

# As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa

Social innovation: ideas, tendencies and research possibilities

Luiz Paulo Bignetti<sup>1</sup>  
bignetti@unisinos.br

## Resumo

*O presente artigo repousa no paradoxo de que, apesar da amplitude dos problemas sociais e da crescente preocupação com as falhas de mercado que geram desigualdades, os estudos sobre inovação social ainda não representam parcela significativa das pesquisas acadêmicas. O conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não se constitui num corpo consolidado de conhecimentos e não há uma teoria que lhes dê suporte. Assim, busca-se uma tentativa preliminar de aprofundar o entendimento sobre como se processa a gestão de inovações sociais, contribuindo para o estabelecimento de marcos teóricos e referenciais sobre o tema. A premissa fundamental que norteia o artigo é de que a gestão da inovação social se diferencia da gestão tecnológica e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais modelos desenvolvidos para a gestão tecnológica. Partindo-se da suposição de que a inovação social possui características próprias – em função de o processo ser conduzido através de uma constante interação entre desenvolvedores e beneficiários – procura-se, ao longo do artigo, apresentar três focos principais no entorno dos quais tendem a se alinhar as pesquisas sobre o tema. O corte proposto se refere aos arranjos ou aos meios de ação e de aglutinação de recursos utilizados por diferentes atores permitindo o entendimento das mudanças geradas pela inovação social através dos três focos distintos: indivíduos, organizações e movimentos.*

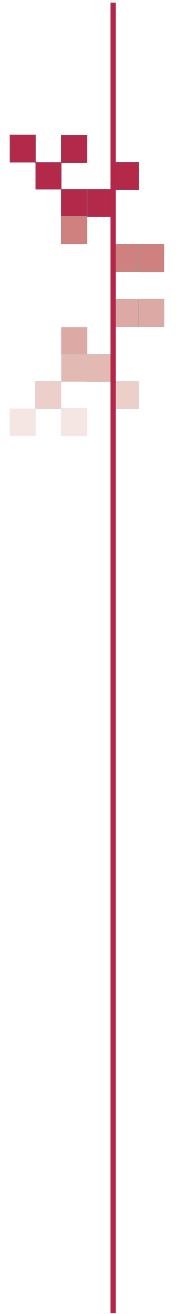
*Palavras-chave: inovação social, empreendedorismo social, organização social, movimentos sociais.*

## Abstract

*This article starts from the paradox that, despite the amplitude of social problems and the increasing preoccupation with market failures that cause inequalities, social innovation studies still do not represent a major proportion of academic research. The existing approaches, methodologies and practices do not yet constitute a consolidated body of knowledge and there is no strong theory to support them. Therefore, the article presents a preliminary discussion of how social innovations are developed and disseminated and offers some contributions to the establishment of theoretical references and frameworks for the studies about innovative social practices. The fundamental argument expounded here is that studies about social innovation are not similar to those about technological innovation. The character of the processes of development and dissemination of social innovations is considered to be unique and therefore should not be treated according to the same theoretical principles applied to technological innovation. It is proposed that studies on social innovations could be conducted according to three main avenues of research: social entrepreneurship, social organizations and social movements. The most important discussions found in the literature are presented.*

*Key words: social innovation, social entrepreneurship, social organization, social movements.*

<sup>1</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Av. Unisinos, 950, Cristo Rei, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil.



## Introdução

A inovação se tornou tema obrigatório nas discussões sobre competitividade e desenvolvimento econômico. Ainda mais, como sinônimo de novidade, aparece na mídia em anúncios colocados em páginas de jornais e revistas, em outdoors e em veículos eletrônicos. A vulgarização do termo afastou-o do significado inicialmente estabelecido por Joseph Schumpeter – e que até hoje serve como conceito básico na maioria dos estudos acadêmicos sobre o tema – de que a inovação se vincula à geração de valor econômico. No Brasil, particularmente, os estudos sobre a gestão da inovação têm seguido fundamentalmente os ditames schumpeterianos. De fato, Schumpeter se revela como um dos autores mais citados pelos pesquisadores (Bignetti *et al.*, 2008), principalmente nas ciências sociais aplicadas.

Embora ocorra uma expansão do conceito de inovação, abrangendo, por exemplo, inovações organizacionais e de mercado, a massiva concentração dos estudos acadêmicos se dá na tradicional inovação tecnológica, de processos e produtos. Sem dúvida, o avanço da economia globalizada obriga as empresas a inovar constantemente, e as pesquisas acadêmicas sobre inovação buscam justamente analisar o fenômeno e entender como as empresas se mantêm competitivas. Uma avaliação realizada em artigos apresentados durante três anos na área de Gestão da Tecnologia e Inovação do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), por exemplo, mostrou a predominância de quatro temas: organização e inovação; pesquisa e desenvolvimento; relações interorganizacionais; e inovação em serviços (Bignetti, 2006).

Paralelamente à economia global, entretanto, a economia social avança aos saltos, uma vez que as estruturas existentes e as políticas estabelecidas se mostram insatisfatórias na eliminação dos mais prementes problemas dos tempos atuais, como as desigualdades sociais, as questões da sustentabilidade, as mudanças climáticas e a epidemia mundial de doenças crônicas (Murray *et al.*, 2010). Os exemplos de iniciativas de apoio a comunidades carentes são incontáveis, mas os resultados, face à escassez de recursos e frente à grandeza do problema, ainda são modestos. Ações voluntárias, grupos de ação social, iniciativas na economia solidária, ONGs, e tantos outros, proliferam, e casos de sucesso, a maioria em pequena escala, são reportados na mídia. Programas oficiais de combate ao analfabetismo, à fome, às drogas e às doenças crônicas têm mitigado o sofrimento das populações necessitadas. Movimentos sociais procuram preencher lacunas deixadas pela retração ou pela inação do Estado. Evidentemente, a complexidade dos problemas acumulados por décadas de marginalização possui inúmeras causas e poucas soluções. A *inovação social* surge como uma das formas de se buscarem alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana.

O paradoxo que se estabelece é que, apesar da amplitude dos problemas e da crescente preocupação com as falhas de mercado que geram desigualdades, os estudos sobre inovação social ainda não representam parcela significativa das pesquisas

acadêmicas, e o conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não se constitui num corpo consolidado de conhecimentos. O presente artigo procura ser uma tentativa preliminar de aprofundar o entendimento sobre como se processa a gestão de inovações sociais contribuindo, assim, para o estabelecimento de marcos teóricos e referenciais sobre o tema.

A *inovação social* é aqui definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.

A premissa fundamental que norteia o artigo é de que a gestão da inovação social se diferencia da gestão tecnológica e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais modelos desenvolvidos para a gestão tecnológica. Analisam-se três focos principais das pesquisas sobre inovação social: o empreendedorismo social, as organizações e os movimentos sociais. Da mesma forma, entende-se que metodologias de pesquisa específicas devem ser adotadas de modo que se contemplem as particularidades inerentes ao processo de inovação social.

