

Inovação social no contexto de cidades: um estudo sobre o caso BigApps de Nova Iorque

Social Innovation in a City: The New York case

Carla Link Federizzi

Resumo

A inovação social é uma pauta importante dentro das empresas, que precisam construir suas estratégias sob uma nova perspectiva que leve em consideração os impactos sociais e ambientais do seu negócio. E como uma cidade como pode promover a inovação social, de forma que envolva seus moradores para criar iniciativas sociais e sustentáveis? A partir do estudo do caso BigApps, um projeto da prefeitura de Nova Iorque, nos Estados Unidos, este artigo abordará os principais conceitos de inovação social, que foram decupados em quatro características essenciais: valorização cultural, pensamento em rede, sistema aberto e indicadores qualitativos.

Palavras-chave: Inovação social; BigApps; cidades

Introdução

A inovação social se tornou uma pauta importante no meio empresarial: o modelo econômico que leva em consideração apenas os ganhos financeiros está sendo questionado. Por outro lado, o setor social ainda é reconhecido pela atividade de organizações sem fins lucrativos, que atuam voltados para questões de cunho social e não visam o lucro. Porém, a inovação social está sendo discutida sob uma nova perspectiva, entendendo que novos modelos de negócios e estratégias podem ser construídos levando em consideração os impactos sociais e ambientais, mas atuando de forma economicamente sustentável (PHILLS JR; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Diferentes autores reforçam o potencial do design estratégico para criar e gerir essa nova mentalidade, a partir do uso de metodologias interdisciplinares e centrada nas pessoas (ESSLINGER, 2010; BROWN; WYATT, 2010).

Esse pensamento emerge no contexto empresarial, porém vem crescendo em outros âmbitos, onde há espaço para soluções criativas e contemporâneas, como é o caso das áreas da saúde, educação e urbana (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; HAUTAMÄKI, 2010). Hoje as cidades são repletas de sistemas mal resolvidos, e que se bem estruturados poderiam gerar melhores relações entre os indivíduos e com o ambiente. Pode a inovação acontecer e se desenvolver no âmbito de uma cidade? A partir da análise do case do projeto BigApps, uma plataforma de inovação aberta da cidade de Nova Iorque nos Estados Unidos, será identificado as características convergentes e divergentes relacionados a inovação social.

A partir da análise dos conceitos de design, o foco desse artigo é ampliar as bases de conhecimento da disciplina, a partir de uma

revisão teórica dos conceitos de inovação social. O artigo está estruturado em três partes: na primeira, apresenta-se os conceitos de inovação social e um mapeamento de suas principais características; na segunda, apresenta-se o caso BigApps de Nova Iorque; na terceira, será realizada uma análise comparativa entre a teoria e o caso estudado. Como resultado, espera-se aprofundar o entendimento sobre a inovação social, para inspirar novas iniciativas no âmbito das cidades.

A inovação social

A sociedade está passando por uma transformação: as crises globais e econômicas levaram ao questionamento do modelo orientado pelo mercado. Até então, o progresso e o crescimento econômico justificavam todas as ações e escolhas estratégicas. Esse pensamento, regeu as empresas, orientando-as para a lógica do menor custo (*lowcost*), isto é, diminuindo ao máximo suas despesas para obter o maior lucro possível (ESSLINGER, 2010). Porém, essa lógica gera graves consequências culturais, sociais e ambientais. Nesse novo cenário global, fica evidente a importância de criar uma nova mentalidade de negócios, que vá além das lógicas de mercado: trazendo o pensamento verde e o social como uma questão central para a sociedade.

Para Murray, Caulier-grice e Mulgan (2010), da organização Young Foundation, quatro novos comportamentos estão abrindo espaço para novas iniciativas se instalarem. A internet banda larga, os novos meios de comunicação e a tecnologia mobile (1) intensificaram a criação de redes de relacionamento, potencializando as trocas de informações e também (2) encurtando a distância entre produção e consumo. Além disso, houve uma mudança de perspectiva, (3) gerando um resgate dos valores humanos e (4) uma nova ênfase na colaboração e nos relaciona-

mentos mais contínuos (inclusive com os bens de consumo). Uma consequência importante desse processo, é que o papel do consumidor mudou também, deixando de ser um ator passivo para se tornar ativo no processo de consumo.

