações sociais como uma potencial estratégia para trazer membros das comunidades adjacentes. Vale reforçar que mesmo que a pesquisa tenha por objetivo trazer a percepção dos assistentes sociais que atuam diretamente nas comunidades, a unidade de análise se volta para como os gestores dessa organização podem direcionar as capacidades e os recursos por meio de projetos de inovação social para alavancar o envolvimento das pessoas. É importante salientar que são contabilizadas dez comunidades adjacentes em torno da Escola de Samba Mancha Verde, nas quais diversos agentes sociais atuam com finalidade de propiciar melhores condições, mediante políticas governamentais, na execução de trabalhos sociais e educativos com jovens e seus familiares, bem como o desenvolvimento de atividades socioeducativas e de convivência para socialização.

### 4.3 Estratégia de coleta de dados e sujeitos da pesquisa

Conforme Merriam (2009), uma das fontes mais representativas de informações são as entrevistas. É a partir delas que o pesquisador consegue descobrir as experiências que os sujeitos vivenciaram, e seu caráter espontâneo permite que o pesquisador questione tanto os informantes-chave sobre os fatos quanto o ponto de vista deles acerca de determinados eventos. Nesta dissertação, durante a pesquisa qualitativa, a preocupação é direcionada aos respondentes, no intuito de que revelem suas próprias interpretações. Nesse sentido, foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas semiestruturadas para serem aplicados com: a) presidente e diretores da escola de samba Mancha Verde; b) assistentes sociais que atuam nas comunidades adjacentes. Os roteiros tiveram um conjunto de questões estruturadas a fim de se obter informações específicas desejadas de todos os envolvidos. Merriam (2009) afirma que grande parte da entrevista é conduzida por uma série de questões a serem exploradas, não importando a ordem ou a aderência semântica.

Com a finalidade de atender a questão de pesquisa e os objetivos desta dissertação, a coleta de dados dessa pesquisa foi conduzida pessoalmente por esta pesquisadora mediante visita a sede da Escola de Samba Mancha Verde nos meses de julho e agosto de 2020. Ainda, nesta etapa foram realizadas entrevistas com base em um roteiro de entrevistas semiestruturadas com presidentes, diretores e coordenadores da respectiva organização. Paralelamente, foi aplicado o roteiro de entrevistas semiestruturadas com os agentes sociais das comunidades circunvizinhas em local de trabalho ou ambientes alternativos. A escolha dos entrevistados, tanto dos sujeitos da escola de samba quanto dos agentes sociais, foi baseada no critério de acessibilidade fornecida à pesquisadora, bem como a busca pela apresentação de uma visão ampla das ações da escola de samba junto à comunidade. A Tabela 4 apresenta um perfil dos sujeitos de pesquisa.

**Tabela 4.** Perfil dos sujeitos entrevistados

| Sujeitos | Comunidade/Escola de Samba | Idade   | Sexo | Formação                           | Tempo de Envolvimento | Função               |
|----------|----------------------------|---------|------|------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| E1       | Escola de Samba            | 34 anos | M    | Superior Completo em Marketing     | 20 anos               | Diretor de Alegorias |
| E2       | Escola de Samba            | 43 anos | M    | Técnico em Segurança do Trabalho   | 12 anos               | Diretor de Ala       |
| E3       | Escola de Samba            | 37 anos | M    | Superior Completo em Administração | 8 anos                | Diretor de Harmonia  |
| E4       | Escola de Samba            | 39 anos | M    | Superior Completo em Administração | 25 anos               | Diretor de Torcida   |

|    |            |         |   |                                       |         |                   |
|----|------------|---------|---|---------------------------------------|---------|-------------------|
| E5 | Comunidade | 35 anos | F | Superior Incompleto em Serviço Social | 20 anos | Líder comunitário |
| E6 | Comunidade | 48 anos | M | Ensino Médio                          | 30 anos | Líder comunitário |
| E7 | Comunidade | 47 anos | M | Ensino Fundamental                    | 25 anos | Líder comunitário |

Fonte: o autor (2021).

#### 4.4 Técnica de análise

Uma das abordagens qualitativas mais frequentes do tratamento de dados é denominada análise de conteúdo. Os procedimentos da análise de conteúdo operam diretamente no texto ou nas transcrições da comunicação humana, podendo empregar operações tanto qualitativas quanto quantitativas (Bardin, 2006; Weber, 1990). Portanto, nesta etapa da pesquisa será realizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2006) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, quantitativos ou não, a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos.

O desenvolvimento da análise de conteúdo foi dividido nas etapas de identificação de pontos-chave, formação das unidades de significado, formação das categorias e resultados. No que se refere aos pontos-chave foi realizada a identificação, com a finalidade de evidenciar as palavras, expressões e períodos mais citados pelos sujeitos desta pesquisa. Ressalta-se que a identificação dos pontos-chave se baseou nos tópicos abordados pelos entrevistados, uma vez que foram aplicadas perguntas abertas para que os sujeitos respondessem da melhor maneira possível sobre a temática.

Após a definição dos pontos-chave, foram identificados os elementos considerados intermediários da análise de conteúdo, que são nomeados “unidades de significado” (Bardin, 2006). A ideia central das unidades de significados consiste no agrupamento das principais ideias transmitidas pelos sujeitos da pesquisa. Bardin (2006) reforça que, em primeiro lugar, o agrupamento deve ser efetuado de acordo com a ordem das perguntas, e, em seguida, por similaridade de respostas dadas nos diversos pontos de vista dos informantes. Dessa forma, as unidades de significado devem ser criadas e nomeadas com base na similaridade das abordagens acerca das temáticas e na frequência que elas sejam relatadas pelos sujeitos entrevistados da escola de samba mancha verde e das comunidades circunvizinhas.

Por fim, as unidades de significados foram agrupadas para a formação das categorias finais dessa pesquisa, definidas *a priori* no modelo conceitual de Jürgen Howaldt et al., (2014). Bardin (2006) denomina essa etapa “categorização”, em razão de representar classes que reúnem um conjunto de elementos (unidades de significado) sob um título universal, devido aos aspectos comuns desses elementos. Para a elucidação das categorias foram realizados agrupamentos mediante critérios semânticos, sintáticos, expressivos e léxicos. Tendo como objetivo facilitar o processo interpretativo, de modo a organizar os dados qualitativos na sistematização exigida por Bardin (2006), utilizou-se o *software* NVivo 12 para realizar o tratamento dos dados.

#### **4.5 Operacionalização das variáveis para fase qualitativa**

A Tabela 5 apresenta uma matriz, cujo objetivo é trazer o relacionamento teórico operacional envolvendo o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as perguntas que foram utilizadas para compor o questionário semiestruturado, os autores que embasaram a construção dos tópicos da matriz e a técnica de análise aplicada nesta dissertação.

**Tabela 5. Matriz teórico-empírica**

| <b>Tema:</b> Inovação Social na Escola de Samba Mancha Verde   |   |  |  |                         |
|--|---|--|--|-------------------------|
| <b>Problema de pesquisa:</b> Quais os elementos da inovação social podem ser utilizados para gerar uma estratégia de captação de membros das comunidades circunvizinhas para Escola de Samba Mancha Verde?                         |   |  |  |                         |
| <b>Objetivo geral:</b> Analisar os elementos de inovação social utilizados para desenvolver uma estratégia de captação de membros das comunidades circunvizinhas para participação nas atividades da Escola de Samba Mancha Verde. |   |  |  |                         |
| <b>Objetivos específicos</b>   | <b>Perguntas/Dimensões do Modelo</b>  | <b>Tópicos teóricos observados</b>   | <b>Autores</b>   | <b>Técnica aplicada</b> |
| Entender os recursos e as capacidades que a Mancha Verde possui e pode proporcionar as comunidades adjacentes;   | APÊNDICE A<br>- Conceitos e entendimentos da inovação social;<br>- Recursos, capacidades e restrições.  | Recomposição /Reconstrução / Exclusão/ Mudança Relações sociais / Recursos físicos/ Pessoas / Estrutura/ Dificuldades de Implantação.          | (Avelino <i>et al.</i> , 2014; Cloutier, 2003; J. Howaldt <i>et al.</i> , 2016; Jürgen Howaldt <i>et al.</i> , 2014; Jürgen Howaldt & Schwarz, 2010; Tardif & Harrisson, 2005) | Análise de Conteúdo     |
| Compreender as necessidades sociais das comunidades circunvizinhas;  | APÊNDICE A/ APÊNDICE B<br>- Necessidades e desafios da sociedade;<br>- Atores, redes e governança.  | Movimentos cooperativos/ comunitários/ associativas<br>Sociedade civil/ Estado<br>Identidade/Valores/Normas/<br>Organizações/Economia social.  | (Avelino <i>et al.</i> , 2014; Cloutier, 2003; J. Howaldt <i>et al.</i> , 2016; Jürgen Howaldt <i>et al.</i> , 2014; Jürgen Howaldt & Schwarz, 2010; Tardif & Harrisson, 2005) | Análise de Conteúdo     |
| Compreender as principais dificuldades que afetam MV para captação dos membros das comunidades;  | APÊNDICE A<br>- Dinâmica do processo.   | Complexidade /Incerteza /Resistência / Compromisso /Inflexibilidade Institucional / Avaliação/ Participação Mobilização/Aprendizagem.          | (Avelino <i>et al.</i> , 2014; Cloutier, 2003; J. Howaldt <i>et al.</i> , 2016; Jürgen Howaldt <i>et al.</i> , 2014; Jürgen Howaldt & Schwarz, 2010; Tardif & Harrisson, 2005) | Análise de Conteúdo     |
| Elaborar do diagnóstico para captação de membros das comunidades para participação nas atividades da Escola de Samba.  | APÊNDICE A/ APÊNDICE B<br>- Conceitos e entendimentos da inovação social;<br>- Necessidades e desafios da sociedade;<br>- Atores, redes e governança;<br>- Dinâmica do processo;<br>- Recursos, capacidades e restrições. | Forças/ Ameaças / Oportunidades / Fraquezas / Aprendizagem / Parcerias / Investimento / Recursos / Capacidades / Competências / Transformação. | (Avelino <i>et al.</i> , 2014; Cloutier, 2003; J. Howaldt <i>et al.</i> , 2016; Jürgen Howaldt <i>et al.</i> , 2014; Jürgen Howaldt & Schwarz, 2010; Tardif & Harrisson, 2005) | SWOT                    |

Fonte: a autora (2021).

Nota<sup>1</sup>: Nos APÊNDICES ‘A’ e ‘B’ apresentam-se as perguntas relativas as dimensões analíticas do modelo.



## 5. Análise dos dados

Esta seção trata das análises de dados originários das entrevistas com os diretores da Escola de Samba Mancha Verde consideradas na pesquisa. O desenvolvimento da análise de conteúdo foi dividido em estágios de identificação de pontos-chave, formação das unidades de significado, formação das categorias e resultados. Tendo como finalidade facilitar o processo interpretativo de modo a organizar os dados qualitativos na sistematização exigida por Bardin (2006), utilizou-se o *software* NVivo 12 para realizar o tratamento dos dados.

Preliminarmente foi criada uma base de dados com todas as informações pertinentes às entrevistas transcritas e gravadas para pesquisa qualitativa. Em seguida, para se obter as palavras, expressões e períodos mais citados utilizou-se a opção “análise de frequência” para obtenção do número preciso de recorrência dos termos e palavras. Posteriormente foi criado o *node* e os respectivos *tree nodes* (Figura 7) decorrentes do processo de construção do modelo conceitual e do estabelecimento das categorias *a priori* durante a etapa de fundamentação teórica.

| Nome                               | Arquivos | Referências | Criado em        | Criado por | Modificado em    | Modificado por |
|------------------------------------|----------|-------------|------------------|------------|------------------|----------------|
| Inovação Social                    |          | 0           | 06/03/2021 16:43 | FLC        | 06/03/2021 16:43 | FLC            |
| Atores, Redes e Governança         |          | 7           | 06/03/2021 16:45 | FLC        | 23/03/2021 01:31 | FLC            |
| Conceitos e Entendimentos          |          | 7           | 06/03/2021 16:44 | FLC        | 23/03/2021 01:30 | FLC            |
| Dinâmica de Processos              |          | 7           | 06/03/2021 16:45 | FLC        | 23/03/2021 01:43 | FLC            |
| Necessidades e Desafios            |          | 6           | 06/03/2021 16:44 | FLC        | 22/03/2021 21:51 | FLC            |
| Recursos, Capacidades e Restrições |          | 7           | 06/03/2021 16:45 | FLC        | 23/03/2021 01:19 | FLC            |

**Figura 7.** Categorização dos trechos das entrevistas nos *nodes* e *tree nodes*

**Fonte:** a autora (2021).

Em ato contínuo, na própria base do NVivo 12, as entrevistas foram lidas gradativamente pela autora e mediante o resultado da similaridade e frequência de palavras que os trechos das entrevistas retratavam, foram feitas anotações visando formar as unidades de significado. E, por fim, após a construção das unidades de significado, os trechos foram delimitados em suas respectivas categorias.

Dessa forma para o *tree node* referente ao construto inovação social foram incorporados cinco nodes: i) conceitos e entendimentos; ii) necessidades e desafios da sociedade; iii) recursos capacidades e restrições; iv) dinâmica de processo; v) atores, redes e governança. Esse *tree*

*node* é aderente à proposta do modelo de conceituação dessa dissertação, alicerçada na pesquisa de Howaldt *et al.*, (2014).

### 5.1 Etapa 1: identificação de pontos-chave

Para este estágio foi realizada a identificação de pontos-chave, com o objetivo de detectar as palavras, expressões e períodos mais citados pelos sujeitos desta pesquisa (APÊNDICE C). Destaca-se que as evidências dos pontos chave foram baseadas nos tópicos versados pelos entrevistados, uma vez que foram utilizadas perguntas abertas para que os sujeitos respondessem da melhor maneira possível sobre a temática.

### 5.2 Etapa 2: formação de unidades de significados

Nesse estágio foram vislumbrados os elementos considerados intermediários da análise de conteúdo, que são nomeados unidades de significado (Bardin, 2006). O propósito central das unidades de significado é concentrar as principais ideias disseminadas pelos sujeitos da pesquisa. Bardin (2006) orienta que, o agrupamento deve ser elaborado de acordo com a ordem das perguntas, e, em seguida, por similaridade de respostas dadas pela ótica dos entrevistados. Dessa forma, as unidades de significado foram elaboradas e nomeadas com base na homogeneidade das abordagens temáticas e da frequência com que elas foram relatadas pelos entrevistados. Logo, foram obtidas dezesseis unidades de significado que podem ser visualizadas pela Tabela 6.

**Tabela 6.** Unidades de significados

|                        |                                      |  |
|------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Inovação Social</b> | Conceito e entendimentos             | US1 – Ausência de conhecimentos de projetos sociais;<br>US2 – Falta de capacitação de pessoal;<br>US3 – Tentativas preliminares de mudanças.   |
|                        | Necessidades e desafios da sociedade | US4 – Alinhamento de interesses entre as comunidade e escola;<br>US5 – Necessidades de projetos com jovens e crianças das comunidades;<br>US6 – Criação de espaços culturais;<br>US7 – Necessidades de inserção tecnológica. |
|                        | Recursos, capacidades e restrições   | US8 – Elaborar programas de atividades junto com as comunidades;<br>US9 – Estabelecimento de parcerias com empresas que fomentam projetos sociais;<br>US10 – Alocação de recursos e estrutura física aderente.               |
|                        | Dinâmica de processo                 | US11 – Falta de mapeamento das comunidades adjacentes;<br>US12 – Falta de projetos de longo período;<br>US 13 - Estabelecer diretrizes de projetos sociais.  |
|                        | Atores, redes e governança           | US 14 – Falta de envolvimento do poder público;<br>US 15 – Evidência de redes em pequena escala;<br>US 16 – Escassez de atores.  |

Fonte: o autor (2021).

### 5.3 Etapa 3: formação de categorias

Esse estágio teve como finalidade de agrupar as unidades de significado para a constituição das categorias finais dessa pesquisa definidas *a priori*. Bardin (2006) denomina essa etapa categorização, por ser a fase em que se agrupa um conjunto de elementos (unidades de significado) sob um título universal, devido aos aspectos comuns desses elementos. Para explanação das categorias, oriundas da fundamentação teórica, buscou-se realizar agrupamentos por meio dos critérios semânticos, sintáticos, expressivos e léxicos. Ao final do agrupamento em unidade de significado (descrito na seção 5.2), A codificação em unidades de significado (US) permite que se agreguem unidades de registro que representam ou tratam do mesmo fenômeno, ou conceito (Bryman, 2012). Adotou-se o critério semântico para a geração de 16 unidades de significado que foram nomeadas de forma a refletir a similaridade temática que estas representam. Por fim, agruparam-se as unidades de significado em cinco categorias resultantes, conforme indicado na Tabela 7.

**Tabela 7.** Categorias resultantes do processo de codificação

| <b>Categorias</b>                         | <b>Unidades de Significado</b> | <b>Referências codificadas</b> | <b>Número de Entrevistas em que ocorre</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--|
| C1 - Conceito e entendimentos             | 3                              | 29                             | 7  |
| C2 - Necessidades e desafios da sociedade | 4                              | 43                             | 7  |
| C3 - Recursos, capacidades e restrições   | 3                              | 42                             | 7  |
| C4 - Dinâmica de processo                 | 3                              | 32                             | 7  |
| C5 - Atores redes e governança            | 3                              | 44                             | 7  |

**Fonte:** a autora (2021).

#### 5.3.1 Inovação social: conceitos e entendimentos

Na subcategoria **Conceitos e Entendimentos** verificou-se a formação de três unidades de significado, são elas:

- ✓ **US1 – Ausência de conhecimento de projetos sociais**
- ✓ **US2 – Falta de capacitação de pessoas**
- ✓ **US3 - Tentativas preliminares de mudanças**

No que diz respeito a **Ausência de conhecimento de projetos sociais**, o Entrevistado 5 aponta que atualmente não tem conhecimento de projetos sociais realizados pela Escola de Samba Mancha Verde. Entretanto, na sua adolescência, participou de projetos oferecidos pela Escola de Samba e reconhece que isso mudou a trajetória de sua juventude, principalmente no que diz respeito a frequência escolar.

Para que pudesse permanecer participando do projeto era obrigatório tirar notas boas e deveria ter frequência escolar satisfatória, e com isso conseguia também ajudar a sua família sem precisar pedir dinheiro no farol.

Entrevistado 5: Fico emocionada porque hoje a escola de samba ela não está mais presente aqui dentro da comunidade. Não tem mais essa pessoa que puxa a comunidade para se capacitar. Tem muitas mães hoje que, como o Emerson falou, os filhos estão lá no farol que leva 2500, 1500 conto. Gente, teve uma época que eu até tava comentando com as meninas, falei “Gente eu vou trazer alguém de lá do barracão pra dar serviço pra gente. Porque eu tinha mês que eu chegava na minha casa com cinco cruzeiro, falava, " ó mãe, aqui ó, pra comprar as coisas no Natal”, roupa dava, a minha roupa, a roupa dos meus irmãos. Eu a ajudava já com dinheiro digno, não precisava ir pedir no farol ficar pedindo esmola.

Por outro lado, o Entrevistado 1 esclarece que a Escola de Samba Mancha Verde oferece alguns projetos sociais abertos para todas as comunidades. Esses projetos são fixos em datas comemorativas, como por exemplo Festa Junina, Dia das Crianças e Natal. Além desses, também existe o engajamento em outros trabalhos sociais trazidos pelos associados da Escola de Samba e que não necessariamente são realizados em comunidade.

Entrevistado 1: é só voltando dos projetos que nós temos hoje ativos, daqui que acontece todo ano, sistematicamente, que é a festa de Dia das Crianças, dia 12 de outubro. Sempre tem essa festa, tudo gratuito. Veio o pessoal de creche, também viu o pessoal também, os filhos dos nossos associados. Tem também um asilo, que o Seu Raul acaba sempre ajudando também. Eles vêm pra cá, a gente sempre faz algum tipo de doação. Tem vários tipos de situação que a gente acaba engajando.

Com relação a unidade de significado **Falta de capacitação de pessoas**, o Entrevistado 6 relata que na comunidade existem muitas pessoas desempregadas, cuja recolocação no mercado de trabalho se torna mais difícil devido ao atual cenário pandêmico. A principal preocupação é com os adolescentes, porque precisam iniciar a sua trajetória profissional e não possuem oportunidades. Além disso acabam desistindo de frequentar a escola e não possuem experiência nem conhecimento acabam não sendo qualificados para o mercado de trabalho.

O Entrevistado 6 também acredita que a melhor opção seria a oferta de cursos, profissionalizantes ou não, para ensinar algum ofício para jovens dessa faixa etária, colaborando para tirar essas pessoas das ruas e direcionar para um futuro melhor.

Entrevistado 6: A nossa maior preocupação era em atender dentro da comunidade o público mais jovem, criança, adolescente, então a necessidade maior dentro da comunidade é essa. O Jovem precisa começar e talvez com um curso de profissionalizante vai ajudar ele a iniciar a busca por trabalho ou até mesmo curso para ensinar um ofício para eles buscarem melhorar de vida.

Nesse mesmo sentido, a Escola de Samba Mancha Verde, de acordo com o entrevistado 2, sinaliza que possui capacidade para ofertar e dar suporte para essas pessoas, oferecendo diversos cursos. Ele ventila que muitos associados são capacitados para auxiliar nessa proposta e que existem profissionais de diversas áreas que estão comprometidos com esse propósito. No entanto, entende que para algumas iniciativas são necessárias pessoas com conhecimento específico para dar melhor orientação, como por exemplo psicólogos, terapeutas, advogados ...

Entrevistado 2: eu sou formado em mecânica, então por exemplo, no futuro vamos fazer um curso aqui, pra de repente fazer instalação elétrica básica, trocar uma lâmpada na sua casa, querendo ou não você vai fazer conserto simples. [...]

[...] a gente também tem que ter um preparo, como receber a pessoa. Então lógico, isso existe uma preocupação também. Por quê? Por exemplo você pega lá uma criança que é cadeirante, ou que têm alguma deficiência e aí você não vai saber lidar com ela. Ai de repente a criança por alguma situação ela muda muito de temperamento, de repente fica agressivo, você vai tentar conter ela ali naquele momento, você vai acabar machucando. Na verdade, tem que orientar, pessoal, tem que tratar assim, assim, assado. Lógico, quando essas pessoas vêm, eles sempre vêm com alguém que já tá, como vou dizer, acostumado a lidar com aquela situação. Na verdade, você vai seguir a orientação dele

Acerca das **Tentativas preliminares de mudança** o Entrevistado 5 aponta que em dado momento já participou de projetos sociais realizados pela Escola de Samba Mancha Verde. Lembra que a comunidade montava mesas na rua sem circulação de carros, e todas as pessoas ajudavam com a costura adereços, finalização de fantasias. A Escola de Samba Mancha Verde vinha com o caminhão cheio de ferragens, adereços que deixava na sua casa para serem montados. Muitas mães e filhos saíram do farol para poder trabalhar nesse projeto.

Entrevistado 5: Quantas vezes a gente já montou mesa no meio da rua. Mesas, a gente pegava uma rua de ponta a ponta que não tem circulação de carro, no caso da rua da minha casa e a rua de trás. A gente montava aquele mesão no meio da rua e fazia várias fantasia do Mancha Verde. Vinha os caminhão, trazia as ferragem pra minha casa, pra casa da Iraci e a gente passava a madrugada fazendo lá. Várias mães saíram do semáforo com essa ajuda do Mancha Verde

A Escola de Samba Mancha Verde já realizou projetos sociais onde as comunidades e seus associados participavam de cursos e eventos proporcionados pela Escola. O Entrevistado 1 narra que o projeto não continuou pois tiveram que entregar o terreno para prefeitura, pois a Escola de Samba Mancha Verde estava em situação irregular. Lembra também que tiveram alguns participantes que se destacaram na escolinha de futebol, mas que com a paralização do projeto um deles infelizmente foi para ruas e acabou se envolvendo com a criminalidade.

Entrevistado 1: [...] tinha projeto social com duas assistentes sociais. As assistentes sociais falavam com as crianças, falavam com as famílias... Se a criança tirasse nota, ganharia cesta básica, então os pais forçavam pra criança ir pra escola. Então foi um baita de um projeto que durou acho que uns três anos, isso. Eu lembro quando acabou [...]. Quando acabou, a Mancha foi desalojada da Abrahão Ribeiro.

Entrevistado 1: [...] essa molecada jogava bola lá, tanto é que lá meu sobrinho quase virou jogador foi pra jogar uma época no Egito. Virou... O Camilo, o que hoje é do Internacional, começou na escolinha da Mancha[...]

### 5.3.2 Inovação social: necessidades e desafios da sociedade

Na subcategoria **Necessidades e desafios da sociedade** verificou-se a formação de quatro unidades de significado, são elas:

- ✓ **US4 – Elaborar programas de atividades junto com as comunidades;**
- ✓ **US5 – Necessidades de projetos com jovens e crianças das comunidades**
- ✓ **US6 – Criação de espaços culturais**
- ✓ **US7 – Necessidades de inserção tecnológica**

No que tange a unidade de significado **Elaboração de programa de atividades junto com a comunidade**, o Entrevistado 5 aponta a importância da Escola de Samba Mancha Verde conhecer verdadeiramente as comunidades que quer alcançar, visto que muitas frentes sociais podem não atingir seus objetivos pela falta de interesse das pessoas da comunidade.

Entrevistado 5: olha lá vamos fazer aqui um curso contar história. Pô, contar história? Eu conto na praça. Isso que a gente precisa entender na comunidade. Para essas empresas, pra Mancha Verde, outra escola entender. Não adianta eu também chegar lá. "olha, vem aqui contar história"

Além disso, o Entrevistado 6 também aponta que os moradores das comunidades não esperam ganhar seu sustento de forma diversa do trabalho. Apenas gostariam de ter as mesmas oportunidades de pessoas que não vivem em comunidades, pois tem capacidade e vontade para trabalhar e estudar.

Entrevistado 6: Eu falo pras pessoas, a comunidade, ela não precisa de dinheiro. Não pensa que vai chegar o presidente de alguma escola de samba aqui e saber que ele tem que dar dinheiro para as pessoas. As pessoas têm capacidade de poder trabalhar.

Corroborando com esse entendimento, o Entrevistado 4 revela que as ações sociais existentes na Escola de Samba Mancha Verde são paliativas. Contudo, possuem conhecimento

das necessidades de algumas comunidades, não necessariamente adjacentes, mas as quais alguns associados pertencem, que acabam trazendo as suas dificuldades e a Escola de Samba Mancha Verde supre aquelas necessidades momentaneamente.

Contudo, compreende que existe a necessidade de fazer um estudo mais aprofundado com as comunidades adjacentes para conhecer a real situação e suas necessidades, para que possam ser acolhidas nas frentes sociais da Escola de Samba.

Entrevistado 4: Não vai solucionar o problema dele, a pobreza dele. Entregar roupa pra acalantar um frio ali e tal, uma marmita vai entregar vai acalantar um pouco a fome naquele momento, mas é paliativo [...] então, as nossas ações é tudo paliativa, ações paliativas. Infelizmente quem tem que fazer uma ação mais fundamentada é o governo, mas precisava aprofundar nas comunidades para conhecer melhor as necessidades e tentar ajudar. A gente infelizmente não tem esse poder de dar uma melhoria [...]

A respeito da unidade de significado **Necessidades de projetos com jovens e crianças das comunidades**, o Entrevistado 7 expõe que as comunidades são carentes no que diz respeito a trabalhos sociais com crianças e adolescentes, e acabam ficando sem acolhimento nesses projetos por diversos fatores, sendo o principal mencionado a falta de estrutura familiar. Tal questão faz das crianças e adolescentes os maiores prejudicados, pois, a maioria das ações sociais são distribuição de cestas básicas, que ainda que necessárias não suprem demandas como projetos de creches, recreação, esportes, escolas, ofertas de cursos entre outros

Entrevistado 7: A gente precisa de trabalhos sociais, de creche na nossa região, creche comunitária, creche pra população porque as crianças ficam muito jogada, não tem vagas. Esse tipo de coisa. A gente não precisa de cesta básica. Comida a gente pode ir atrás. A população pode ir atrás.