Algumas observações iniciais sobre a condução do artigo são necessárias. Em primeiro lugar, busca-se entender a forma como o processo de inovação social se desenvolve. A literatura discutida aponta para um processo de constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, numa construção social resultante da interação entre os atores participantes. Assim, a descrição de como surgem as ideias, como se dá a interação, quais as controvérsias que resultam e como elas são resolvidas propicia o surgimento de aspectos importantes do processo de inovação social.

Em segundo lugar, empregam-se os termos empreendedores e gestores para caracterizar atores de natureza distinta. Os empreendedores são entendidos como indivíduos visionários, enérgicos e resilientes que, a partir de uma ideia ou de um ideal, desenvolvem por iniciativa própria e por esforço inicial pessoal projetos sociais relevantes. Os gestores, mesmo possuindo muitas vezes essas mesmas características pessoais, partem de um arranjo organizacional já estabelecido e, em geral, condicionam suas ações às restrições estruturais e funcionais a eles impostas.

Em terceiro lugar, partindo-se da premissa de que a inovação social possui características próprias em função de o processo ser conduzido através de uma constante interação entre desenvolvedores e beneficiários –, procura-se ao longo do artigo apresentar três focos principais no entorno dos quais tendem a se alinhar as pesquisas sobre o tema: o empreendedorismo social, as organizações sociais e os movimentos sociais (Mulgan *et al.* 2007).

O artigo está estruturado da seguinte forma. Procura-se inicialmente apresentar como evoluiu o conceito de inovação, o significado tradicional atribuído a ela e algumas das definições de inovação social encontradas na literatura. A seguir, são levantados alguns pontos distintivos entre inovação tecnológica e inovação social. Procede-se, depois, a um apanhado da literatura que trata do tema inovação social e ilustram-se diferentes formas de abordagem encontradas na literatura. Finalmente,

analisam-se os três focos citados acima, trazendo os principais autores encontrados na literatura que discutem cada um deles.

## A evolução do conceito de inovação social

Tradicionalmente, a inovação tem sido vinculada ao ganho econômico e à geração do lucro. Os estudos sobre o tema, em geral, partem das concepções schumpeterianas de que “novas combinações” permitem a obtenção de lucros extraordinários. No seu clássico *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (Teoria do Desenvolvimento Econômico), lançado em 1912, Joseph A. Schumpeter estipulava que o desenvolvimento é definido por essas novas combinações englobando cinco situações (Schumpeter, 1985, p. 48):

- Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
- Introdução de um novo método de produção no ramo específico da indústria de transformação;
- Abertura de um novo mercado em que a empresa ainda não tenha entrado;
- Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de um bem semimanufaturado;
- Estabelecimento de uma nova organização de qualquer setor industrial, como a criação de um monopólio.

A inovação viria a ser entendida, a partir de então, como a forma inédita de fazer as combinações gerando resultado econômico. Ao longo do tempo, e após Schumpeter, proliferaram as definições de inovação, com autores distintos ampliando ou restringindo o conceito originalmente desenvolvido por ele. Por exemplo, os estudos do MIS em Minnesota se basearam na definição da inovação como um processo que envolve geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias, práticas ou artefatos dentro da organização (Van de Ven *et al.*, 1989). Uma extensa definição é proposta por McFadzean *et al.* (2005, p. 3): a inovação é um processo que fornece valor adicionado e um nível de novidade para a organização e para seus fornecedores e clientes através do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços e também de novos métodos de comercialização. Outro exemplo é a definição dada por Byrd e Brown (2003), que consideram a inovação como a combinação entre a criatividade e a tomada de risco.

As inovações ditas *tecnológicas*, envolvendo fundamentalmente as duas primeiras situações preconizadas por Schumpeter – a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem e a introdução de um novo método de produção no ramo específico da indústria de transformação –, mereceram especial atenção nos últimos quarenta anos por parte dos estudos acadêmicos.

Atualmente, observa-se uma ampliação do conceito de inovação, saindo da inovação tecnológica de processo e de produto para a inovação organizacional e administrativa e também

para a inovação de mercado ou de marketing (OCDE, 1997). Por exemplo, em recente estudo, uma tentativa de análise dos artigos apresentados durante três anos na área de Gestão da Tecnologia e Inovação do EnANPAD mostrou a predominância de quatro temas centrais: organização e inovação; estudos sobre pesquisa e desenvolvimento; relações interorganizacionais; e inovação em serviços (Bignetti, 2006).

Tendo se tornado uma palavra da moda, a inovação abriu espaços em outras disciplinas e incorporou significados que a tornaram mais abrangente e sistêmica. Assim, por exemplo, concepções sobre a estreita vinculação entre inovação e design estratégico se tornaram evidentes e produziram resultados significativos (Manzini, 2008). Do mesmo modo, as inovações em serviços adquiriram relevância e se apresentam como um campo de crescente interesse.

Ainda mais recentemente, começam a se multiplicar no mundo as pesquisas sobre uma nova forma de inovação, a *inovação social* (Cloutier, 2003; Dees *et al.*, 2004; Mulgan *et al.*, 2007; Moulaert *et al.*, 2007; Santos, 2009). Nos Estados Unidos, por exemplo, as universidades de Stanford, Harvard e Brown, para citar apenas algumas, têm desenvolvido programas de pesquisa e cursos específicos sobre o tema. No Canadá, as atividades do CRISES, Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, se apresentam como resultado de uma rede formada por universidades do Québec que se vinculam através de projetos comuns. Na Europa, o INSEAD, a Universidade de Cambridge e iniciativas como o projeto EMUDE (Emerging User Demands for Sustainable Solutions), o Consumer Citizenship Network, o Creative Communities for Sustainable Lifestyles e o ISESS, Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services, igualmente fazem estudos e pesquisas e realizam ações de caráter social.

No Brasil, da mesma forma, poucas são ainda as iniciativas voltadas aos estudos sobre gestão da inovação social. Uma pesquisa realizada pelo autor nos anais do principal encontro dos Cursos de Pós-Graduação em Administração – o EnANPAD – revelou haver, nos últimos cinco anos, apenas dois trabalhos se referindo especificamente ao termo inovação social. É de se ressaltar, no entanto, o trabalho realizado pelo Instituto de Tecnologia Social (ITS), que forma uma rede de estudos e de ações apoiada pela Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e pela Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social do Ministério da Ciência e Tecnologia. Recentemente, realizou-se em Curitiba a Conferência Internacional de Cidades Inovadoras, CICI 2010, reunindo pesquisadores de várias partes do mundo.

Uma análise da literatura confirma não haver um consenso sobre a definição de inovação social e sobre a sua abrangência. Em realidade, é possível afirmar-se que o tema é menos conhecido se comparado com a vasta literatura existente sobre a inovação tomada no seu sentido mais amplo. Mulgan *et al.* (2007) afirmam que uma pesquisa extensiva por eles realizada não encontrou apreciações consistentes, nem bases de dados ou análises longitudinais sobre o tema, constatando que alguns estudos repousam até mesmo em histórias, anedotas e palpites.