O termo social, porém, gera interpretações equivocadas, já que pode ser associado apenas com organizações sem fins lucrativos e o setor social (PHILLS JR; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Porém, a inovação social pautada pelo design estratégico tem outra proposta: desenvolver modelos de negócios que considerem os impactos sociais e ambientais de suas estratégias, e gerem lucro. A diferença, então, recai sobre a forma de condução do negócio. Meroni (2008) acredita que o designer tem responsabilidade de projetar sistemas que levem em consideração os interesses coletivos e ambientais: “entender que olhar para os interesses da comunidade também pode ser estratégico, que pode resultar em uma situação ganhadora para todos” (idem, p.33). A partir da abordagem do design, então, serão analisados os conceitos de inovação social (quadro 01).

Algumas empresas entendem a importância de adotar práticas sustentáveis, porém, como aponta Esslinger (2010), a maioria delas acaba investindo na etapa de reciclagem e reutilização do produto - por ser uma solução mais rápida de desenvolver e divulgar. Para o autor, o designer pode contribuir desde os estágios iniciais de produção, pensando em como ser sustentável em todas as etapas de desenvolvimento de um produto ou serviço. Para isso, é preciso promover uma mudança de paradigma, que passa por adotar uma mentalidade eco-econômica, envolver todos da cadeia de consumo e incluir o designer na gestão do processo. É a parte erudita do texto. A importância deste item refere-se à necessidade do leitor em saber o que existe na literatura correlata, as informações e sugestões sobre o problema

em estudo. Ou seja, são os fatores existentes no estoque de conhecimento e que são adequados ao problema.

Quadro 01: Conceitos de Inovação Social

Autor	Definição
Esslinger (2010)	Desenvolver estratégias “verdes” desde os estágios iniciais de produção.
Hautamäki (2010, p.17)	Inovação sustentável significa inovação que equilibra as influências de longo prazo dos processos de inovação e do output com as necessidades e os impactos nas pessoas, sociedade, economia e ambiente.
Murray, Caulier-grice e Mulgan (2010) - Young Foundation	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendem as necessidades sociais e, simultaneamente, criam novos relacionamentos ou colaborações sociais.
Brown e Wyatt (2010)	Processo de <i>design thinking</i> é centrado nas pessoas, e por isso um método para projetar soluções que estejam conectadas as necessidades e a cultura dos indivíduos ou de uma comunidade.
Phillips Jr, Deiglmeier e Miller (2008, p. 36)	Nova solução para um problema social que é tão ou mais efetivo, eficiente e sustentável, que as soluções existentes, para os quais o valor criado é diretamente para a sociedade como um todo e não para indivíduos.
Palavras-chaves:	estágios iniciais de produção, impacto social e ambiental, novos relacionamentos, processo aberto e colaborativo, cultura e necessidades locais, centrado nas pessoas.

Hautamäki (2010, p.5) também aborda a importância da adoção de novas práticas, já que o “sucesso sustentável só pode ser construído com uma mudança de comportamento, valores e estruturas institucionais”. Isto é, a inovação não pode ser vista apenas como uma ferramenta de marketing e pioneirismo, e sim um caminho para gerar soluções mais sustentáveis. Para o autor, significa gerar iniciativas de longo prazo que promovam o bem-estar social, baseadas em princípios éticos, sociais, econômicos e ambientalmente sustentáveis e que, simultaneamente, geram sucesso organizacional (idem, p.16). Para Hautamäki, chegou o momento desse pensamento ser aplicado para o contexto das cidades, já que existem diversos sistemas que poderiam ser melhorados para qualificar as relações entre as pessoas e o ambiente. Isto é, é preciso desenvolver iniciativas que tornem a experiência cotidiana mais prazerosa para todos, pensando no bem coletivo e ambiental.

Murray, Caulier-grice e Mulgan (2010), da organização Young Foundation, propõe uma visão mais humana do conceito baseado na construção de novos relacionamentos. Para os autores inovação social são “novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendem as necessidades sociais e, simultaneamente, criam novos relacionamentos ou colaborações sociais” (idem, p.3). Isto é, ao mesmo

tempo que um bem social é criado, também gera um processo de empoderamento da sociedade para que novas transformações positivas aconteçam. Eles também acreditam que esse processo pode ser dirigido, apoiado e alimentado através de métodos do pensamento de design.