Fortalecendo o entendimento, o Entrevistado 6 esclarece que as crianças e adolescentes são as maiores preocupações nas comunidades pois não possuem espaços de lazer adequados e assistência de modo geral. Esclarece também, que muitas opções que são ofertadas exigem a contrapartida de pagamento, e por mais ínfimo que seja o valor acaba dificultando o acesso dos jovens a essas oportunidades.

Entrevistado 6: A nossa maior preocupação era em atender dentro da comunidade o público mais jovem, criança, adolescente, então a necessidade maior dentro da comunidade é essa. Por exemplo o playground, uma quadra de futebol decente, um campo de futebol, que as pessoa não precisa de dinheiro. Tem muita gente entra dentro de uma comunidade e "se eu for lá eles vão me pedir dinheiro", mas não é essa a realidade da comunidade.

Por outro lado, o Entrevistado 1 esclarece que a Escola de Samba Macha Verde oferece escolinha de bateria para jovens e crianças, além das ações sociais nas datas comemorativas. No Dia das Crianças é realizada na quadra da Escola uma festa aberta ao público geral, onde são distribuídos lanches, brinquedos, além de shows para o público infantil. Na Páscoa, são distribuídos ovos de chocolate para as crianças nas próprias comunidades e no Natal também são distribuídos brinquedos e cestas natalinas.

Entrevistado 1: Então, é só voltando dos projetos que nós temos hoje ativos, daqui que acontece todo ano, sistematicamente, que é a festa de Dia das Crianças, dia 12 de outubro. Sempre tem essa festa, tudo gratuito. Veio o pessoal de creche, também viu o pessoal também, os filhos dos nossos associados. [...] A gente acredita, que uma criança, principalmente, se você coloca no coração dela, se mostra pra ela algo que ela vai amar, ela vai amar pro resto da vida. A gente tenta fazer isso muito no Dia das Crianças, no Natal também a gente faz entrega, presente de Natal. Então a gente tenta ter esse viés muito.

No que concerne a **Criação dos Espaços Culturais** o Entrevistado 6 declara que as comunidades são órfãs de centros culturais onde os jovens possam praticar esportes e outras atividades, mas principalmente se manter ocupados e fora das ruas. Esses centros, além de promover inclusão cultural e social das comunidades incentivariam os jovens a frequentar a escola completando seus estudos e com isso, teriam melhores oportunidade de trabalho

Entrevistado 6: Mas cadê o espaço cultural dentro da comunidade para criança andar de skate, o jovem andar de skate, o jovem fazer uma capoeira, o jovem dançar. Não tem mais isso, não existe mais isso. Qual é o grupo de dança hoje que você vê se apresentando em algum lugar? até o grupo de rua perdeu força, porque não tem meu espaço cultural. Então é o funk, onde gera muitas coisas ilícitas, entendeu? Aí vem a polícia, desce o cacete, porque muitos, muitas pegação acabam incomodando eles Certo? Mas se você tem um espaço cultural decente, eles ia ouvir o som deles dentro daquele espaço cultural, não ia incomodar morador nenhum porque o espaço é cultural.

De acordo com o Entrevistado 2 a Escola de Samba Macha Verde tem espaço para construção de um centro cultural e tem o projeto de construir uma Vila Olímpica. Afirma que as obras já foram iniciadas, estando construída uma quadra de futebol *society*, e oferta de escola de bateria, aulas de boxe e academia de ginástica. Em breve a Escola pretende disponibilizar outras modalidades de esportes além de aulas de dança, teatro, idiomas, computação, entre outros.

Entrevistado 2: Hoje quem conhece a estrutura da nossa quadra, sabe que lá tem uma quadra de *society*, existe um projeto de uma escola de futebol pras crianças. Já se tem um espaço para ser uma academia. A escola se preocupa muito nisso, em ações pra de repente pra terceira idade, usar o espaço lá para as pessoas fazerem alguma coisa de ginástica, de exercício



O Entrevistado 1 elucida que a Escola de Samba Mancha Verde está gradativamente disponibilizando seu espaço para atividades voltadas público geral. Além disso, esclarece que a Escola de Samba entende a importância de centros culturais, pois já tiveram experiências com acolhimento de um membro da comunidade que depois que o projeto se encerrou acabou indo para as ruas e se envolvendo com a criminalidade, e se questionam que se tivessem continuado com o projeto talvez estaria em outra situação, podendo ser um profissional bem sucedido.

Entrevistado 1: [...]. Quando acabou, a Mancha foi desalojada da Abrahão Ribeiro. Acabou a escolinha. Nisso, um dos meninos, ele era baixinho pela idade dele, tudo maiorzão, compridão, ele era o menorzinho, mas o mais habilidoso. Ele pegava na bola, saía driblando, ninguém segurava o moleque. [...] E esse menino, quando a Mancha acabou a escolinha, ele voltou a ficar na rua, porque voltou a andar com os amigos na rua e até na Barra Funda. Na época era toca-fita. Foi roubar um toca-fita. O cara reagiu. Estava dentro do carro, ele não viu. Deu um tiro no menino de 14, 15 anos. Acabou falecendo. A gente fala, "se ele tivesse na Mancha, será que ele taria lá no crime?".

Acerca das **Necessidades de inserção tecnológica**, segundo o Entrevistado 6, os moradores das comunidades precisam ter acesso pelo menos ao conhecimento básico de informática devido a tecnologia estar intrinsecamente no dia a dia das pessoas. Além de estar diretamente relacionada com os requisitos que um candidato deve ter para uma vaga de trabalho.

Entrevistado 6: Eu tenho um projeto de fazer lá na Comunidade da Paz, da pracinha lá. A pracinha é ponto de lixo. E eu tenho um projeto ali de pôr naquela pracinha, fazer um parquinho pras crianças e uma... Negócio de computador pras crianças fazer curso, um telecentro.

Seguindo o mesmo entendimento, o Entrevistado 2 narra que a Escola de Samba Mancha Verde está se organizando para abrir a sala de computação, onde irá disponibilizar cursos básicos e avançados para o público em geral. Também relata a importância do acesso à tecnologia para todos e principalmente aos menos favorecidos que acabam sendo prejudicados na busca do primeiro emprego. Também enfatiza que o curso de computação pode ser o incentivo para continuarem nos estudos que habitualmente abandonam cada vez mais cedo por diversos fatores.

Entrevistado 2: Existe também um projeto para que se monte uma sala de informática, para que de aula, então quer queira quer não, quando você fala em comunidade talvez, poxa, quem tá no bairro carente, a pessoa talvez não tenha dinheiro, mas ela necessita de ter um conhecimento básico de informática para tentar de repente seu primeiro emprego.

### 5.3.3 Inovação social: recursos, capacidades e restrições

Na subcategoria **Recursos Capacidades e Restrições** verificou-se a formação de duas unidades de significado, são elas:

- ✓ **US8 – Elaborar programas de atividades junto com as comunidades;**
- ✓ **US9 – Estabelecimento de parcerias com empresas que fomentam projetos sociais;**
- ✓ **US10 – Alocação de recursos e estrutura física aderente.**

No que diz respeito a **Elaborar programas de atividades junto com as comunidades**, a Entrevistado 5 esclarece que a comunidade está sempre aberta para receber novas parcerias e propostas de ações sociais. Entretanto, dificilmente as empresas vão buscar contatos para programas sociais. Geralmente as comunidades, através dos seus líderes comunitários, implementam as ações sociais e somente depois vão em busca de parceiros para manter as atividades em andamento.

Entrevistado 5: A dificuldade é chegar, né? Vontade de fazer, sonhos, projetos, ideias a gente tem mas e o alcance? Tudo gera custo. A gente teve a ideia de fazer a oficina lá em cima de costura, que já está funcionando. Ganhamos as máquinas, mas e o material? Eu falei, gente, na escola de samba sobra os retalhos de galão, lantejola, vamos fazer, vamos pedir esses retalho pros presidentes, tem duas logo aqui do lado, dá pra gente ir a pé. Vamos lá pedir galão, sei lá, aí dá pra começar a fazer as primeiras bolsas, nós ficamos meio acanhado, mas agora a gente vai.

Nesse mesmo contexto, o Entrevistado 7 afirma que não pode esperar parcerias para implementar ações na sua comunidade, pois as necessidades dos moradores são de caráter urgente. Precisam buscar as soluções independente de pessoas interessadas em participar das ações sociais. Além disso, esclarece que os projetos existentes foram inicialmente executados por eles, sem parceria. Somente buscam colaboradores quando precisam expandir para aumentar a capacidade de atendimento e obter recursos financeiros para melhorias.

Entrevistado 7: Pra falar a verdade pra você, essa parceria não existe. A gente que tem que ir atrás. Nos que vamos em busca de uma parceria. Porque eles chegarem e oferecer... Isso não existe. Não existe. Nós, lideranças, que temos que criar um projeto e levar até um [...].

O Entrevistado 3 esclarece que a Escola de Samba Mancha Verde atualmente não possui parcerias com as comunidades, pois ainda está se estruturando para poder oferecer e atender as necessidades dessas pessoas. Entretanto, no passado, já foram celebradas parcerias com empresas e inclusive com o SENAC, onde se ofereciam cursos profissionalizantes para os associados e para as comunidades. Atualmente, quando vão implementar alguma ação social

buscam parceiros empresários, bem como pessoas físicas para auxiliar na mão de obra e nas arrecadações de alimentos, brinquedos entre outros.

Entrevistado 3: eu conheço muitas pessoas que fizeram depósitos na conta lá, ajudaram financeiramente sim, ajudaram individualmente, determinaram o valor de 41 reais lá, quem não poderia dar o valor de 41 que era o valor de uma cesta básica completa, poderia dar menos também. Conheci pessoas que doou menos, teve pessoas que doou 41 reais, teve pessoas que doou 100 reais. Tem pessoas físicas assim, que ajuda também.

Entrevistado 3: A parte social, meu, ela ajuda mesmo, entendeu, ela ajuda a fazer as coisas na quadra, ela ajuda a fazer o próprio projeto aí de cestas básica mesmo, ela ajuda direto, ela doou não sei quantas toneladas, não sei te falar preciso assim, mas com certeza foi muitas toneladas. Ela ajuda demais. Só que acho que não chega a ser um patrocínio, talvez não seja essa palavra ideal. Porque você vê assim, a gente faz mas você não vê escrito Crefisa nas caixas de cesta básica, você não vê um adesivo, você não vê ninguém usando uma camisa personalizada escrito Crefisa,

Confirmando esse aspecto, o Entrevistado 4 indica que a Escola de Samba Mancha Verde, quando organiza ações sociais, busca parcerias com empresários, além de contribuição financeira de seus próprios associados para que os projetos sejam realizados. Com relação às comunidades, ainda não possuem parcerias, e acabam fazendo essas ações em comunidades que foram prejudicadas naquele momento ou que algum associado possua conhecimento das necessidades ou até mesmo que more na comunidade.

Entrevistado 4: já aconteceu, mas tem muitas ações também que tem parceiros sim, que ajudam, ou um cara da Mancha que é empresário e doa um pouco mais, doa alguma coisa a mais, ou, no caso dessa da pandemia que a gente entregou mais de 100 toneladas, alguns ex-jogadores ajudou, um pouco jogar atual do elenco ajudou, patrocinador do Palmeiras ajudou, entendeu

Acerca da unidade de significado **Estabelecimento de parceria com empresas que fomentam projeto social**, o Entrevistado 3, esclarece que a Mancha Verde possui empresas parceiras como a Crefisa, Havan e Heineken, que estão sempre disponíveis para participar dos projetos propostos pela Escola de Samba. Acredita que essas empresas estão sempre dispostas a atender aos pedidos da Mancha Verde pelo fato de trabalharem com transparência e sempre levando os nomes dessas empresas com respeito dentro da entidade.

Ainda, expõe que o que mais chama atenção das empresas na Escola de Samba Mancha Verde, além da transparência com os projetos apresentados, é o fato de sempre dar os devidos créditos para as empresas parceiras, ainda que muitas vezes estas não busquem contrapartida, e isso acaba dando mais visibilidade para elas e “ocultando” o seu nome.

Entrevistado 3: A gente tem hoje a Crefisa, e a Havan, que é a grande parceira nossa. Tem a Heineken, que é parceira. Agora, quando a gente fala em situação de parceiros, existe a pergunta do porquê? Mas porque que eles estão lá. A grande verdade é que se você olhar por um lado como empresa, imagina você empresário, aí a sociedade achando, a escola que é oriunda de torcida, e tudo isso, e você vai colocar o seu nome lá, a pessoa pode pensar assim. Vixe, vou me complicar, vou fazer comparativo. E cara, é muito pelo contrário, os parceiros nossos acreditam na gente porque é transparente.

Sedimentando o acima exposto, o Entrevistado 2 narra que a Escola de Samba Mancha Verde dispõe de diversos parceiros de grande a pequeno porte. Entretanto, muitas vezes essas empresas não buscam visibilidade ou qualquer outra troca, apenas acreditam nos projetos da entidade Mancha Verde e querem participar contribuindo financeiramente ou fornecendo subsídios para concretização do projeto, mas mesmo assim todos os integrantes da escola sabem quem são essas pessoas.

Entrevistado 2. A gente teve vários parceiros que ajudam a gente financeiramente para poder estar fazendo. Mas eles não querem nada em troca, entendeu? Ah, fala meu nome, fala que foi o fulano de tal, ciclano de tal, a gente cita internamente, né. A gente fala, A Fabiana ajudou lá, o Davi ajudou, o Bruno ajudou, entendeu? A gente sabe quem são as pessoas que ajudou, e financeiramente são maravilhosas, que nem uns carnavais atrás, antes de ter a Crefisa, o rapaz lá daquele grupo Sadia,

De acordo com o Entrevistado 6, a sua comunidade sempre está em busca de parceiros que queiram efetivamente implementar projetos sociais na comunidade. Entretanto, elucida que geralmente as empresas, quando procuram a comunidade, normalmente propõe apenas projetos sazonais. Com a chegada da pandemia a comunidade se uniu ainda mais, com isso forçando os líderes comunitários a criarem uma associação dos moradores, onde aproximadamente 500 pessoas se associaram e contribuem com mensalidades quando possível.

Ressalta que conhecem todas as necessidades dos moradores, sabem quem está doente, sabem quais as famílias mais carentes, a quantidade de pessoas de cada casa, entre outras informações que entendem ser essenciais. Entretanto avalia que todo esse trabalho deveria ser realizado por empresas interessadas ou até mesmo uma Escola de Samba.

Entrevistado 6: Nós temos 680 família, mas nós já temos uns 500 e poucos associado que está contribuindo, que vai contribuir todo mês pro projeto manter as porta aberta. Então, com essa pandemia aproximou muito a comunidade do projeto, porque todo é nos, projeto todo atendimento que tem dentro da comunidade é do projeto, até porque o projeto de sabe quantas pessoa tem, projeto sabe que tá doente, o projeto sabe da necessidade das famílias. Então é um projeto voltado mesmo para atender a comunidade que deveria ser uma escola de samba.

Referente a unidade de significado **Alocação de recursos e estrutura física aderente**, consoante com o Entrevistado 4, a Escola de Samba Mancha Verde está totalmente apta para alocar diversos eventos e projetos em seu espaço como tem feito ao longo da sua existência. Entretanto, sinaliza que a Escola de Samba para dar continuidade aos projetos precisa ainda se estruturar com contratação de especialistas, como por exemplo professores.

Entrevistado 4: [...] tem condições sim, com certeza. Isso já foi até falado entre as lideranças, o Paulinho e tal. Mas pra você fazer uma ação social, uma atividade, igual era na Abrahão Ribeiro, você precisa de uma estrutura, não só o local. Por exemplo, você viu lá que tem uma quadra e tem um society lá, bonito, inaugurado. Mas por exemplo, para fazer uma escolinha igual na Abrahão Ribeiro, você precisa de uma estrutura, você precisa pagar, primeiro achar um profissional, pagar um profissional.

Corroborando com o mesmo entendimento, o Entrevistado 2, explica que conhece algumas escolas de samba no Brasil, e declara que a Escola de Samba Mancha Verde está entre as maiores escolas, não somente na quantidade de componentes nos desfiles, mas também na estrutura física. Ilustra que a Escola de Samba Mancha Verde é conhecida no meio carnavalesco também pelo seu espaço físico, pois é uma das maiores escolas da cidade de São Paulo. Ademais, a Escola Mancha Verde, deve colocar em prática o quanto antes os seus projetos sociais, para justificar a grandiosidade da sua estrutura e de seus parceiros.

Entrevistado 2 E hoje, pra te falar bem a verdade, sem demagogia, pra mim é a melhor quadra de escola de samba da cidade de São Paulo. E hoje, ela tá em pé de igualdade com a Estação Primeira de Mangueira, porque a Estação Primeira de Mangueira teve um projeto social muito bem elaborado, crianças da comunidade lá, e como que funciona esse projeto? Lá, a criança quer frequentar alguma coisa lá ela tem que estudar, não é simplesmente samba, nem só de samba vive o homem, entendeu. Então lá existe isso. E quer queira quer não, parece imperceptível, mas a Mancha talvez já tenha essa linha de raciocínio quando você pega alguém num departamento da ala das crianças, lá é assim amigão, "cara, como é que tá seu filho na escola? Tá legal? Se ele não tiver legal não adianta ele estar lá foliando, a gente quer ver ele feliz, mas a gente pensa no futuro dele, no futuro profissional e tudo mais". Quer queira quer não, hoje a Mancha tem uma estrutura a respeito disso.

Conforme o narrado pela Entrevistado 5, a sua comunidade não tem espaço físico para abrigar projetos sociais, visto que a sua comunidade tem aumentado cada dia mais com novos moradores. Além disso, os locais que eram destinados para estruturar a comunidade com quadra de esportes e parquinho para as crianças acabaram sendo usadas para abrigar famílias com a construção de casas para moradia.

Entrevistado 5: O espaço que era para ser quadra, hoje é casas porque o crescimento vegetativo aumentou. Aí teve que sair, porque não dá para ficar dentro de um cômodo dez família, num comodinho desse tamanho. Eu não tenho condição de pagar aluguel porque a prefeitura me tirou do meu barracinho, e me falou que ia me dar uma ajuda, para eu conseguir comprar meu apartamento.

Entrevistado 5: O espaço que era para ser o parquinho, que hoje é os barracos que caiu no córrego de 2018 hoje é o parquinho. O parquinho de lado, e era para tá assim a comunidade. Cada espaço público teria no seu lugar, porque o assistente social ia estar acompanhando, ia tá sabendo a necessidade daquela comunidade

O Entrevistado 7 aponta em sua narrativa que a sua comunidade não possui espaço físico. Todos os espaços que poderiam ser aproveitados para construção de área de lazer como quadra, brinquedoteca, parquinho e construção de salas para cursos, estão totalmente ocupados com moradias. Esclarece também que já houve proposta de construção dessas estruturas, o que não foi possível devido à falta de espaço físico.

Entrevistado 7: Às vezes, até tem gente que tem vontade, mas a gente não tem local, espaço. As vezes tem gente, que nem... Eu tenho uns amigos lá em Perdizes mesmo, ali. Eles queriam fazer... Fazer uma brinquedoteca pra nós aqui, e tal. Só que não tem como.

### 5.3.4 Inovação social: dinâmica de processo

Na subcategoria **Dinâmica de Processo** verificou-se a formação de três unidades de significado, são elas:

- ✓ **US 11 – Falta de mapeamento das comunidades adjacentes;**
- ✓ **US 12- - Falta de projetos de longo período;**
- ✓ **US 13 - Estabelecer diretrizes de projetos sociais.**

A **Falta de mapeamento das comunidades adjacentes**, de acordo com o Entrevistado 5, seria a melhor maneira das comunidades serem assistidas, não somente pela Escola de Samba Mancha Verde, mas pelas empresas e pessoas que têm a intenção e se envolver com ações sociais. Expressa também que se a comunidade estiver no radar, no caso da Escola de Samba, em contrapartida dos benefícios de suas ações sociais a comunidade poderá oferecer trabalhos e mão de obra já existentes.

Nesse período de pandemia, como a maioria dos moradores que trabalham são trabalhadores informais, acabaram perdendo seus empregos sem benefício nenhum. Desse modo, muitas famílias não tinham onde buscar recursos para se alimentarem, então os líderes

comunitários foram buscar amparo com os vizinhos e conhecidos, até que chegaram na Escola de Samba Mancha, sendo atendidos com cestas básicas.

Entrevistado 5: No começo eu no começo da pandemia a comunidade pagou porque a maioria aqui trabalha informalmente. Como eu já disse, vender água no farol, vender churrasco, ou vender roupinha no camelô lá na Lapa. A comunidade parou. Não tinha de onde tirar nada. Começamos, eu e as meninas, o Emerson, esse grupo do projeto Sofia Casa Rosa, começamos a pedir recursos para as pessoas mais próximas, para tentar pelo menos suprir a necessidade da alimentação, para não passarem fome

Ainda acerca da falta de mapeamento das comunidades, a Escola de Samba Mancha Verde, de acordo com o Entrevistado 4, tem conhecimento que existem algumas comunidades próximas, mas não tem conhecimento de sua totalidade. Quando foi realizada a ação social das cestas básicas no ano de 2020, foram entregues cestas em apenas uma comunidade adjacente. Entretanto, a maior parte das cestas básicas foram doadas para outras comunidades em outras regiões que não fazem parte da região a qual a escola de samba está inserida.

O Entrevistado 4 ainda esclarece que a Escola de Samba Mancha Verde deve fazer esse mapeamento quando for proporcionar ações sociais contínuas. Ainda expõe que não tem motivo de não ajudar as comunidades adjacentes se eles ajudam comunidades distante da sua localização. Por esse motivo, devem fazer o mapeamento das comunidades por meio do acesso aos seus líderes comunitários.

Entrevistado 4: uma das ações que a Mancha fez dessas 100 toneladas de alimentos, foi feito em uma comunidade pobre, carente, próximo a quadra, ali do lado do CT do Palmeiras e do São Paulo ali, do lado da quadra, tem uma comunidade que eu esqueci o nome agora, fugiu o nome, mas tem uma comunidade carente e a Mancha foi lá e fez uma doação. Até você vê, no meio de vários prédios, um bairro novo, Alto de Perdizes ali, os jogadores moram tudo ali, e milhões do outro lado, e do outro lado da avenida tem uma comunidade bem carente, bem pobre, e próximo a quadra da Mancha, próximo a torcida a gente foi, a gente acabou fazendo até porque é próximo. A gente vai ajudar lá no Franco da Rocha e não vai ajudar do lado da quadra?

Com relação a **Falta de projetos de longo prazo**, o Entrevistado 7 aponta que as comunidades de modo geral são carentes de projetos contínuos. Os projetos de longa duração geralmente são implementados independentemente de parcerias com as comunidades.

As ações sociais contínuas são extremamente importantes para as pessoas dessas sociedades, além de promover a inclusão social, dando oportunidade para os jovens se capacitarem para o primeiro emprego, ou até mesmo se manterem estudando, pois, as condições de participarem de qualquer ação geralmente são ter frequência escolar e notas satisfatórias.

A respeito das crianças, dependendo do projeto, pode ser feito acompanhamento do desenvolvimento educacional e psicológico, preparando essas crianças para um futuro com melhores oportunidades, visto que em sua maioria são filhos de famílias desestruturadas. É sabido que o atendimento de famílias carentes por projetos sociais causa grande impacto em suas trajetórias, pois muitas vezes muda a perspectivas das vidas principalmente dos jovens de crianças.

Entrevistado 7: Vou ser sincero, porque a gente vê muita criança na rua, jogada. E esses projetos, eles ocupam a mente das crianças, o dia inteiro, o dia inteiro. Isso é maravilhoso, é ótimo, eu acho. Mas pensando pelo lado bom, até aquele que quer se livrar do filho, ele pensa que ele está ajudando a criança. Ele fica vagabundando, mas a criança tá dentro de um... De um local que tá aprendendo as coisas.

O Entrevistado 1 aponta que a Escola de Samba Mancha Verde atualmente não tem projetos ininterruptos, entretanto estão se estruturando para poder disponibilizar a quadra da Escola de Samba para iniciarem novos projetos sociais. Lembra também que a Escola de Samba já teve experiência com projeto de longo prazo, que somente não foi mantido porque precisaram mudar de localização e ficaram um período sem sede. Agora, com novas estruturas e documentação regularizada, já estão em busca de parceiros para colocar o projeto em andamento o mais breve possível.

Entrevistado 1: O que me chamava muita atenção. Nós perdemos quadra, porque a quadra é um terreno invadido, da prefeitura, passou um tempo, perdeu... Quando perdeu se desfez. Tinha projeto social com duas assistentes sociais. As assistentes sociais falavam com as crianças, falavam com as famílias... Se a criança tirasse nota, ganharia cesta básica, então os pais forçavam pra criança ir pra escola. Então foi um baita de um projeto que durou acho que uns três anos, isso. Eu lembro quando acabou....

Quanto a **Estabelecer diretrizes de projetos sociais**, o Entrevistado 6 esclarece ser primordial determinar diretrizes antes de qualquer tentativa de implantar ações sociais. Em sua percepção, o caminho a ser percorrido para a estruturação de um projeto deve ser iniciado com transparência para que não reste dúvidas quais são os direitos de deveres que cada parte envolvida. Ressalta também que já participou de iniciativas que foram frustradas por falta de diretrizes pré-estabelecidas, e que no final, as partes se confundiam com os seus objetivos e propósitos.

Entrevistado 6: nós tivemos uma iniciativa uma vez do jogador Luís Fabiano, do São Paulo, através de alguns garotos aqui que vivem na porta do CT. Por ser são paulino também eles passaram a gostar dos jovens. E ele veio, visitou a nossa comunidade, olhou a necessidade da nossa quadra, onde forma profissional, forma pessoas, o esporte forma pessoa, e ele falou que



ia ajudar. Alguns moradores passaram na frente da associação de moradores para poder estar dialogando. Então gerou um certo valor que é desconhecido pelas pessoas. como é o Luís Fabiano, jogador X, mas o entendimento da associação de moradores para fazer o bem estar para a comunidade é contratar uma empresa onde tenha engenheiro, tem todo esse tipo, ou indicar uma empresa para essa pessoa poder tá tendo um contato, e aí nós acabamos perdendo o contato com o Luís Fabiano e perdemos a doação.

Fortalecendo o entendimento, o Entrevistado 7 relata que as pessoas acreditam que os membros das comunidades necessitam de qualquer coisa e acabam ofertando projetos inadequados onde somente a entidade ou a pessoa física que oferece o projeto são beneficiadas.

Além disso, existem ofertas de projetos que a comunidade não irá aderir por não objetivam nenhum benefício para aquelas pessoas. Por essas razões, devem ser delimitado procedimentos para a realização de projetos sociais. Relata também que já participou de algumas iniciativas que fracassaram por não serem estabelecidos procedimentos entre os envolvidos. Contudo, também já participou de tentativas de projetos onde as diretrizes estavam determinadas, mas não foram cumpridas por uma das partes e com isso o projeto acabou sendo cancelado.

Entrevistado 7: Aqui na minha comunidade esses dias teve um pessoal que veio entregar cesta básica. Quantas famílias tem, e tal. A gente vai trazer, e tal. Só que o que aconteceu: eles já vieram, e logo em seguida vieram com o número de um cara, né, que estava se candidatando a vereador.

### **5.3.5 Inovação social: atores, redes e governança**

Na subcategoria atores, redes e governança verificou-se a formação de três unidades de significado, são elas:

- ✓ **US 14 - Falta de envolvimento do poder público;**
- ✓ **US 15 - Evidência de redes em pequena escala**
- ✓ **US 16 - Escassez de atores;**

Com relação a **Falta de envolvimento do poder público**, o Entrevistado 5 relatou que o poder público somente participa de algum movimento social quando buscam visibilidade para nas campanhas políticas e em fatalidades. Nas campanhas políticas, geralmente entregam cestas básicas, brinquedos para crianças, prometem algumas mudanças na comunidade. Mesmo assim, acabam não atendendo todas as famílias moradores das comunidades.

Com relação a participação do poder público após as fatalidades ocorridas nas comunidades, as ações sociais são realizadas através dos seus assistentes sociais, que não

possuem qualquer conhecimento efetivo das reais necessidades dos moradores, nem mesmo sabem quantos pessoas existem ali, ou quais são as condições de vida daquelas pessoas.