Ainda mais, indicam que há poucas instituições propensas a financiar estudos sobre inovação social (Mulgan *et al.*, 2007, p. 5).

A busca de uma definição consolidada de inovação social – e principalmente do seu objeto de estudo – entre os diferentes autores e as diferentes instituições resulta, portanto, num aglomerado de conceitos, alguns particulares, outros gerais, que induz o pesquisador a vagar por caminhos fluidos e tortuosos. Desde as primeiras definições estabelecidas em 1970 por pioneiros nos estudos da inovação social, como James B. Taylor e Dennis Gabor (Cloutier, 2003), a inovação social tem passado por várias formulações. O Quadro 1 ilustra algumas das definições encontradas na literatura.

A variedade das noções que hoje se estabelecem sobre a inovação social se vincula ao fato dessas noções mostrarem como esse tipo de inovação procura beneficiar os seres humanos antes de tudo, diferentemente das noções econômicas tradicionais sobre inovação, voltadas fundamentalmente aos benefícios financeiros.

Ao longo da discussão abrigada pelo artigo, as características da inovação social merecerão atenção especial no sentido de procurar tornar o conceito mais claro e melhor especificado.

## As diferenças entre inovação tecnológica e inovação social

É possível fazer-se a transposição de algumas das noções vinculadas ao conceito schumpeteriano de inovação, principalmente das inovações tecnológicas, para as inovações sociais. Entretanto há diversas diferenças dignas de nota. Se as concepções schumpeterianas e neoschumpeterianas tradicionais se baseiam na ideia de resultado econômico e de lucro, as inovações sociais se voltam, evidentemente e sem tautologismos, para as questões sociais. É importante ressaltar que essa dicotomia não representa incompatibilidade entre inovação tecnológica e inovação so-

**Quadro 1.** Definições de inovação social segundo diferentes autores e fontes.

**Chart 1.** Definitions of social innovation according to several authors.

Autor	Conceito
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000, <i>in</i> Dagnino <i>et al.</i> , 2004)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empowerment) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills <i>et al.</i> (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Murray <i>et al.</i> (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.

cial, pois há evidente permeabilidade entre ambas. Entretanto, ressaltam-se aqui alguns aspectos distintivos.

Em primeiro lugar, e desviando-se da visão schumpeteriana, a questão do *valor* aparece como essencial nessa distinção. Enquanto a inovação tecnológica trata da *apropriação* de valor, a inovação social se volta para a *criação* de valor (Mizik e Jacobson, 2003; Santos, 2009). De fato, as teorias econômicas partem de pressupostos baseados no autointeresse dos atores econômicos, enquanto que a inovação social se volta para os interesses dos grupos sociais e da comunidade. A inovação social, assim, se apresenta como uma resposta nova a uma situação social julgada não satisfatória e visa ao bem-estar dos indivíduos e das coletividades através do atendimento a necessidades como saúde, educação, trabalho, lazer, transporte e turismo (Cloutier, 2003).

Em segundo lugar e na mesma linha, com relação à estratégia, é possível inferir-se que, enquanto de um lado buscam-se vantagens competitivas, de outro o objetivo é cooperar para resolver questões sociais (Santos, 2009). Assim, enfatizam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos no sentido de se obterem transformações sociais duradouras e de impacto, que possam representar mudanças nas relações e nas condições sociais.

Uma terceira dimensão diferenciadora se refere ao *locus* da inovação. A inovação tecnológica é centrada na empresa, mesmo em suas concepções fechada e aberta (Chesbrough, 2006). Altos investimentos em P&D são destinados a gerar inovações radicais e a promover o desenvolvimento de processos e produtos que visam a estratégias de diferenciação no mercado. Em geral, a inovação social é voltada para as ações comunitárias e frequentemente começa com esforços pequenos e locais, pois os recursos de alavancagem são escassos (Goldsmith, 2010).

Uma quarta diferença se relaciona ao processo de inovação. A inovação tecnológica tem sido tratada como um processo que se desenvolve através de etapas sequenciais definidas e controladas por ferramentas de gestão específicas. O *stage-gate* (Cooper *et al.*, 2002; Cooper e Edget, 2008) e o *fuzzy front end* (Zhang e Doll, 2001), por exemplo, procuram estipular formas de geração e condução de ideias inovadoras. O processo de inovação é gerenciado de dentro para fora, isto é, pela introdução de um novo processo de produção, de um novo produto ou serviço dirigido ao mercado. Na inovação social, por outro lado, o processo se desenvolve pela participação dos beneficiários e dos atores da comunidade durante todo o projeto. Em outras palavras, é um processo de construção social, de geração de soluções dependente da trajetória. A concepção, o desenvolvimento e a aplicação estão intimamente imbricados e são realizados através da relação e da cooperação entre todos os atores envolvidos. Significa um processo de aprendizagem coletivo, que se baseia no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais (Cloutier, 2003). Ainda mais, permite a formação de novas relações sociais e conduz a novas estruturas sociais.

Finalmente, uma quinta e essencial diferença repousa na difusão do conhecimento gerado pela inovação. Mecanismos de proteção intelectual procuram impedir que uma ideia ou uma tecnologia desenvolvida e aplicada por uma empresa possa ser copiada e utilizada por concorrentes. As inovações tecnológicas, por representarem fatores essenciais à competitividade, são de todas as formas blindadas de modo a permitir um período de exclusividade e um prazo para a obtenção dos lucros extraordinários preconizados por Schumpeter. As inovações sociais, no entanto, seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e a expansão dos resultados a outras comunidades. Assim, a transposição de experiências de uma comunidade a outra, ou entre organizações, é prática comum e alimentada por centros de inovação social, por redes organizacionais e por diferentes fóruns de discussão de ideias e de apresentação de casos. Para citar apenas um exemplo, a OCDE criou em abril de 2000 o LEED Forum on Social Innovations (OCDE, 2010), cujo principal objetivo é facilitar a transferência e a disseminação internacional das melhores práticas e políticas em inovação social.

É importante ressaltar mais uma vez que, se a inovação tecnológica e a inovação social possuem características distintas, como apresentado, elas não representam dois conjuntos mutuamente excludentes. Ao contrário, é indiscutível que muitas inovações tecnológicas possuem caráter social e que inovações sociais podem lançar mão da tecnologia, particularmente no emprego das chamadas tecnologias apropriadas ou, mais amplamente, das tecnologias sociais. Discussões encontradas na literatura comparam os dois conjuntos (Pol e Ville, 2009; Dagnino *et al.*, 2004), embora sem conduzirem a um consenso sobre a relação entre ambos. Ainda mais, a união dos conjuntos também não contempla o potencialmente amplo campo dos estudos sobre inovação, como os estipulados pelo Manual de Oslo (OCDE, 1997). Pol e Ville (2009), da mesma forma, citam as chamadas inovações intelectuais, que não seriam nem inovações tecnológicas nem inovações sociais.

