

Inovação social e Desenvolvimento Territorial: análise de uma organização da sociedade civil

Social Innovation and Territorial Development: analysis of a civil society organization

Innovación Social y Desarrollo Territorial: análisis de una organización de la sociedad civil

Grupo temático 07 – Gestão Social, Poder Local e Desenvolvimento Territorial

Thaysa Sonale Almeida Silva, Universidade de Coimbra

Armando dos Santos de Sousa Teodósio, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

RESUMO

Este artigo analisa as relações entre inovação social e desenvolvimento territorial a partir do estudo de caso de uma organização da sociedade civil com atuação em um território urbano marcado por vulnerabilidades sociais. O objetivo é compreender em que medida as práticas e dinâmicas de atuação da organização contribuem para processos de transformação socioterritorial. Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas com atores da rede de parceiros da organização, além de análise documental. A interpretação dos dados foi realizada por análise temática, orientada por eixos analíticos relacionados à governança, às redes de colaboração e à inserção territorial da instituição. Os resultados indicam que a atuação da organização contribuiu para a reconfiguração de relações sociais e para o fortalecimento de redes locais, evidenciando potencial de inovação social. Contudo, também foram identificados desafios associados à governança participativa, à comunicação com a comunidade e à necessidade de atualização dos mecanismos de escuta territorial.

Palavras-chave: Inovação Social; Território; Desenvolvimento Local; Organizações da Sociedade Civil; Gestão Social.

ABSTRACT

This article analyzes the relationships between social innovation and territorial development through a case study of a civil society organization operating in an urban territory marked by social vulnerabilities. The objective is to understand to what extent the organization's practices and operational dynamics contribute to processes of socio-territorial transformation. Methodologically, the research adopts a qualitative approach, based on semi-structured interviews with actors from the organization's partner network, in addition to document analysis. Data interpretation was performed through thematic analysis, guided by analytical axes related to governance, collaborative networks, and the institution's territorial embeddedness. The results indicate that the organization's actions contributed to the reconfiguration of social relations and the strengthening of local networks, evidencing potential for social innovation. However, challenges were also identified regarding participatory governance, communication with the community, and the need to update territorial listening mechanisms.

Keywords: Social Innovation; Territory; Local Development; Civil Society Organization; Social Management.

Resumen

Este artículo analiza las relaciones entre innovación social y desarrollo territorial a partir del estudio de caso de una organización de la sociedad civil con actuación en un territorio urbano marcado por vulnerabilidades sociales. El objetivo es comprender en qué medida las prácticas y dinámicas de actuación de la organización contribuyen a los procesos de transformación socioterritorial. Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas con actores de la red de socios de la organización, además de análisis documental. La interpretación de los datos se realizó mediante análisis temático, orientado por ejes analíticos relacionados con la gobernanza, las redes de colaboración y la inserción territorial de la institución. Los resultados indican que la actuación de la organización contribuyó a la reconfiguración de las relaciones sociales y al fortalecimiento de las redes locales, evidenciando un potencial de innovación social. Sin embargo, también se identificaron desafíos asociados a la gobernanza participativa, la comunicación con la comunidad y la necesidad de actualizar los mecanismos de escucha territorial.

Palabras clave: Innovación Social; Territorio; Desarrollo Local; Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC); Gestión Social.

1. Introdução

Nas últimas décadas, diante dos recorrentes ciclos de crise do capitalismo e dos crescentes desafios socioeconômicos e ambientais, tem ganhado destaque a busca por novas soluções capazes de promover uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável. Nesse contexto, o conceito de transformação social, especialmente associado ao campo das inovações sociais, tem atraído crescente atenção. Tal debate tem enfatizado a necessidade de compreender a inovação social não apenas como produção de novas respostas a problemas sociais, mas como um processo de transformação social enraizado em dinâmicas relacionais, institucionais e territoriais. Com isso, torna-se cada vez mais relevante aprofundar o entendimento da Inovação Social (IS) como um processo de transformação social, situado em contextos socioterritoriais específicos e sustentado por interações entre múltiplos atores sociais.

Nas discussões propostas por Moulaert *et al.* (2005, 2014), bem como por outros autores que investigam a inovação social como processo capaz de promover mudanças de caráter democrático na sociedade, defende-se que tais iniciativas se distinguem de inovações de natureza estritamente mercantil, estando orientadas à produção de transformação social. Tais abordagens pautam-se, sobretudo, em uma lógica de justiça social, tanto nos processos quanto nos resultados das iniciativas. Outro aspecto central nesse debate refere-se à atuação em redes e parcerias intersetoriais, estabelecidas em torno de objetivos comuns e interesses diversos. Essas alianças combinam competências e recursos para responder a objetivos sociais compartilhados e, via de regra, mutuamente benéficos, sendo inerente a esses arranjos o compartilhamento de recursos, competências e objetivos (Nelson & Zadek, 2000).