Entrevistado 5: Meu, a prefeitura não ajuda a gente, a assistente social não tá aqui... Vamos dar um exemplo pra eles, gente, vamos mudar nossa comunidade, vamos falar que não precisamos do poder público, nem da assistente social vir aqui, porque cobertorzinho... Eu vou ali na Best Casa e compro aquela manta felpudinha de 15 reais. Mesmo se for pra vender água no farol, a gente vai no corre.

O Entrevistado 5 ainda explica que tudo que é feito na comunidade com relação as ações sociais, é elaborado e desenvolvido pelos moradores e pelos líderes comunitários que conhecem suas necessidades verdadeiramente e com isso vão em busca de parceiros. Ainda, para que nenhuma família fique de fora, caso haja ações sociais, os líderes comunitários conseguiram cadastrar todas as famílias moradoras da comunidade por quantidade de pessoas, quantidade de crianças, profissão, idade e sexo, e que na verdade isto seria dever do poder público para dar assistências a essas pessoas.

Quando questionada sobre a participação de assistentes sociais na comunidade, esse entrevistado declara que não existe essa participação, somente participam quando ocorre alguma adversidade como enchentes, incêndios, entre outros. O mesmo acontece com o Conselho Tutelar, que somente toma conhecimento de informação da família quando as escolas fazem alguma denúncia, que na maioria das vezes não é solucionada, pois dificilmente o conselho tutelar procura a comunidade.

Entrevistado 5: Positivo era escola de samba estar aqui dentro, com algum projeto cultural. Não só a escola de samba, o poder público também estar olhando. Assistente social tá por perto. Ter uma ligação direta com a comunidade... Uma rede. Cada comunidade tem um polo, cada polo tem pelo menos um representante do CRAS, um representante do Conselho Tutelar, um representante lá na sub, pra saber a necessidade da comunidade, e levar a necessidade certa, porque eu não sou o poder público, não tenho formação ainda, nenhuma dessas meninas também. A gente tem a comunidade toda aqui cadastrada, sabe das necessidades de cada um. Coisas que era pra ser deles, né?

Seguindo o mesmo entendimento, o Entrevistado 6 declara que a participação do poder público é praticamente nula, que muitas vezes os moradores da comunidade se sentem invisíveis, como os moradores de rua. Quando o poder público faz alguma ação junto com a comunidade, geralmente são com doações pontuais e de péssima qualidade. Esse entrevistado acredita que o poder público possui ainda mentalidade que moradores de comunidade são

peças carentes, e por isso devem aceitar qualquer tipo de doação, não se importando com a qualidade e nem quantidade do produto a ser doado.

Isso acaba acontecendo pela falta de conhecimento das necessidades da comunidade. Relata que já receberam doações de Cesta básica de baixa qualidade, onde não puderam aproveitar os alimentos, pois já estavam com prazo de validade vencido.

Entrevistado 6: Eu tenho um ponto de vista sobre isso. Meu ponto de vista é... O poder público, ele não olha para a comunidade. Comunidade para eles hoje é como se fosse um morador de rua. Existe, mas é invisível. Você pode ver um morador rua, ele é invisível pra sociedade.

O Entrevistado 7 relata que na sua comunidade também não existe qualquer interferência do poder público acerca das ações sociais. Todas as medidas nesse seguimento são realizadas e planejadas pelos moradores da comunidade. Entretanto, quando não conseguem parceiros para efetivarem o projeto, buscam auxílio com a subprefeitura da cidade onde apresentam os referidos projetos. Após a apresentação, é encaminhado para uma comissão que irá verificar valores, mão-de-obra e necessidades, e somente após essas análises ocorre a aprovação. Entretanto, o projeto entra na ordem de liberação de orçamento e muitas vezes não tem data para início.

Esse processo tem que ocorrer dentro da vigência do mandato do governante encarregado, e caso isso não ocorra, o projeto deve ser reapresentado para o novo chefe do governo. Contudo, muitas necessidades precisam de soluções imediatas, as próprias comunidades buscam alternativas para solucionar as suas necessidades. Como já conhecem os trâmites junto ao poder público, acabando não buscando o governo e buscam outras possibilidades.

Entrevistado 7: Pra falar a verdade pra você, essa parceria não existe. A gente que tem que ir atrás. Nós que vamos em busca de uma parceria. Porque eles chegam e oferecem... Isso não existe. Não existe. Nós, lideranças, que temos que criar um projeto e levar até um... Até um chefe, vai. Chefe grandão. Pra ver se consegue elaborar aquele projeto pra região.

Relata ainda que a prefeitura por vezes acaba prejudicando os moradores das comunidades quando por exemplo desapropriam o local onde parte da comunidade ou a comunidade inteira está alocada. Muito embora essas desapropriações sejam pra melhoria da cidade, no âmbito coletivo, não é solucionado o problema de moradia das pessoas desalojadas, e com isso, elas acabam indo para outras comunidades ou formando novas comunidades, muitas vezes em locais de risco, além de muitas vezes se tornarem moradores de rua.

Entrevistado 7: A prefeitura desapropriou uma parte da comunidade para construir prédios que não são para pessoas da comunidade. Os moradores acabaram indo para outras comunidades ou para casa de parentes ou para rua o poder público não ajudou em nada

De acordo com percepção do Entrevistado 4, o poder público poderia se valer mais do engajamento das Escolas de Samba de São Paulo para realizar ações sociais. Além disso, aponta que as escolas de Samba possuem grande número de associados e participantes, que poderiam se organizar para se envolverem nos projetos sociais em conjunto com o poder público.

Ressalta também que, como a Escola de Samba Mancha Verde é originária de torcida organizada, possuindo cerca de quarenta e uma subsedes no Estado de São Paulo, atingindo todas as regiões do Estado, o nome Mancha Verde tem muita força nas suas localidades, visto estar sempre envolvida em ações sociais e possuir participantes que moram nessas comunidades.

Entrevistado 4: a gente não tem apoio nenhum do governo, não fazemos nada. Às vezes até eu acho que o governo poderia explorar mais as entidades como torcida organizada, escola de samba, porque todas, ou pouco ou muito, fazem essas ações sociais, poderiam colocar no calendário, poderiam incentivar, dar um apoio, dar uma divulgada, fazer uma coisa em conjunto.

Para o Entrevistado 1, o poder público quando generalizado, não oferece benesses se não tiver contrapartida, desde ajuda na divulgação de campanhas ou até mesmo fazer trabalhos em nome dele. O entrevistado lembra que no passado a Escola de Samba Mancha Verde já teve em sua quadra, cursos profissionalizantes, cursos de Inglês e espanhol e escolinha de futebol. Entretanto, mesmo atendendo as comunidades adjacentes, cobrindo a lacuna do Estado, foram obrigados a deixar o local pois o espaço pertencia ao poder público que possuía outros planos para o local.

A Escola de Samba Mancha Verde foi obrigada a deixar o local e os participantes do projeto social ficaram desamparados com o fim do programa oferecido pela Escola de Samba. Em momento algum, o poder público levou em consideração a efetividade do projeto junto as comunidades participantes.

Entrevistado 1: Quando acabou, a Mancha foi desalojada da Abrahão Ribeiro todos ficaram sem referência. Os participantes do projeto ficam sem nada e o poder público não levou em consideração isso.

Ainda, explica que se o poder público estivesse comprometido com as ações sociais juntamente com a Escola de Samba Mancha Verde, poderia ter mais visibilidade, e outras

Escolas de Samba poderiam participar ou complementar as ações, assim abrangendo mais comunidade e assistindo muito mais pessoas.

Entrevistado 1: Então a gente, a entidade é isso, a gente tá fazendo, não tem apoio nenhum do governo, não tem apoio nenhum da mídia, na verdade o apoio que a gente queria, era na verdade divulgar para animar outras pessoas, outras entidades, escolas de samba a fazerem também. Como a Mancha, escola de samba, fez, a Vai-Vai, Rosas de Ouro, outras grandes escolas poderiam fazer que ia ajudar mais gente possível.

No tocante a unidade de significado **Evidência de redes em pequena escala**, o Entrevistado 6 explana que como as comunidades são negligenciadas pelos governos, não resta outra alternativa senão apoiar a outras comunidades, próximas ou não. Quando a comunidade recebe algum benefício que não será aproveitado por eles ou recebe donativos excedentes após todas as famílias serem beneficiadas, eles repassam para outras comunidades necessitadas.

Entrevistado 6: Nós não queremos estocar as coisas aqui dentro, sabendo que as pessoas estão precisando. Então esse dilema aí que nós queremos levar para frente, ganhamos, suprimos? Agora dividimos. Agora divide com essas comunidades que são até pessoas que já morou aqui mas tem uma facilidade maior de poder estar se comunicando. por exemplo no Paraisópolis tem um grupo. Em Paraisópolis ele tem uma visão maior do que as outras comunidades menores, né?

Ainda, ventila que a sua comunidade também é assistida por outras comunidades quando necessário, pois existem comunidades maiores, com mais estrutura e com mais ações sociais que podem amparar quando possível.

Entrevistado 6: Nós somos uma comunidade que graças a Deus temos bastante conhecimento e conseguimos ajudar até outras comunidades, comunidade ajudando comunidades. Eu sou ajudado pela comunidade de Paraisópolis. Eles têm uma comunidade maior, chega mais coisa, eles conseguem nos ajudar, então hoje em dia estou desse jeito. porque alguns representantes que têm ali dentro do segmento ali do poder público não ajudam, e nós mesmo estamos se ajudando hoje em dia.

Tal fala evidencia que as comunidades se comunicam por meio dos líderes comunitários para que todos sejam amparados da mesma forma. O Entrevistado 6 ainda ressalta que:

Entrevistado 6: Então nós temos nós temos aqui as comunidades mais próximo da gente, que são a Quirino dos Santos, aqui atrás do Rosas de Ouro nós temos um colega nosso também que é atendido por outra entidade, mas sempre que tem alguma coisa aqui nós leva. Temos a comunidade do Trivelato, a comunidade do Morro a comunidade do Spama, são as pessoas que estão do nosso lado e tem um dilema dentro desse projeto: ganhar, suprir e dividir

Segundo o Entrevistado 1, na Escola de Samba Mancha Verde existem algumas iniciativas de rede, realizadas pelos membros de alguns setores da Escola de Samba. O setor de

Alegoria realiza projeto social em nome da Escola de Samba, entregando marmitas. Esse projeto foi denominado “Bandeco Solidário”, e consiste na entrega de marmitas para moradores de rua de várias regiões de São Paulo, principalmente na Cracolândia, região central de São Paulo (Figura 8).



**Figura 8.** Projeto social Bandeco solidário

Fonte: o autor (2021).

Já o setor de Harmonia faz entrega de Cestas Básicas, mediante cadastro prévio das famílias. Também aponta da participação de uma Ala da Escola denominada “Ala do Fundão”, que também se reúne para entrega de marmitas na região da Zona Sul de São Paulo, além de roupas.

Entrevistado 1: como escola de samba estava envolvida na cesta básica, aí você pega a força e fica dividido, então o foco: cesta básica. Então vamos puxar daqui. A gente tem outro departamento que pode fazer, a diretoria está preocupada aqui. Nós puxamos o departamento alegoria, Ala do Fundão veio junto, e hoje a gente entrega 400 marmitex todo domingo na cracolândia e zona sul.

De acordo com o Entrevistado 4, a Escola de Samba Mancha Verde é descendente da Torcida Organizada homônima, que é composta por subsedes sociais em várias regiões do Brasil e do mundo. Todas essas subsedes são engajadas em ações sociais em suas regiões, e auxiliam a Escola de Samba com o fornecimento de mão de obra e materiais para compor algum projeto encabeçado pela Escola de Samba Mancha Verde.

Além das subsedes estabelecidas no Brasil, também possuem subsede em outros países, como Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Portugal, Japão, e essas sedes internacionais sempre estão comprometidas com os projetos instituídos pela Escola de Samba. Também ressalta que

quando essas localidades passam por necessidades, geralmente no advento de catástrofes naturais, são amparadas pela Escola de Samba de Mancha Verde com envio de suprimentos necessários.

Entrevistado 4: assim, são ações sociais que todo mundo é necessário, e uma puxa a outra, uma coisa puxa a outra. Uma ação que a sede faz, as vezes uma subsede lá na Inglaterra ou do Japão ou da Europa com um pai que tá lá faz também, porque a Mancha puxou aqui, porque é legal, então uma ideia boa chama e vai ramificando. E a Mancha ta presente em todos os estados do Brasil, em vários países fora do Brasil, então temos ações sociais não só em São Paulo, mas na grande São Paulo, interior, nos outros estados e até fora do país.

Acerca da unidade de significado **Escassez de atores**, o Entrevistado 5 explica que as pessoas da comunidade estão sempre buscando parcerias para projetos sociais, visto existir lacuna do Estado que não consegue dar assistência para essa população. Relata que os moradores reconhecem a necessidade do envolvimento com as ações sociais, haja vista compreenderem que através dos projetos sociais podem obter conhecimento conquistando empregos e melhoria de modo geral.

Entrevistado 5: Mesmo que seja grupos pequenos em cada segmento, se envolve, a comunidade é participativa. A gente, a gente começou uma aula de zumba, mas teve que parar por causa da pandemia. A gente tem cadastro ali de acho que 30, 40 alunos. Teve a escola de pão também, tem cadastro de 15, 16 alunos. A de crochê que tinha mais. Tinha dia que vinha sessenta e duas crianças aqui, num dia só, uma loucura. E a tia doida, né [...].

Por outro lado, o Entrevistado 6 declara que as pessoas da comunidade entendem a importância de participar de ações sociais. Entretanto, como já foram apresentados projetos onde essas pessoas não foram os principais beneficiados, já recusaram a participação em algumas iniciativas. Por esse motivo, deve ser desenvolvido trabalho com esses moradores, demonstrando verdadeiramente o motivo do projeto social a ser implantado, pois somente dessa forma haverá adesão da maioria dos moradores.

Entrevistado 6: Olha, corre. Porque aqui, as vezes, aquilo que eu te falei. As pessoas, elas estão desacreditadas. Você vai fazer uma coisa, está indo até eles, convencendo, eles de ir até você. Eles vão ver que o interesse é verdadeiro. E vão com maior prazer fazer a atividade. Seria muito interessante mesmo.

Conforme afirma o Entrevistado 3, a Escola de Samba Mancha Verde, além dos seus associados e componentes que se envolvem e contribuem financeiramente ou com mão de obra viabilizando a implantação das ações sociais, também possui parceiros como a empresa Crefisa,

através de sua representante Leila Pinheiro, não havendo relação formal de patrocínio, busca de contrapartida por seu apoio ou mesmo celebração de contratos formais.

Entrevistado 3: Porque você vê assim, a gente faz mas você não vê escrito Crefisa nas caixas de cesta básica, você não vê um adesivo, você não vê ninguém usando uma camisa personalizada escrito Crefisa, entende. Mas temos outros parceiros. A gente teve vários parceiros que ajudam a gente financeiramente para poder estar fazendo. Mas eles não querem nada em troca, entendeu? Ah, fala meu nome, fala que foi o fulano de tal, ciclano de tal, a gente cita internamente, né.

Além dessa parceria existem outras parcerias nos mesmos moldes, sem caráter de patrocínio, apenas com a intenção de ajudar sem esperar retorno financeiro ou divulgação do seu nome para propaganda, fato apontado como não-impeditivo para formalização de parcerias. Afirma ainda que Escola de Samba Mancha Verde está aberta para novas oportunidade de parcerias e projetos para ações sociais. Nesse sentido o Entrevistado 3 ainda complementa.

Entrevistado 3: A gente sabe quem são as pessoas que ajudou, e financeiramente são maravilhosas, que nem uns carnavais atrás, antes de ter a Crefisa, o rapaz lá daquele grupo Sadia, Perdigão e tal, que era um dos acionistas e tal, subiu no palco e falou pra todo mundo "eu ajudei mesmo e tal" e a gente nem sabia.

### **5.3.6 Diagnóstico: matriz SWOT**

Visando a ampliação da captação de membros das comunidades adjacentes para participação nas atividades das Escola de Samba Mancha Verde foi desenvolvido um diagnóstico, por meio a utilização da ferramenta Matriz SWOT. Assim, foram utilizadas as dimensões dos pontos fortes e pontos fracos visando a avaliação do ambiente interno juntamente dos elementos que a constituem. De mesmo modo, foram utilizadas as dimensões de oportunidades e ameaças com o objetivo de avaliar as dimensões do ambiente externo com os componentes pertinentes a cada dimensão. Após a avaliação de cada dimensão, foram estabelecidos caminhos que a Escola de Samba Mancha Verde poderá implantar com o intuito promover práticas de inovação social. Vale ressaltar que os elementos pertinentes a cada dimensão foram extraídos do processo de entrevistas realizadas com os diretores da Escola de Samba bem como com os líderes comunitários.

Em relação a avaliação do ambiente interno, na dimensão dos pontos fortes emergiram diversos elementos: a) liderança do presidente; b) sentimento de orgulho dos membros em fazer parte da entidade; c) facilidade de acolhimento; d) estrutura física; e) forte hierarquia; f) parcerias com empresas sustentáveis; g) experiência prévia com projetos /ações sociais.



No que tange a liderança do presidente, observa-se que as ideias propostas são fortemente aceitas pelos membros da escola, uma vez que o mesmo tem forte poder de influência em relação as dinâmicas administrativas da entidade. Vale ressaltar que o presidente da Escola de Samba Mancha Verde vem se dedicando as atividades da entidade desde sua respectiva fundação. Nota-se que a liderança do presidente é pautada em transparência e na abertura de aceitação de ideias que venham a agregar às diretrizes da escola.

Com relação ao sentimento de orgulho dos membros em fazer parte da entidade, restou evidente o sentimento que a quadra da escola de samba é uma extensão de suas casas, onde as famílias acabam se envolvendo e participando das atividades, não somente em época carnavalesca, mas durante todo o ano. Além disso, boa parte dos membros possuem outras atividades (profissionais, familiares, pessoais etc.) e mesmo assim conseguem se dedicar completamente a escola pelo sentimento que os move.

No mesmo sentido do sentimento de orgulho, a facilidade de acolhimento é característica marcante da entidade por meio dos seus membros. É muito comum que qualquer indivíduo que manifeste desejo em frequentar a Escola de Samba, seja muito bem acolhido e que seja despertado o mesmo sentimento de pertencimento a entidade. Vale ressaltar que esse comportamento inclusivo se aplica a qualquer membro de qualquer área da escola, pois essa conduta já está enraizada na Escola de Samba Mancha Verde.

A estrutura física da Escola de Samba Mancha Verde chama atenção do meio carnavalesco pela sua grandiosidade, em comparação a maioria das escolas do Brasil. A estrutura de sua quadra comporta todos os seus participantes em época de carnaval, que são em média três mil pessoas. Entretanto, apesar de sua grandiosidade ser um ponto forte, esse espaço físico é pouco aproveitado pela sua comunidade, abrindo então seu espaço para outras empresas realizarem seus eventos. Por essa razão, os recursos físicos que a escola possui tem sido muito pouco aproveitados e mal direcionados para os indivíduos das comunidades, pois em boa parte dos dias da semana a estrutura não está sendo utilizada em sua capacidade máxima.

Acerca da forte hierarquia da Escola de Samba Mancha Verde, observa-se que em todos os setores existem delimitação bem estabelecidas referentes a hierarquia. Dessa forma, cada pessoa que ocupa esse cargo é responsável pelo seu setor, possuindo autonomia para resolver problemas que possam surgir. Apesar disso, existem reuniões pré-agendadas com o presidente onde são discutidas ideias e soluções, sempre sedimentando as diretrizes da Escola de Samba.

As parcerias com empresas sustentáveis que a Escola de Samba mantém são com empresas conhecidas no mercado em diversos seguimentos, que acreditam no potencial da Escola de Samba acerca das propostas que ela apresenta e nos projetos em que ela está inserida.

Salienta-se que essas empresas não possuem receio de vincular sua marca com a Escola de Samba Mancha Verde, ainda que esta seja originária de uma torcida organizada. Ademais, a Escola de Samba já teve que recusar parcerias para não gerar conflito de interesses entre seus parceiros.

No que diz respeito a experiência prévia com projetos e ações sociais, a Escola de Samba Mancha Verde já encabeçou projeto social de expressão em sua antiga quadra. O referido projeto oferecia curso profissionalizantes e corte e costura, eletricitista, inglês, espanhol, alfabetização, além de esporte como capoeira, escolinha de futebol onde houve alguns destaques que hoje jogam no futebol profissional. Ressalta-se que o projeto teve seu encerramento forçado, visto a Escola de Samba Mancha Verde estar alocada em terreno irregular. Mesmo a prefeitura tendo conhecimento da sua estrutura e concedendo seu espaço da comunidade a escola de samba foi obrigada a deixar o local.

Em relação a avaliação do ambiente interno, na dimensão dos pontos fracos emergiram diversos elementos: a) formação de novas lideranças; b) ausência de mecanismos para estratégias de inovação social; c) processos internos; d) falta de capacitação de pessoal; e) ausência de mapeamento das comunidades adjacentes f) pouca aderência de projetos sociais de longo prazo; g) baixo contato com líderes comunitários.

Em relação a formação de novas lideranças a Escola de Samba Mancha Verde apresenta uma grande dificuldade na preparação de outros indivíduos que possam assumir papéis de liderança estratégica. A figura do presidente é muito representativa, o que se observa no direcionamento das parcerias que são configuradas pelo mesmo junto às demais empresas. Em um horizonte de médio e/ou longo prazo isso pode vir a ser prejudicial para organização, uma vez que muitos projetos e ações passam por sua aprovação e controle direto.

Na Mancha Verde se percebe várias ações e projetos isolados. Entretanto, por mais que a intenção de amparar e melhorar as condições de vida dos indivíduos (mesmo que temporariamente) seja válida, a Escola de Samba não apresenta projetos integradores e recorrentes no âmbito social para que se promova um processo transformador na realidade das pessoas. Além disso, seria importante que essas estratégias fossem definidas a curto, médio e longo prazo com o intuito de promover ações sociais recorrentes, capacitação, envolvimento da comunidade com os projetos da escola e na transferência de valores de cidadania para a realidade destas pessoas.

A cerca dos processos internos, a Escola de Samba Mancha Verde, apesar de possuir agenda fixa de projetos sociais, não possui departamento específico para cuidar desses projetos e criar relacionamento direto com a comunidade externa. A falta de setor especializado faz com

que somente a comunidade interna na Escola de Samba, ou seja, os membros da entidade, seja a maior beneficiária de suas ações sociais, fugindo do objetivo central que é amparar também as comunidades adjacentes.

A Escola de Samba de Mancha Verde, embora tenha um grande número de participantes engajados com suas ideias e objetivos, não possui pessoas capacitadas para iniciar projetos sociais de longo prazo. A Escola de Samba não estabelece agenda e nem promove treinamentos regulares para capacitação dessas pessoas para atuarem em conjunto com a entidade, com isso, desperdiçando colaboradores que já se identificam com a política interna da Escola de Samba Mancha Verde

Em relação à ausência de mapeamento das comunidades adjacentes, Escola de Samba Mancha Verde está inserida em uma localização onde o contraste social é muito representativo e com isso, muitas comunidades ali existentes estão escondidas atrás de edifícios residências, havendo assim prejuízo ao conhecimento do número exato das comunidades que circundam a escola. Vale mencionar que ainda que seu discurso seja em prol da atração de pessoas dessas comunidades, há uma dissonância entre o que é verbalizado e as ações concretas para o monitoramento efetivo.

No que concerne a pouca aderência de projetos sociais de longo prazo, a Escola de Samba Mancha Verde, por mais que seja uma das principais escolas no Estado de São Paulo e desenvolva ações sociais representativas, não apresenta projetos de inovação social contínuos. Em outras palavras, as ações apresentadas pela entidade são paliativas, não transformando a realidade daquelas pessoas e nem ao menos trazendo oportunidade de melhorias.

Referente ao baixo contato com líderes comunitários, a Escola de Samba, não conta com responsáveis que estejam engajados em um estreitamento de laços com os líderes comunitários, dificultando o processo de entendimento das necessidades efetivas da comunidade. Isso é necessário para estabelecer o que a Escola de Samba pode proporcionar para poder verdadeiramente aplicar as premissas da inovação social.

Em relação a avaliação do ambiente externo, na dimensão das oportunidades emergiram diversos elementos: a) demanda por uma sociedade mais sustentável e igualitária; b) oportunidades de novas parcerias com empresas; c) estreitamento na relação governamental; d) mobilização de projetos em conjunto com Escolas de Samba pertencentes a liga; e) dissociar a marca “Mancha Verde” escola de samba x torcida; f) atração de crianças e adolescentes para atividades da escola de samba.

No que concerne à demanda por uma sociedade mais sustentável e igualitária, nos últimos anos a sociedade vem mudando a sua mentalidade e cobrando por igualdade social. Os

indivíduos pertencentes às comunidades são os mais prejudicados com as discrepâncias e com a falta de projetos efetivos para oportunizar a inovação social onde estão inseridos. Assim, existem várias lacunas que podem ser preenchidas com projetos sistemáticos nesses ambientes.

No que diz respeito as oportunidades de novas parcerias com empresas, resta evidente que a Escola Mancha Verde possui conhecimento e credibilidade em estabelecer parcerias sólidas e duradouras. Além disso, as empresas cada vez mais estão sendo questionadas sobre suas participações em projetos sociais, e muitas vezes não possuem o mesmo alcance que a Escola de Samba Mancha Verde. Nesse sentido, para grandes organizações acessarem essas comunidades, se torna interessante o estabelecimento dessas parcerias, como por exemplo o caso da Crefisa, que apesar de não desenvolver projetos de inovação social com as comunidades, possui um alinhamento estreito com a direção da escola de Samba pra promoção de ações sociais específicas.

Acerca do estreitamento da relação governamental, é de conhecimento de todos que a gestão pública em todas as esferas de governo não consegue suprir a totalidade das necessidades da população, havendo assim lacunas que acabam sendo legadas à responsabilidade de iniciativas privadas. Desse modo, a escola de samba Mancha Verde poderia se valer de seu bom relacionamento com governos em âmbito municipal e estadual para viabilizar o desenvolvimento de ações contínuas para o proveito dessas comunidades.

As escolas de samba de cidade de São Paulo nem sempre estão localizadas em pontos distantes uma das outras. Em muitos casos estão na mesma região, como caso da Mancha Verde, que está a poucos metros de outras agremiações como Águia de Ouro, Camisa Verde e Branco, Rosas de Ouro, Império de Casa Verde etc. Isto posto, apesar do bom relacionamento entre as diretorias, não se identifica esforços conjuntos quanto a propostas de atendimento nas necessidades das comunidades. Percebe-se que essa demanda advém da própria comunidade, conforme apontado pelos líderes comunitários durante essa pesquisa, que relataram uma “concorrência” entre escolas em ações sociais, que poderiam ter um alcance maior e serem mais regulares.

Sobre a dissociação da marca “Mancha Verde”, pode surgir uma oportunidade de ruptura entre a imagem, muitas vezes confundida, entre a escola de samba e a torcida organizada. Apesar da escola de samba “Mancha Verde” ter se originado na torcida “Mancha Verde”, ainda há uma imagem que prejudica a escola de samba. Em outras palavras, existe um “preconceito” velado quanto aos membros que compõem a entidade escola de samba, os associando com a entidade torcida. Por essa razão, o estabelecimento de projetos de inovação

social, que já são escassos na escola de samba, podem auxiliar na construção de uma imagem distinta da corrente associação à torcida organizada.

Uma das principais preocupações, no contexto das comunidades, consiste em afastar crianças e adolescentes do mundo da criminalidade e outras problemáticas existentes na sociedade. Nesse sentido, se desenham oportunidades para a escola de samba desenvolver centros culturais, visando atrair jovens por meio da oferta de cursos profissionalizantes, atividades esportivas, palestras para direcionamento de carreira, acompanhamento do desenvolvimento intelectual, condicionado às atividades da escola. Assim, a escola de samba Mancha Verde pode vir a ser uma referência em iniciativas dessa natureza, uma vez que possui recursos físicos e financeiros apropriados para tanto.

Em relação à avaliação do ambiente externo, na dimensão das ameaças, emergiram os seguintes elementos: a) falta de aderência das comunidades; b) perda do interesse dos parceiros que fomentam projeto das entidades; c) perda dos benefícios fiscais em decorrência da falta dos pré-requisitos de controle; d) falta de continuidade das próximas gestões; e) falta de alinhamento com o poder público.