Assim como eles, Brown e Wyatt (2010) defendem o uso do design thinking para projetos sociais, já que o método auxilia no desenvolvimento de projetos centrado nas pessoas, independente do tipo de organização ou problema a ser resolvido. Assim, é possível projetar soluções que estejam conectadas as necessidades e a cultura das pessoas de uma determinada comunidade. Phills Jr, Deiglmeier e Miller (2008) também acreditam que uma inovação social gera mais que produtos, processos de produção ou tecnologias, mas também princípios, ideias, parte de uma legislação, um movimento social, uma intervenção ou uma combinação desses elementos. Para eles, inovação social é "uma nova solução para um problema social que é tão ou mais efetivo, eficiente e sustentável, que as soluções existentes, para os quais o valor criado é diretamente para a sociedade como um todo e não para indivíduos" (idem, p.36). O conceito proposto por eles é catalisador e um ponto de partida para avaliar o quanto uma iniciativa pode ser considerada uma inovação social, independente do seu contexto (empresarial, de organizações sem fins lucrativos, governamental ou individuais).

Decupando esses conceitos, foram mapeados diversos elementos fundamentais que caracterizam uma inovação social, segundo os autores apresentados. Para fins de análise, os elementos foram agrupados em quatro categorias, conforme demonstrado no quadro 02.

Quadro 02: Comparação e Análise das Principais Características da Inovação Social

Base Teórica	Características da Inovação Social			
	Valorização cultural	Pensamento em Rede	Sistema Aberto	Indicadores Qualitativos
Esslinger (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Criar agentes de transformação Favorecer o pensamento coletivo sobre o individual 	Precisa de incentivos do governo	Uso de tecnologias convergentes	Favorecer a produção de tecnologia modular
Hautamäki (2010)	Gerar desenvolvimento sustentável	Inovação é participativa	<ul style="list-style-type: none"> Inovação e continua (longo prazo) Inovação e global 	Inovação de gestão (indicadores)
Murray, Caulier-grice e Mulgan (2010)	Facilitar o relacionamento entre os diferentes atores	Coligações e redes	Formatos organizacionais abertos	Indicadores de sucesso qualitativos
Brown e Wyatt (2010)	Conhecer a cultura e as necessidades locais (centrado nas pessoas)	Olhar para todo o sistema	Ser aberto e multidisciplinar	Gerar protótipos para facilitar o entendimento e avaliar resultados
Phills Jr, Deiglmeier e Miller (2008)	Força de transformação e influência em toda a cadeia	Integração do capital privado, público e apoio filantrópico	Intercâmbio de ideias e valores	-----

A valorização cultural está ligada a duas dimensões características da inovação social: compreensão do valor social, coletivo, humano e ambiental para o desenvolvimento de estratégias (ESSLINGER, 2010; HAUTAMÄKI, 2010; BROWN; WYATT, 2010) e a geração de novos agentes de transformação (ESSLINGER, 2010; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; PHILLS JR; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). A inovação, então, tem que ter potencial de influenciar toda a cadeia de consumo (PHILLS JR; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), guiando para uma mudança de comportamento das empresas, das organizações não governamentais, das pessoas e do governo, como um grande ciclo virtuoso de atitudes positivas.

O segundo elemento de uma inovação social é o pensamento em rede. Isto é, para que uma mudança de comportamento aconteça, é preciso combinar os esforços do governo, da iniciativa privada e das organizações não governamentais (PHILLS JR; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Alguns autores (ESSLINGER, 2010; HAUTAMÄKI, 2010) também apontam a importância do governo criar novas leis e políticas públicas que promovam de fato uma mudança de comportamento. Para Hautamäki (2010), isso também passa por aumentar o investimento no Capital social (poder cultural e colaborativo das pessoas) e

natural (recursos naturais), além do financeiro, para gerar bem estar social. Brown e Wyatt (2010) apontam também a importância de pensar em todo o sistema, ao desenvolver novas estratégias, para que respondam a todas as necessidades e pontos de contato.