Sob tais arranjos intersetoriais, e diante dos desafios contemporâneos associados às demandas sociais não atendidas, emergem projetos sociais que tendem a produzir novos olhares e perspectivas de ação sobre o território. Em muitos casos, essas iniciativas articulam atores provenientes de diferentes setores societais, mobilizando recursos e capacidades que permitem identificar e ativar potencialidades locais anteriormente pouco exploradas, contribuindo para o empoderamento de pessoas e territórios. Em síntese, tais processos buscam produzir mudanças nas relações de poder e na configuração sociopolítica da sociedade (André & Abreu, 2012; Moulaert & Van den Broeck, 2018).

A dinâmica das parcerias e das redes de cooperação transcende as especificidades de cada ator envolvido. Assim, projetos desenvolvidos de forma colaborativa apresentam maior potencial de impacto na medida em que ampliam o leque de recursos – humanos, técnicos e financeiros – mobilizados pelas alianças. No entanto, as parcerias são construídas nas intersecções das motivações e objetivos dos atores de diferentes esferas societais e, portanto, num contexto de múltiplas racionalidades, ambivalências, concorrências e complementaridades, como demonstra Teodósio (2009). Sob essa ótica, as parcerias não se limitam à articulação instrumental de interesses individuais, configurando-se como arranjos relacionais permeados por negociações, assimetrias de poder e processos contínuos de construção de agendas comuns.

Nesse sentido, a literatura sobre inovação social tem destacado a centralidade do território como dimensão constitutiva dos processos de transformação social. Longe de se restringir à implementação de soluções pontuais para problemas sociais, a inovação social implica a reconfiguração de relações, práticas e significados no espaço social, produzindo efeitos que se manifestam nas dinâmicas territoriais. Conforme argumentam Moulaert e Van den Broeck (2018) e André e Abreu (2012), iniciativas socialmente inovadoras tendem a mobilizar atores locais, ativar recursos e capacidades presentes no território e promover novas formas de cooperação e participação, contribuindo para processos de desenvolvimento territorial mais inclusivos. Nessa perspectiva, o território não constitui apenas o cenário no qual as iniciativas se desenvolvem, mas um elemento ativo que condiciona, orienta e é simultaneamente transformado pelas práticas de inovação social, evidenciando o caráter relacional, situado e processual dessas dinâmicas.

Partindo dessas discussões, este trabalho analisa as relações entre inovação social e desenvolvimento territorial a partir do estudo de caso de uma organização da sociedade civil (OSC) com atuação em um território urbano marcado por vulnerabilidades sociais, no município de Belo Horizonte, Minas Gerais. O objetivo é compreender em que medida as práticas e dinâmicas de atuação dessa organização contribuem para processos de transformação socioterritorial associados à inovação social. Para tanto, adota-se uma abordagem qualitativa, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas com atores vinculados à organização e ao território, bem como na análise documental de registros institucionais.

Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção apresenta-se uma revisão sucinta da literatura sobre inovação social e desenvolvimento territorial; na sequência, expõem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; a terceira seção analisa a trajetória da organização estudada e sua inserção no território; e, por fim, discutem-se os avanços e desafios da inovação social observados no caso analisado, destacando suas implicações para os processos de desenvolvimento territorial.

2. Inovação Social, Território e Desenvolvimento Local

Independente dos dilemas conceituais, o entendimento de IS orbita em torno de sua concepção enquanto um fenômeno complexo orientado à resolução de problemas também complexos, que desafiam as soluções convencionais, de forma adaptável às circunstâncias. Todavia, é fundamental destacar que, nas discussões que associam a IS como práticas horizontais e democráticas, há uma preocupação central com o reconhecimento social e com as relações sociais construídas durante o processo, bem como aquelas que resultam do mesmo, modificadas por parâmetros inclusivos e democráticos (Moulaert *et al.*, 2013, 2014).