No que tange a falta de interesse das comunidades, a escola de samba Mancha Verde deve diagnosticar as demandas latentes das pessoas juntamente com uma avaliação do ambiente social que elas estão inseridas. Assim, deve realizar estudo aprofundado da real necessidade das comunidades para as quais ela visa proporcionar inovação social. Dessa forma, irá manter o interesse linear desses indivíduos.

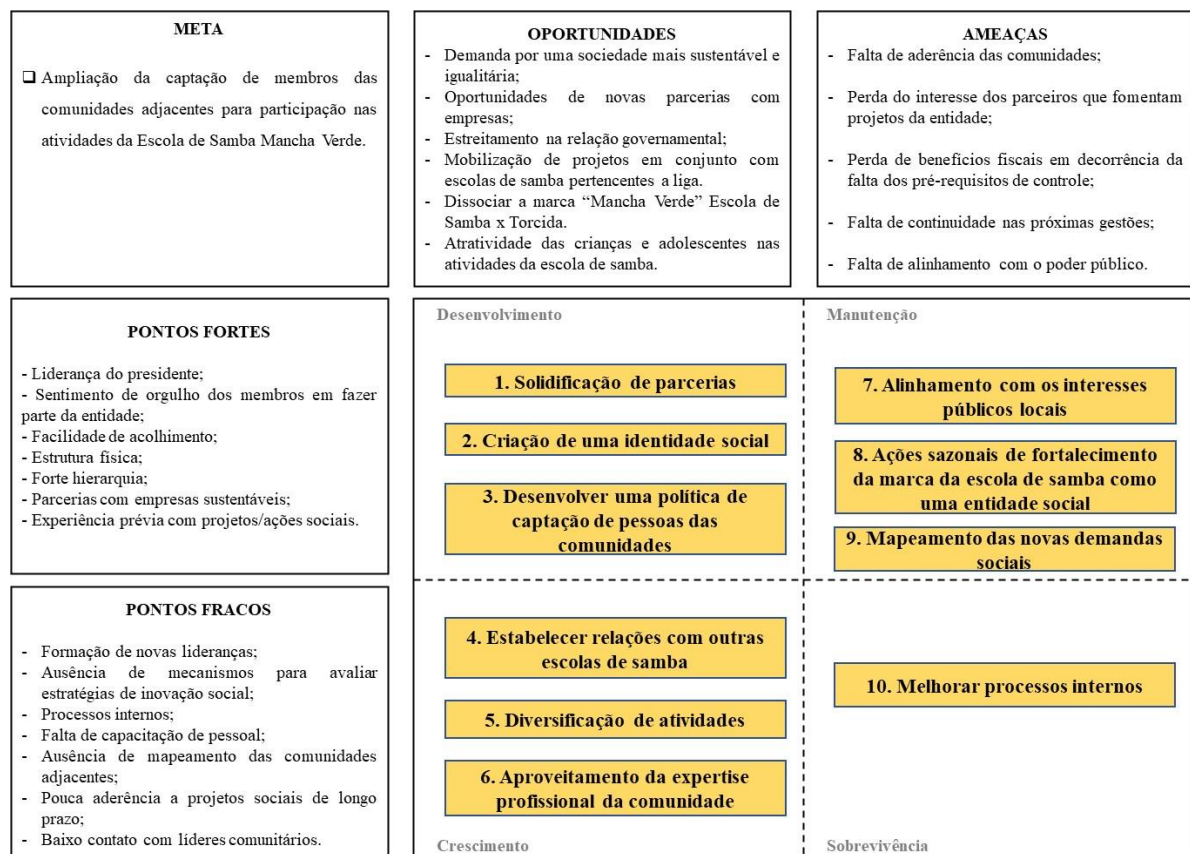
As escolas de samba de São Paulo foram beneficiadas com incentivos fiscais desde 2019 onde foram isentas de recolher IPTU, ISS e taxas de fiscalização cobradas pela prefeitura de São Paulo/SP. Além desses incentivos, a escola de samba precisa se enquadrar nos requisitos da lei Rouanet, que é projetada para fomentar projetos culturais no Brasil, havendo necessidade de alinhamento para poder usufruir de seus benefícios. Além disso, é necessário ficar atento aos prazos de requerimento e documentação, para que a organização não se prejudique com a falta dos benefícios fiscais, inviabilizando a continuidade dos projetos sociais.

No que tange a falta de continuidade das próximas gestões, a escola de samba Mancha Verde encontra algumas adversidades em preparar novos gestores. O comando da escola está muito concentrado na figura do presidente, e com isso, é latente a problemática da continuidade dos projetos após o término dessa gestão.

A falta de alinhamento com o poder público já trouxe experiências indesejadas para escola de samba Mancha Verde, pois mesmo com a existência de projetos sociais, reconhecidos pelo Governo do Estado de São Paulo, foi obrigada a deixar o local onde estava estabelecida,

pois a prefeitura municipal tinha interesse em construir a Cidade do Samba no mesmo terreno. Assim, a Escola de Samba Mancha Verde ficou por um período sem sede e não foi auxiliada para se reestabelecer em outro local. Dessa forma, hoje já com sede própria, entende a necessidade de estar atenta às políticas da cidade.

A identificação das recomendações estratégicas foi realizada a partir do cruzamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças na matriz SWOT. Assim, foram diagnosticados diversos elementos nessas quatro dimensões e recomendadas dez ações estratégicas a serem desenvolvidas dependendo do cruzamento entre as dimensões do ambiente externo e interno juntamente com o cenário que venha a se desenhar. A Figura 9 apresenta os elementos por dimensão, bem como as recomendações de estratégias por cada cruzamento realizado, visando que a Escola de Samba Mancha Verde possa atingir a meta proposta.



**Figura 9.** Recomendações estratégicas a partir da análise da matriz SWOT.

Fonte: a autora (2021).

## 6. Discussão dos resultados

Em relação ao conceito e entendimento, foi identificada a ausência de informação de projetos sociais por parte das pessoas da comunidade em relação ao que é desenvolvido pela Escola de Samba Mancha Verde. Nesse sentido, a falta de alinhamento entre escola de samba e as comunidades adjacentes é percebida em decorrência do baixo envolvimento dos indivíduos

nas ações sociais propostas pela escola. As principais demandas das comunidades se referem à falta de capacitação profissional e direcionamento de cidadania para jovens e crianças.

Dessa forma a proposição 1 *“há necessidade de um conceito de inovação social na escola de samba Mancha Verde que abranja diferentes setores, vários tipos de parceiros, campos de políticas e temas transversais, bem como envolvimento do usuário e recursos humanos, como uma força motriz e pré-condição necessária para promoção as inovações sociais”* se mostrou aderente aos os resultados dessa pesquisa. Para Andrew e Klein (2010), a inovação social está diretamente ligada a suprir deficiências, aproveitando a ocasião para melhorar e direcionar os interesses culturais, e com isso promover a transformação nas esferas sociais.

Referente às necessidades e desafios, destacou-se a importância da Escola de Samba de Mancha Verde estreitar vínculos com as comunidades para poder conhecer verdadeiramente suas necessidades, a fim de que a implantação de um projeto de inovação social atinja seus objetivos. Ademais, a principal preocupação das comunidades está orientada à necessidade de crianças e adolescentes que não são assistidos pela maioria dos projetos sociais e demandam inserção em atividades diversas, como esporte, oficinas técnicas, aprendizagem de profissões etc.

Isto posto, a proposição 2 *“A necessidade de responder a um desafio societal específico ou a uma demanda social local é a principal motivação e o gatilho para iniciar e administrar uma inovação social na escola de samba Mancha Verde”* se mostrou aderente aos resultados dessa pesquisa. Coadunando-se com Tardif e Harrisson (2005), a inovação social demanda a busca por soluções das necessidades dos atores envolvidos podendo se apresentar de várias maneiras, visando o desenvolvimento social.

Segundo Howaldt *et al.*, (2014), o grande dilema da política de inovação na contemporaneidade consiste em explorar os aspectos da diversidade que existem no ambiente. Assim como as condições para explorar e torná-las utilizáveis para a sociedade são criadas por meio de uma política sistemática de inovação, se faz necessário um grande pioneirismo em buscar novas práticas sociais que permitam garantir o futuro mais harmônico.

Acerca dos recursos, capacidades e restrições, a Escola de Samba Mancha Verde possui os recursos físicos necessários para implementação das práticas de inovação social e também possui recursos financeiros através de parcerias consolidadas com empresas interessadas em ações sociais. Entretanto, há uma ausência de coordenação entre propostas de ações sociais continuadas com as comunidades.

Assim a proposição 3 *“há a necessidade da articulação entre recursos humanos e financeiros que permitam o desenvolvimento das inovações sociais na escola de samba Mancha Verde. A falta de pessoal e as lacunas de conhecimento também podem ser vistas como barreiras relevante”* se evidenciou aderente aos resultados dessa pesquisa.

Nesse sentido, os autores Maurer e Silva (2014) defendem que as primeiras manifestações referentes a inovação social podem ser visualizadas com a conjunção de vários elementos associados entre os agentes que estejam vinculados diretamente ou indiretamente com a concepção da proposta inovadora.

No que tange a dinâmica de processo, observou-se que a Escola de Samba Mancha Verde não apresenta recorrência de ações para pautar a dinâmica de implantação de inovação social. Apesar de ser uma escola ativa em ações sociais pontuais, não possui planejamento para atividades sociais de curto, médio e longo prazo. Dessa forma a proposição 4 *“Neste nível de campos de práticas como conjuntos conectados de inovações sociais, espera-se que tanto por processos de imitação, adaptação ou desenvolvimento de soluções originais a relação com a mudança social se torne mais clara também a partir de uma perspectiva empírica na escola de samba Mancha Verde”* se evidenciou aderente aos resultados dessa pesquisa. Conforme Rammert (2010), a repercussão social poderá ser analisada de acordo com as expectativas dos indivíduos comprometidos com o processo de inovação social. Nesse sentido, o processo das atividades sociais são frequentemente examinadas para verificar se estão de acordo com os objetivos pré-estabelecidos.

No que diz respeito a atores, rede e governança, a Escola de Samba Mancha Verde dispõe de parcerias com empresas de grande, médio e pequeno porte. Entretanto, não se observa a formação de redes com um alcance maior junto à colaboração das principais empresas parceiras. Esse tipo de medida poderia gerar valor tanto para Mancha Verde quanto para outras organizações, uma vez que contemplaria atividades de transformação social e melhoria das condições de vida nas comunidades. Além disso, verificou-se que a escola de samba não possui formação de pequenas redes, pois são realizadas de forma *topdown*.

Nesse sentido, a proposição 5 *“Examinando essas iniciativas com colaboração em rede, pode ser revelado que a maioria das inovações sociais na escola de samba Mancha Verde se desenvolva por pequenas redes de atores, iniciativas em rede composta por mais atores, mas não se caracterizam por redes maiores”* não se evidenciou aderente aos resultados dessa pesquisa. Gillwald (2000) acrescenta que a inovação social não se restringe a ações governamentais, à participação em um sistema social abrangente e a marco regulatório. O autor enfatiza que as modificações praticadas nas esferas social promovidas pelo governo podem ser



consideradas parte integrante da inovação social, ou melhor dizendo, parte do regime político. A finalidade da inovação social no âmbito empresarial envolve articulação dos subprocessos e elementos de transformação social.

Howaldt *et al.*, (2014) entendem, sob esta perspectiva, que inovação social é uma nova combinação ou nova configuração de práticas sociais em certos contextos sociais solicitados por determinados atores, de forma intencionalmente direcionada, com o objetivo de melhor satisfazer às necessidades e problemas com base nas práticas estabelecidas. Nesse sentido, a inovação social pode ser interpretada como um processo de criação coletiva em que os membros aprendem, inventam e traçam novas regras para o jogo social de colaboração e de conflito, e neste processo adquirem as habilidades cognitivas, racionais e organizacionais necessárias.

## **7. Conclusões**

A principal finalidade dessa pesquisa consistiu em analisar os elementos de inovação social utilizados para desenvolver um diagnóstico estratégico para captação de membros das comunidades circunvizinhas para participação nas atividades da Escola de Samba Mancha Verde. Desse modo, quatro objetivos específicos foram desenvolvidos. O primeiro deles voltado a entender os recursos e as capacidades que a Mancha Verde possui e pode proporcionar

às comunidades adjacentes. O segundo objetivo específico foi compreender as necessidades sociais das comunidades circunvizinhas. O terceiro, compreender as principais dificuldades que afetam a Mancha Verde para captação dos membros das comunidades. E o quarto, elaborar um diagnóstico visando a ações que promovam a captação de membros das comunidades para participação nas atividades da escola de samba.

Em relação ao primeiro objetivo, verificou-se inicialmente que a Escola Samba não possui um conceito sedimentado no que diz respeito às premissas de inovação social. Apesar de possuir estrutura física e parceiros que fomentam recursos financeiros, ela não contempla membros capacitados, treinados e alinhados com o propósito da organização no desenvolvimento de projetos de inovação social.

Com relação ao segundo objetivo, se evidenciou a existência de hiatos de ações sociais entre a Escola de Samba Mancha Verde e as comunidades adjacentes dificultando a compreensão das efetivas necessidades. Além disso, há severas dificuldades para a elaboração de diretrizes a serem seguidas de forma linear e continuada em ações amplas junto às comunidades e seus habitantes.

Acerca do terceiro objetivo específico, a Escola de Samba Mancha Verde, conforme exposto acima, possui barreiras significativas em relação a falta de conhecimento efetivo das comunidades circunvizinhas e da ausência de vínculos com essas comunidades para entender as lacunas sociais que vivenciam. Ademais, as ações sociais praticadas pela escola de samba não abrangem essas comunidades por falta de estruturação e planejamento de ações pautadas nessas necessidades.

Em relação ao quarto objetivo, na proposta do diagnóstico observou-se o papel dos atores, confabulando iniciativas de baixo para cima para a satisfação das demandas básicas e na possibilidade de acesso às políticas públicas. A articulação é de suma importância para o desenvolvimento da inovação social, no que se refere à mobilização dos demais atores envolvidos (organização, comunidade, membros, líderes, etc), ao desenvolvimento de competências, avaliação, monitoramento e difusão dessas iniciativas.

As inovações sociais não devem se limitar à utilização de tecnologias, mas podem representar condições que incidam nos ganhos sociais com as mudanças estruturais locais. Vale mencionar que para ações de crescimento é importante que as iniciativas de inovação social contemplem processos dinâmicos e não-lineares, relacionados a diversos fatores que tem como resultante os esforços para solucionar problemas complexos vinculados à satisfação das demandas.

Esta pesquisa se destaca pela originalidade conceitual e pela contribuição para a literatura sobre o referido tema, ao propor uma aplicação do modelo teórico de Howaldt *et al.*, (2014) com base em teorias internacionais, alinhado com a ferramenta da matriz SWOT para a realização do diagnóstico estratégico, sendo validado em seguida por meio de pesquisa empírica.

Como limitações, este estudo não contemplou outros sujeitos de pesquisa de outras comunidades adjacentes e outros indivíduos que se enquadrem no perfil dos entrevistados. Além disso, por ser um trabalho de cunho qualitativo, aspectos quantitativos em relação às dimensões do modelo conceitual não foram considerados para efeito de mensuração, visando mais profundidade ao estabelecer o processo de inferência estatística nesta investigação. Nesse sentido, recomenda-se que além de se considerar outras comunidades e escolas de samba em regiões distintas da cidade de São Paulo/SP, se faz necessário adentrar com mais especificidades nas métricas do construto da inovação social, indicando quais dimensões podem ter maior predominância no contexto das escolas de samba. Outro ponto que pode ser considerado para futuras investigações empíricas diz respeito aos fatores da inovação social e de suas relações com aspectos tecnológicos, que podem melhorar as condições das comunidades no envolvimento com as escolas de samba.

## Referências

- Agostini, M., Vieira, L., Tondolo, R. da, & Tondolo, V. (2017). An overview on social innovation research: guiding future studies. *Brazilian Business Review*, 14(4), 385–402. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.2>
- Andrew, C., & Klein, J.-L. (2010). *What is it and why is it important to understand it better*. Toronto. Retrieved from

[https://pdfs.semanticscholar.org/075d/0faff62f41b7ed6726a15136e57046bdc48e.pdf?\\_ga=2.261134606.2091874089.1587696009-1848295806.1587063695](https://pdfs.semanticscholar.org/075d/0faff62f41b7ed6726a15136e57046bdc48e.pdf?_ga=2.261134606.2091874089.1587696009-1848295806.1587063695)

- Avelino, F., Wittmayer, J., Haxeltine, A., Kemp, R., O’riordan, T., Weaver, P., ... Rotmans, J. (2014). *Game-changers and transformative social innovation: the case of the economic crisis and the new economy*. Brussels: European Commission. Retrieved from [http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/TRANSIT\\_outputs/91\\_Gamechangers\\_TSI\\_Avelino\\_et\\_al\\_TRANSIT\\_workingpaper\\_2014.pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/TRANSIT_outputs/91_Gamechangers_TSI_Avelino_et_al_TRANSIT_workingpaper_2014.pdf)
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (Edições 70). Lisboa.
- Benevides, S. L. M., Filho, F. de S. P., Madeira, M. J. A., Sakuno, I. Y. T., & Arenhardt, V. (2018). Social innovation by tourism strategy in the Western Amazon. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 5(3), 78–92. <https://doi.org/10.22161/ijaers.5.3.12>
- Bhatt, P., & Altinay, L. (2013). How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772–1792. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2013-0041>
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3–14. <https://doi.org/10.4013/csu.2011.47.1.01>
- Blaikie, N. W. H. (2009). *Designing social research: the logic of anticipation*. Changes. Cambridge, UK: Polity Press.
- Bornia, A. C., Mafra, P. M. R., & Serra, W. J. (2007). Formulação de estratégias de preço no setor de software: o caso do produto outsourcing de desenvolvimento e manutenção de software. *Revista Produção Online*, 7(4), 1-24, 7(4), 1–24.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0123-9>
- Brewer, G. D. (1973). On innovation, social change, and reality. *Technological Forecasting and Social Change*, 5(1), 19–24. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(73\)90016-4](https://doi.org/10.1016/0040-1625(73)90016-4)
- Cabral, S. (2016). *Escolas de samba do Rio de Janeiro*. Lazuli.
- Centre for social innovation (CSI). (2014). Social innovation. Retrieved from <http://socialinnovation.ca/about/social-innovation>
- Cloutier, J. (2003). *Qu’est-ce que l’innovation sociale ?* Montreal: CRISES. Retrieved from <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0314.pdf>
- Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3ª). Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, D. F., Sakaya, A. Y., Ferreira, M. G. G., Forcellini, F. A., Anjos, S. J. G., Abreu, A. F. de, & Cauchick Miguel, P. A. (2015). Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Produção Online*, 15(1), 50.

<https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1663>

- Cunha, J., & Benneworth, P. (2013). Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. In *EURA Conference* (pp. 1–31). Enschede/Netherlands.
- Dantas, N. G. S., & Melo, R. S. (2008). O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/ PB. *Caderno Virtual de Turismo*, 8(1), 118–130.
- D'Amario, E. Q. (2018). *Inovação social: uma proposta de escala para a sua mensuração*. Universidade de São Paulo.
- Dedijer, S. (1984). Science- and technology-related social innovations in UNCSTD national papers. In *Social Innovations for Development* (pp. 57–92). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-025770-9.50013-4>
- Dutra, D. V. (2014). *A análise SWOT no Brand DNA Process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Farfus, D. (2008). *Empreendedorismo social e desenvolvimento local: um estudo de caso no SESI Paraná*. Centro Universitário Franciscano do Paraná.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2009). *Estratégia de marketing*. Cengage Learning.
- Gil, A. C. (1995). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (4ª). São Paulo: Atlas.
- Groys, B. (1992). *Über das Neue. Versuch einer Kulturökonomie*. Munich: Hanser Verlag.
- Grzeszczyk, T. A., & Klimek, D. (2018). The model of social innovation project evaluation. *Proceedings of the Asia-Pacific Social Science and Modern Education Conference (SSME)*. <https://doi.org/10.2991/ssme-18.2018.26>
- Haxeltine, A, Avelino, F., Wittmayer, J., Kemp, R., Weaver, P., Backhaus, J., & O'riordan, T. (2013). Transformative social innovation: a sustainability transitions perspective on social innovation. In *Proceedings of the Nesta Conference Social Frontiers: The Next Edge of Social Science Research*. London, UK.
- Haxeltine, Alex, Kemp, R., Dumitru, A., Avelino, F., Pel, B., & Wittmayer, J. (2015). *A first prototype of TSI theory*. Retrieved from [http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book\\_covers/Local\\_PDFs/161\\_TRANSIT\\_WP3\\_deliverable\\_D3.2\\_of\\_30\\_04\\_2015\\_v1.1%281%29.pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book_covers/Local_PDFs/161_TRANSIT_WP3_deliverable_D3.2_of_30_04_2015_v1.1%281%29.pdf)
- Hennig, E. T., Danilevicz, Â. D. M. F., & Dutra, C. C. (2012). Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness. *Revista Produção Online*, 12(2), 270. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v12i2.716>
- Howaldt, J., Schröder, A., Kaletka, C., Rehfeld, D., & Terstriep, J. (2016). *Mapping the world of social innovation: a global comparative analysis across sectors and world regions*. Dortmund/GER. Retrieved from <http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/07/SI-DRIVE-D1-4-Comparative-Analysis-2016-08-15-final.pdf>.
- Howaldt, Jürgen, Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). *Theoretical approaches to social innovation: a critical literature review*. Dortmund/GER. Retrieved from [http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1\\_1-Critical-Literature-Review.pdf](http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review.pdf)

- Howaldt, Jürgen, & Schwarz, M. (2010). *Social innovation: concepts, research fields and international trends*. Dortmund/GER. Retrieved from [https://pdfs.semanticscholar.org/7384/3671651b23a2bce86c29ff34214765866b53.pdf?\\_ga=2.96555484.2113412883.1585780029-1554786354.1585780029](https://pdfs.semanticscholar.org/7384/3671651b23a2bce86c29ff34214765866b53.pdf?_ga=2.96555484.2113412883.1585780029-1554786354.1585780029)
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., & Schäfer, M. (2015). Sustainable consumption through social innovation: a typology of innovations for sustainable consumption practices. *Journal of Cleaner Production*, *108*, 784–798. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.042>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Martins, G. H., Martins, G. H., Wiens, H., Ferreira, R. L., & Martins, S. S. F. (2013). Análise SWOT: estudo de caso em uma indústria de pequeno porte de móveis para escritório. *Anais Do 10º Congresso Internacional de Administração*, 1–10.
- Maurer, Â. M., & Silva, T. N. (2014). Analytical dimensions for identifying social Innovations: evidence from collective enterprises. *Brazilian Business Review*, *11*(6), 123–145. <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.6.6>
- Melo, D. C., Pimenta, M. L., & Piato, E. L. (2010). Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina. *Gepros*, *5*(2), 75–91.
- Merriam, S. . (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Michelon, M. J., Pilatti, L. A., Lima, I. A., & Carvalho, G. H. (2006). A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico. *Revista Produção Online*, *6*(1), 1–24.
- Moulaert, F., Maccallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, *42*(11), 1969–1990. <https://doi.org/10.1080/00420980500279893>
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, *1*(2), 145–162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. London. Retrieved from <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London, UK.: NESTA and the Young Foundation.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? - proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia Ruralis*, *52*(1), 48–69. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x>

- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). *Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets*. London: Palgrave Macmillan.
- O'Byrne, L., Miller, M., Douse, C., Venkatesh, R., & Kapucu, N. (2014). Social Innovation in the public sector: the case of Seoul metropolitan government. *Journal of Economic and Social Studies*, 4(1), 51–69. <https://doi.org/10.14706/JECOSS11414>
- OCDE. (2005). *Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição*.
- Paliwal, R. (2006). EIA practice in India and its evaluation using SWOT analysis. *Environmental Impact Assessment Review*, 26(5), 492–510. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2006.01.004>
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2010.00656.x>
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Pue, K., Vandergeest, C., & Breznitz, D. (2015). Toward a theory of social innovation. *SSRN Electronic Journal, Innovation*(2016–01), 1–67. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2701477>
- Rammert, W. (2010). Technik und Innovation (TUTS-WP-1-2008). *Technical University of Berlin. Technical University Technical Studies Working Papers*. [Http://Www. Ssoar. Info/Ssoar/Files/2008/330/Tuts\\_wp\\_1\\_2008. Pdf](http://www.ssoar.info/Ssoar/Files/2008/330/Tuts_wp_1_2008.Pdf). Accessed April.
- Rodrigues, A. L. (2004). *Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec*. Fundação Getúlio Vargas.
- Rüede, D., & Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS Business School Research Paper*, (12–03).
- Scheidegger, A. P. G., Gaudêncio, J. H. D., Favaretto, F., & Lima, R. D. S. (2015). Diagnóstico do gerenciamento da cadeia de suprimentos em um restaurante universitário através de estudo exploratório. *Revista Produção Online*, 15(1), 375. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1924>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826–839. <https://doi.org/10.1177/0275074016643181>
- Sousa, C. M. P. de, & Silva, L. C. (2015). Gestão de processos na cadeia de suprimentos: um estudo de caso numa organização do setor têxtil do agreste de Pernambuco. *Revista Produção Online*, 15(2), 646–670. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i2.1935>
- Souza, S. D. C. de, Lobo, P. E. M., & Manhães, C. H. P. (2010). Conjugação da curva de pareto com a matriz BCG para definição de estratégias de produto em duas unidades fast food. *Revista Produção Online*, 10(4), 818–836. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v10i4.483>
- Svensson, L., & Nilsson, B. (2008). *Partnership: As a Strategy for Social Innovation and Sustainable Change*. Santérus Academic Press.

- Tardif, C., & Harrisson, D. (2005). *Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES*. Quebec.
- Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1), 69–77. <https://doi.org/10.1177/002188637000600104>
- Varadarajan, R. (2014). Toward sustainability: public policy, global social innovations for base-of-the-pyramid markets, and demarketing for a better world. *Journal of International Marketing*, 22(2), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0158>
- Vasin, S. M., Gamidullaeva, L. A., & Rostovskaya, T. K. (2017). The challenge of social innovation: Approaches and key mechanisms of development. *European Research Studies Journal*, XX(2B), 25–45.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (2nd ed.). Newbury Park: Sage Publications.
- Zapf, W. (1987). On social innovations. Frankfurt am Main: Sonderforschungsbereich 3, Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik. *J.-W.-Goethe-Universität Frankfurt Und Universität Mannheim*, (254).