Como se observa das argumentações expostas acima, a inovação social se distingue da inovação tecnológica principalmente em função da finalidade, da estratégia, do locus, do processo de desenvolvimento e da difusão do conhecimento. A partir dessas constatações, estabelece-se a proposição fundamental do presente artigo: a gestão da inovação social se distingue da gestão tecnológica e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais modelos desenvolvidos para a gestão tecnológica. Da mesma forma, para o estudo dessa gestão, metodologias específicas devem ser adotadas de modo que se contemplem as particularidades do processo de inovação social.

Entretanto, discutir as principais diferenças apresentadas pela inovação social com relação a outros tipos de inovação não parece ser suficiente para caracterizá-la de forma completa quanto às suas características e particularidades. Por isso, procede-se a seguir a uma breve apreciação sobre os principais aspectos ressaltados na literatura que trata da inovação social.

## Um apanhado da literatura sobre inovação social

Em publicação da The Young Foundation em conjunto com o NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts), Murray *et al.* (2010) justificam o crescente interesse universal pela inovação social pelo fato de que as estruturas existentes e as políticas estabelecidas se mostraram insatisfatórias na eliminação dos mais prementes problemas dos tempos atuais, como as mudanças climáticas, a epidemia mundial de doenças crônicas e as desigualdades sociais. Assim, surge uma nova economia, que combina elementos da antiga economia e outros inéditos. As suas características incluem o intensivo uso de redes e de relações, as difusas fronteiras entre produção e consumo e o papel importante desempenhado pelos valores e pelas missões. Em outra publicação (Murray *et al.*, 2009), os mesmos autores mostram que se processa uma proliferação de métodos, processos e práticas de inovação social, listando 272 dessas iniciativas. Apesar disso, os estudos teóricos sobre inovação social ainda não constituem um corpo sólido de conceitos, de teorias, de orientações epistemológicas e de metodologias.

Nesse sentido, conforme anteriormente ressaltado, uma revisão da literatura sobre inovação social indica haver diversos ângulos de abordagem e diferentes cortes analíticos adotados na análise do tema. Uma passagem por alguns desses enfoques permite verificar as convergências e as divergências entre eles e oferece uma ilustração do domínio abrangido pelos estudos.

Uma primeira aproximação que discute características da inovação social foi apresentada por Chambon *et al.* (1982) indicando quatro dimensões: sua forma, seu processo de criação e implantação, seus atores e os objetivos de mudança que busca atingir. Em grande parte, essas quatro dimensões estão embutidas nas discussões apresentadas sobre as diferenças entre inovações tecnológicas e sociais apresentadas anteriormente. No que diz respeito à *forma*, a inovação social tem a característica de ser intangível ou imaterial, vinculando-se mais à ideia de "serviço" do que de "produto". O *processo* de criação e de implantação se ressalta através da participação dos usuários no desenvolvimento, isto é, o usuário não é visto apenas como o beneficiário, ou o cliente, mas como um participante efetivo ao longo do processo. Com relação aos *atores*, a inovação social se desenvolve através de uma diversidade de intervenientes, entre eles empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários. É interessante observar que os atores podem representar interesses diversos e pontos de vista antagonísticos, exigindo que o processo contemple a conciliação e o ajustamento entre eles (Bouchard, 1997). Os *objetivos* a que se propõe a inovação social se vinculam à resolução de problemas sociais, normalmente deixados à margem pelas políticas públicas e pelas ações dos componentes da sociedade em geral. Os objetivos podem varrer um grande espectro de ações, desde a resposta a situações sociais insatisfatórias até

o rearranjo dos papéis sociais e a mudança das estruturas sociais (Rodrigues, 2006; Heiscale, 2007).

Uma segunda forma de encarar a inovação social é entendê-la como o resultado de três dinâmicas que são inerentes ao seu desenvolvimento e à sua aplicação (Mulgan *et al.*, 2007). A inovação social geralmente é o resultado de novas *combinações* ou da hibridização de elementos existentes, e não da composição de elementos integralmente novos. Além disso, a sua colocação em prática se dá ultrapassando *fronteiras* organizacionais, setoriais ou disciplinares. Por fim, a inovação social deixa como resultante *novas relações sociais* entre indivíduos e grupos anteriormente separados, contribuindo para a difusão e a perpetuação da inovação e alimentando novas soluções sociais. Este enfoque enfatiza o papel crítico desenvolvido pelos "conectores" – empreendedores, *brokers* e instituições – que unem pessoas, ideias, recursos e poder e cuja integração contribui para mudanças duradouras (Mulgan *et al.*, 2007, p. 5).

É justamente sobre os resultados da inovação social, e a forma como se processa a expansão de uma experiência bem-sucedida, que repousa uma terceira forma de estudar a inovação social: como modelo organizacional, como programa ou como princípios (Dees *et al.*, 2004). Algumas inovações se difundem como *modelo organizacional*, isto é, como uma eficiente estrutura de mobilização de pessoas e recursos voltada a um objetivo comum. Outras se propagam como um *programa*, um conjunto integrado de ações que servem a uma finalidade definida. Finalmente, há inovações que se consolidam em termos de *princípios*, valores e formas gerais de ação sobre como servir a um determinado propósito.

Os estudos realizados pelo CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales), um centro que reúne mais de 60 pesquisadores, abordam a inovação social através de três eixos complementares: território, condições de vida e trabalho e emprego. As pesquisas sobre inovação social e *território* buscam analisar o papel dos atores sociais e suas práticas inovadoras no âmbito local. Os estudos sobre inovação social e *qualidade de vida* se inclinam para a melhoria das condições de emprego, renda, saúde, educação, segurança e moradia. Os pesquisadores sobre *trabalho e emprego* atentam para as dimensões organizacionais e institucionais que se relacionam com a regulação, a governança, o emprego e a organização do trabalho (CRISES, 2010).

Uma abordagem semelhante é desenvolvida por Cloutier (2003), pesquisadora também pertencente ao CRISES, que concentra sua atenção nas inovações sociais centradas no indivíduo, nas inovações orientadas sobre o meio e nas inovações geradas no seio das empresas. No primeiro caso, as inovações se voltariam para ações que promovessem mudanças duradouras no *indivíduo*, de modo a permitir a ele recuperar a capacidade de conduzir sua própria vida. Em outras palavras, buscariam dotá-lo do *empowerment* necessário para que pudesse adquirir a capacidade de mudar seu destino. As inovações orientadas sobre o *meio* buscariam desenvolver, através da criação de novas instituições ou da modificação do papel de instituições existentes, um determinado território com a finalidade de melhorar a

qualidade de vida das comunidades ou de grupos de indivíduos. Assim, diriam respeito ao desenvolvimento de ações no sentido de satisfazerem necessidades como nutrição, transporte, saúde, educação e lazer (Cloutier, 2003, p. 13). As inovações sociais dentro das *empresas* teriam como objetivo desenvolver novas formas organizacionais e novas formas de produção, resultando num novo arranjo social que favorecesse a criação de conhecimentos e de tecnologia e que permitisse a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Como é possível observar dos enfoques discutidos até agora, ao pesquisador que se propõe a analisar inovações sociais se apresentam diversas alternativas para a condução dos estudos, abrindo-se um leque amplo e de poucos limites. O Quadro 2 resume as abordagens descritas acima.