Outra característica da inovação social é ser um sistema aberto, que acontece a partir da colaboração de diferentes atores, que agregam suas diferentes expertises e pontos de vista para a solução de problemas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BROWN; WYATT, 2010; HAUTAMÄKI, 2010). O avanço da internet e das redes sociais facilitaram a troca de informações e experiências a nível global, a partir de plataformas físicas ou virtuais, abrindo ainda mais espaço para a cooperação. Para Phills Jr, Deiglmeier e Miller (2008), essa mesma lógica de troca de informações e valores acontece no nível empresarial e governamental. Esslinger (2010) aponta outra necessidade da inovação social: pensar em soluções que utilizem tecnologias convergentes, diminuindo os gastos com o desenvolvimento de novos produtos e matérias (como o uso da tecnologia mobile para novos fins).

A maior dificuldade está no desenvolvimento de indicadores qualitativos: os métodos quantitativos mercantis não são suficientes para determinar o sucesso sustentável. É preciso identificar novas formas de avaliar os crescimentos qualitativos, que estão conectados a serviços, cultura, conhecimento e entretenimento (HAUTAMÄKI, 2010; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Os protótipos podem ser uma forma interessante de avaliar o quanto uma nova solução ou experiência tem potencial de ser incorporado numa determinada cultura, como aponta Brown e Wyatt (2010). Uma tecnologia que permita atualizações modulares possui mesmo efeito, aumentando a vida

útil e a maleabilidade de um produto ou serviço (ESSLINGER, 2010).

Um ponto interessante é que, segundo a Murray, Caulier-grice e Mulgan (2010, p.3), atualmente as inovações mais criativas têm acontecido entre os limites de diferentes setores, como educação a distância, hospitais, urbanfarming, etc. Isto é, já existem iniciativas que vão além do universo empresarial, mostrando o potencial da inovação social se estender para outros domínios.

O que esse artigo propõe, é aprofundar a compreensão de iniciativas de inovação social no contexto das cidades. As grandes metrópoles estão repletas de sistemas complexos que não foram pensados sob uma perspectiva social e ambiental. Como essa lógica pode ser transformada para abrir espaço para a geração de novas ideias? O projeto BigApps, da cidade de Nova Iorque, é um exemplo de iniciativa que envolve os moradores para o desenvolvimento de novas soluções para a cidade.

O projeto BigApps de Nova Iorque

Nova Iorque é uma das principais metrópoles do mundo, sendo reconhecida como um dos maiores centros financeiros e culturais dos Estados Unidos e do mundo. A cidade passou por uma grande transformação no início dos anos 1990, quando Rudolph Giuliani assumiu a prefeitura da cidade, e promoveu uma reorganização urbana e social. Com o aumento do policiamento e uma grande reorganização e limpeza das vias públicas, entre outras medidas, conseguiu promover uma drástica diminuição da violência e instituir uma nova forma de viver na cidade. Desde então, a prefeitura tem investido em ações e políticas que melhoram a qualidade de vida dos moradores e, depois dos acidentes de 9/11, a segurança dos turistas.

Uma dessas iniciativas é o projeto BigApps, um concurso virtual para desenvolvimento de aplicativos voltados para a cidade de Nova Iorque. A análise foi feita a partir da coleta de dados secundários, através de artigos e websites do projeto, da prefeitura e dos apoiadores.

O BigApps foi lançado em 2010 pela prefeitura, encabeçado pelo Departamento de Desenvolvimento Econômico (*New York City Economic Development Corporation - NYCEDC*) em parceria com o Departamento de Informação, Tecnologia e Telecomunicações (*New York City Department of Information Technology & Telecommunications - DoITT*), e apoiado pela BMWi, área da BMW comprometida com iniciativas sustentáveis. O projeto consiste numa série de concursos anuais “para desenvolvedores de softwares ajudarem a cidade de Nova Iorque ficar mais transparente, acessível e responsável” (BIGAPPS).