**Apêndice A – Roteiro de entrevista com gestores da escola de samba mancha verde**

| <b>ROTEIRO PARA ENTREVISTA – GESTORES DA ESCOLA DE SAMBA MANCHA VERDE</b>   |
|---|
| Roteiro elaborado com base nas Dimensões da Inovação Social de Howaldt <i>et al.</i> , (2014) selecionadas para o objetivo da pesquisa: analisar os elementos de inovação social utilizados para desenvolver uma estratégia de captação de membros das comunidades circunvizinhas para participação nas atividades da Escola de Samba Mancha Verde. |
| <b>1. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO</b>  |
| <b>1.1 DADOS DA ENTREVISTA</b>  |
| Data da entrevista:   |
| Duração:  |
| <b>1.2 DADOS DO ENTREVISTADO</b>  |
| Código do entrevistado:   |
| Função que exerce na organização:   |
| Idade:  |
| Escolaridade:   |
| Período em que iniciou o seu envolvimento com a escola de samba:  |
| <b>2. DADOS RELATIVO ÀS DIMENSÕES DA INOVAÇÃO SOCIAL</b>  |
| <b>2.1 CONCEITOS E ENTENDIMENTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL</b>   |
| Quais os tipos de tentativas de mudanças no bem-estar das comunidades já haviam sido realizadas pela entidade?  |
| Como são desenvolvidos os trabalhos na execução das atividades sociais?   |
| Em termos gerais, o que a entidade ganha com essas iniciativas/atividades?  |
| <b>2.2 NECESSIDADES E DESAFIOS DA SOCIEDADE</b>   |
| A entidade tem conhecimento do número exato de comunidades existentes próximas a sua localização?   |
| Como é o contexto das comunidades locais para que se possa implantar atividades sociais?  |
| A entidade já realizou algumas iniciativas que não tiveram sucesso em razão do desconhecimento da realidade das comunidades?  |
| Quais fatores interferiram antes e depois para a implantação das atividades sociais junto as comunidades?   |
| <b>2.3 ATORES, REDES E GOVERNANÇA</b>   |
| Qual a participação da entidade em atividades sociais de outras escolas?  |
| Há iniciativas paralelas em setores da escola que desenvolvem atividades sociais?   |
| Quantos integrantes da escola estão envolvidos com os projetos sociais?   |
| Como você visualiza a participação do poder público e de organizações em projetos em conjunto com a entidade?   |
| Existem parceiros que fomentam as iniciativas sociais da escola?  |
| Há o envolvimento de ativistas e cidadãos de forma espontânea nas atividades da escola?   |
| <b>2.4 DINÂMICA DO PROCESSO</b>   |
| Como a escola avalia o alcance das atividades sociais desenvolvidas junto as comunidades?   |
| A escola já percebeu algum tipo de mudança (com as pessoas, com as comunidades) após apoiar e/ou executar atividades sociais?   |
| A escola possui um planejamento recorrente para promover atividades sociais?  |
| A escola já imitou ou imita de forma recorrente alguma atividade social desenvolvida por outra entidade?  |
| <b>2.5 RECURSOS, CAPACIDADES E RESTRIÇÕES</b>   |
| Qual(is) são a(s) motivação(ões) para que haja o contínuo investimento nas iniciativas sociais?   |
| Como se dá o processo da utilização dos recursos nas atividades sociais desenvolvidas pela escola?  |
| Quais dificuldades encontradas em sua implantação?  |
| A escola possui espaços físicos adequados para promover atividades sociais?   |
| Os membros da escola estão aptos a se envolver com as atividades sociais? Existe algum tipo de preparação?  |

## Apêndice B – Roteiro de entrevista com agentes sociais das comunidades

| <b>ROTEIRO PARA ENTREVISTA – AGENTES SOCIAIS DAS COMUNIDADES</b>  |
|---|
| Roteiro elaborado com base nas Dimensões da Inovação Social de Howaldt <i>et al.</i> , (2014) selecionadas para o objetivo da pesquisa: analisar os elementos de inovação social utilizados para desenvolver uma estratégia de captação de membros das comunidades circunvizinhas para participação nas atividades da Escola de Samba Mancha Verde. |
| <b>1. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO</b>  |
| <b>1.1 DADOS DA ENTREVISTA</b>  |
| Data da entrevista:   |
| Duração:  |
| <b>1.2 DADOS DO ENTREVISTADO</b>  |
| Código do entrevistado:   |
| Atividades que desenvolve na comunidade:  |
| Idade:  |
| Escolaridade:   |
| Período em que iniciou o seu envolvimento a comunidade:   |
| <b>2. DADOS RELATIVO ÀS DIMENSÕES DA INOVAÇÃO SOCIAL</b>  |
| <b>2.1 CONCEITOS E ENTENDIMENTOS DA INOVAÇÃO SOCIAL</b>   |
| Você já presenciou alguma tentativa de mudança pela escola de samba ou alguma entidade do mesmo segmento no bem-estar das comunidades ao qual está alocada?   |
| Em termos gerais, como essas iniciativas promovidas pelas entidades ajudam as pessoas das comunidades?  |
| <b>2.2 NECESSIDADES E DESAFIOS DA SOCIEDADE</b>   |
| Como é o contexto das comunidades locais onde trabalha?   |
| Você já presenciou algumas iniciativas que não tiveram sucesso em razão do desconhecimento da entidade(es) sobre a realidade das comunidades?   |
| Na sua percepção, quais fatores interferiram positivamente ou negativamente para os cidadãos dessas comunidades na implantação de atividades sociais?   |
| <b>2.3 ATORES, REDES E GOVERNANÇA</b>   |
| Como se dá o envolvimento dos cidadãos dessas comunidades nas atividades sociais da escola e de outras entidades?   |
| Há muitos cidadãos (adultos, adolescentes, crianças) dessas comunidades envolvidos com os projetos sociais?   |
| Como você analisa a participação do poder público e de organizações em projetos em conjunto para o benefício dos cidadãos dessas comunidades?   |
| <b>2.4 DINÂMICA DO PROCESSO</b>   |
| Como você avalia o alcance das atividades sociais pelo poder público e da escola (ou entidades) junto as comunidades?   |
| Você percebe algum tipo de mudança (com as pessoas, com as comunidades) após receberem as atividades sociais?   |
| Você percebe que esses projetos sociais são recorrentes?  |
| <b>2.5 RECURSOS, CAPACIDADES E RESTRIÇÕES</b>   |
| Quais as principais carências das comunidades em que está alocada?  |
| Quais dificuldades encontradas no desenvolvimento dessas atividades junto as comunidades?   |
| As pessoas das comunidades compreendem a importância de usufruírem de projetos sociais?   |

### Apêndice C – Frequência de palavras

| Palavras - Expressões – Períodos   | Escola de Samba |    |    |    | Comunidades |    |    |
|--|-----------------|----|----|----|-------------|----|----|
|  | E1              | E2 | E3 | E4 | E5          | E6 | E7 |
| <b>Inovação Social – Conceitos e entendimentos</b>   |                 |    |    |    |             |    |    |
| Conhecimento de projetos sociais internos e externos - US1                                 | X               | X  | X  | X  | X           | X  | X  |
| Participação em projetos sociais - US1   | X               | -- | X  | X  | X           | X  | X  |
| Reconhecem a necessidade de participação de projetos sociais - US1                         | X               | X  | X  | X  | X           | X  | X  |
| Treinamento de pessoas - US2   | X               | X  | X  | X  | --          | -- | -- |
| Profissionais Capacitados - US2  | X               | X  | X  | -- | X           | -- | X  |
| Comprometimento com a proposta - US2   | X               | X  | X  | X  | X           | X  | X  |
| Remuneração - US3  | --              | X  | X  | -- | X           | X  | X  |
| Perceberam mudanças nos locais ou pessoas depois da participação em projetos sociais - US3 | X               | X  | X  | X  | X           | X  | -- |
| <b>Inovação Social - Necessidades e desafios da sociedade</b>                              |                 |    |    |    |             |    |    |
| Conhecimento efetivo das necessidades das comunidades -US4                                 | X               | -- | X  | -- | X           | X  | X  |
| Oportunidade de desenvolvimento - US4  | --              | X  | -- | X  | X           | -- | X  |
| Querem oportunidade e não querem dinheiro - US4  | X               | X  | -- | -- | X           | X  | X  |
| Necessidades de projetos ligados a crianças e adolescentes - US5                           | X               |    | X  | X  | X           | X  | X  |
| Capacitação profissional para jovens e adolescentes -US5                                   | --              | X  | -- | X  | X           | X  | X  |
| Pagamentos - US5   | X               | X  | -- | -- | --          | X  | X  |
| Inclusão social e cultural - US6   | --              | -- | X  | X  | X           | X  | X  |
| Experiencia com casos de sucesso - US6   | X               | X  | X  | -- | --          | X  | -- |
| Acolhimento de adolescentes em situação vulnerável - US6                                   | X               | X  | X  | X  | X           | X  | X  |
| Oportunidade de desenvolvimento pedagógico - US7   | X               | X  | -- | -- | X           | X  | X  |
| Disciplina - US7   | --              | -- | X  | X  | X           | -- | X  |
| <b>Inovação Social - Recursos, capacidades e restrições</b>                                |                 |    |    |    |             |    |    |
| Falta de propostas de projetos -US8  | --              | X  | -- | -- | X           | X  | X  |
| Iniciativas das comunidades - US8  | X               | -- | X  | -- | X           | -- | X  |
| Fomentadores Financeiros - US8   | X               | X  | -- | X  | --          | X  | -- |
| Interesse em estabelecer parcerias - US9   | X               | -- | X  | X  | X           | X  | X  |
| Sempre agir com transparência - US9  | X               | X  | X  | X  | X           | X  | X  |
| Conhecimento das reais necessidades -US9   | --              | X  | -- | X  | X           | X  | -- |

|  |    |    |    |    |    |    |    |
|--|----|----|----|----|----|----|----|
| Espaço para implementação de projetos sociais - US10                       | X  | -- | X  | X  | -- | X  | X  |
| Propostas paralisadas - US10   | X  | X  | -- | -- | X  | X  | X  |
| <b>Inovação Social - Dinâmica de processo</b>                              |    |    |    |    |    |    |    |
| Conhecimento do Raio de atendimento - US11                                 | -- | X  | -- | X  | X  | -- | -- |
| Contrapartida - US11   | X  | X  | -- | X  | X  | X  | -- |
| Necessidade de estabelecer estratégia para implantação dos projetos - US11 | X  | -- | X  | X  | -- | X  | X  |
| Falta de preparo - US12  | X  | -- | X  | -- | -- | X  | -- |
| Sazonalidade dos Projetos - US12   | X  | X  |    | X  | X  |    | X  |
| Pessoas desamparadas - US12  | -- | -- | X  | -- | X  | X  | -- |
| Confiança na proposta - US13   | X  | -- | X  | -- | -- | X  | X  |
| Frustrações - US13   | -- | X  | -- | -- | X  | -- | X  |
| Direcionamento delimitação de ações das pessoas envolvidas - US13          | X  | -- | X  | -- | -- | X  | X  |
| <b>Inovação Social - Atores, redes e governança</b>                        |    |    |    |    |    |    |    |
| Governo - US14   | X  | X  | -- | -- | X  | -- | X  |
| Critérios de qualidade - US14  | X  | -- | X  | X  | -- | X  | -- |
| Participam apenas quando acontece alguma fatalidade -US14                  | -- | X  | -- | X  | X  | X  | X  |
| Pessoas invisíveis - US14  | X  | X  | X  | -- | -- | X  | X  |
| Não queremos estocar, doamos para outras pessoas - US15                    | -- | X  | -- | X  | -- | X  | -- |
| Comunicação entre os líderes - US15  | X  | -- | -- | X  | X  | -- | X  |
| Engajamento de setores - US15  | X  | -- | X  | X  | X  | X  | -- |
| Parceiros - US16   | X  | X  | -- | X  | -- | X  | X  |
| Valorização das Ações Sociais pela poluição - US16                         | X  | X  | X  | -- | X  | X  | -- |
| A comunidade precisa ser a principal beneficiária - US16                   | -- | X  | X  | -- | X  | X  | X  |

**Legenda:**

|    |   |
|----|---|
| X  | Incidência de palavras, termos e frases ( $\geq 1$ ). |
| -- | Não incidência de palavras, termos e frases.          |

**Apêndice D – Cronograma da pesquisa (fase de qualificação)**

| ETAPAS   | 1º Semestre/2020 |           |       |       |      |       |
|--|------------------|-----------|-------|-------|------|-------|
|  | Janeiro          | Fevereiro | Março | Abril | Maiο | Junho |
| Elaboração do projeto de pesquisa por meio da delimitação das abordagens teóricas a serem utilizadas             |                  |           |       |       |      |       |
| Levantamento de referências e definição dos autores que formaram o aporte teórico                                |                  |           |       |       |      |       |
| Construção da seção "Introdução"   |                  |           |       |       |      |       |
| Construção da seção "Referencial Teórico". Desenvolvimento dos tópicos acerca da abordagem das inovações sociais |                  |           |       |       |      |       |
| Desenvolvimento da terceira seção "Modelo Conceitual"  |                  |           |       |       |      |       |
| Desenvolvimento da quarta seção "Procedimentos Metodológicos"  |                  |           |       |       |      |       |
| Construção dos "Apêndices"   |                  |           |       |       |      |       |
| Impressão final para depósito do projeto de dissertação e dos documentos necessários                             |                  |           |       |       |      |       |
| Qualificação do projeto de pesquisa  |                  |           |       |       |      |       |

**Apêndice E – Cronograma da pesquisa (fase de defesa)**

| ETAPAS  | 1º Semestre/2021 |           |       |       |      |       |
|---|------------------|-----------|-------|-------|------|-------|
|   | Janeiro          | Fevereiro | Março | Abril | Maiο | Junho |
| Melhoria no projeto após consideração dos membros da banca                |                  |           |       |       |      |       |
| Ajuste no roteiro de entrevista   |                  |           |       |       |      |       |
| Realização das entrevistas com gestores da Escola de Samba Mancha Verde   |                  |           |       |       |      |       |
| Transcrição da primeira rodada de entrevistas                             |                  |           |       |       |      |       |
| Realização das entrevistas com os líderes comunitários                    |                  |           |       |       |      |       |
| Transcrição da segunda rodada de entrevistas                              |                  |           |       |       |      |       |
| Análise dos dados   |                  |           |       |       |      |       |
| Discussão dos resultados  |                  |           |       |       |      |       |
| Construção do diagnóstico estratégico                                     |                  |           |       |       |      |       |
| Implicações práticas e gerenciais   |                  |           |       |       |      |       |
| Conclusões  |                  |           |       |       |      |       |
| Impressão final para depósito da dissertação e dos documentos necessários |                  |           |       |       |      |       |
| Defesa da dissertação   |                  |           |       |       |      |       |

## Apêndice F – Processo de categorização (trechos das entrevistas)

### Nome: Conceitos e Entendimentos

<Arquivos\Alex - Comunidade> - § 5 referências codificadas [2,89% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,26% Cobertura

Não. Todo trabalho social que tem na região somos nós, as lideranças, que vamos em busca.

#### Referência 2 - 0,53% Cobertura

E, quando chega perto da política, aí que começa a aparecer alguém, com ideiazinha, coisa que a gente já tinha feito lá atrás, só em época de eleição mesmo.

Pra ser sincero, tá?

#### Referência 3 - 0,54% Cobertura

Até agora, ó... Aqui na Barra Funda, aqui na Barra Funda, é... Na pandemia... Na pandemia... Teve um trabalho do Gaviões. Entregava marmitex pras famílias aqui. Mas isso só foi na pandemia também. Acabou. Não existe trabalho social nenhum de escola de samba, a não ser na época de política, que vem cesta básica pras comunidades do entorno. Mas trabalho sociais,

atividades nas escolas...

#### Referência 4 - 0,87% Cobertura

O que acontece é o seguinte... É... eles se fazem de cegos, né. Por que comunidade dá dinheiro pra político. Se não tiver a comunidade, não tem política. Na época de política, vai ganhar de quem? De quem já tem? Eles

precisam desse povo sofrendo. Pra eles poder, no final. Deixa ele sofrer. Depois eles vem com a cordinha e puxa. Precisa da ajuda. Mas com segundas intenções.

Por exemplo, aqui, tem morador aqui de 17 anos aqui. É criança pequena aqui. Precisa de creche, e as vezes é difícil.

#### Referência 5 - 0,70% Cobertura

Olha, corre. Porque aqui, as vezes, aquilo que eu te falei. As pessoas, elas estão desacreditadas. Você vai fazer uma coisa, está indo até eles, convencendo, eles

de ir até você. Eles vão ver que o interesse é verdadeiro. E vão com maior prazer fazer a atividade. Seria muito interessante mesmo.

<Arquivos\Ana Paula - Comunidade> - § 4 referências codificadas [8,16% Cobertura]

#### Referência 1 - 2,59% Cobertura

E nossos vizinhos aqui, devido os jovens não têm um espaço cultural, como o Emerson disse, tem o pancadão, tem barulho, tem funk. Só que muita das vezes a gente só tá com o som ligado. Não tem nem arroz direito pra comer na panela, e as pessoas acham que porque tem barulho, tem festa. Pedimos ajuda para nossos vizinhos aí e tivemos a informação que eles não iam ajudar porque na favela ninguém precisava, porque todo final de semana

tinha festa, pancadão até duas horas da manhã, então ninguém precisava, e eles não poderiam ajudar, e a gente tipo assim, não tava pedindo pra eles vim com dinheiro, pedindo financeiro, tipo, eles tão querendo passar a perna, nos larapiar. Gente, eu sou bem extrovertida, viu, vocês vão rir demais. E aí eles falaram que não iam ajudar porque tinha a festa todo final de semana, e ajuda que a gente pediu pra eles era tipo, quem puder ajudar com um quilo de arroz, feijão, uma roupa que não usa mais, produtos de higiene, não precisa ser a cesta básica inteira, é de quilinho em quilinho, a gente vai montando aqui e vai entregando pra família que estiver mais necessitada.

#### Referência 2 - 2,39% Cobertura

Não, se envolve. Mesmo que seja grupos pequenos em cada segmento, se envolve, a comunidade é participativa. A gente, a gente começou uma aula de zumba, mas teve que parar por causa da pandemia. A gente tem cadastro ali de acho que 30, 40 alunos. Teve a escola de pão também, tem cadastro de 15, 16 alunos. A de crochê que tinha mais. Tinha dia que vinha sessenta e duas crianças aqui, num dia só, uma loucura. E a tia doida, né. Existem muitos adultos, adolescentes, crianças, aqui na comunidade, que elas são envolvidas em outros projetos sociais. Eu saio daqui e vou até o outro bairro porque minha mãe e meu pai trabalham ali perto e tem um projeto ali que eu participo? As mães têm uma condiçãozinha melhor, a família que tem uma condiçãozinha melhor consegue pagar a perua da escola para a criança ir pra escola e voltar da escola. Tem um Instituto Rogacionista que é caminho, da Edmundo de Carvalho pra cá. Então a mãe paga uma porcentagem a mais na perua e fica lá no instituto mesmo, no Instituto Rogacionista.

#### Referência 3 - 2,14% Cobertura

não sabe escrever o nome, mas falar inglês fala melhor que a Whitney Houston. De verdade. Até os pequenininho já tá soltando alguma coisa no inglês, eu acho interessante. eu deixaria por exemplo cabeleireiro, confeitaria, hotelaria, cursos elétrico...? A galera compraria a ideia aqui. Por exemplo eu chego lá, olha lá vamos fazer aqui um curso contar história. Pô, contar história? Eu conto na praça. Isso que a gente precisa entender na comunidade. Para essas empresas, pra Mancha Verde, outra escola entender. Não adianta eu também chegar lá.. "olha, vem aqui contar história" Às vezes, português por exemplo, as pessoas não se interessam de fazer, mas confeitaria se interessam. Confeitaria, cabeleireiro. Porque hoje aqui na comunidade a gente acha que tem 6 ou 7 salão de cabeleireiro, e é só jovenzinhos. Vai no corre e consegue montar, não é cabelereiro que eles falam mais, é barbearia. Barba não sei o que

#### Referência 4 - 1,04% Cobertura

E os menininhos que tão crescendo, vai vendo o barbeiro lá cortando e fazendo as modas. Agora, cabelo, pelo alto de mil, corte de 500 sei lá como é os corte, corte muito da hora mesmo. Uns cabelo colorido. A criança já cresce já "quero ser aquele lá". Quero ser cabeleireiro do Dudu. Aí outro "quero ser logo o John", é o nome dos cabelereiro. Já vão se espelhando. Quando eu crescer vou ser igual o Dudu, eu vou fazer o cabelo igual do Dudu.

#### <Arquivos\Bruno - Mancha> - § 3 referências codificadas [3,08% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,03% Cobertura

Então assim, na verdade, eu particularmente participei de algumas né, inclusive a gente fez algumas, inclusive na quadra antiga existia uma empresa de reciclagem lá, que era como se fosse uma cooperativa, e tal. Antes da gente sair de lá ainda existia essa empresa. Então, antes da gente perder a quadra. Então isso já era um projeto social nosso lá dentro, que iniciou junto com a gente. E tem várias outras, a gente sempre tentou ajudar as comunidades em volta,

#### Referência 2 - 0,77% Cobertura

Então, é chamado um grupo de pessoas, infelizmente a gente no primeiro momento não abre pra todo mundo no primeiro momento, se estrutura aquela determinada ação, que é o caso que tá acontecendo agora, que esse final de semana foi a última entrega de cestas básicas, a ação social agora vai começar um novo projeto que é de entrega de cobertores.

#### Referência 3 - 1,28% Cobertura

Ai cada um mora numa região, cada um começa a fazer a arrecadação, tem as redes sociais que também ajudam muito, então começa a formar o esqueleto das obras, das entidades e tal, pra gente poder tá começando a fazer um evento. Ai vai assim você vai abrangendo os departamentos. Que nem, eu sou diretor de um, você participa, você corpo nosso, da nossa estrutura, aí o pessoal amplia na parte lá do Reginaldo agora no momento, aí vem a parte da diretoria, que cabe mais ao Paulinho a convocação das pessoas. E assim a gente vai destrinchando, pra própria bateria, e assim vai.

#### <Arquivos\\Emerson - Comunidade> - § 1 referência codificada [1,71% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,71% Cobertura

Nessa pandemia agora quem vem nos ajudando agora foi a Mancha Verde, que se aproximou da gente, viu a nossa necessidade e veio aqui, nos trouxe de coração mesmo algumas coisa. O presidente da escola veio aqui, o Paulo Sedan, veio aqui também, conheceu a comunidade, gostou da comunidade por ser próximo a ele, bastante palmeirense tem dentro da comunidade. Então ele depois doou mais, fizeram mais doação para a comunidade nessa pandemia. Foi assim que a gente se aproximando nessa pandemia da Mancha Verde.

#### <Arquivos\\Jorge - Mancha> - § 10 referências codificadas [6,73% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,12% Cobertura

A Mancha, antes dessa pandemia, ela faz várias séries fixas, ela tem uma agenda fixa de ação social. Quais são? A doação de sangue, todo ano a gente faz a campanha que se chama Unidos pelo Sangue. Inicialmente a gente faz três, é um dia que vai todo mundo, a sede aqui em São Paulo, a sub sede no interior de São Paulo, fora do estado de São Paulo, e até fora do Brasil, no mesmo dia.. alguns por conta do fuso horário não dá no mesmo horário, mas no mesmo dia todas vão em conjunto para um hospital, banco de sangue, doar sangue. Por isso que chama Unidos pelo Sangue.

#### Referência 2 - 0,38% Cobertura

A gente também fazemos Natal sem Fome, que a gente entrega cestas básicas na época do Natal. Dias das Crianças também, os brinquedos. Então são ações sociais que é tão engajado dentro da sede.

#### Referência 3 - 1,19% Cobertura

Então chamou o mundo pra condição de muitas pessoas, e obviamente que nesse momento de pandemia, nós que é uma entidade que a maioria é povão, a maioria é periferia, a maioria é povo sofrido, e que a gente vê essa realidade no dia a dia, então a gente, a entidade em si com o Paulinho, com o André, tiveram essa ideia de fazer essas doações de cesta, essa campanha aí. Obviamente que foi esporádica. Mas tirando isso, a nossa entidade, a torcida, ela tem esse calendário fixo de ações sociais, tanto do sangue, como cesta básica, como ovo de páscoa, brinquedo pras crianças, e faz todo ano, todo ano é feito



**Referência 4 - 0,62% Cobertura**

gente não ganha nada. O que a gente ganha na verdade é a satisfação da gente poder ajudar. Quem vai entregar uma cesta básica, ou aquela pessoa da Mancha que vai entregar um alimento pra uma pessoa que está com fome, qualquer coisa, que vai lá doar um sangue, ela não vai ganhar nada, como vários anônimos fazem.

**Referência 5 - 0,47% Cobertura**

Então o que a gente ganha é a satisfação que a pessoa que está ajudando a entidade agradece a pessoa, aquilo é legal. Todos os anônimos que entregam também não ganham nada, e ganha a satisfação de um olhar da pessoa agradecendo, entendeu?

**Referência 6 - 0,93% Cobertura**

Mancha muitos anos atrás, e lá também tinha um projeto social muito forte dentro da Mancha naquela época, que era a escolinha de futebol. Inclusive essas pessoas, até do Bom Retiro, da Barra Funda, os meninos carentes, pobres, faziam aula lá. Inclusive, vários corintianos e são paulinos, viraram palmeirenses por estar ali no meio da gente, no meio, fazendo uma escola também de futebol, todo dia dentro da Mancha, recebendo refeição, dando aula, ia pro jogo com a gente.

**Referência 7 - 0,36% Cobertura**

Um ano, teve um ano o Fabi, que a Mancha arrecadou mais blusa de frio, numa campanha de inverno, esqueci da campanha de inverno também que a Mancha sempre faz, que é do quadro fixo.

**Referência 8 - 0,49% Cobertura**

A Mancha teve um ano que arrecadou mais que o estado de São Paulo arrecadou, que o governo de São Paulo arrecadou. Não me recordo que ano que foi. Então assim, a Mancha é sempre, to falando, coisa de anos que a entidade participa de ações sociais.

**Referência 9 - 0,26% Cobertura**

É de anos, isso to falando de 2004, 2005, 2006, a gente tá em 2020. Já é histórico dentro da nossa entidade essas ações sociais.

**Referência 10 - 0,92% Cobertura**

Então assim, quando algum membro nosso, seja ele quem for, estiver fazendo alguma coisa errada, a justiça tá aí, pega, prende, julga, condena, paga, o que tiver que fazer. Quando a entidade está fazendo algo bom, seja ela quem for, seja uma torcida organizada, seja uma escola de samba, seja uma igreja, seja um ONG, seja o que for, tem que dar um apoio. Não to falando apoio financeiro, tô falando apoio de estar ali, tamo junto, de coração, ampliar a divulgação.

**<Arquivos\Reginaldo 1> - § 4 referências codificadas [3,88% Cobertura]****Referência 1 - 1,44% Cobertura**

Então na verdade nós temos uma ONG lá em Paraisópolis que inclusive chama ONG Mancha Verde, da quadra aqui na Abrahão Ribeiro, para cuidar da molecada para jogar futebol, a escolinha de futebol, e também uma creche. A ideia era fazer uma creche. Começou lá atrás teve esse início, só que não acabou não vingando. A ONG existiu, mas acabou não vinculando mais o nome da Mancha, e continuaram lá, mas não sei nem se vingou, mas tivemos isso também.

#### Referência 2 - 0,54% Cobertura

O que que acontece, só pra gente fazer um apanhado: quando a gente fala Mancha Verde, antes era uma torcida, hoje a gente chama "entidade". Ela virou uma entidade. Então, eu entrei na Mancha em 88. Era torcida, nem existia carnaval. Quando entrei na Mancha, esse vínculo de torcida, que hoje tá esse viés político. Na verdade, só a torcida tem isso, de acreditar nos seus ideais. Certo ou errado, eu não vou julgar aqui, acreditar no seu ideal. Se ele acha que é certo ir lá no estádio, não entrar, ficar do lado de fora, gritando, xingando e fazendo algum protesto... O ideal dele... O ideal dele tá valendo. Se ele acha que vale a pena perder emprego ou terminar o namoro e pegar um ônibus viajar três... Três horas é pouco... Dois, três dias, por exemplo, pra Argentina, é um ideal. Então torcida sempre teve isso. E desde que eu entrei, eu entrei na Mancha eu tinha 14 para 15 anos. Com 19 anos eu fui vice presidente da torcida. E aí, quando na vice presidência, eu percebi alguma coisa: quando você é torcedor organizado, você acaba se unindo por um único objetivo num amor único. Então você divide o povo numa caravana. Você, se você não tem ingresso, seu amigo não tem, você dá um jeito de vir... Ou ajudar com dinheiro, ou dá um jeito de pular a catraca com seu amigo.

#### Referência 3 - 0,69% Cobertura

Foi no departamento de alegoria, como escola de samba estava envolvida na cesta básica, aí você pega a força e fica dividido, então o foco: cesta básica. Então vamos puxar daqui. A gente tem outro departamento que pode fazer, a diretoria está preocupada aqui. Nós puxamos o departamento alegoria, Ala do Fundão veio junto, e hoje a gente entrega 400 marmiteix todo domingo na cracolândia. Isso é muito legal. Sobre a sua pergunta, Fabi, o que acontece quando nós estávamos na Abrahão Ribeiro, era mais fácil acesso ali na Barra Funda, o pessoal da Barra Funda vinha pra cá. Aqui nós temos um ponto meio estratégico, porque a gente tem um lago nas Perdizes. Você atravessa a ponte, um nível legal. Só que você vai aqui no Limão, tem a Favela da Paz, e você vai aqui pro outro lado da Marquês, tem mais uma outra favela, que a gente inclusive entregou cesta básica aqui. Qual a ideia também nossa... Quem como quando a Mancha se alojou pra cá, sem a quadra ainda, que a gente está usando essa quadra aqui pra fazer carro alegórico. Não tinha escolinha de futebol, a pandemia meio que bloqueou. A nossa ideia era começar a escolinha de futebol, pegar essa rapaziada aqui pegar os filhos nossos também, vir pra cá, pegar o pessoal aqui, pra eles virem a pé, é mais fácil fazer escolinha de futebol. Já fizemos aula de inglês e espanhol, e acho que foi de electricista também, que deu negócio ou mecânica alguma coisa assim fizeram acho que um dos dois meses aqui, a ideia é voltar isso de tudo de graça, de sábado. Nós temos a parte de cima, que seria a academia, fui cortado pelo presidente, a academia fica no fundo. A parte de cima do bar, lá, a gente vai colocar os computadores, para dar aula de computação, de repente, um espanhol volta de novo, inglês volta, tentar.