Um corte alternativo para os estudos sobre inovação social é aqui proposto. Esse corte se refere aos arranjos ou aos meios de ação e de aglutinação de recursos utilizados por diferentes atores (Klein *et al.*, 2009), permitindo o entendimento das mudanças geradas pela inovação social através de três focos distintos ou "lentes" (Mulgan *et al.*, 2007, p. 13) *indivíduos, organizações e movimentos*.

O primeiro foco possível se refere às mudanças sociais geradas pelo *indivíduo*. São inovações resultantes das ações de iniciativas pessoais, realizadas por indivíduos motivados por uma missão, ambiciosos, estratégicos, talentosos, voltados para resultados e com paixão para fazerem a diferença (Bessant e Tidd, 2009, p. 335; Dees, 2001). O empreendedorismo social é o principal foco de estudo sob este prisma.

Um segundo foco viável de estudo se liga à *organização*. Tomada no conceito mais amplo, expresso por Chester Barnard, em sua obra *The Functions of the Executive* (1968) como "um

sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas" (Barnard, 1968, p. 73), a organização é considerada como um arranjo cooperativo formal em que os propósitos individuais se alinham aos propósitos coletivos. Ainda mais, em sua amplitude, o conceito abrange empresas privadas, empresas sociais, instituições públicas e privadas, governos e outras modalidades formais de organização.

Um terceiro foco possível concentra-se nos *movimentos*. Do ponto de vista histórico, os grandes movimentos, como o feminismo e o ambientalismo, por exemplo, surgiram como agentes de mudança social radical (Mulgan *et al.*, 2007). Na literatura, os movimentos possuem uma acepção ampla, incluindo tanto relações sociais não institucionalizadas, ou relações fluidas não consolidadas (principalmente os movimentos sociais no nível local), como formações de redes formais ou informais de atores.

## Uma análise mais aprofundada dos focos de estudo

Embora a concentração num determinado tema de pesquisa seja atribuição de cada pesquisador – e artigos constantes dessa edição indicam algumas das alternativas –, busca-se, a seguir, estipular as características específicas nos três focos (Mulgan *et al.*, 2007). Inicia-se, assim, pelo empreendedorismo social e, após, discutem-se as opções de estudo com relação às organizações e aos movimentos.

### (i) O empreendedorismo social

O termo empreendedorismo social foi cunhado no início da década de oitenta por Bill Drayton, o criador da Ashoka

**Quadro 2.** Formas de abordagem da Inovação Social.

**Chart 2.** Theoretical approaches to social innovation.

Autores	Abordagem	Cortes analíticos
Chambon <i>et al.</i> (1982)	Dimensões da inovação social	Forma Processo de criação e implantação Atores Objetivos de mudança
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Dinâmicas inerentes ao seu desenvolvimento e à sua aplicação	Combinações Fronteiras Novas relações sociais
Dees <i>et al.</i> (2004)	Resultados e formas de difusão	Modelo organizacional Programa Princípios
CRISES (2010)	Eixos de concentração do programa de pesquisa	Território Qualidade de vida Trabalho e emprego
Cloutier (2003)	Níveis de análise	Inovações centradas no indivíduo Inovações orientadas sobre o meio Inovações no seio das empresas

Foundation (Light, 2009) para caracterizar "indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais relevantes da sociedade" (Ashoka, 2010). Embora, evidentemente, não seja este o único entendimento possível para o empreendedorismo social, ele liga as duas questões fundamentais comuns a todas as conceituações: o "indivíduo" e os "problemas sociais" (Mair e Martí, 2006).

Alvord *et al.* (2004), por exemplo, identificam três significados diferentes para o termo empreendedorismo social encontrados na literatura. Um primeiro significado vincula o social com o comercial: o empreendedor faz uso de conhecimentos e habilidades do mundo dos negócios para criar empresas que alcançam benefícios sociais e são viáveis comercialmente. Um segundo entendimento envolve as ações desenvolvidas por empreendedores cujo objetivo principal é a geração de inovações de impacto social, com pouca atenção aos critérios tradicionais de viabilidade econômica. Finalmente, uma terceira perspectiva aborda o empreendedorismo social como um catalisador das transformações sociais de grande impacto, que se estendem além da resolução de problemas sociais particulares ou locais.

Numa definição por ele próprio caracterizada como "idealizada", Dees (2001, p. 4) considera que o empreendedor social possui o papel de agente da mudança no setor social através das seguintes ações:

- adotando uma missão para criar e manter o valor social;
- reconhecendo e incessantemente buscando novas oportunidades que sirvam a essa missão;
- se engajando num processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuo;
- atuando de forma ousada sem permitir que os recursos limitados o afastem de sua visão;
- possuindo responsabilidade para com as necessidades e os valores das pessoas e das comunidades que pretende servir.

Embora, quando se considera o empreendedorismo social, os atributos acima sejam relevantes, é importante frisar que não há barreiras intransponíveis entre o empreendedor clássico e o empreendedor social. Ambos são inovadores, movidos e comprometidos com uma visão, resilientes, entusiastas e utilizam ferramentas empresariais. A diferença que se estabelece é sobre os propósitos de seus empreendimentos: financeiros ou sociais. Ou, em outras palavras, sobre a apropriação ou a criação de valor (Santos, 2009). Entretanto, não é possível estabelecer um domínio exclusivo e próprio do empreendedorismo social, pois as fronteiras entre ambos são difusas. É nesse sentido que Roberts e Woods (2005) entendem que o empreendedorismo social é principalmente uma atitude mental ou um paradigma que ocorre em qualquer atividade, tanto nos negócios como no voluntarismo. Os autores chamam a atenção, entretanto, que empreendedorismo social não é sinônimo de benevolência, pois está relacionado ao uso de práticas empresariais e de ações empreendedoras voltadas para o desenvolvimento de iniciativas de cunho social.

## As organizações

Embora as iniciativas individuais representem um mecanismo significativo para o surgimento das inovações sociais, como mostram os exemplos assinalados, essas inovações também se originam através de organizações e de instituições existentes ou criadas especificamente para atender necessidades sociais. A diferença com relação ao empreendedor individual se estabelece pelo arranjo formal prévio, pela forma inicial de mobilização dos recursos e pelo gerenciamento do processo de inovação.