Nesse mesmo enquadramento, destacam-se três atributos centrais frequentemente associados à Inovação Social: a satisfação de necessidades humanas não atendidas pelo mercado, a promoção da inclusão social e o fortalecimento de agentes ou grupos historicamente sujeitos à exclusão ou marginalização. Destes, os dois últimos são considerados essenciais para que um processo seja classificado como socialmente inovador (André & Abreu, 2012). Em síntese, na perspectiva de autores que defendem que a inovação social está sempre amparada por bases de transformações sociopolíticas, dentre os quais cita-se André & Abreu (2012) e Moulaert (2009) a transformação associada à busca por novas respostas aos desafios sociais deve, em última instância, produzir efeitos nas estruturas sociais resultando em relações de poder mais equitativas.

Enquanto prática social, a inovação está necessariamente vinculada às interações sociais e às dinâmicas de transformação territorial (Moulaert, 2009; Moulaert & Van den Broeck, 2018). Isso ocorre porque o espaço constitui uma construção social que adquire identidade ao refletir as dinâmicas de inclusão e exclusão presentes na sociedade (Diogo & Guerra, 2013). Nesse sentido, o desenvolvimento de projetos mais alinhados aos interesses coletivos e às especificidades do território pressupõe o reconhecimento da população como sujeito – e não como objeto – das intervenções. Assim, torna-se fundamental que os atores locais participem ativamente tanto da identificação dos problemas quanto da construção de soluções, sendo reconhecidos como protagonistas do processo. Essa perspectiva aplica-se tanto à formulação de políticas sociais por parte do Estado (Hespanha, 2008) quanto à atuação das organizações da sociedade civil, que gradualmente assumem maior relevância nas dinâmicas locais, partilhando responsabilidades públicas com o Estado na provisão e na governança do bem-estar social (Ferreira, 2012).

À luz dessas discussões, a inovação social pode ser compreendida como um processo que mobiliza diferentes atores sociais cujos interesses, ainda que nem sempre plenamente convergentes, se articulam na construção e implementação de novas soluções. Trata-se, em essência, de inovar nas formas e dinâmicas das

relações sociais, produzindo impactos tanto nas estruturas de poder quanto nas instituições que moldam os territórios (Moulaert & Van den Broeck, 2018). Nesse sentido, *Muller et al. (2024)* destacam que as inovações sociais configuram-se como processos de experimentação colaborativa capazes de influenciar a formulação de políticas públicas e as dinâmicas territoriais, constituindo-se, portanto, em um importante vetor de desenvolvimento sustentável em territórios vulnerabilizados.

No âmbito dessa discussão, torna-se relevante explicitar a compreensão de território adotada neste trabalho. Parte-se do entendimento de território como espaço apropriado e transformado pelas relações humanas (Santos, 2000). Da mesma forma, importa reconhecer que a noção de poder é intrínseca à sua compreensão, uma vez que os territórios são constituídos pelas interações e pelas manifestações de poder entre diferentes atores sociais no espaço (Dallabrida, 2015). Assim, o território não se reduz a uma entidade jurídica ou administrativa, sendo sua compreensão possível apenas por meio da interrelação entre suas partes, os atores envolvidos e o conjunto de dinâmicas que nele se desenvolvem (Dallabrida *et al.*, 2021; Moulaert & Van den Broeck, 2018). Nessa perspectiva, a inovação social aparece como um processo intrinsecamente vinculado às interações sociais e às dinâmicas de transformação territorial (*Moulaert et al.*, 2014).

A complexidade crescente das questões sociais ultrapassa as fronteiras tradicionais entre setores, organizações e nações. Esse cenário, aliado ao aumento da pressão pública por maior eficiência e transparência na resolução de problemas sociais, tem incentivado a formação de parcerias intersetoriais, frequentemente mobilizadas tanto como símbolo político quanto como instrumento de política pública (Selsky & Parker, 2005). Fischer (2010), por exemplo, destaca que, nas últimas décadas do século XX, a busca pela promoção do desenvolvimento socioeconômico e ambiental sustentável evidenciou a complexidade dos problemas socioambientais, estimulando interações sistêmicas em busca de soluções e impulsionando movimentos sociais, proposições políticas e estratégias orientadas pela tríade responsabilidade, sustentabilidade e empreendedorismo.

É nesse contexto que, a partir da década de 1990, se amplia a agenda relacionada à responsabilidade social, tanto no âmbito empresarial quanto nas organizações públicas e da sociedade civil. As análises orientadas pela perspectiva da governança colaborativa indicam que o aumento das demandas cidadãs, a crise de legitimidade das instituições políticas tradicionais e a percepção de risco e urgência na resolução de problemas sociais têm impulsionado a formação de parcerias, alianças e coalizões entre diferentes atores. Configura-se, assim, uma nova conjuntura marcada por mudanças nas formas de interpretação e atuação dos atores sociais, que passam a ocupar espaços de diálogo e corresponsabilidade antes orientados predominantemente por lógicas de conflito e fragmentação (Teodósio, 2008).