NYCEDC é o departamento responsável pelo fortalecimento dos ativos da cidade, aumentando o emprego e melhorando a qualidade de vida dos seus moradores e visitantes. Para isso, utiliza sua expertise para desenvolver, gerir e investir no fortalecimento de negócios e no crescimento dos bairros da cidade, a partir da parceria entre empresas, organizações não governamentais, pessoas físicas e o próprio governo (NYCEDC). Nesse contexto, o projeto BigApps tem dois objetivos: (1) estimular o desenvolvimento de aplicativos que facilitem o acesso as informações sobre a cidade, tornando-a mais fácil e divertida para visitar, morar e trabalhar; e (2) encorajar a inovação e a criação de propriedade intelectual com potencial uso comercial por indivíduos, pequenas empresas e startups (NYC BIGAPPS).

A partir da plataforma Challenge Post foi criado o concurso virtual, onde qualquer residente da cidade pode inscrever um apli-

cativo para sites, dispositivos mobile, sms, computadores ou qualquer nova tecnologia inventada. Para participar, é preciso utilizar os dados da prefeitura de Nova Iorque com objetivo de ajudar a melhorar a experiência na cidade para moradores, turistas ou viajantes à negócios. A terceira edição aconteceu em 2012 e foram oferecidos cinquenta mil dólares em dinheiro e outros prêmios para os vencedores. Todos os projetos inscritos ficam disponíveis no site do concurso para votação e compartilhamento nas redes sociais. A premiação é dividida em treze categorias, e os ganhadores são escolhidos por um júri pré-selecionado e, em alguns casos, júri popular (quadro 03). Os participantes são avaliados por quatro critérios: (1) qualidade da ideia, que inclui criatividade e originalidade; (2) implementação da ideia, em relação à usabilidade e design; (3) potencial impacto na vida dos moradores e visitantes; e (4) potencial comercial, válido apenas algumas categorias. Em 2012, foi permitido cruzar os dados da prefeitura com API's (applicationprogramming interface) de empresas com sede em Nova Iorque (BIGAPPS).

O projeto vencedor da categoria educação, por exemplo, desenvolveu um aplicativo mobile para ajudar os pais a escolherem a escola dos seus filhos: “Sage” permite visualizar as principais informações e comentários sobre as escolas públicas da cidade (MCNALLY, 2012).

A prefeitura divulgou alguns indicadores do sucesso do projeto (NYC BIGAPPS):

- Nos dois primeiros anos do BigApps foram inscritos 140 aplicativos, já em 2012 foram mais de 600 inscrições;
- Foram desenvolvidos 235 aplicativos;
- Mais de 83 mil votantes e 140 mil seguidores da página;

possibilita que os próprios moradores e organizações sediadas na cidade criem soluções para problemas que enfrentam no cotidiano, e que possibilitem melhores relações e bem estar social. Algumas categorias são focadas especificamente em questões sociais: como educação, saúde e sustentabilidade. Quanto mais pessoas são envolvidas, maior o número de projetos propostos e desenvolvidos pela prefeitura.

Desde seu lançamento, o projeto foi desenvolvido através da parceria entre iniciativa pública, privada, organizações sem fins lucrativos e indivíduos. O projeto é liderado pelo Departamento de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura, com apoio das outras áreas e de empresas privadas, que ajudam na divulgação e depois no desenvolvimento dos aplicativos. E por manter todos os projetos expostos no site, facilita que outras alianças e investimentos aconteçam. As organizações sem fins lucrativos estão presentes, através da fornecedora da plataforma virtual (*Challenge Post*) e também como participantes do concurso.

O concurso é organizado a partir de um sistema aberto, possibilitando que moradores, empresas e organizações sem fins lucrativos possam inscrever suas ideias na plataforma virtual. Além disso, há duas categorias escolhidas por júri popular, ampliando a participação e alcance do projeto a nível global. Outro ponto relevante é a própria disponibilização dos dados da prefeitura. Então, o projeto abre espaço e empodera os diferentes atores, para contribuir com novas soluções e sistemas para a cidade.

A partir da pesquisa realizada não foi encontrado qualquer menção sobre possíveis resultados ou indicadores qualitativos. Apesar disso, entre os critérios de seleção está “melhorar as relações da cidade”, indicando que esse é um resultado esperado dos aplicativos. Assim, um indício dos reais ganhos qualita-

tivos poderia ser identificado através do desempenho dos aplicativos vencedores. Outro ponto a ser considerado, é o aumento do número de participantes de 2011 (85 inscritos) para 2012 (600 inscritos), mostrando a força do projeto e a maior adesão por parte dos moradores da cidade, que podem estar colhendo os frutos da iniciativa.