A literatura, ao abordar as inovações sociais realizadas por organizações, refere-se tanto às mudanças realizadas internamente como àquelas direcionadas para o ambiente. Quando realizadas no seio das organizações, as mudanças ocorrem no sentido de estabelecer uma nova divisão do trabalho, uma modificação nas estruturas de poder ou uma melhoria na qualidade de vida no trabalho (Cloutier, 2003). O termo "social" empregado nessa concepção, portanto, traduz as iniciativas internas para aumentar a autonomia dos empregados, favorecer o *empowerment* e valorizar a pessoa humana. Na visão dos humanistas radicais, o homem não é um meio para alcançar um fim, mas carrega a sua própria finalidade (Chanlat, 2000). Assim, a organização é considerada como o espaço da convivência humana e há uma prescrição no sentido de estabelecer-se uma "teoria do sujeito", ao contrário das teorias organizacionais tradicionais que tratam o homem como um objeto a ser dirigido e controlado (Aktouf, 1996; Chanlat, 2000). Evidentemente, alguns autores, particularmente dentro de uma visão utilitária e funcionalista, empregam o termo "social" em outra acepção, como mudanças em grupos ou como novos arranjos sociais visando ao aumento da produtividade e ao desenvolvimento de inovações tecnológicas (Cloutier, 2003).

Quando as inovações sociais são direcionadas da organização para o ambiente, o objetivo básico é o atendimento de necessidades de grupos e de comunidades. Neste caso, é importante ressaltar que o termo organizações é encontrado na literatura aplicado no seu sentido mais amplo, envolvendo todos os arranjos cooperativos formais.

Nidumolu *et al.* (2009) argumentam não haver incompatibilidade entre a competitividade, ou os lucros, e atitudes empresariais socialmente responsáveis, advogando pela adoção de estratégias empresariais e pelo desenvolvimento de inovações voltadas para a sustentabilidade. Empresas como Cisco e Procter & Gamble são citadas como exemplos da convergência entre resultados econômicos e políticas ambientais responsáveis. Organizações com fins lucrativos, ou empresas comerciais, podem realizar ações de cunho social de diversas formas: no controle de suas operações visando à preservação do ambiente, no desenvolvimento de projetos juntos à comunidade e na criação de fundações ou de outros arranjos institucionais.

Austin *et al.* (2006) discutem quatro variáveis que explicam a diferença entre as empresas voltadas exclusivamente para o lucro e as empresas com fins sociais: falha de mercado, missão, mobilização de recursos e medidas de desempenho. Uma falha de mercado surge quando as forças comerciais são incapazes de



atender a uma necessidade ou quando os resultados econômicos gerados pelos agentes econômicos são ineficientes ou indesejáveis. Geram-se, assim, oportunidades para empreendimentos sociais. As diferenças entre as missões de empresas exclusivamente comerciais e empresas voltadas para o social se manifestam na gestão e na motivação dos colaboradores. Ainda mais, a mobilização dos recursos humanos conduz a diferentes resultados, pois as recompensas numa empresa social são diferentes de uma empresa comercial e as compensações não pecuniárias cobrem, em parte, as compensações financeiras. Finalmente, as medidas de desempenho do impacto social se mostram como fator diferenciador entre empresas voltadas ao social e empresas voltadas ao lucro e aos acionistas. Nesse sentido, para o social, são os *stakeholders* (isto é, todos os que influenciam ou são influenciados pela empresa) e não os *stockholders* (os acionistas) que têm importância.

O conceito de *organização social* tem merecido crescentes espaços na literatura. Dart (2004), por exemplo, relata que a organização social surge como oposição à organização sem fins lucrativos na medida em que possui estratégia, estrutura, normas e valores que representam uma inovação radical com relação a organizações mais voluntaristas, pró-sociais e que tradicionalmente vivem de doações e de subvenções. Emerson e Twersky (1996) discutem a dualidade do compromisso com a justiça social e com o *empowerment* econômico que alimenta os negócios com propósitos sociais. As organizações não governamentais e as pequenas iniciativas comunitárias têm encontrado nas últimas décadas dificuldades em sobreviver com doações dos cidadãos e com recursos públicos. O antigo gestor social se vê compelido a adotar práticas gerenciais e estratégias voltadas para a profissionalização, pois os recursos públicos começam a se direcionar para outras prioridades (Emerson e Twersky, 1996).

As discussões acima se referiram fundamentalmente a formas privadas de organizações voltadas para o desenvolvimento social. Evidentemente, o papel das instituições públicas deve ser também ressaltado, pois em todas as esferas governamentais são desenvolvidas ações inovadoras que visam a atender necessidades de indivíduos, grupos e comunidades carentes ou que buscam transformações sociais permanentes.

## Os movimentos

Se as organizações sociais são formas essencialmente estruturadas e formalizadas visando a atingir fins específicos, dentro das regras estabelecidas pelo sistema vigente, os movimentos sociais se apresentam como empreendimentos coletivos que emergem nos espaços deixados pela retirada ou pela inação do Estado. Os movimentos são caracterizados pelas ações de conflito e contestação que empreendem atores pertencentes à sociedade civil, que se lançam nas fimbrias das desigualdades buscando soluções sociais através de parcerias, alianças, serviços coletivos, práticas de resistência e lutas populares (Bellemare e Brian, 2004; Rollin e Vincent, 2007). As organizações, por um

lado, se caracterizam como lugares fixos, como endereços em grande parte permanentes, através dos quais expandem suas ações em escala local, regional, nacional e, até, global. Os movimentos, por outro lado, possuem maior mobilidade e fluidez, promovem a criação de espaços de comunidade e desenvolvem um processo de construção identitária (Caillouette *et al.*, 2009). Da mesma forma, os movimentos sociais tendem a possuir um caráter menos permanente, apresentando um ciclo de vida que se caracteriza pelo surgimento, pela expansão do movimento e por seu declínio, em função da institucionalização ou da incorporação das mudanças na sociedade. A ação social acaba por perder seu ímpeto inovador até que outras pressões, insatisfações e novas necessidades sociais impulsionam um novo ciclo de mudanças (Mulgan *et al.*, 2007; Singocom, 2005).

Numa perspectiva histórica, é possível considerar que os estudos sobre movimentos sociais são traduzidos através de duas linhas distintas de pensamento, ou de enfoques, sobre a ação social que poderiam ser classificadas como *reformista* e *anarquista-utópica* (Singocom, 2005). O enfoque reformista se baseia na busca de mudanças sociais para um determinado grupo ou para a sociedade como um todo dentro do sistema político e social vigente, através de medidas institucionais de reformas da legislação, de políticas ou de ações. O enfoque anarquista-utópico, de caráter mais autoritário e fragmentado, busca mudanças sociais que signifiquem desvios do *status quo*, através de ações contra o sistema estabelecido. Como se observa, uma alternativa para os estudos sobre inovação social através dos movimentos poderia alinhar-se com as discussões da sociologia da ciência ao longo do eixo regulação-mudança radical (Burrell e Morgan, 1998 [1979]).