Análises recentes, especialmente no contexto da pandemia de Covid-19, evidenciam a relevância da cooperação intersetorial para o enfrentamento de crises socioambientais de grande escala. Nesse sentido, Alves e Costa (2020) ressaltam o potencial das parcerias entre Estado e organizações da sociedade civil para ampliar o alcance e a capilaridade das ações nos territórios, sobretudo em contextos que exigem rapidez na tomada de decisão e na mobilização de recursos. Tais dinâmicas, contudo, também evidenciam a importância do fortalecimento das estruturas de governança das organizações envolvidas.

A presença de conselhos deliberativos compostos por membros independentes com poder de decisão pode contribuir para a diversificação de perspectivas, favorecer a circulação de ideias e legitimar demandas do território. Nesse sentido, uma governança bem estruturada deve ser compreendida como compromisso fundamental para assegurar a sustentabilidade institucional das organizações sociais e ampliar seu impacto social a longo prazo (Groba & Oliveira, 2025). Nesse sentido, compreender a inovação social a partir de sua inserção em dinâmicas territoriais e em arranjos colaborativos entre múltiplos atores permite evidenciar como processos locais de experimentação social podem contribuir para trajetórias de desenvolvimento territorial mais inclusivas e sustentáveis.

Nesse sentido, o desenvolvimento territorial pode ser compreendido como um processo histórico e contínuo de transformação social, no qual se articulam dinâmicas locais e globais que incidem sobre as formas de organização econômica, social e política de um determinado território (Dallabrida, 2015; Dallabrida *et al.*, 2021). Como destaca Dallabrida (2015), embora a convergência de interesses seja frequentemente apresentada como desejável nos processos de desenvolvimento, é igualmente necessário reconhecer o papel constitutivo dos conflitos e das disputas na construção de pactos socioterritoriais. Assim, o desenvolvimento territorial emerge de processos de negociação, cooperação e tensão entre diferentes atores, refletindo a complexidade das relações sociais que estruturam e transformam o território e evidenciando seu caráter relacional, dinâmico e permanentemente em construção.

1. Metodologia

A investigação ancorou-se no método do estudo de caso estendido, conforme proposto por Burawoy (1991), que pressupõe a subordinação da observação empírica a teorias, paradigmas e métodos consolidados nas ciências sociais. As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e organizadas com o auxílio do software MAXQDA. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise temática. Assim, com base em uma abordagem analítico-descritiva, buscou-se reconstruir o percurso histórico da associação em questão, destacando elementos centrais de sua trajetória institucional e examinando suas práticas de intervenção voltadas à promoção de inovações sociais.

Este estudo adotou um delineamento metodológico de natureza qualitativa, fundamentado na utilização de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com atores-chave vinculados à rede de atuação de uma Organização da Sociedade Civil (OSC). Os dados secundários foram extraídos de documentos institucionais e reportagens de mídias locais. Optou-se por não identificar nominalmente a organização analisada, de modo a preservar a identidade institucional e garantir maior liberdade analítica na discussão dos resultados.

Tabela 1 – Caracterização dos Participantes

Código	Vínculo com a instituição	Atuação ou residência no território atendido?	Outros vínculos com a instituição
F1	Funcionário(a) da instituição	Não	—
F2	Funcionário(a) da instituição	Não	—
F3	Funcionário(a) da instituição	Não	—
F4	Funcionário(a) da instituição	Não	—
F5	Funcionário(a) da instituição	Não	—
P1	Parceiro(a) – Setor lucrativo	Não	—
P2	Parceiro(a) – Setor lucrativo	Não	—
P3	Parceira – Setor governamental	Não	—
P4	Parceira – OSC com atuação no território	Sim (atua)	—
P5	Parceira – OSC com atuação no território	Sim (atua e reside)	—
P6	Parceira – OSC com atuação no território	Sim (atua e reside)	Ex-aluno(a); cuidador(a) de aluno(a)
P7	Parceria individual	Ex-residente do território	Ex-aluno(a)
P8	Parceria individual	Ex-residente do território	Ex-aluno(a)
P9	Parceiro(a) – Setor lucrativo	Não	—
P10	Parceira – OSC com atuação fora do território	Não	—

Fonte: Elaborado pelos autores.