#### Referência 4 - 1,20% Cobertura

Na verdade, tudo que é feito é com o coração. Só que atrás do coração você tem que ter um lado emocional de inteligência. Então nós temos, a gente tem... Eu sempre falo, a liderança que é o reflexo do lado do povo que vem atrás. Nós temos dois líderes exemplares. Paulo Serdan é um cara visionário. Por exemplo. Aqui é como uma empresa, o trabalho numa multinacional americana. Aqui não deve nada. Quando a gente que vai fazer alguma coisa, é tudo pensado. A gente vai entregar cesta básica? Tá, quantas nós vamos comprar, chama o pessoal aí, convoca o pessoal, precisa de tantas pessoas para, precisa de tantos caminhões para carregar, qual o horário que nós vamos sair, em qual favela nós vamos, como a gente vai entrar, com quem nós vamos falar. Tudo é organizado, como um desfile de Carnaval. Na verdade, desde a época de torcida, eu gostava muito de festa.

Não é tão simples fazer festa em arquibancada. Antigamente...A bandeira tem que levantar na hora certa, o bandeirão tem que descer na hora certa, os fogos têm que, tal. Tudo é programado, a bateria tem que tocar a música que a gente vai cantar pra apoiar o time, depende do momento do jogo. Então a gente tem...35 do segundo tempo...

Depois do terceiro do Palmeiras, desce os clássicos. Então tudo é organizado, tudo é bem pensado. Nada é na emoção. É no coração, mas nada na emoção. Então, tudo que a gente faz aqui de projeto, as pessoas estão engajadas e sabem o que estão fazendo.

<Arquivos\\Sérgio - Mancha> - § 2 referências codificadas [1,06% Cobertura]

Referência 1 - 0,46% Cobertura

Poxa, a ideia é legal, mas a situação talvez não seja convincente, então a entidade vai falar "olha, infelizmente pra gente não dá", mas nunca fechou as portas tipo "não quero atender". Primeiro entendia como que era a situação.

Referência 2 - 0,60% Cobertura

Vem ao conhecimento do presidente, o presidente convoca sua diretoria, ou alguém da diretoria leva isso ao presidente, e aí é estudado. Agora existem duas coisas que são parecidas né, e porém a percepção que tem que ser tomada, tem que ser bem detalhada, é o que? Quem precisa e quem necessita.

### **Nome:** Recursos, Capacidades e Restrições

<Arquivos\\Alex - Comunidade> - § 4 referências codificadas [2,45% Cobertura]

Referência 1 - 1,03% Cobertura

Pra falar a verdade pra você, essa parceria não existe. A gente que tem que ir atrás. Nos que vamos em busca de uma parceria. Porque eles chegarem e oferecer... Isso não existe. Não existe. Nós, lideranças, que temos que criar um projeto e levar até um... Até um chefe, vai. Chefe grandão. Pra ver se consegue elaborar aquele projeto pra região. Eu tenho um projeto de fazer lá na Comunidade da Paz, da pracinha lá. A pracinha é ponto de lixo. E eu tenho um projeto ali de pôr naquela pracinha, fazer um parquinho pras crianças e uma... Negócio de computador pras crianças fazer curso, um telecentro.

Referência 2 - 0,39% Cobertura

Sinceramente, sou líder comunitário, e nunca ouvi falar de nenhuma escola de samba fazer nada, nenhum trabalho social na comunidade.

Referência 3 - 0,63% Cobertura

Não. Não, porque uma coisa não tem nada a ver com a outra. Eu sou corintiano, mas não tô nem aí, respeito todas as escolas, times. Pra mim não tem nada a ver isso aí. O importante é eu ver a minha comunidade bem.

Referência 4 - 0,40% Cobertura

O importante é a proposta. Não quero saber de cor, não quero saber de time, não quero saber de nada. Quero o bem pra minha comunidade.

<Arquivos\\Ana Paula - Comunidade> - § 6 referências codificadas [6,80% Cobertura]

**Referência 1 - 1,01% Cobertura**

Isso falta hoje, porque a Magda não tá mais aqui pra puxar o bonde, e tá indo pro outro lado. E as crianças de hoje, a mãe tá trabalhando pra caramba, o pai tá trabalhando pra caramba, não tem tempo de ir lá levar criança. A Magda fazia essa ponte, ela pegava nós e levava lá. Até quando começamos a trabalhar, ela atravessava a ponte levava a gente lá, trazia a gente de volta no horário. Então hoje o Mancha Verde tá mais próxima.

**Referência 2 - 1,46% Cobertura**

Não que eu vou ensinar trabalho para uma criança, mas um adolescente com 15 e 16 anos já consegue fazer escola de samba, já consegue fazer escola de samba crescer, porque além de ter vários talentos aqui dentro pra tocar nas percussão, porque saiu vários talentos dentro da comunidade que hoje tem tem... É... São músicos de artistas de dentro das comunidades. Tem jogadores de futebol aqui dentro. Tem jogadores aqui que joga na Rússia, aqui de dentro. Tivemos um jogador que jogava no Santos aqui de dentro. Tem o Gabriel de Jesus, que saiu de outra comunidade, mas foi de dentro de uma comunidade que tem vários talentos.

**Referência 3 - 1,67% Cobertura**

Nós não estamos aqui porque é a vontade de tá aqui. Estamos porque não temos oportunidades. Se a gente começa a pagar um apartamento que está na planta, ainda tá no projeto. Vou estudar um projeto de construir um apartamento, mas preciso de recursos. Se começa a cobrar de dentro da comunidade já 400 reais e daqui dois três anos você tem o seu condomínio, a sua casinha. A maioria que mora nos barracos hoje, vai no corre. Vai vender, vai vender bordado, vai fazer fantasia na escola de samba, vai vender água na marginal, rala, vai vender água no semáforo e vai pagar porque sabe que daqui dois anos ela não vai precisar estar na situação de favela. Mas a gente não tem essa oportunidade, essas oportunidades.

**Referência 4 - 0,62% Cobertura**

O Rosas de Ouro ele ajudava bastante aqui na comunidade na minha época, eu comecei lá, comecei a fazer os adereços lá. Porém eu tinha alguém que me levava. Hoje não tem quem leva a criança lá. É longe, mas se implantar alguma coisa aqui dentro, tem que ter a ponte.

**Referência 5 - 0,99% Cobertura**

Capacitação, cursos de capacitação. Porque, meu, quando teve essa febre do Ifood, Rappi, o que foi de meninada vendendo água no farol pra comprar uma caixa e uma bicicleta pra fazer entregas. Foi... Foi a oportunidade que apareceu pra eles. Imagina, tendo alguém que capacite esses jovens. Eles não topa nem vender rapadura, o que ele aprendeu já ó... Partiu pro regresso, pro ingresso, sei lá como que fala... Progresso.

**Referência 6 - 1,05% Cobertura**

Apesar que nessa época tinha capacitação em várias escolas de samba, que eu lembro. Teve no Rosas de Ouro, teve muita gente aqui que aprendeu coisinhas lá. Eu fiz lá no Rosas de Ouro, eu fiz confeitaria. E teve as menina que fez cabeleireiro. Tinha gente, algumas pessoas na minha rua fez uns cursinhos lá no Mancha Verde, porque tinha uma condição de pegar um busão, de chegar até lá. Teve gente que teve bastante gente aqui que fez capacitação.

**<Arquivos\\Bruno - Mancha> - § 6 referências codificadas [4,98% Cobertura]****Referência 1 - 0,91% Cobertura**

A satisfação de você estar ajudando o próximo, que nem o próprio bandeco aí, que a gente denominou. Meu, quem são as pessoas que tem coragem de ir lá na cracolândia domingo a noite, com tudo, sei lá, dá nem pra falar que tá louco, tá mais do que louco, o povo tá lá, e o cara vem pegar uma marmitta, eu vou te falar, tem muita gente que é muito mais educada lá, drogada, do que muita pessoa que tá sã por aí.

#### Referência 2 - 1,33% Cobertura

sim, as pessoas físicas ajudam do lado do palmeiras, né, Fa, do próprio engajamento de poder estar distribuindo, ajudando na força, na vontade, que é o meu caso, e na parte financeira também, eu conheço muitas pessoas que fizeram depósitos na conta lá, ajudaram financeiramente sim, ajudaram individualmente, determinaram o valor de 41 reais lá, quem não poderia dar o valor de 41 que era o valor de uma cesta básica completa, poderia dar menos também. Conheci pessoas que doou menos, teve pessoas que doou 41 reais, teve pessoas que doou 100 reais. Tem pessoas físicas assim, que ajuda também.

#### Referência 3 - 0,49% Cobertura

você não tem um grupo de pessoas fortes espiritualmente, e guerreiras também pra poder..., Vamos pra cima desse projeto, vamo se engajar mesmo pras coisas acontecer. Graças a Deus, felizmente, isso não passa pela Mancha,

#### Referência 4 - 0,36% Cobertura

Pra ser sincero, Fa, eu acho que não. Pra ser sincero não. Sabe porque? Porque assim, a nossa entidade, ela é conjunta de várias pessoas, de pessoas diferenciadas

#### Referência 5 - 0,79% Cobertura

Então, respondendo a pergunta de vocês, eu acredito que sim. Primeiro, a academia a gente já tem os aparelhos, a gente só está determinando o espaço lá porque aonde seria a academia mesmo, a gente teve alguns probleminhas, por causa de lage, essa coisa talvez não aguentaria o peso dos aparelhos, dos pesos e tal, mas a academia praticamente toda montada

#### Referência 6 - 1,10% Cobertura

Aí temos duas quadras, isso é lisonjeador, você pega a quadra de futsal, onde a gente ensaia, tem a demarcação lá, tem gol, tem a rede de proteção, tem tudo, e tem a quadra de society hoje, que isso não existe em lugar nenhum. E meu, sem contar o espaço pra fora, que nós temos dois bares, daria para promover uma cozinha ali, fazer uma festa social, que é onde a gente tem estrutura de cadeiras, mesas, que você consegue deixar, se não me engano, de 600 a 700 pessoas sentadas, confortavelmente,

#### <Arquivos\\Emerson - Comunidade> - § 3 referências codificadas [5,13% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,75% Cobertura

Olhando para a escola de samba agora. Escola de samba é criada com o que? Comunidade. Daí já diz, escola de samba e comunidade. Hoje se eu consigo trazer a mancha verde dentro da comunidade, e vou pegar as criança que está dentro do projeto, algum jovem que está lá fora, eles vão ter uma cultura, que é a música. Então você já vai tirar vários jovens desse aí da vida torta. E o que que a escola de samba faz pela comunidade? Pela melhora da comunidade? Eu não enxergo muitas coisas boas, mas eles têm condições de fazer

**Referência 2 - 1,75% Cobertura**

Nós tem 680 família, mas nós já temos uns 500 e poucos associado que está contribuindo, que vai contribuir todo mês pro projeto manter as porta aberta. Então, com essa pandemia aproximou muito a comunidade do projeto, porque todo é no, projeto todo atendimento que tem dentro da comunidade é do projeto, até porque o projeto de sabe quantas pessoa tem, projeto sabe que tá doente, o projeto sabe da necessidade das família. Então é um projeto voltado mesmo para atender a comunidade que deveria ser uma escola de samba.

**Referência 3 - 1,62% Cobertura**

Então é isso que nós precisa. Nós ficamos de fazer uma visita lá também pro presidente, pras pessoas que nos ajudou... Só que o tempo também não deixa. Mas dando uma parada aí nós vamos lá apresentar nosso projeto e ver no que a comunidade pode contribuir com a escola, que não é só a escola contribui com a comunidade. A comunidade tem que apoiar a escola também. Então vê o que que nos pode contribuir com a escola, e o que que a escola pode estar fazendo também pela comunidade.

**<Arquivos\Jorge - Mancha> - § 9 referências codificadas [6,24% Cobertura]****Referência 1 - 0,57% Cobertura**

Eu como líder não preciso estar a frente de tudo. Porém eu tenho que delegar, "Você tá a fim de fazer, vai fazer". Dou apoio necessário, a divulgação, encho o saco de todo mundo, divulgo nas redes sociais e vou, mas você vai tocar. Por exemplo esse projeto mesmo, as meninas estão tocando.

**Referência 2 - 1,20% Cobertura**

Ou alguém tem uma ideia, passa pra algum líder. Ou o líder encabeça e faz, ou ele delega para aquela pessoa que teve aquela ideia, que estava com vontade de fazer, pode tocar, tamo junto, ou então se não pode. Muitos anos atrás, eu encabeçava tudo, aqui na zona sul, ações sociais. Mas como eu cresci dentro da entidade, não sou mais só um líder da zona sul, então tenho que pensar em várias outras situações que acontecem na torcida, fora minha vida pessoal, trabalho e tudo, então eu delego, já que veio com uma ideia, e é uma ideia boa, vamo lá. Eu incentivo a pessoa, dou apoio total e a pessoa vai e faz.

**Referência 3 - 1,25% Cobertura**

gente dá preferência para idosos, casal de idosos, que têm dificuldades, grávidas, com filho, então a gente vai dando isso, a gente faz esse filtro, não entrega pra qualquer um. Então a gente nas comunidades que são fixas, que a gente entrega, a gente já... por exemplo, na zona sul a gente sabe, a gente ia daqui com pessoas nossas que moram em regiões, comunidades carentes, então já tem aquelas comunidades que a gente pode ajudar mais, que não recebe muita ajuda, que a gente sabe que não tem ONG trabalhando lá, não tem ninguém lá, então a gente vai nessas comunidades. E é assim, com a zona norte, leste, oeste, sede e assim vai.

**Referência 4 - 0,50% Cobertura**

A nossa motivação simplesmente pura é essa. Ajudar, porque a gente vive a realidade, o nosso povo vive a realidade. Às vezes um ou outro, igual, graças a Deus, falar que eu moro, eu moro em periferia, mas falar que onde eu moro é carente, precisa, não.

**Referência 5 - 0,45% Cobertura**

Sim. Isso sim. Isso nas fixas. Nas paralelas das ramificações, dos bairros fazendo, aí cada um faz uma arrecadação dentro do seu próprio núcleo, dentro da zona sul, da zona norte, arrecada, uma pessoa vai lá e compra e faz a ação.

#### Referência 6 - 0,94% Cobertura

tem condições sim, com certeza. Isso já foi até falado entre as lideranças, o Paulinho e tal. Mas pra você fazer uma ação social, uma atividade, igual era na Abrahão Ribeiro, você precisa de uma estrutura, não só o local. Por exemplo, você viu lá que tem uma quadra e tem um society lá, bonito, inaugurado. Mas por exemplo, para fazer uma escolinha igual na Abrahão Ribeiro, você precisa de uma estrutura, você precisa pagar, primeiro achar um profissional, pagar um profissional.

#### Referência 7 - 0,47% Cobertura

uma loja que a arrecadação da torcida é total em venda de material, e onde a gente tava não estava tendo venda, agora vai ter a nova loja na frente do Allianz, pra poder arrecadar mais, pra ter mais dinheiro, então pra poder fazer tudo isso.

#### Referência 8 - 0,42% Cobertura

Eu acho que as pessoas na verdade elas estão, como que é, não é que elas estão preparados e não precisa de alguma estrutura. Quem precisa realmente é quem vai estar fazendo as atividades, diretamente nas ações.

#### Referência 9 - 0,44% Cobertura

E assim vai. Eu acho que dentro da Mancha sempre tem muita disciplina, muita organização, muita hierarquia, não vai ter dificuldade pra isso, como não teve lá atrás na Abrahão Ribeiro, na antiga quadra. E não vai ter nessa.

#### <Arquivos\Reginaldo 1> - § 3 referências codificadas [2,39% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,06% Cobertura

Eu, pelo menos, eu tenho um orgulho danado, porque eu consegui superar a minha entidade, a minha torcida, minha escola, superou a paixão do clube. Sai daqui, é Corinthians, chega aqui ele é Mancha, e respeita o Palmeiras. E porque ele é Mancha? Porque ele é mais grato, ele só é grato porque se fez algo. Então, a ideia é assim que estabilizar tudo, voltar às aulas aqui, a ideia... Eu tenho um sonho, de transformar aqui numa Vila Olímpica, fazer... Já tem também praticamente, society, tem uma quadra lá dentro..

#### Referência 2 - 0,82% Cobertura

Nós temos a parte de cima, que seria a academia, fui cortado pelo presidente, a academia fica no fundo. A parte de cima do bar, lá, a gente vai colocar os computadores, para dar aula de computação, de repente, um espanhol volta de novo, inglês volta, etc.

#### Referência 3 - 0,51% Cobertura

Na verdade, a questão financeira, tudo vai custo. Tudo tem dinheiro, e se você vê o patamar que nós chegamos, é muito mais avançado que nós tínhamos planejado. O que já tem pronto hoje. Não sei como foi feito, mas foi feito. A questão financeira... Tudo é questão financeira. Você tem um aporte financeiro, em três semanas, em dois meses sai tudo quem a gente sonha. Só que no momento, também, atual, atrasou um pouco com essa pandemia. O movimento caiu, todo mundo em casa, acabou caindo um pouco, mas é a questão financeira com certeza.

<Arquivos\\Sérgio - Mancha> - § 11 referências codificadas [12,34% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,36% Cobertura

A entidade ganha o respeito. Ainda mais sendo oriunda de uma torcida organizada, que infelizmente existe essa barreira, e existe hoje muito menos, mas antigamente existia muito a barreira de, a escola de samba é oriunda de torcida organizada, vamos bloquear, vamos colocar várias barreiras. E infelizmente muitas dessas barreiras eram passadas pras pessoas de uma forma negativa. Então quando você fazia um convite pra alguém, vamos lá na escola que eu pertença, na entidade que eu pertença, sempre existia aquele bloqueio. A pessoa "ah, pessoal muito violento, na televisão mostra...". Até você convencer a pessoa a ir na entidade era muito difícil. E algumas coisas ainda é.

#### Referência 2 - 1,05% Cobertura

Tem vezes que os caras fazem até campanhas de lá pra cá, na verdade hoje a tecnologia é tão avançada, que por exemplo, o cara faz lá, se ele falar lá, em outro país, "a Mancha tá ajudando aqui", as pessoas vão fazer doações de lá pra cá, entendeu? Então o que acontece, nessa situação aí de cestas básicas, teve pessoas da Mancha que estavam em outro país, os caras doaram, depósito nas contas, eles foi revertido. Então ela faz ação? Faz ação. Mesmo não estando no país ela se comove com a ação que a Mancha tá fazendo

#### Referência 3 - 1,16% Cobertura

A gente tem hoje a Crefisa, e a Havan, que é a grande parceira nossa. Tem a Heineken, que é parceira. Agora, quando a gente fala em situação de parceiros, existe a pergunta do porque? Mas porque que eles estão lá. A grande verdade é que se você olhar por um lado como empresa, imagina você empresário, aí a sociedade achando, a escola que é oriunda de torcida, e tudo isso, e você vai colocar o seu nome lá, a pessoa pode pensar assim. Vixe, vou me complicar, vou fazer comparativo. E cara, é muito pelo contrário, os parceiros nossos acreditam na gente porque é transparente

#### Referência 4 - 0,53% Cobertura

acho que tudo isso vai também dos membros que a Mancha tem, seus diretores de ala, todo o pessoal. Porque, quando você fala que tá tendo uma campanha, ou uma ação social, e a pessoa conhece a sua índole, ela vai ajudar, indiferente dela ser participativa ou não.

#### Referência 5 - 1,02% Cobertura

É assim, "poxa, se eu chegar dentro da quadra, e tiver um lixo, ou um papel no chão, tiver uma lata no chão, eu to dentro da minha casa". Então pô, se eu não me incomodar com o lixo que tá ali no chão, é uma coisa que tá dentro da minha casa. E isso motiva, você tá lá, você vê uma pessoa, não é vergonhoso, caiu uma água. Tem hora que é até engraçado, molhou aqui e você já vê um correndo pra lá, outro pra cá, pra limpar. Então isso é doutrina, que você vai... Então isso motiva e faz acontecer a coisa.

#### Referência 6 - 0,37% Cobertura

Tudo a situação que é feita na entidade, quer queira quer não, ela é voltada pro povo. Então nem sempre você vai fazer só nas comunidades fora, você tem que cuidar do seu povo também.

#### Referência 7 - 1,17% Cobertura



Então todos os recursos que a Mancha tem, é de uma forma ou outra, ela é totalmente voltada para a entidade, totalmente voltada para a entidade. Você pega, por exemplo, a calçada. A calçada em torno da nossa quadra, é toda feita, ela não era desse jeito. Então com o recurso teve que fazer para realizar aquilo lá. Porque se alguém cai e faz um buraco na calçada, sabe o que vai acontecer? Não vai falar que era um buraco na calçada, vai falar que a Mancha não cuidava da calçada, e a Mancha tinha que manter porque tem recurso, entendeu, Então a Mancha se preocupa até nisso aí.

#### Referência 8 - 0,99% Cobertura

A comunidade dele tá ali, a comunidade dele tá ali. A Mancha, a comunidade que tá em torno frequenta, mas os membros que pertencem a Mancha estão em todas as regiões de São Paulo. Então por exemplo sai gente da zona leste, sai gente do centro, do ABC, de Guarulhos, de Piracicaba. Então eu não diria que é uma dificuldade, eu diria que a Mancha tem uma entidade muito grande que não tá concentrada num só lugar, ela tá num raio muito elevado. Então eu não enxergo como uma dificuldade, não.

#### Referência 9 - 1,40% Cobertura

O livre arbitrio e o direito de ir e vir é de todo mundo. Então, por exemplo, o cara tem um amiguinho, que torce pra um outro time. Ah, mas não vou deixar esse moleque ir pra lá... De repente a barreira pode existir dentro da própria casa, o pai fala "não, porque você vai pra lá, vai acabar virando Palmeiras". Aí o bloqueio é da família, a Mancha não pode interferir nisso. Agora, lógico, existe todo um respeito, diferente de qualquer lugar. Por exemplo, se eu chegar no seu escritório, eu vou pedir licença antes de puixar a cadeira. Se você falar pra mim ficar de pé eu vou ficar de pé. Então, o que eu quero dizer, também não é assim, a pessoa chega, por mais que ela faz uma ação social.

#### Referência 10 - 1,92% Cobertura

E hoje, pra te falar bem a verdade, sem demagogia, pra mim é a melhor quadra de escola de samba da cidade de São Paulo. E hoje, ela tá em pé de igualdade com a Estação Primeira de Mangueira, porque a Estação Primeira de Mangueira teve um projeto social muito bem elaborado, crianças da comunidade lá, e como que funciona esse projeto? Lá, a criança quer frequentar alguma coisa lá ela tem que estudar, não é simplesmente samba, nem só de samba vive o homem, entendeu. Então lá existe isso. E quer queira quer não, parece imperceptível, mas a Mancha talvez já tenha essa linha de raciocínio quando você pega alguém num departamento da ala das crianças, lá é assim amigão, "cara, como é que tá seu filho na escola? Tá legal? Se ele não tiver legal não adianta ele estar la foliando, a gente quer ver ele feliz, mas a gente pensa no futuro dele, no futuro profissional e tudo mais". Quer queira quer não, hoje a Mancha tem uma estrutura a respeito disso.

#### Referência 11 - 1,37% Cobertura

Então, a gente também tem que ter um preparo, como receber a pessoa. Então lógico, isso existe uma preocupação também. Porque? Por exemplo você pega lá uma criança que é cadeirante, ou que têm alguma deficiência e aí você não vai saber lidar com ela. Ai de repente a criança por alguma situação ela muda muito de temperamento, de repente fica agressivo, você vai tentar conter ela ali naquele momento, você vai acabar machucando. Na verdade tem que orientar, pessoal, tem que tratar assim, assim, assado. Lógico, quando essas pessoas vêm, eles sempre vêm com alguém que já tá, como vou dizer, acostumado a lidar com aquela situação. Na verdade você vai seguir a orientação dele.

### Nome: Necessidades e Desafios da Sociedade

**Referência 1 - 1,50% Cobertura**

Por exemplo. Nas comunidades existem muitas mães desempregadas, existe muitas crianças carentes, tipo, não tem uma atividade, não tem nada, e a gente vai em busca disso pra eles. Atividades... Que nem esses dias, eu acabei de doar uns brinquedos pra uma brinquedoteca que vai ter na nossa área. Tem a brinquedoteca, tem a biblioteca, às vezes a gente tem uns amigos do entorno, amigos do entorno que chega e ajuda, dá um cursinho. Então a gente busca, vai em busca disso aí, ação para a nossa comunidade.

**Referência 2 - 0,68% Cobertura**

Por exemplo, não vou citar nomes. Tem uma política, que ela chegou na nossa área com ideias de entregar cesta básica todo mês. Mas a primeira vez que ela já entregou a cesta básica, era ruim. Mas pra ela era útil, ela registrava.

**Referência 3 - 0,61% Cobertura**

Ela registrava, mas pra pessoa que tá recebendo, era uma porcaria. Ai a gente foi conscientizando o povo que não funciona dessa forma, que a nossa voz tem força, e a gente precisa de muito mais que isso.

**Referência 4 - 0,80% Cobertura**

A gente precisa de trabalhos sociais, de creche na nossa região, creche comunitária, creche pra população porque as crianças fica muito jogada, não tem vagas. Esse tipo de coisa. A gente não precisa de cesta básica. Comida a gente pode ir atrás. A população pode ir atrás.

**Referência 5 - 1,37% Cobertura**

A gente quer projetos em prol da comunidade. Isso que a gente quer. Uma coisa melhor, um meio de vida melhor, pra melhor. Por exemplo, lá também a gente tem problema com enchente. As galerias da nossa região é toda antiga. E tem vários projetos no papel que não foi concluído ainda. Isso que precisa ser concluído na nossa região. Pra melhorá, a gente precisa de linha de ônibus na nossa região. O morador pra pegar um ônibus tem que andar quase meio quilometro.

**Referência 6 - 0,65% Cobertura**

Da comunidade pra você pegar um ônibus, você anda mais ou menos uns 500 metros. E a nossa rua lá, dá pra circular ônibus. Dá pra por uma linha de ônibus ali, e a gente tá pedindo isso. Nós estamos pedindo pelo conselho.

**Referência 7 - 0,98% Cobertura**

A entrega dos apartamentos. Mas não foi uma coisa que ele pegou a pessoa na rua... Foi devolução de áreas de risco pra desenvolvimento habitacional. O único

projeto que tem na região que até hoje foi bom. Só isso. Mas trabalho social, atividades para crianças, pros idosos, pra deficientes, isso não existe na nossa

comunidade.

#### Referência 8 - 0,76% Cobertura

Pra falar a verdade pra você, essa parceria não existe. A gente que tem que ir atrás. Nos que vamos em busca de uma parceria. Porque eles chegarem e oferecer... Isso não existe. Não existe. Nós, lideranças, que temos que criar um projeto e levar até um... Até um chefe, vai. Chefe grandão. Pra ver se consegue elaborar aquele

projeto pra região. Eu tenho um projeto de fazer lá na Comunidade da Paz, da pracinha lá. A pracinha é ponto de lixo. E eu tenho um projeto ali de pôr naquela

pracinha, fazer um parquinho pras crianças e uma... Negócio de computador pras crianças fazer curso, um telecentro.

#### Referência 9 - 0,42% Cobertura

Olha, a principal carência das comunidades... Falta de educação... Educação, as vezes, a maioria da criançada não estuda, não tem uma creche, não tem nada que possa, né... Por exemplo, aqui na Barra Funda. Muita falta de atenção do órgão público em questão de crianças de rua. As vezes, a gente, como líder comunitário, a gente não pode interferir. A gente é julgado né, fala que a gente tá se metendo na vida, dizem um monte de coisa. Se a gente aciona o conselho tutelar, a gente tá denunciando. Falta de atenção do órgão dentro das comunidades

#### Referência 10 - 0,49% Cobertura

Sabe o que seria legal? Atividades, vai. Atividades. Os moradores sentem. Seria interessante pros jovens de 14... de 12 a 16 anos da nossa região. Seria

importante.