A literatura sobre movimentos sociais aborda o tema dentro de uma concepção ampla do termo, que se estende desde relações sociais formalizadas até relações não consolidadas e informais. Assim, diferentes movimentos ao longo dos últimos séculos são relatados (Mulgan *et al.*, 2007), como, por exemplo, a campanha antiescravidão, o ambientalismo (desde suas versões iniciais como o movimento pela proteção de florestas e paisagens até as recentes lutas pela preservação da biodiversidade e em prol da sustentabilidade), o feminismo, a mobilização pelos direitos das pessoas portadoras de deficiências, as lutas antirraciais, as campanhas em prol dos direitos de minorias, os movimentos dos sem-terra e dos sem-teto, etc.

A formação dos movimentos sociais tem uma gênese distinta tanto das ideias e iniciativas do empreendedor como dos objetivos das organizações. A sociedade civil se organiza de forma autônoma, independente de grandes corporações, de instituições governamentais ou de grupos dominantes (Bellemare e Tremblay, 2007). Há uma recomposição do social, com novas práticas grupais, organizacionais, sindicais e políticas, e cada ator participante "deixa sua posição de exterioridade para pensar sua intervenção e agir com os grupos aos quais essa intervenção se aplica" (Bellemare e Tremblay, 2007, p. 15).

Na geração dos movimentos sociais, diferentes atores unem suas forças em parcerias em vez de viverem de forma

isolada. Na constituição dessas relações e parcerias, embora as identidades permaneçam, passam a prevalecer as dimensões comunitária e cidadã que são essenciais para reforçar o poder das ações conjuntas. As parcerias formadas acabam por construir o capital social e "introduzem não apenas a confiança, as normas de reciprocidade e um aprendizado na colaboração, mas, também, uma identidade territorial" (Caillouette *et al.*, 2009, p. 19). Assim, os movimentos são impulsionados pelas ações conjuntas de atores que se identificam em suas aspirações, ou em suas angústias, buscando atingir os atributos principais dos movimentos sociais exitosos: validade, unidade, volume e compromisso (Mulgan *et al.*, 2007). Portanto, "uma reflexão sobre a inovação social exige uma reflexão sobre a ação coletiva, isto é, sobre o ator e sua relação com o ambiente institucional com o qual ele se confronta, mas igualmente, e paradoxalmente, sobre o qual ele apoia sua ação" (Klein *et al.*, 2009, p. 4).

Uma questão atual, que ainda não tem merecido suficiente atenção por partes dos pesquisadores sobre inovação em movimentos sociais, refere-se à utilização da internet e ao papel desempenhado pelas redes sociais como mecanismos de mobilização. De fato, o mundo assiste atualmente ao surgimento de movimentos sociais praticamente instantâneos e que têm servido de formas de pressão social avassaladoras. Sem dúvida, as reações em cadeia provocadas pela rápida propagação de ideias, contestações e acontecimentos se mostram como campos férteis para a pesquisa sobre como movimentos sociais recentes adquirem momentum e se propagam em larga escala.

Em resumo, os movimentos sociais engendram inovações sociais, ou seja, novas soluções para necessidades e aspirações sociais. Essas inovações são principalmente inovações radicais, pois levam a mudanças estruturais e culturais profundas que se refletem em toda a sociedade.

## Considerações finais

Os estudos que abordam a gestão da inovação tecnológica se fixam principalmente nos processos de pesquisa e desenvolvimento, tratando-os segundo modelos que evoluíram através de várias gerações, desde o clássico *technology push* até o modelo em rede e aberto. O tratamento dado à inovação social, entretanto, se inclina para o estudo de um processo que é conduzido através de uma constante interação entre desenvolvedores e beneficiários. O resultado final não se estabelece segundo uma lógica interna ou uma lógica técnica, mas advém das necessidades, expectativas e aspirações dos atores envolvidos. A inovação social, portanto, é um fenômeno *inclusivo*, dependente das interações dos diferentes componentes sociais.

Dessa forma, estudos sobre a gestão das inovações sociais se diferenciam dos estudos sobre gestão tecnológica na medida em que procuram analisar o *processo* específico de geração, desenvolvimento, aplicação e difusão de ideias, que ocorre através

da permanente interação entre todos os atores, numa construção social das soluções. Seja através da iniciativa de empreendedores, seja através da ação organizacional ou através da ebulição dos movimentos sociais, a inovação social adquire características e contornos próprios e distintos da inovação tradicional e seu estudo clama por enfoques e metodologias particulares.

Procurou-se, aqui, promover uma análise dos estudos sobre inovação social que, embora superficial, tentou mostrar algumas vias possíveis de abordagem. As escolhas realizadas, evidentemente, deixaram de lado alguns enfoques presentes na literatura e que se constituem em alternativas promissoras para a análise do tema. Por exemplo, discussões sobre territorialidade não foram explicitamente consideradas, apesar de haver um expressivo número de pesquisadores que se debruçam sobre o tema (Moulaert *et al.*, 2007).

A busca de ações que minimizem e que, até, eliminem as diferenças sociais parece ser o grande desafio do futuro da Humanidade. O crescente interesse despertado por iniciativas sociais inovadoras, tanto de empreendedores, como de organizações e de movimentos, faz supor que está se estabelecendo um campo fértil de estudos para os pesquisadores das Ciências Sociais.

## Referências

- AKTOUF, O. 1996. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo, Atlas, 269 p.
- ALVORD, S.H.; BROWN, L.D.; LETTS, C.W. 2004. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40:260-282. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886304266847>
- ASHOKA. 2010. Innovators for the Public. Disponível em [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org). Acesso em: 28/07/2010.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1):1-22. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- BARNARD, C. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard Business Press, 334 p.
- BELLEMARE, G.; BRIAN, L. 2004. Définition structurationniste des innovations et transformations sociales. *Crises*, ET0414. Disponível em: [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca). Acesso em: 15/07/2010.
- BELLEMARE, G.; TREMBLAY, D. 2007. Le défi de l'interdisciplinarité: ce que les "sciences sociales appliquées" peuvent apprendre des "sciences sociales fondamentales". *Crises*, ET0707. Disponível em: [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca). Acesso em: 22/07/2010.
- BESSANT, J.; TIDD, J. 2009. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre, Bookman, 511 p.
- BIGNETTI, L.B.; CAPPRA, C.; THOMAS, E. 2008. Estudos nacionais e internacionais sobre gestão da inovação: uma análise dos principais autores e das vertentes teóricas atuais. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro.
- BIGNETTI, L.P. 2006. Gestão de tecnologia e inovação: uma análise de autores, vertentes teóricas e estratégias metodológicas predominantes em trabalhos apresentados nos Encontros da Anpad. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXX, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador, CD-ROM.
- BOUCHARD, C. 1997. L'innovation sociale existe-t-elle? *Interface*, 18(6):41-42.