O roteiro de entrevistas foi estruturado a partir de um guia temático, organizado em torno dos seguintes eixos: descrição do projeto; identificação de aspectos socialmente inovadores; mapeamento de atores e formas de colaboração; e características da governança na rede de parceiros. Ao todo, foram realizadas quinze entrevistas. Os participantes foram classificados segundo seu vínculo com a instituição e caracterizados quanto à sua atuação e/ou residência no território atendido, considerando-se também a existência de outros vínculos relevantes com a organização.

A interpretação dos dados incorporou uma dimensão analítica transversal referente ao território, buscando compreender a articulação territorial da organização social estudada. Para isso, foram considerados os seguintes aspectos: relação com a comunidade, interações socioterritoriais, reconhecimento social, transformações territoriais percebidas, bem como conflitos e desafios relacionados à articulação territorial.

2. Resultados

2.1 Criação e Trajetória da OSC

A OSC estudada é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada a atividades socioeducativas, que objetiva promover promoção e inclusão social, contribuindo para a formação escolar e para o amadurecimento emocional de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Atua oferecendo oficinas de arte e esportes, suporte e reforço escolar no horário de contra turno das escolas regulares, além de oficinas de capacitação profissional (F2, comunicação pessoal, 14 de março de 2024). O perfil do público-alvo mantém-se o mesmo desde sua fundação: crianças e adolescentes de um mesmo bairro da cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais; não obstante mantenha alguns poucos alunos residentes em outros bairros vizinhos. O plano pedagógico da instituição defende que ao colocar o educando como protagonista das atividades socioeducativas protegem seus educandos da “sombra da marginalização”.

As atividades da OSC tiveram início em 1994, com ações voltadas à educação ambiental em uma praça municipal, um espaço público de lazer localizado nos limites de três bairros, sendo um deles atendido até hoje pelas iniciativas da organização. A proposta surgiu a partir de uma ação socioambiental idealizada por uma moradora sensibilizada pelo estado de abandono da praça. Motivada pela necessidade de revitalização do local, ela iniciou uma intervenção socioeducativa, convidando crianças que costumavam guardar carros nos arredores a participarem do plantio de árvores e da limpeza da área. A atividade contou, inicialmente, com a participação de cinco crianças. No entanto, a adesão cresceu rapidamente e, em menos de um mês, cerca de cinquenta crianças já estavam envolvidas nas ações de educação ambiental (F2, comunicação pessoal, 14 de março de 2024).

Desde o início, as ações da OSC contaram com parcerias importantes, incluindo empresas do setor privado – que contribuíram, por exemplo, com doações de mudas de árvores – e com o poder público municipal, que passou a atender mais prontamente às demandas por manutenção da infraestrutura da praça. Como resultado dessa articulação e do engajamento coletivo, cerca de um ano após o início das atividades, a praça estava revitalizada, tornando-se palco de diversos eventos culturais e ganhando destaque na mídia local pela transformação realizada no espaço. No entanto, o incômodo visual causado pelo estado de abandono do local e o primeiro contato com as crianças que ali circulavam despertaram na idealizadora do projeto uma percepção mais profunda sobre a realidade do território. A vulnerabilidade social das crianças envolvidas nas atividades socioambientais revelou-se como uma questão central, ampliando o escopo da iniciativa.

Assim, após cerca de um ano de ações concentradas na praça, a idealizadora passou a ocupar também o prédio do Centro Comunitário local. Inicialmente de forma individual, e mais tarde com o apoio voluntário de mulheres do bairro, ela iniciou uma nova fase do projeto, oferecendo sopas para as crianças. Entre 1995 e 1999, essa etapa foi marcada pela realização das primeiras oficinas de arte, esporte e educação. Em 1999, o projeto conquistou a cessão de um espaço físico por meio de comodato com uma empresa mineradora da região. No mesmo ano, formalizou-se como uma entidade de caráter socioassistencial, com a missão de promover a formação integral, a recuperação e a integração de crianças e adolescentes. Dessa forma, teve início a terceira fase do projeto, agora com sede própria, situada em uma área de preservação ambiental nos arredores do bairro atendido – local onde permanece até os dias atuais (F2, comunicação pessoal, 14 de março de 2024).

Inicialmente, o diagnóstico das questões sociais e a definição das estratégias de ação foram construídos em movimento, a partir da vivência direta na comunidade, da observação cotidiana e da escuta atenta dos moradores sobre as necessidades locais. As atividades do projeto eram desenvolvidas, majoritariamente, por meio de trabalho voluntário, mobilizado por meio da rede de contatos pessoais da idealizadora (F2, comunicação pessoal, 14 de março de 2024). A semente da rede de apoio da OSC foi justamente essa mobilização inicial baseada em vínculos pessoais – uma característica que, em certa medida, permanece presente até os dias atuais. É importante destacar que, na década de 1990, período em que a OSC iniciou sua atuação, o arcabouço jurídico nacional ainda apresentava baixa formalização no que se refere à atuação das organizações da sociedade civil. Esse cenário

impunha grandes desafios estruturais aos projetos sociais, dificultando, por exemplo, a celebração de parcerias com o setor público, a captação de recursos e a execução de ações em maior escala.