<Arquivos\Ana Paula - Comunidade> - § 1 referência codificada [1,71% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,71% Cobertura

Iraci, moradora aqui da comunidade, era belecista do Rosas de Ouro. Ela me levava nas escondidas para ir fazer fantasia com ela, e com isso eu ganhava um dinheirinho. Ela... Ela falava pra mim que: "Paula, para você continuar trabalhando comigo, Élcio, Eduardo, Basilio, você tem que manter a sua frequência na escola tem que tirar notas boas". E isso eu comecei a sentir vontade de estudar porque, dentro da comunidade, a gente só tem vontade de brincar, vai pra escola aquela coisa monótona. A gente quer estudar, mas quer ter alguma coisa em troca. Quer, tipo, no final de semana, tem um lazer e uma diversão. E o que a gente tinha de diversão era uma escola de samba, que ela dava um cachorro quente quando a gente era criança.

<Arquivos\Bruno - Mancha> - § 7 referências codificadas [6,61% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,20% Cobertura

Sabemos. O nome é difícil, Fa, mas nós sabemos sim. Inclusive do outro lado da ponte a gente sabe que tem uma comunidade. Na verdade uma do outro lado da ponte, da nossa escola, e uma do lado do CT do Palmeiras, que fica a poucos metros ali. São duas que dá pra ser citadas. Aí você começa um pouquinho mais pro fundo ali, direção ao Jaguaré, tem várias, né. Inclusive a gente mesmo, citando de novo, não sendo prudente, mas essa parte da cesta básica aí meu, a gente distribui até pro interior, pegamos alguns estados, algumas pessoas aí.

#### Referência 2 - 1,75% Cobertura

A gente entrou dentro da favela, no primeiro momento era assim, era maravilhoso, tipo maravilhoso no bom sentido. Era casa de tijolos e tal. Quando a gente entrou pra dentro de um beco, no fundo foi onde a gente começou a distribuir as cestas básicas, tinha um esgoto lá. Um rio que acabou virando esgoto, que não era canalizado, que a prefeitura nunca pisou lá, nunca imaginava que aquilo existia, e sem contar a energia, né, que chegava na casa das pessoas, quando tinha. A gente saiu de lá no final, no por do sol, vamos dizer, escurecendo, a gente tinha que atravessar uma pontezinha que era feita por eles, de madeira, atravessar esse rio, que depois virou esgoto, que não era canalizado e ficou agua parada, criando dengue e um monte de situação. E assim, fio pra tudo quanto é lado

#### Referência 3 - 0,72% Cobertura

não querendo puxar o saco, mas você sabe que o nosso presidente é diferenciado, né? Nosso presidente é muito diferenciado, a visão dele é surreal. Então ele sabe sempre onde tá pisando. Isso não pode negar nele, porque felizmente ele não vai por ninguém numa roubada. E assim, pra te falar a verdade, pra ser sincero, nunca.

#### Referência 4 - 0,89% Cobertura

Quando a gente vai pra um local, fazer uma ação social, a gente já tem mais ou menos um caminho, a quem procurar por exemplo, ou a quem fazer. A gente não simplesmente chega numa comunidade com o caminhão cheio por exemplo. Se dá novamente a cesta básica, ou o cobertor, ou qualquer outro tipo de comida igual a gente ta fazendo ai de domingo o bandeco lá na cracolândia, a gente sabe o que tá fazendo.

#### Referência 5 - 0,99% Cobertura

Mas em relação a escola de samba, a gente nunca pisou em falso. É aquilo que eu falo, às vezes pode ter alguma coisa que atrapalhe o processo, mas não que desanime, entende. Desanima e dá a volta por cima. Não que impeça. A gente sempre vai dar a volta por cima, que é o caso dessa caminhada que eu falei pra você, que impediu a gente de ir pra uma comunidade. A gente tinha que passar por dentro de uma para entregar a cesta básica em outra.

#### Referência 6 - 0,62% Cobertura

Quando nós chegamos nessa outra comunidade, tinha um pessoal com a camisa do São Paulo, fazendo um churrasco. Meio da pandemia fazendo churrasco, tava alegre, parecia que tava tudo normal. E a gente foi agredido verbalmente, né, a gente foi agredido verbalmente em relação a isso.

#### Referência 7 - 0,43% Cobertura

Mas ajudar em si sim, com doações e tal, inclusive a cesta básica mesmo a gente doou para vai-vai, teve doações pra vai-vai, se não e engano teve outras escolas também, mas a vai-vai certeza,

<Arquivos\Emerson - Comunidade> - § 11 referências codificadas [16,47% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,87% Cobertura

Então hoje no meu ponto de vista, eu acho que a gente poderia gerar emprego para essas mãe que que perdeu o emprego na pandemia, até porque época de Carnaval faz muita fantasia, e fazendo essa fantasia, eles podia vim pegar mão de obra dentro das comunidades.

#### Referência 2 - 1,39% Cobertura

A nossa maior preocupação era em atender dentro da comunidade o público mais jovem, criança, adolescente, então a necessidade maior dentro da comunidade são essas. Por exemplo o playground, uma quadra de futebol decente, um campo de futebol, que as pessoa não precisa de dinheiro. Tem muita gente entra dentro de uma comunidade e "se eu for lá eles vão me pedir dinheiro" mas não é essa a realidade da comunidade.

#### Referência 3 - 0,78% Cobertura

Eles não têm uma uma coisa dentro da comunidade para eles poder fazer e crescer como criança. hoje em dia uma criança daquela lá ela tem uma renda de 1500 a 2 mil reais por mês. Você acha que a mãe vai querer tirar a criança de lá?

#### Referência 4 - 0,63% Cobertura

Então a comunidade necessita muito das vezes de algo que complete as crianças, que compete o jovem, o adolescente, pra não entrar na criminalidade. é isso que essa comunidade precisa.

#### Referência 5 - 2,84% Cobertura

Não, nós tivemos uma iniciativa uma vez do jogador Luís Fabiano, do São Paulo, através de alguns garotos aqui que vivem na porta do CT. Por ser são paulino também eles passou a gostar dos jovens. E ele veio, visitou a nossa comunidade, olhou a necessidade da nossa quadra, onde forma profissional, forma pessoas, o esporte forma pessoa, e ele falou que ia ajudar. Alguns moradores passou na frente da associação de moradores para poder estar dialogando. Então gerou um certo valor que é desconhecido pelas pessoas. como é o Luís Fabiano, jogador X, mas o entendimento da associação de moradores para fazer o bem estar para a comunidade é contratar uma empresa onde tenha engenheiro, tem todo esse tipo, ou indicar uma empresa para essa pessoa poder tá tendo um contato, e aí nós acabou perdendo o contato com o Luís Fabiano e perdemos a doação.

#### Referência 6 - 1,17% Cobertura

Tem muita coisa. Eu acho que na formação, eu acho que hoje em dia nos precisaria ter, no meu ponto de vista, algo mais próximo de... não sei se eu vou falar as palavra certa. Trabalho, escola próximo da comunidade, aumentar ou ampliar creche, pras mãe poder trabalhar mais à vontade. Eu acho que isso aí ajudaria muito dentro de uma comunidade.

#### Referência 7 - 1,71% Cobertura

Hoje em dia o maior problema de uma comunidade hoje é a questão de limpeza pública. Eu vou dizer para você até porque nós temos várias contêiner dentro da comunidade. Quando lixeiro não vem no sábado aquele lixo que fica até segunda feira. e quem mora próximo a esses contêiner eles sofrem com esse tipo de descarte e não tem outro lugar para poder descartar, então a maior... a coisa mais importante que deveria ter a limpeza pública, a zeladoria. Então esses aí é as coisas que mais a comunidade precisa.

#### Referência 8 - 1,55% Cobertura

Então, até por exemplo, o grupo que se encontra dentro do projeto hoje é um grupo todo voluntário. É um grupo que nasceu e cresceu dentro da comunidade. Então nós com essa necessidade da comunidade. nós sabe o perfil

daquela criança, o que vai ser melhor para aquela criança. E nós vê que ele não tem nenhuma coisa para ele se interagir dentro da comunidade então uma porta que você abre hoje, você não precisa ir lá chamar, uma criança vai passando pra outra.

#### Referência 9 - 1,40% Cobertura

Que há 25 anos não tem um projeto dentro da comunidade. E é lógico que tinha que ir longe tem que atravessar a avenida já teve várias mortes, teve várias coisas. Nós conseguimos semáforo, mas não conseguíamos passarela então a criança atravessa no meio da rua do mesmo jeito. e dentro da comunidade é um projeto que a gente... nós plantamos uma semente dentro da comunidade e estamos regando para ver se ela cresce.

#### Referência 10 - 2,17% Cobertura

Mas cadê o espaço cultural dentro da comunidade para criança andar de skate, o jovem andar de skate, o jovem fazer uma capoeira, o jovem dançar. Não tem mais isso, não existe mais isso. Qual é o grupo de dança hoje que você vê se apresentando em algum lugar? até o grupo de rua perdeu força, porque não tem meu espaço cultural. Então é o funk, onde gera muitas coisas ilícitas, entendeu? Aí vem a polícia, desce o cacete, porque muitos, muitas pegação acabam incomodando eles. Certo? Mas se você tem um espaço cultural decente, eles ia ouvir o som deles dentro daquele espaço cultural, não ia incomodar morador nenhum porque o espaço é cultural.

#### Referência 11 - 1,96% Cobertura

Nada continuo. E a gente necessita de um trabalho contínuo dentro da comunidade. Até porque o projeto, a intenção do projeto é... Se eu conseguir... Tem uma frase que falo pra elas todo dia. Se nós do grupo, nós não vamos conseguir mudar o mundo, certo? Ninguém vai conseguir mudar o mundo. Mas se o nosso grupo conseguir mudar o mundo de uma família nós já estamos felizes. A escola de samba consegue mudar o mundo de algumas famílias dentro da comunidade? Então é isso... a gente precisa do apoio das escolas de samba, para estar dentro da comunidade trazendo uma cultura também.

#### <Arquivos\Jorge - Mancha> - § 9 referências codificadas [6,96% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,27% Cobertura

não. Porém, uma das ações que a Mancha fez dessas 100 toneladas de alimentos, foi feito em uma comunidade pobre, carente, próximo a quadra, ali do lado do CT do Palmeiras e do São Paulo ali, do lado da quadra, tem uma comunidade que eu esqueci o nome agora, fugiu o nome, mas tem uma comunidade carente e a Mancha foi lá e fez uma doação. Até, você vê, no meio de vários prédios, um bairro novo, Alto de Perdizes ali, os jogadores moram tudo ali, e milhões do outro lado, e do outro lado da avenida tem uma comunidade bem carente, bem pobre, e próximo a quadra da Mancha, proximo a torcida a gente foi, a gente acabou fazendo até porque é próximo.

#### Referência 2 - 0,76% Cobertura

A gente vai ajudar lá no Franco da Rocha e não vai ajudar do lado da quadra? Isso sem conhecer ninguém praticamente lá. Sem conhecer ninguém praticamente lá, e sem saber se tinha palmeirense lá, porque quando a gente ajuda, gente não ajuda "ah, é palmeirense, a gente vai dar", tem corintiano, são paulino, tem de tudo, a gente doa pra comunidade, independente do time que torce ou não.

#### Referência 3 - 0,89% Cobertura

Então esses locais a gente procura o mais carente possível, fazemos filtro, a gente não entrega pra qualquer um, às vezes as pessoas... Até porque a gente não consegue abraçar toda a comunidade, infelizmente, a gente queria. Você entra numa comunidade onde tem 1000 famílias, 500 famílias, e você tem só 100 cestas, 200 cestas, você não

consegue abraçar todo mundo, então você faz um filtro de quem realmente mais precisa, que menos precisa, entendeu.

#### Referência 4 - 1,20% Cobertura

O líder do bairro, ele escolhe uma comunidade e faz um filtro. Eu, normalmente, vou um dia antes, sempre foi assim. Eu vou um dia antes, vou com um líder comunitário, escolho um bairro, alguma comunidade, que eu tenho contato com um líder comunitário, e esse líder comunitário vai comigo, junto. Normalmente periferia tem líder comunitário e tem outras coisas a mais que você precisa conversar pra poder entrar, pra poder ajudar. Então você vai lá, e entra na comunidade e você vai... Como eu tenho, exemplo, 200 cestas. Tem 800 barracos, eu sei que não vou conseguir atender todo mundo, não tenho 800 cestas.

#### Referência 5 - 0,80% Cobertura

Normalmente sempre acontece, por exemplo você vai entregar as cestas, tem aquelas 200 e tem aquelas pessoas que não pega ficha e que chega pedindo. O que a gente toma muito cuidado também, a gente sempre tomou muito cuidado nisso, especialmente dia das crianças, brinquedo, ovo de páscoa que às vezes chega, aí dói também, às vezes você entrega pra criança, ela vai embora, de repente chega uma criança.

#### Referência 6 - 0,54% Cobertura

já aconteceu. Não foi coisa grande, foi uma, duas, três crianças, mas aí a gente deu um jeito e tal, mas serviu de aprendizado, e a gente começou a fazer isso. Mas algo lá, deu tudo errado, ou não sei o que não, graças a Deus não. As que eu participei, as que eu atuei, não.

#### Referência 7 - 0,63% Cobertura

não interfere não. Tanto esse líder a mais, que a gente fala, eles aceitam de boa, é sempre bem vindo, sempre receberam a gente bem, porque eles também moram ali na periferia e pra eles é bom, de alguma maneira, de repente vir uma ajuda pra comunidade, então nunca teve problema referente a isso, muito pelo contrário.

#### Referência 8 - 0,44% Cobertura

Esse poder a mais, essas lideranças a mais, eu prefiro que tenha, eu prefiro entrar numa comunidade que tenha, a gente já conversa, eles apoiam, ajudam, do que não tem. Eles não tendo pode ter mais problema do que tendo.

#### Referência 9 - 0,44% Cobertura

Então se dói mais, não que de outros níveis não fazem, muito pelo contrário, fazem também. Mas acho que todas as entidades, igual escola de samba e torcida organizada, onde que o povo é mais periférico, fazem bastante isso.

#### <Arquivos\Sérgio - Mancha> - § 5 referências codificadas [4,49% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,57% Cobertura

Hoje a gente sabe que com todo o avanço tecnológico, e com todas as facilidades que tem, o povo ainda é muito carente. O povo ainda é muito carente de lazer, ele é carente de ter um local pra de repente descontraí. E o que que a entidade ganha? Ela ganha esse respeito, esse conforto.

#### Referência 2 - 0,66% Cobertura

Existe também um projeto para que se monte uma sala de informática, para que de aula, então quer queira quer não, quando você fala em comunidade talvez, poxa, quem tá no bairro carente, a pessoa talvez não tenha dinheiro, mas ela necessita de ter um conhecimento básico de informática para tentar de repente seu primeiro emprego.

#### Referência 3 - 0,72% Cobertura

A entidade vai tentar ajudar daquela forma. Agora tá precisando, mas esse precisando, até que momento? Então peraí, eu ajudo quem tá precisando e quem tá necessitando eu deixo pra depois porque é mais difícil? E a Mancha na verdade ela sempre gostou, está no DNA da Mancha, quanto mais difícil, mais o povo, mais a comunidade vai a luta pra tentar resolver

#### Referência 4 - 1,08% Cobertura

O que que eu entendo como pode interferir? Pode interferir nas pessoas que enxergam que talvez a Mancha queira fazer isso pra se auto vangloriar, mas a grande verdade não existe esse auto vangloriar. Alguém tem que fazer. Não tem como você imaginar que uma pessoa tá passando sede, e aí você esperar por x, por y, por algum órgão competente para tomar ação. Nós junta um pouco de cada um e faz. Infelizmente as pessoas falam "mas os cara são exibido". Mas exibido onde? Mas será que realmente tudo foi arrecadado e foi utilizado mesmo?

#### Referência 5 - 1,45% Cobertura

Atualmente existe um projeto bacana pra caramba, o pessoal tá indo levar refeição pros moradores de rua, um outro departamento, o departamento de alegoria junto com outras alas que se juntaram e estão fazendo. Agora fora isso, por exemplo, isso aqui na cidade de São Paulo, mas a gente tem lideranças em Guarulhos que faz a mesma ação, e eles se ajudam. No ABC a mesma coisa. Poxa, estou com uma necessidade de roupa ali. Ai aquele grupo que tem a roupa aqui fala "vamos mandar roupa pra lá, tô mandando um alimento pra fazer cesta". Então ações existem várias, mas lógico que isso é tudo, isso que é legal. As pessoas fazem, fazem de coração e a gente sabe que quem está fazendo não está fazendo pra se auto beneficiar.

### Nome: Dinâmica de Processos

<Arquivos\Alex - Comunidade> - § 1 referência codificada [0,35% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,35% Cobertura

Vou ser sincero, porque a gente vê muita criança na rua, jogada. E esses projetos, eles ocupam a mente das crianças, o dia inteiro, o dia inteiro. Isso é maravilhoso, é ótimo, eu acho.

<Arquivos\Ana Paula - Comunidade> - § 5 referências codificadas [10,26% Cobertura]

#### Referência 1 - 4,18% Cobertura

Só falta oportunidade. Faltaram as pessoas, as empresas chegarem. Como eu disse, tinha as mães na comunidade, que tava sem recurso nenhum., porque além de não ter a máquina em casa, não saber costurar, tá lá a toa, só recebendo. Também a gente não quer ficar só recebendo, a gente quer fazer pra receber, a gente quer lutar para ter... Tudo suadinho é mais gostoso. E aí a gente foi numa conversa na CT com o Alberto e ele fez uma ponte com a Associação Brasileira dos Coreanos. Eles nos forneceu três máquinas de costura, duas retas e uma overlock. Postamos no Facebook que ganhamos a máquina. Quando a gente postou no Facebook que ganhou a máquina, uma moradora se prontificou de vir dar aula para as pessoas. Ela falou assim "eu não sei muito, mais o que eu sei, eu sei fazer bolsa, sei fazer necessaire, sei fazer metal, sei fazer isso e fazer aquilo. Eu posso dar aula". Aí tá, a gente começou a pedir, pedir, pedir, ganhamos uns retalhos de uns pano. Aí fizemos um bingo, ganhamos uma maquininha portátil. A gente fez uma rifa primeiro, fizemos uma rifa da maquininha portátil, na comunidade



compramos primeiro os materiais. Já tinha os retalho do pano, aí ela começou a fazer máscara. Aí a máscara a gente tava dando para a comunidade. Aí chegou os retalho dos panos, que é esses que a gente tem agora. Aí ela falou assim, "isso aqui dá pra fazer bolsa, dá para fazer, dá pra fazer aquilo...". Tá Débora, então vai fazendo. Só que ela ia fazendo, ia ensinando, ia falar, eu vou fazer o que com isso aqui? Vou doar, vou levar para casa, e depois? Vou ficar aqui só aprendendo, não vou ganhar nada? Então, vamos começar a vender. Porque a gente viu que o material era bom, a bolsa ficou ótima. Não sei se o Emerson já mostrou pra vocês. A bolsa ficou ótima. Vou vender na comunidade

#### Referência 2 - 2,42% Cobertura

Veio uma senhora aqui trazer fazer marmitas de doação pra comunidade, ela viu uma bolsa... "Nossa, que bolsa bonita, retornável..." Ah, estamos confeccionando na Casa Rosa, vou trazer pra senhora ver. "Ah, eu vou levar pras minhas amigas". Aí já levou pras amigas dela no Jardim Perdizes. Estávamos vendendo na comunidade por cinco, ela já ta vendendo uma é 15, duas é 25. E foi o salário que as meninas ganhou lá em cima esse mês. Elas ficaram como? Nas nuvens. Quando a gente chamou elas... "Ó, as bolsa que vocês fez..." A gente sai agora na rua vendendo toalha de mesa, passa vendendo... Porque agora ela tá fazendo umas quadradinhas que ela encaixa naquelas mesinhas... É tipo plástico em cima, então não vai balançar pra lá, pra cá, que ela não solta. Já estamos oferecendo dentro das comunidades num preço acessível, só para fazer o salário delas, pra incentivar mais, e aí elas vão trazer as juvenzinhas, para aprender, uma aprende a cortar, uma aprende a costura, outra aprende a desenhar, e empreender, todo mundo trabalhando.

#### Referência 3 - 1,67% Cobertura

E o interesse da escola de samba é esse. Quando a Iraci me levava lá na escola de samba, no Rosas de Ouro pra fazer as fantasia, até no Mancha eu fiz muita. Mas antes ela trouxe gente para fazer na comunidade. A gente esticava aquele galãozão, até embaixo na rua, montava aquele monte de mesa e era só jovens que trabalhava, só de jovens só jovens, tinha que tá com nota boa, eles cobrava. A dona Norma, toda vez que tinha cachorro quente ela falava pra chamar as meninas. Chama suas amiguinha pra vir, toda vez que tinha cachorro quente no Mancha. Tem um monte, aí as menina queria tudo ficar lá fazendo a fantasia. Vão ganhar cachorro quente, e ainda aprender a fazer alguma coisa, e ainda ganhava um dinheirinho.

#### Referência 4 - 0,70% Cobertura

Podia sim, fazer uma parceria do projeto Sofia junto com o Mancha Verde, a gente pega as crianças, os adolescentes, os jovens, e leva. Eles têm mais estrutura, tem mais espaço, a gente não tem aqui. E é próximo. Meu... Cabeleireiro. Vou dar a dica, cabeleireiro, a procura. Cabeleireiro, confeitaria.

#### Referência 5 - 1,28% Cobertura

criançada, os mais jovens, e aí eles começa a se interessar na profissão. Além de aprender já corta o cabelo do amigo, já fiz mais da hora do que o outro. Ganhar o dinheiro deles. Já consigo comprar alguma coisa pra mim. Acho que seria interessante seria muito interessante na escola de samba ter alguma coisa de capacitação, já leva pra fazer um curso de capacitação, ali a gente já quer ficar para aprender algum instrumento, já quer participar da roda de samba, já quer participar do carnaval, já vai fazer também uma fantasia. Vai indo, gente.

#### <Arquivos\Bruno - Mancha> - § 3 referências codificadas [2,92% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,14% Cobertura

Mas, para haver uma mudança a gente tem que estar mais ativo, aí são pessoas específicas. Por exemplo, cada, aí a gente tá fazendo uma ação conjunta, né, escola de samba e torcida. O que que acontece? Cada região que a gente vai, existe um líder, uma pessoa que reporta, que é da diretoria da torcida, ou da escola de samba, que aí já tá mais ativo, já tá sabendo a situação atual, real, daquela determinada comunidade. Então, essas pessoas seriam mais, como é que vou falar. Tem o conhecimento maior do que eu.

#### Referência 2 - 1,09% Cobertura

a gente não planeja, essa é a verdade, não existe um planejamento, existe um planejamento quando a gente engata. Ah, vamos fazer esse tipo de ação? Aí existe o planejamento e até onde a gente pode ir. Nosso limite é até aqui, nosso limite é até lá, e assim vai. Não é a toa que agora estamos... Agora sim, depois dessa entrega das cestas básicas, agora vai começar o inverno né, eles vão começar a fazer, já fizeram um planejamento, um estudo e vão começar agora a distribuir cobertores.

#### Referência 3 - 0,69% Cobertura

Então, sim. Na verdade essa parte não sendo nem pretensioso assim, na maioria das vezes a gente sempre é copiado. Na maioria das vezes a gente sempre é copiado. Mas o que acontece, no meu conhecimento, eu não conheço nenhuma entidade assim, de escola de samba que faça esse tipo de projeto social que a gente faz

#### <Arquivos\\Emerson - Comunidade> - § 3 referências codificadas [4,26% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,29% Cobertura

Sim, é lógico. tem bastante. Só de você pegar o comportamento dos jovens, dos adolescentes, após ter alguma coisa, alguma coisa que o poder público implanta dentro de uma comunidade voltada às crianças, jovens, e adolescentes, há uma mudança muito grande. Por isso nós temos aí... todas as comunidades têm um baile funk. porque tem um baile funk? Porque que não têm espaço cultural.

#### Referência 2 - 1,51% Cobertura

Nós não temos muito contato com as escolas de samba pra gente mostrar um alcance, por exemplo hoje é muito reservado. As escolas de samba que deveriam atender a comunidade hoje nós não tem assim muita proximidade. Por exemplo eu tenho um conhecimento com o presidente do águia de ouro, mas eu não fico batendo na porta lá tentando fazer aproximação. Então nós não tem nada implantado aqui, por exemplo, da escola de samba junto com a comunidade.

#### Referência 3 - 1,46% Cobertura

Então hoje as pessoa entende que o projeto dentro da comunidade ele é de muita importância, porque nós não sabe até onde esse vai durar. Então hoje nós associa o morador ao projeto. Por exemplo o projeto deve dois mil real de luz. Onde nós vamo captar esse recurso? Com os associado que estão sempre dentro da comunidade. Então nós mostramos para ele a importância deles contribuir com o projeto para manter o projeto de porta aberta.

#### <Arquivos\\Jorge - Mancha> - § 9 referências codificadas [6,65% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,46% Cobertura

Isso foi iniciado pela TUP, pras meninas da TUP, as meninas da Mancha achou uma ideia bacana, e se uniram agora pra fazer também. Então assim, são ações sociais que todo mundo é necessário, e uma puxa a outra, uma coisa puxa a outra

#### Referência 2 - 0,36% Cobertura

Uma ação que a sede faz, as vezes uma subsede lá na Inglaterra, com um pai que tá lá faz também, porque a Mancha puxou aqui, porque é legal, então uma ideia boa chama e vai ramificando.

#### Referência 3 - 1,18% Cobertura

Assim, em tese e na maioria dos casos, essas ações que não estão programadas dentro da sede e também não estão programadas nos bairros, agenda fixa, as vezes alguém tem uma ideia e tal, normalmente passa para liderança, o que vocês acham de fazer isso, isso, e a liderança ou autoriza, ou faz junto, ou encabeça. No meu caso, por exemplo, aqui na zona sul, as meninas vieram perguntar "pô, a gente pode, tive a ideia de fazer arrecadação de material de higiene para mulheres em situação de rua". Falei "pode, vamos embora, vocês vão tocar". Eu dou liberdade pra elas tocarem, pra elas estarem a frente.

#### Referência 4 - 0,57% Cobertura

Outro projeto que o pessoal que não estava dentro, foi o que, que a escola de samba, foi feito uma ala, harmonia, o pessoal foi fazendo e as que tão fazendo a ideia de sopa da noite, muitos bairros também começou a querer fazer, uma ideia legal, e eu participei de uma na zona norte e tal.

#### Referência 5 - 0,74% Cobertura

Eu avalio um alcance muito bom. Porque? Obviamente a gente queria alcançar muito mais. Na verdade, aonde a gente entrega, queríamos entregar muito mais. Onde a gente não entrega a gente queria entregar. Não tem como abraçar o mundo. Porém, a gente, só pra você ter uma ideia, a gente alcançou praticamente todas as regiões de São Paulo, todas as cidades da grande São Paulo,

#### Referência 6 - 0,55% Cobertura

Então o alcance foi muito grande, foi muito forte, eu acho positivo bastante nisso. Óbvio, a gente queria alcançar bem mais e aonde a gente ajudou, ter mais pra poder ajudar mais ainda. Mas o alcance eu vejo muito bom, muito forte, muito grande e isso mostra a grandeza da Mancha.

#### Referência 7 - 0,72% Cobertura

Então, as nossas ações é tudo paliativa, ações paliativas. Infelizmente quem tem que fazer uma ação mais fundamentada é o governo. A gente infelizmente não tem esse poder de dar uma melhoria, de trazer uma coisa de crescimento. Uma cesta básica é realmente como você falou, uma coisa paliativa, para aquele momento. Não vai solucionar o problema dele, a pobreza dele.

#### Referência 8 - 1,04% Cobertura

Às vezes, como a gente é anual o que a gente faz, não é mensal, então às vezes ou está as mesmas pessoas, ou até cresceu a comunidade. Por exemplo teve uma comunidade que antes era, vamos dizer, 200 barracos e hoje tá em 800 barracos, entendeu? Na verdade a gente vê é crescendo a favela, vai chegando mais gente pobre. Não

diminuindo. O que a gente queria ver é um ano estar entregando para 200 famílias, e tem vamos dizer 300 barracos lá, e no outro ano, em vez de 300 barracos tem só 100 porque o resto tudo melhorou de vida.