- BURREL, G.; MORGAN, G. 1998. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot, England, Ashgate, 432 p.
- BYRD, J.; BROWN, P. L. 2003. *Innovation Equation: Building Creativity and Risk Taking in Your Organization*. San Francisco, Jossey-Bass, 195 p.
- CAILLOUETTE, J.; GARON, S.; DALLAIRE, N.; BOYER, G. ELLYSON, A. 2009. Étude de pratiques innovantes de développement des communautés dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie. Analyse transversale de sept études de cas. *Crises*, ET0903. Disponível em: [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca). Acesso em: 02/03/2011.
- CHAMBON, J.-L.; DAVID, A. DEVEVEY, J.M. 1982. *Les innovations sociales*. Paris, Presses Universitaires de France. (Coleção Que sais-je).
- CHANLAT, J. F. 2000. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo, Atlas, 100 p.
- CHESBROUGH, H. W. 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford, Oxford University Press, 373 p.
- CLOUTIER, J. 2003. Qu'est-ce que l'innovation sociale? *Crises*, ET0314. Disponível em: [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca). Acesso em: 18/03/2010.
- COOPER, R.G.; EDGETT, S.J.; KLEINSCHMIDT, E.J. 2002. Optimizing the Stage-gate Process: What Best Practice Companies Do. *Research Technology Management*, 45(6):43-49.
- COOPER, R.G.; EDGETT, S.J. 2008. Maximizing Productivity in Product Innovation. disponível em: [www.stage-gate.net/downloads/working\\_papers/wp\\_28.pdf](http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_28.pdf). Acesso em 20/10/2010.
- CRISES. 2010. Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Disponível em: [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca). Acesso em: 12/01/2011.
- DAGNINO, R.; BRANDÃO, F.C.; NOVAES, H.T. 2004. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: A. LASSANCE JUNIOR; C.J. MELLO; E.J.S. BARBOSA; F.A. JARDIM; F.C. BRANDÃO; H.T. NOVAES, *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Fundação Banco do Brasil, p. 15-64.
- DART, R. 2004 The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4): 411-424. <http://dx.doi.org/10.1002/nml.43>
- DEES, G. 2001. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Disponível em: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf). Acesso em: 11/08/2010.
- DEES, G.; ANDERSON, B.B.; WEI-SKILLEM. 2004. Strategies for Spreading Social Innovations. *Stanford Social Innovation Review*, p. 23-32.
- EMERSON, J.; TWERSKY, F. 1996. *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge, and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*. San Francisco, Roberts Foundation. Disponível em <http://www.redf.org/system/files>. Acesso em: 22/12/2010.
- GOLDSMITH, S. 2010. *The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good*. San Francisco, Jossey-Bass, 250 p.
- HEISCALA, R. 2007. Social Innovations: Structural and Power Perspectives. In: T. J. HAMALAINEN; R. HEISCALA (orgs.), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Edward Elgar, Cheltenham, p. 52-79.
- KLEIN, J.-L.; FONTAN, J.-M.; HARRISON, D.; LÉVESQUE, B. 2009. L'innovation sociale au Québec: un système d'innovation fondé sur la concertation. *Crises*, ET0907, maio. Disponível em: [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca). Acesso em: 26/11/2010.
- LIGHT, P. 2009. Social Entrepreneurship Revisited. *Stanford Social Innovation Review*, Summer: 21-22.
- MAIR, J.; MARTÍ, I. 2006. Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 46:36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- MANZINI, E. 2008. Design para a inovação social e sustentabilidade. *Caderno do Grupo de Altos Estudos*. Rio de Janeiro, Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, vol. I.
- McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. 2005. Corporate Entrepreneurship and Innovation part 1: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3):350-372. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060510610207>
- MIZIK, N.; JACOBSON, R. 2003. Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67:63-73. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.1.63.18595>
- MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; GONZÁLES, S.; SWYNGEDOUW, E. 2007. Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. *European Urban and Regional Studies*, 14(3):195-209. <http://dx.doi.org/10.1177/0969776407077737>
- MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. 2007. *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. London, The Young Foundation. Disponível em: [www.youngfoundation.org](http://www.youngfoundation.org). Acesso em: 23/07/2010.
- MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. 2009. *How to Innovate: The Tools for Social Innovation*. London, NESTA/The Young Foundation, 52 p.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. 2010. *The Open Book of Social Innovation*. London, NESTA/The Young Foundation. Disponível em: [www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation). Acesso em: 18/06/2010.
- NOVY, A.; LEUBOLT, B. 2005. Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. *Urban Studies*, 42(11):2023-2036. <http://dx.doi.org/10.1080/00420980500279828>
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. 2009. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, September:1-10.
- OCDE. 1997. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3ª ed. Disponível em: [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Acesso em: 15/05/2010.
- OCDE. 2010. Organisation for Economic Co-operation and Development. *LEED Forum on Social Innovations*. Disponível em: [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Acesso em: 28/10/2010.
- PHILLS Jr. J.A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D.T. 2008. Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Fall: 34-43.
- POL, E.; VILLE, S. 2009. Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 38:878-885. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socrec.2009.02.011>
- ROBERTS, D.; WOODS, C. 2005. Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1):45-51.
- ROLLIN, J.; VINCENT, V. 2007. Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. *Le Réseau Québécois en Innovation Sociale*. Disponível em: [www.quebec.ca/ptc/rqis/node/53](http://www.quebec.ca/ptc/rqis/node/53). Acesso em: 03/03/2011.
- RODRIGUES, A. L. 2006. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXX, Salvador, Anais... Salvador, CD-ROM.
- SANTOS, F.M. 2009. *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. Fontainebleau, França, INSEAD, Social Innovation Centre. (INSEAD Working Paper Series, 2009/23/EFE/ISIC). Disponível em: [www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/). Acesso em: 21/11/2010.

- SCHUMPETER, J. 1985. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. 2ª ed., São Paulo, Nova Cultural, 169 p.
- SINGOCOM. 2005. Social Innovation, Governance and Community Building: Final Report. In: F. MOULAERT (coord.), *EU Research on Social Sciences and Humanities*. Disponível em: <http://users.skynet.be/frank.moulaert/singocom/> Acesso em: 12/07/2010.
- STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW. 2003. Disponível em: [www.ssireview.com](http://www.ssireview.com). Acesso em: 21/11/2010.
- TAYLOR, J. 1970. Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(6):69-77. <http://dx.doi.org/10.1177/002188637000600104>
- VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. 1989. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York, Ballinger/Harper & Row, 722 p.
- ZHANG, Q.; DOLL, W.J. 2001. The Fuzzy Front End and Success of New Product Development: A Causal Model. *European Journal of Innovation Management*, 4:95-112. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060110390602>

Submetido: 09/11/2010

Aceito: 15/04/2011