Apesar dos desafios e do caráter originalmente voluntário e cidadão da iniciativa, o projeto evoluiu para um conjunto articulado de ações sustentadas financeiramente por uma rede diversificada de apoiadores, formada, em sua maioria, por empresas locais e doadores individuais. Posteriormente, essa base de apoio foi ampliada com a incorporação de recursos públicos, viabilizados por meio de editais de órgãos governamentais e emendas parlamentares. Ainda que a rede de parceiros tenha se expandido e se institucionalizado, especialmente através de canais formais de financiamento, um dos principais diferenciais da organização continua sendo o perfil personalista, fortemente vinculado à figura de sua fundadora (F2, comunicação pessoal, 14 de março de 2024; P9, comunicação pessoal, 7 de junho de 2024; P11, comunicação pessoal, 3 de junho de 2024).

Por fim, destaca-se a relevância que a instituição ocupa no ecossistema local, especialmente pelo seu pioneirismo, frequentemente reconhecido como um dos seus principais ativos (F1, comunicação pessoal, 4 de abril de 2024; P3, comunicação pessoal, 17 de maio de 2024; P7, comunicação pessoal, 17 de maio de 2024; P9, comunicação pessoal, 7 de junho de 2024). Ao longo de três décadas de atuação, a OSC consolidou-se como referência para outras iniciativas sociais na região, não apenas por sua longevidade, mas pela capacidade de estruturar-se de forma sustentável em um contexto historicamente adverso.

2.2 Em Busca da Inovação Social: repercussões territoriais

A origem da OSC está associada às primeiras intervenções voltadas à melhoria da praça urbana situada nas proximidades da comunidade. As entrevistas realizadas evidenciam o reconhecimento, por parte dos atores locais, do envolvimento ativo da organização em diversas ações realizadas em parceria com o poder público e em articulação com outras entidades comunitárias. Essas iniciativas tiveram como foco a qualificação da infraestrutura urbana e a promoção do bem-estar coletivo. Entre elas, destacam-se as melhorias no acesso a serviços de saneamento básico, na pavimentação e na limpeza das vias – ações que impactam diretamente a qualidade de vida dos moradores (F2, comunicação pessoal, 14 de março de 2024; F3, comunicação pessoal, 11 de março de 2024). Essa leitura permite compreender o território como um espaço socialmente produzido, onde se entrecruzam relações, memórias e sentidos compartilhados. Nessa perspectiva, as intervenções promovidas pela OSC expressam processos de requalificação material e simbólica que fortalecem vínculos de pertencimento, legitimam o direito à cidade e ampliam a apropriação social e política do espaço público (Santos, 2006; Saquet & Briskievicz, 2009).

Nesse contexto, dois aspectos merecem destaque. O primeiro refere-se à percepção de que, em razão de sua longa trajetória e dos resultados alcançados, a atuação da OSC é compreendida por parceiros e moradores como algo que transcende suas atividades educativas e culturais, integrando-se ao próprio processo de desenvolvimento do território. Um parceiro e ex-morador do bairro afirmou que a OSC é uma parte aqui da comunidade” (P4, comunicação pessoal, 2 de maio de 2024), enquanto outro destacou que o bairro “cresceu e amadureceu” junto com a organização (P5, comunicação pessoal, 22 de maio de 2024, p. 5). O segundo aspecto diz respeito ao reconhecimento e à valorização da OSC por parte do poder público local ao longo dessa trajetória – reconhecimento este materializado em premiações concedidas tanto à instituição, como o reconhecimento como Ponto de Cultura pelo Ministério Federal de Cultura, quanto à sua idealizadora, que recebeu o título de cidadã honorária da cidade, em virtude de sua atuação à frente da organização.