Conclusão

A partir da visão do design estratégico foi desenvolvida uma análise teórica sobre inovação social: os principais conceitos e características que envolvem a busca por soluções mais sustentáveis. As definições estudadas entendem que existe potencial e espaço para gerar uma mudança de mentalidade, através de parceria entre as iniciativas públicas, privadas e organizacionais. Na prática, isso significa guiar os diferentes atores da cadeia de consumo, para adotarem ações e práticas mais sustentáveis e sociais. A inovação social, então, está ligada a geração de novos ciclos virtuosos de mudanças positivas para a sociedade e o ambiente. Também foram mapeadas as características principais desse tipo de inovação, agrupadas em quatro critérios: valorização cultural, pensamento em rede, sistema aberto e indicadores qualitativos (quadro 02).

Para os autores estudados, o designer tem um papel fundamental nesse processo, podendo auxiliar no desenvolvimento de produtos, serviços, ideias, movimentos e iniciativas baseadas nesses valores. O método proposto pelo desginthinking é útil e pertinente para esse contexto, pois leva em consideração a cultura e as necessidades locais para o desenvolvimento de novas experiências.

Este artigo se propôs a aprofundar o entendimento da prática de inovação social no contexto da grandes metrópoles. Para isso, foi analisado o case BigApps, promovido

pela Prefeitura de Nova Iorque, nos Estados Unidos. A partir do entendimento do projeto, foi possível identificar uma relação direta da iniciativa com o conceito de inovação social, principalmente por dois elementos: (1) ter como objetivo principal, o desejo de melhorar a qualidade de vida e as relações dos moradores e visitantes com a cidade; e (2) abrir espaço, a partir de uma plataforma virtual, para que outros atores indiquem suas visões e soluções para diversos problemas cotidianos. Foram encontrados pontos convergentes com as quatro categorias mapeadas da Inovação Social. Apenas os indicadores qualitativos ainda precisam ser melhor explorados e divulgados, para tornar mais evidente os reais ganhos sociais do projeto.

Para aprofundar o entendimento do case, seria pertinente uma coleta de dados primárias, através de entrevistas com os organizadores e participantes do projeto. Dessa forma, alguns pontos poderiam ser esclarecidos, como o método utilizado para criação do projeto, os resultados percebidos pelos envolvidos, os aplicativos desenvolvidos e suas contribuições para a cidade.

Outro ponto convergente, é que existem outras iniciativas desenvolvidas no contexto de cidades, que poderiam ser analisadas comparativamente, como é o caso da Poa.cc, plataforma virtual desenvolvida para a cidade de Porto Alegre, no Brasil. Dessa forma, pode-se ampliar as práticas bem sucedidas de inovação social para novos contextos, possibilitando o aumento da qualidade de vida e bem estar social.

Referências

BIGAPPS Website. Disponível em: <<http://challenges.nycbigapps.com>>. Acesso em 06/08/12.

BROWN, T., & WYATT, J. Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review. Winter, 2010, 30-35.

ESSLINGER, H. A Fine Line: how Design Strategies are shaping the future of business. Jossey-Blass, 2010.

HAUTAMÄKI, A. Sustainable innovation, A New Age of Innovation and Finland's innovation policy, Sitra report 87, 2010.

MCNALLY, Steve. NYC Big Apps 3.0: After the Win. By: Forbes.com. 5/4/2012, p28-28. 1p.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundation of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, v.1, n.1, Dec1, p.31-38. 2008.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The Open Book of Social Innovation. London, NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em: <www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation> Acesso em 05/08/2010.

NYC BIGAPPS on NYCEDC website. Disponível em <<http://www.nycedc.com/program/nyc-bigapps>> Acesso em 06/08/12

NYCEDC website. Disponível em: <<http://www.nycedc.com/about-nycedc>> Acesso em 06/08/12.

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

Carla Link Fedrizzi

Mestranda em Design pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.