#### Referência 9 - 1,03% Cobertura

Então, a motivação na verdade, é mais dos associados, que aderem isso aí, pedem isso aí. Tanto é que quando você, você vê, em plena pandemia, quem pode ver os vídeos, fotos, a gente entregando lá em março, em abril, bem no alto lá do negócio, quando todo mundo estava escondido dentro de casa. Numa simples entrega que a gente não ia nem entregar pras pessoas, a gente chamou uma ou outra pessoa, mas uma tá sabendo que vai entregar, aí as pessoas acabam indo pra quadra, to sabendo que vocês vão entregar, quero ir junto. Se

#### <Arquivos\\Reginaldo 1> - § 2 referências codificadas [2,57% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,93% Cobertura

O que que acontece, só pra gente fazer um apanhado: quando a gente fala Mancha Verde, antes era uma torcida, hoje a gente chama "entidade". Ela virou uma entidade. Então, eu g

entrei na Mancha em 88. Era torcida, nem existia carnaval. Quando entrei na Mancha, esse vínculo de torcida, que hoje tá esse viés político. Na verdade, só a torcida tem isso, de

acreditar nos seus ideais. Certo ou errado, eu não vou julgar aqui, acreditar no seu ideal. Se ele acha que é certo ir lá no estádio, não entrar, ficar do lado de fora, gritando, xingando e fazendo algum protesto... O ideal dele... O ideal dele tá valendo. Se ele acha que vale a pena perder emprego ou terminar o namoro e pegar um ônibus viajar três... Três horas é pouco... Dois, três dias, por exemplo, pra Argentina, é um ideal. Então torcida sempre teve isso. E desde que eu entrei, eu entrei na Mancha eu tinha 14 para 15 anos.

#### Referência 2 - 0,63% Cobertura

Nós fazemos uma agenda no começo do ano. Todos os eventos que vão ter o ano inteiro. De datas, esse ano acabou minando com tudo, de datas e quais ações tudo planilhado e planejado no começo do ano. Todas as ações. O que a Mancha hoje? Ela tem um projeto social, inclusive, vai voltar a ter isso oficialmente. Tem um projeto social que já está dentro do nosso DNA, só que a gente vai ter um projeto social, uma sala de projeto social, e com um assistente social, com psicólogo...

#### <Arquivos\\Sérgio - Mancha> - § 9 referências codificadas [7,69% Cobertura]

#### Referência 1 - 1,04% Cobertura

Existia o projeto, que chamava Projeto Criança, que tinha as meninas que era a Fernanda, as duas Fernandas, que inclusive uma era diretora da ala das crianças, e lá atrás, em 2004, tinha um projeto que quando a Mancha tava na outra quadra, era fazer o que, era fazer um projeto pras crianças que estavam no bairro proximo. Então a escola ela ia disponibilizar a quadra, para fazer atividades. Quais atividades que eram feitas? Tem a quadra, fazer esporte, escolinha pra criançada, então essa foi uma das iniciativas.

#### Referência 2 - 0,63% Cobertura

Outra foi uma, como uma ONG, que a Mancha liberou o espaço para fazer o que, dar curso de pras mulheres, pra aprender a fazer unha e tal, pra poder ter uma iniciativa, para que a pessoa pudesse ter uma forma de renda. Tudo isso a Mancha já tentou fazer, né, e eu acredito que foram esses pequenos passos lá atrás

**Referência 3 - 1,01% Cobertura**

Porque qualquer ação, uma pessoa que queira fazer algo dentro da entidade, dependendo da situação que for realizada, isso pode tanto elevar o nome da entidade, como pode prejudicar a entidade. Imagina que, "vamos fazer uma escolinha de futebol, e vai ter lanche pras crianças...", e de repente se não tem lanche, não é o nome da ONG que vai estar lá, é o nome da entidade. Então a Mancha sempre se preocupou muito nisso. Quem quer ser parceiro com a Mancha? Qual é o intuito dessa parceria? É pra somar?

**Referência 4 - 0,65% Cobertura**

Quem tá na ação? Olha, é um grupo, mas em torno desse grupo, alguém vai ajudar, então a grande maioria se envolve, a grande maioria de verdade se envolve. Como eu disse, poxa, tenho que fazer isso, o povo vai, o povo vai fazer, o povo vai fazer porque sabe que é o nome da Mancha que tá lá, é pela Mancha e para a Mancha.

**Referência 5 - 0,50% Cobertura**

E quando você vê uma pessoa recebendo algum gesto, ou alguma ação que a Mancha realizou, o brilho no olhar dessa pessoa, é comparado a você falar assim "existe uma luz no fundo do túnel". Essa luz no fim do túnel é o brilho na pessoa que você ajuda.

**Referência 6 - 0,99% Cobertura**

Então a resposta é muito grande. Você chega numa comunidade, poxa, onde criança talvez não tem nem o que comer, e o pai recebe uma cesta básica, a pessoa ela vai falar uma hora "po, eu não tinha comida pra comer, chegou os cara tudo de verde lá, se é anjo, o que que é, mas os caras trouxeram comida, trouxeram na necessidade". Então, lógico, a cidade é grande demais. A cidade é grande demais, mas onde que a Mancha destina para tal lugar, a coisa é bem feita. O serviço é bem realizado.

**Referência 7 - 1,20% Cobertura**

que que dentro desse calendário, aí existe o levantamento "olha, a pessoa comentou e tal, será que dá pra gente agregar isso". Por exemplo, uma visita a um asilo. Por exemplo, tem membro que de repente fala assim, "poxa, eu não faço uma ação solidária num asilo ou num externato, num orfanato", perdão, "será que não dava pra Mancha ajudar lá?" Então essa é a hora que a gente fala "poxa, como consegue enviar algumas pessoas pra lá? Quando, que mês?". Então lógico, já existem algumas ideias, e as ideias vão surgindo no decorrer do ano e a gente tenta encaixar as coisas pras coisas acontecerem.

**Referência 8 - 1,23% Cobertura**

Mancha na verdade conseguiu fazer essa ponte. Levou ele, conseguiram fazer os dois se conhecer e tudo mais. E o que é legal, esse menino joga futebol de cinco, que é futebol pra deficiente visual. Ele jogava como clube, ele falou que o sonho dele era jogar com o Palmeiras, mas infelizmente o Palmeiras não tem essa modalidade, mas hoje o Samir ele joga na seleção brasileira de futebol de cinco. Então ele fala quem me ajudou foi a Mancha, quem me ajudou a realizar meu sonho foi a Mancha, fez eu prosseguir no meu desejo de ser jogador de futebol, e hoje ele tá na seleção brasileira de futebol de cinco.

**Referência 9 - 0,44% Cobertura**

Eles chamam pra fazer depois que a Mancha fez, todo mundo vai fazer. Mas que legal que todo mundo vai fazer coisas boas. Então a Mancha deu tipo, vamos dizer que, a gente faz e depois que a Mancha faz os outros imitam.

### **Nome: Atores, Redes e Governança**

<Arquivos\Alex - Comunidade> - § 1 referência codificada [0,77% Cobertura]

#### **Referência 1 - 0,77% Cobertura**

É isso. As vezes, até tem gente que tem vontade, mas a gente não tem local, espaço. As vezes tem gente, que nem... Eu tenho uns amigos lá em Perdizes mesmo, ali. Eles queriam fazer... Fazer uma brinquedoteca pra nós aqui, e tal. Só que não tem como. Mas é poucos

<Arquivos\Ana Paula - Comunidade> - § 4 referências codificadas [4,36% Cobertura]

#### **Referência 1 - 1,10% Cobertura**

A gente conseguiu de outros meios, porque, na verdade a gente tinha um povo da comunidade é muito religioso né? O povo aqui tem uma fé tremenda. Então, Deus abençoe. Eu tenho esse Deus abençoe na cabeça, porque a gente foi na rua levar marmita, a comunidade precisando, pensando no próximo que está lá fora. Fizemos umas marmita, levar as marmita na rua, e os morador de rua é tudo Deus abençoe, Deus abençoe. Então esse Deus abençoe que a comunidade solta pra frente..

#### **Referência 2 - 1,51% Cobertura**

Positivo era escola de samba estar aqui dentro, com algum projeto cultural. Não só a escola de samba, o poder público também estar olhando. Assistente social tá por perto. Ter uma ligação direta com a comunidade... Uma rede. Cada comunidade tem um polo, cada polo tem pelo menos um representante do CRAS, um representante do Conselho Tutelar, um representante lá na sub, pra saber a necessidade da comunidade, e levar a necessidade certa, porque eu não sou o poder público, não tenho formação ainda, nenhuma dessas meninas também. A gente tem a comunidade toda aqui cadastrada, sabe das necessidades de cada um. Coisas que era pra ser deles, né?

#### **Referência 3 - 0,87% Cobertura**

As crianças que ficavam aqui começou a ir pro Rogacionista, porque eles vinham buscar também, eles vinham com a peruinha, vinha o padre Clóvis, o padre Ângelo, era tudo padre. Vinha buscar a gente com a peruinha e levava até a gente pra missa, a gente participava tanto, como que era aquelas passeata, procissão. Tinha procissão, a gente até participava, era os artista.

#### **Referência 4 - 0,89% Cobertura**

Meu, a prefeitura não ajuda a gente, a assistente social não tá aqui... Vamos dar um exemplo pra eles, gente, vamos mudar nossa comunidade, vamos falar que não precisamos do poder público, nem da assistente social vir aqui, porque cobertorzinho... Eu vou ali na Best Casa e compro aquela manta felpudinha de 15 reais. Mesmo se for pra vender água no farol, a gente vai no corre.

<Arquivos\Bruno - Mancha> - § 5 referências codificadas [4,52% Cobertura]

#### **Referência 1 - 0,93% Cobertura**

Participar do processo eu acho que o Paulinho é muito centrado nessas coisas, ele não gosta de se envolver, vamos dizer assim, nas coisas dos outros, não sei nem se dá pra dizer assim. Inclusive, ele é assim com a gente também, quando as pessoas vem nos ajudar, eles ajudam com doações, né, e não em si no processo. Porque quando começa a envolver muita gente com ideologia diferente, eu acho que não acaba funcionando

#### Referência 2 - 0,51% Cobertura

No caso do bandeco tem cinco pessoas da harmonia participando, diretor de ala, pessoal da quadra de alegoria, então nós tamos falando de três departamentos da escola, inclusive tem até componentes, então a gente pode citar quatro

#### Referência 3 - 0,53% Cobertura

Agora respondendo a sua segunda pergunta, meu, eu acho muito difícil. Porque esse negócio de poder público ajudar os outros, é muito, é muito relativo. Se ele não quiser nada em troca ele não vai te ajudar. Infelizmente, não vai te ajudar.

#### Referência 4 - 1,88% Cobertura

Crefisa nos ajuda em tudo, não tenho o que falar. Isso porque ela ajuda de coração, primeiramente, lógico, tem o nome dela, só que isso é da parte do carnaval. Ela patrocina e tal, a gente tem que falar o nome dela, tem que citar o nome dela em tudo, aí é uma outra situação. A parte social, meu, ela ajuda mesmo, entendeu, ela ajuda a fazer as coisas na quadra, ela ajuda a fazer o próprio projeto aí de cestas básica mesmo, ela ajuda direto, ela doou não sei quantas toneladas, não sei te falar preciso assim, mas com certeza foi muitas toneladas. Ela ajuda demais. Só que acho que não chega a ser um patrocínio, talvez não seja essa palavra ideal. Porque você vê assim, a gente faz mas você não vê escrito Crefisa nas caixas de cesta básica, você não vê um adesivo, você não vê ninguém usando uma camisa personalizada escrito Crefisa, entende.

#### Referência 5 - 0,66% Cobertura

A gente sabe quem são as pessoas que ajudou, e financeiramente são maravilhosas, que nem uns carnavais atrás, antes de ter a Crefisa, o rapaz lá daquele grupo Sadia, Perdígão e tal, que era um dos acionistas e tal, subiu no palco e falou pra todo mundo "eu ajudei mesmo e tal" e a gente nem sabia.

#### <Arquivos\Emerson - Comunidade> - § 8 referências codificadas [10,62% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,65% Cobertura

A realidade da comunidade é fazer o que o poder público não faz. Em vez de ele faz ele tira, porque tira o direito da merenda escolar, tira o direito do lazer, da criança crescer como criança

#### Referência 2 - 0,87% Cobertura

Eu tenho um ponto de vista sobre isso. Meu ponto de vista é... O poder público, ele não olha para a comunidade. Comunidade para eles hoje é como se fosse um morador de rua. Existe, mas é invisível. Você pode ver um morador rua, ele é invisível pra sociedade.

#### Referência 3 - 1,54% Cobertura

Eu vou dizer uma coisa pra vocês: nós tinha aqui ao lado do águia de ouro, só pra vocês entenderem, um espaço que nós está lutando por uma cooperativa de reciclagem pros moradores daqui. Quem está na cooperativa, que é a Cooper Viva Bem, eles e eles moram, eles estavam alojados num terreno do governo federal. o governo federal precisou do terreno, o poder público, no caso a prefeitura, passou eles para a nossa área e os moradores daqui ficou descartado.

#### Referência 4 - 1,44% Cobertura

Mas não tem. Uma coisa que eu acho, que eu fico indignado também, eu vou falar do prefeito. A minha visão que eu tenho do prefeito Bruno Covas. Já tive algumas reuniões, acompanhei. Quantos milhões de reais jogam fora com reciclagem? Quantos milhões de reais joga fora com reciclagem? Quantos milhões de morador em situação de rua que tem na cidade de São Paulo? Mudou até o nome, não é nem morador de rua, é em situação de rua,

#### Referência 5 - 1,77% Cobertura

Se ele tem um projeto bacana, e abre várias cooperativa, ele consegue tirar o casal em situação de rua, eles vão ganhar os dois juntos 1500 reais, que seja, eles consegue pagar um aluguel de 500, e sobrevive com mil. Então ele gerou emprego, ele fez a cidade crescer, mas isso aí não é vantajoso para eles. O projeto que tem vantagem para eles vai bater em quem? Nos mais fraco, que é as pessoas de comunidade, que é aqueles em situação de rua. Então vários fatores do poder público se a gente for falar, fico até indignado.

#### Referência 6 - 1,51% Cobertura

Nós somos uma comunidade que graças a Deus temos bastante conhecimento e conseguimos ajudar até outras comunidades, comunidade ajudando comunidades. Eu sou ajudado pela comunidade de Paraisópolis. Eles tem uma comunidade maior, chega mais coisa, eles conseguem nos ajudar, então hoje em dia estou desse jeito. porque alguns representantes que têm ali dentro do segmento ali do poder público não ajudam, e nós mesmo estamos se ajudando hoje em dia.

#### Referência 7 - 1,41% Cobertura

Então nós temos nós temos aqui as comunidades mais próximo da gente, que são a Quirino dos Santos, aqui atrás do Rosas de Ouro nós temos um colega nosso também que é atendido por outra entidade mas sempre que tem alguma coisa aqui nós leva. Temos a comunidade do Trivelato, a comunidade do Morro a comunidade do Spama, são as pessoas que estão do nosso lado e tem um dilema dentro desse projeto: ganhar, suprir e dividir

#### Referência 8 - 1,44% Cobertura

Nós não quer estocar as coisa aqui dentro, sabendo que as pessoas estão precisando. Então esse dilema aí que nós quer levar para frente, ganhamos, suprimos? Agora dividimos. Agora divide com essas comunidades que são até pessoas que já morou aqui mas tem uma facilidade maior de poder estar se comunicando. por exemplo no Paraisópolis tem um grupo. Em Paraisópolis ele tem uma visão maior do que as outras comunidades menor, né?

#### <Arquivos\\Jorge - Mancha> - § 16 referências codificadas [11,35% Cobertura]

#### Referência 1 - 0,36% Cobertura

a gente convidou, participou, algumas aliadas, esses aliados, como a da Loucura, a Força Jovem Vasco participou também no mesmo dia, por isso a campanha chamada Unidos pelo Sangue.



**Referência 2 - 1,04% Cobertura**

E isso só a sede, nós tamos falando da sede da entidade, fora as subsedes, por exemplo Sorocaba mesmo toda semana, ou um dia no mês, não sei precisar direito, eles entregam sopão dentro da sede para morador de rua, entendeu. Isso sempre, não é de agora, já faz tempo, já tinha antes. Então todas as subsedes também fazem suas ações sociais esporádicas. Igual agora, você bem lembrou, das meninas da zona oeste, das meninas da zona sul, que tão fazendo, tão coletando material de higiene pessoal para mulheres em situação de rua.

**Referência 3 - 0,41% Cobertura**

E a Mancha tpa presente em todos os estados do Brasil, em vários países fora do Brasil, então temos ações sociais não só em São Paulo, mas na grande São Paulo, interior, nos outros estados e até fora do país.

**Referência 4 - 0,85% Cobertura**

Na maioria das vezes a gente faz a visibilidade dentro das nossas redes sociais, é mais uma prestação de contas, igual na campanha que a gente fez agora na pandemia, muitos anônimos ajudou, doou dinheiro, que a gente estava arrecadando dinheiro pra comprar as cestas básicas, a gente tinha que tirar foto, filmar entregando, porque isso aí é uma prestação de contas para aquela pessoa que confiou na diretoria, confiou na entidade.

**Referência 5 - 0,78% Cobertura**

Então a gente, a entidade é isso, a gente tá fazendo, não tem apoio nenhum do governo, não tem apoio nenhum da mídia, na verdade o apoio que a gente queria, era na verdade divulgar para animar outras pessoas, outras entidades, escolas de samba a fazerem também. Como a Mancha, escola de samba, fez, a Vai-Vai, Rosas de Ouro, outras grandes escolas poderiam fazer que ia ajudar mais gente possível.

**Referência 6 - 1,18% Cobertura**

A gente também fez uma parceria lá na quadra antiga com o Senac onde teve várias oficinas gratuitas para a nossa comunidade. Teve uma vez que o Geraldo Alckmin, a esposa do Geraldo Alckmin, esqueci o nome dela, ela inaugurou uma oficina de, como que é, de cortar cabelo, para mulheres, as mulheres da nossa entidade, para poder ter uma profissão, de cabeleireira, manicure, essas coisas, teve lá também. O governo inaugurou isso lá. Antes da gente perder a quadra antiga. É de anos, isso to falando de 2004, 2005, 2006, a gente tá em 2020. Já é histórico dentro da nossa entidade essas ações sociais.

**Referência 7 - 0,58% Cobertura**

O nosso caso, o trabalho de ação social, a gente, com a escola e com nós já é de anos, já é implementado não só na sede mas nos bairros simples, então a gente sempre foi forte nisso. Então a gente não deve nada pra nenhuma torcida ou nenhuma entidade, escola de samba, nada, a gente sempre fez.

**Referência 8 - 0,65% Cobertura**

Todas em épocas festivas como Natal, Páscoa, Dia das Crianças, todo mundo, é histórico o que é feito, ou com orientação da sede ou não, os bairros já fazem isso, as subsedes já fazem, e em época de frio, a do agasalho, todo mundo se mobiliza, já tá inerente a nós. Fizemos até uma bandeira aí, Mancha Verde é o braço forte da favela.

**Referência 9 - 0,72% Cobertura**

apesar da Mancha Verde não ser a maior torcida organizada nas periferias, porém, em termos de ajuda, a Mancha Verde não deve nada a ninguém nesse sentido. A gente já fez, como eu falei, ações conjuntas com outras torcidas organizadas sim, do Atlético Mineiro a Galoucura, e a Força Jovem do Vasco, uma é em Minas, outra no Rio, fizemos ações conjuntas no mesmo dia.

**Referência 10 - 0,74% Cobertura**

E de 2017 para cá, essas atividades fixas que eu relatei, vamos dizer, campanha do inverno, Natal sem Fome, Unidos pelo Sangue, foi feito torcida e escola. A campanha do agasalho foi feito junto, foi uma coisa unificada. Essa da época da pandemia, onde a gente entregou mais de 100 toneladas de alimentos nas periferias foi uma coisa em conjunto, torcida e escola, uma coisa só

**Referência 11 - 0,70% Cobertura**

Como o pessoal da harmonia da escola de samba, uma ala lá também da escola de samba, que fazem o sopão, fazem entrega de marmita lá na cracolândia, é uma ramificação. E obviamente que tem pessoas, tanto de um lado quanto outro, que são da torcida que ajudam mais, da escola, da torcida, um ajuda o outro, porém são coisas desmembradas, são ramificações.

**Referência 12 - 0,73% Cobertura**

Eu vejo que é carente. Tem, a gente não tem apoio nenhum do governo, não fazemos nada. Às vezes até eu acho que o governo poderia explorar mais as entidades como torcida organizada, escola de samba, porque todas, ou pouco ou muito, fazem essas ações sociais, poderiam colocar no calendário, poderiam incentivar, dar um apoio, dar uma divulgada, fazer uma coisa em conjunto.

**Referência 13 - 0,60% Cobertura**

Se a gente juntar as, que são Mancha também, é entidade entregando. Se pegar a gente entregou mais de 300 toneladas, se somar tudo, fora lá na cracolândia, os alimentos, toda noite tá indo, pessoal em várias regiões também, se você contar tudo de alimento a gente entregou mais de 500 toneladas

**Referência 14 - 0,75% Cobertura**

Tem ações que é só dos membros mesmo, já aconteceu, mas tem muitas ações também que tem parceiros sim, que ajudam, ou um cara da Mancha que é empresário e doa um pouco mais, doa alguma coisa a mais, ou, no caso dessa da pandemia que a gente entregou mais de 100 toneladas, alguns ex-jogadores ajudou, um pouco jogar atual do elenco ajudou, patrocinador do Palmeiras ajudou, entendeu?

**Referência 15 - 0,28% Cobertura**

subsede da Inglaterra nos ajudou mandando brinquedos pra gente entregar pra comunidade carente, pras crianças, não só brinquedos como roupas.

**Referência 16 - 0,98% Cobertura**

Então, a Mancha procura parceiros, para poder comprar, por exemplo, os ovos de Páscoa, ou cesta do Natal. Ela procura parceiros, vamos dizer, primeiro ela consegue tentar os parceiros. Fulano vai dar 1000 cestas, o outro dá 100 cestas, outro da 200, outro 50. Então você vai juntando. Por exemplo, deu 1000 cestas só de parceiros. Ai a Mancha vai negocia com o fornecedor, "olha, vamos comprar, já temos dinheiro pra comprar 1000 cestas, mas queremos comprar digamos 2000". Quanto é que você faz?

<Arquivos\\Reginaldo 1> - § 3 referências codificadas [1,55% Cobertura]

Referência 1 - 0,82% Cobertura

A nossa ideia era começar a escolinha de futebol, pegar essa rapaziada aqui pegar os filhos nossos também, vir pra cá, pegar o pessoal aqui, pra eles virem a pé, é mais fácil fazer escolinha de futebol. Já fizemos aula de inglês e espanhol, e acho que foi de electricista também, que deu negócio ou mecânica alguma coisa assim fizeram acho que um dos dois meses aqui, a ideia é voltar isso de tudo de graça, de sábado. Nós temos a parte de cima, que seria a academia, fui cortado pelo presidente, a academia fica no fundo. A parte de cima do bar, lá, a gente vai colocar os computadores, para dar aula de computação, de repente, um espanhol volta de novo, inglês volta, tentar. Como falei, de A à Z, tenho cara formado, fala inglês, espanhol, e pode dar essa aula também de computação. E aí, com isso, a gente vai fazer campanha na internet. Mas quem mora na favela que não tem celular em dia, acaba não tendo tanto acesso, vai valer panfletagem também nessas duas favelas, as duas comunidades mais próximas pra trazer isso pra dentro de casa. O porque isso é bom pra nós?

Referência 2 - 0,50% Cobertura

Então, a gente tem um padrinho muito forte, muito forte, se não a gente não estaria aqui. Assim tudo é para ser feito politicamente, é muito complicado. Não só na Mancha, não tô falando da Mancha. Eu me sinto privilegiado. Da própria prefeitura mesmo, algum CEU que ele quer criar, alguma situação, praça que eles querem fazer. Tem briga pra tudo quanto é lado, tem interesse público em tudo quanto é lado. Então, essa dificuldade não é só da Mancha, não é só da Mancha. Acho que é normal dentro do Brasil, fora do Brasil não posso falar, mas dentro de São Paulo, principalmente, é normal. Você vê licitação de metrô que vai dar grana pro povo não sai. Você vê o terminal de ônibus, o cara quer fazer, demora 12, 15 anos. Você vê a Fábrica do Samba, que ainda não terminou até hoje. Terminou seis galpões, e falta o restante. Então, não é um privilégio da Mancha. Esse descaso público infelizmente é da sociedade.

Referência 3 - 0,24% Cobertura

Hoje nós levamos uma sorte danada de ter encontrado a Leila, a Crefisa...

<Arquivos\\Sérgio - Mancha> - § 7 referências codificadas [6,11% Cobertura]

Referência 1 - 0,51% Cobertura

Poxa, um projeto desse vai beneficiar a pessoa, porque na verdade a escola de samba, ela é constituída de pessoas, de profissionais. Ela tem vários profissionais, e os profissionais também prestam seus serviços voluntários também, que isso pode agregar.

Referência 2 - 1,18% Cobertura

a Mancha ajuda demais, e por também não querer se auto vangloriar, ela ajuda no anonimato, vamos dizer. Mas poxa, então esse anonimato é ruim porque outras escolas poderiam usar como exemplo a Mancha? Mas quando eu digo que a Mancha ajuda no anonimato, por exemplo, quando acaba o carnaval, ela ajuda outras escolas

pequenas, doa um material que foi utilizado, para ser utilizado lá. Quer queira quer não, isso ajuda. Então, mas ela nunca foi o intuito da Mancha, mostrar todo ano ali a escola. Assim, quem recebe ai faz a gratidão e fala assim "olha, obrigado a Mancha, foi a Mancha"

#### Referência 3 - 1,17% Cobertura

se falar que todos estão envolvidos, eu não diria que 100% estão envolvidos. Mas eu diria, essas pessoas elas acabam se envolvendo de uma forma ou de outras, aonde eu posso ajudar, e até que ponto eu posso ajudar sem atrapalhar. Então falar que todos está envolvido, é lógico que existe uma situação que quem tem mais tempo para dispor, essas pessoas vão estar ali, você vê com muita frequência, mas isso não significa que quem não está no momento não esteja envolvido, talvez ela ajude de alguma forma, ela ajuda de alguma forma, e essa ajuda que ela fez vai fazer a somatória final

#### Referência 4 - 0,98% Cobertura

Graças a Deus a Mancha ela tem hoje o seu respeito na subprefeitura, tem respeito em órgãos públicos, porque? Por causa da transparência. Então todo, já exerceu algumas coisas que a cidade de São Paulo fez, que a Mancha foi lá e falou, "é pro bem da cidade, vamos fazer". O Projeto Cidade Limpa, que várias pessoas da Mancha, em dia de domingo, sete horas da manhã. Poxa, olha, vai ter um projeto na cidade de São Paulo, e a Mancha vai querer contribuir e tal, quem puder estar de manhã..

#### Referência 5 - 1,32% Cobertura

Tinha uma ONG lá dentro, tinha escolinha, tinha os computador pras crianças, e a gente perdeu a quadra. Se algumas situações fossem intervidas, talvez a gente não perderia, mas lógico que a gente tem também pessoas no poder público que ajudam a Mancha. Não dá pra deixar de citar o Antonio Carlos Rodrigues que tá com a gente. Poxa, precisa de uma situação... Hoje, cara, se você não tem contato, não tem envolvimento, infelizmente você não consegue, porque as outras pessoas que tem envolvimento tenta te bloquear, porque você está prosperando e incomoda as pessoas. Aí alguém também tenta embarreirar alguma coisa. Então existe, infelizmente existe isso.

#### Referência 6 - 0,38% Cobertura

Os parceiros que a gente tem são parceiros porque eles são participativos inclusive, eles veem as coisas acontecerem na escola, e isso faz eles confiarem e continuar sendo parceiros nossos

#### Referência 7 - 0,56% Cobertura

Então por exemplo nessa campanha que teve, no período de pandemia que o mundo tá vivendo, teve várias pessoas que doaram máscaras que a gente nem sabe quem é. Assim, fez doação, to doando máscara pra vocês doarem para outras pessoas. E não estão lá na nossa entidade diretamente.