Ademais, também se observaram esforços voltados ao apoio emocional às cuidadoras dos educandos (F1, comunicação pessoal, 4 de abril de 2024; F2, comunicação pessoal, 14 de março de 2024; F3, comunicação pessoal, 11 de março de 2024; F4, comunicação pessoal, 12 de março de 2024) e ao fortalecimento da rede de entidades sociais do bairro, como se verificou na criação do Fórum de Entidades da Região (P5, comunicação pessoal, 22 de maio de 2024). Também foram registradas iniciativas voltadas à melhoria da infraestrutura urbana em parceria com outros atores locais, bem como esforços de incentivo ao fortalecimento de outras organizações sociais do território (F1, comunicação pessoal, 4 de abril de 2024; F3, comunicação pessoal, 11 de março de 2024).

À luz desse referencial teórico e dos relatos coletados, observa-se que a trajetória da OSC reflete uma dinâmica que dialoga com as demandas locais, estabelecendo uma relação de constituição mútua com o território. Trata-se de uma atuação inserida em uma perspectiva de desenvolvimento local, reconhecida pelos entrevistados como parte integrante da comunidade. Em síntese, a instituição exerceu papel estratégico na (re)configuração territorial do bairro, contribuindo para a produção de novos vínculos, significados e possibilidades coletivas.

Contudo, esse processo também é atravessado por desafios. Parte das mudanças observadas é atribuída, em um primeiro momento, a divergências entre lideranças locais quanto às formas de conceber e conduzir ações sociais (F1, comunicação pessoal, 4 de abril de 2024; F3, comunicação pessoal, 11 de março de 2024). Outro desafio relacionado à ampliação da influência da organização no desenvolvimento territorial refere-se a limites associados à governança participativa, que afetam a capacidade da instituição de calibrar sua percepção sobre as demandas do território. Esses limites manifestam-se tanto na ausência de mecanismos formais e estáveis de deliberação coletiva que envolvam atores para além dos educandos e de seus familiares quanto em fragilidades nos processos de comunicação com o território.

Como consequência, observa-se, nos anos mais recentes, uma percepção de maior distanciamento entre a organização e a comunidade, incluindo certa falta de clareza, por parte desta, sobre a atuação da instituição e sua relevância para o território. Esse cenário sugere um enfraquecimento de alguns vínculos territoriais e evidencia obstáculos para a consolidação plena de sua legitimação social. Ainda assim, tais desafios não anulam os avanços construídos ao longo de sua trajetória, marcada por iniciativas que contribuíram para a qualificação do espaço urbano, para o fortalecimento de redes locais e para a ampliação de oportunidades socioculturais no território. Nesse sentido, os limites identificados apontam menos para um esgotamento de sua atuação e mais para a necessidade de renovação dos canais de diálogo, participação e reconhecimento comunitário, condição fundamental para sustentar e aprofundar os processos de transformação socioterritorial associados à inovação social promovida pela organização.

3. Considerações Finais

Este artigo buscou analisar, a partir de um estudo de caso, as relações entre inovação social e desenvolvimento territorial no contexto da atuação de uma organização da sociedade civil com trajetória consolidada em um território urbano marcado por vulnerabilidades sociais. Os resultados evidenciam que a atuação da OSC contribuiu, ao longo de sua história, para processos de transformação socioterritorial que extrapolam a oferta de atividades educativas e culturais, envolvendo também iniciativas voltadas à qualificação do espaço urbano, ao fortalecimento de redes locais e à ampliação de oportunidades socioculturais para a comunidade. Nesse sentido, a organização desempenhou papel relevante na produção de novos vínculos, significados e formas de apropriação do território, reforçando a compreensão de que a inovação social se constitui como um processo relacional e territorialmente situado.

Ao mesmo tempo, a análise revelou que a continuidade e a profundidade desses processos dependem da capacidade de manter e renovar os vínculos com a comunidade e com os diferentes atores que compõem o território. Os relatos indicam que, nos anos mais recentes, observa-se uma percepção de maior distanciamento entre a organização e segmentos mais amplos da comunidade, associada a desafios de comunicação, governança participativa e atualização dos mecanismos de escuta e interlocução territorial. Tal quadro evidencia a importância da chamada “recalibragem” permanente dos referenciais institucionais de leitura do território, de modo a assegurar maior aderência entre as estratégias de atuação da organização e as dinâmicas sociais, culturais e institucionais em transformação.

Longe de invalidar os avanços alcançados, esses desafios revelam aspectos constitutivos do próprio processo de inovação social, que se desenvolve em contextos marcados por disputas simbólicas, negociações e reconfigurações contínuas das relações sociais. Assim, a inovação social não se apresenta como um modelo estabilizado ou replicável de forma automática, mas como um processo aberto e situado, cuja efetividade depende da capacidade dos atores envolvidos de produzir aprendizagens coletivas, construir mediações e rearticular permanentemente práticas, sentidos e estratégias à luz das transformações socioterritoriais.

Nesse sentido, os achados do estudo reforçam a importância de fortalecer canais de diálogo, participação e coprodução com a comunidade, de modo a recompor a centralidade do território como elemento constitutivo da inovação social. Ao fazê-lo, as organizações da sociedade civil podem ampliar sua capacidade de produzir transformações duradouras, contribuindo não apenas para a resolução de problemas sociais específicos, mas também para a construção de arranjos coletivos mais inclusivos, capazes de sustentar processos de desenvolvimento territorial no longo prazo.

Agradecimentos

Os autores agradecem o apoio da FCT, CAPES, CNPq, FAPEMIG e da Pró-Reitoria de Extensão da universidade do co-autor.

Referências

Alves, M. A., & Costa, M. M. da. (2020). Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 923–935. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200168>

André, I., & Abreu, A. (2012). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, v. 41 n.º 81 (2006). <https://doi.org/10.18055/FINIS1465>

Burawoy, M. (1991). Reconstructing social theories. The extended case method. Em M. Burawoy & et al (Ed.), *Ethnography unbound: Power and resistance in the modern metropolis*. (p. 8–27). University of California Press.

Dallabrida, V. R. (2015). Território, Desenvolvimento Territorial e Governança. *Sessões Livres*, 8.

Dallabrida, V. R., Rotta, E., Bittenbender, P. L., Denardin, V. F., & Arenhart, L. O. (2021). ABORDAGEM TERRITORIAL DO DESENVOLVIMENTO: CATEGORIAS CONCEITUAIS E PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS1. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Territorial Sustentável*, 7(1). <http://dx.doi.org/10.5380/guaju.v7i1.80437>

Diogo, V., & Guerra, P. (2013). *A inovação social como utopia renovada: O caso da Associação Humanitária Habitat*.

Ferreira, S. (2012). Observando a indecidibilidade da participação do terceiro setor na governação em rede. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (97), Artigo 97. <https://doi.org/10.4000/rccs.4955>

Fischer, R. M. (2010). Lições a aprender: A crise e os investimentos sociais. *Revista USP*, (85), Artigo 85. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i85p94-109>

Groba, F. I., & Oliveira, J. S. (2025, janeiro). *Governança em Organizações da Sociedade Civil: Framework para alocação estratégica de talentos em instâncias de alta gestão*. IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. <https://www.idis.org.br/nota-tecnica-governanca-em-organizacoes-da-sociedade-civil-framework-para-alocacao-estrategica-de-talentos-em-instancias-de-alta-gestao/>

Hespanha, P. (2008). *Políticas Sociais: Novas abordagens, novos desafios*. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/10865>

Moulaert, F. (2009). Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced. Em *Social Innovation and Territorial Development* (p. 11–24). Ashgate Publishing Limited.

Moulaert, F., MacCallum, D., & Hillier, J. (2013). Social innovation: Intuition, precept, concept, theory and practice. Em *The International Handbook on Social Innovation* (p. 13–24).

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (Org.). (2014). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*.

ARTIGO

Moulaert, F., & Van den Broeck, P. (2018). SOCIAL INNOVATION AND TERRITORIAL DEVELOPMENT. *GLOBAL TRENDS*, 4.

Muller, P., Szostak, B. L., & Andion, C. (2024). Introduction au numéro thématique: La production des innovations sociales à l'ère de la créativité et du numérique: L'importance de l'encastrement, de la construction des communs et des interactions sociales. *Management International*, *La production des innovations sociales à l'ère de la créativité et du numérique*., 28, 7–13.

Nelson, J., & Zadek, S. (2000). *Partnership alchemy: New social partnerships in Europe*. Copenhagen Center - TCC.

Santos, M. (2000). *Por uma outra globalização*. Record.

Santos, M. (2006). *A natureza do espaço: Técnica e tempo. Razão e emoção*. (4ª). Editora da Universidade de São Paulo.

Saquet, M. A., & Briskievicz, M. (2009). TERRITORIALIDADE E IDENTIDADE: UM PATRIMÔNIO NO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL. *Caderno Prudentino de Geografia*, 1(31), Artigo 31.

Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31, 849–873.

Teodósio, A. dos S. de S. (2008). *PARCERIAS TRI-SETORIAIS NA ESFERA PÚBLICA: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil*.

Teodósio, A. dos S. de S. (2009). *Parcerias Tri-Setoriais: Para Além de Simplismos e Dualidades sobre as Interações entre Atores do Estado, Sociedade Civil e Mercado*.